

ANALISIS PERSEPSI PEMASOK TERHADAP PENGADAAN JASA LAINNYA, JASA KONSULTAN, BARANG DAN PEKERJAAN KONSTRUKSI DI UNIVERSITAS DIPONEGORO

Lowis Onike Siahaan¹, Wiwik Budiawan², Hery Suliantoro^{3*})

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

Abstrak

Manajemen rantai pasok mengambil peran penting dalam keberhasilan kegiatan pada suatu perusahaan atau organisasi, termasuk di lembaga pendidikan seperti Universitas Diponegoro. Rantai pasok berperan meningkatkan pelayanan, produktivitas dan menurunkan biaya operasional. Dalam menjalankan proses pengadaan barang yang melibatkan pihak pemasok, antara pemasok dan Undip harus tercipta hubungan kerja sama yang baik. Maka, untuk terus mampu menciptakan kerja sama dan peningkatan kinerja yang baik, Undip membutuhkan persepsi pemasok tentang hal-hal yang berkaitan dengan proses pengadaan di Undip. Persepsi pemasok ini didapatkan dengan mengedarkan kuesioner terhadap pemasok yang pernah bekerja sama dengan Undip melalui lelang umum untuk pengadaan jasa lainnya, jasa konsultan, barang dan pekerjaan konstruksi. Selanjutnya dilakukan pengelompokan dari hasil pengumpulan data tersebut ke dalam Supplier Perception Matrix, yang berfokus pada dua dimensi utama, yaitu level ketertarikan dan nilai bisnis. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pemasok jasa lainnya tergolong kuadran develop, pemasok jasa konsultan tergolong kuadran marginal, pemasok barang tergolong kuadran exploit dan pemasok pekerjaan konstruksi tergolong kuadran core. Dari total 21 kriteria dan sub kriteria yang ditanyakan, 20 pernyataan mendapat kategori puas dan 1 pernyataan lainnya kategori cukup puas.

Kata kunci: Supplier perception matrix, pemasok, ketertarikan

Abstract

Supply chain management has become an integral part of business and is essential to any company or organization's success, include educational institutions like Diponegoro University. Supply chain management has the power to boost customer service, productivity and reduce operating costs of a company. That's why it is important to build a good relationship between Diponegoro University and the suppliers, so there will be a great team work. To maintain a good relationship, Diponegoro University have to know how the suppliers see them and what they want in the business. The supplier's perception can be known by sending a questionnaire about the business with Diponegoro University to those who have ever won the auction of outsourcing, consultant, goods and construction. Then, we put those suppliers in the Supplier Perception Matrix based on their level of attractiveness and the business value because those two things are the dimension that matters here. So, the result shows that the services or outsourcing suppliers is in develop quadrant, the suppliers of consultant is in marginal quadrant, the suppliers of goods is in the exploit quadrant and the construction manufacturers is in the core quadrant. Overall we can say that the suppliers think that Diponegoro University has been good on doing the business thing by the data that shows only 1 from 21 criterion gets the enough category, while the 20 others gets the satisfying score.

Keywords: Supplier perception matrix, supplier, attractiveness

*) Penulis Penanggungjawab

1. Pendahuluan

Supply Chain Management (SCM) terdiri dari aktivitas proses yang terorganisir melalui kebutuhan konsumen terhadap pengiriman akhir, efisiensi, dan kualitas. Kegiatan pengadaan *item* merupakan langkah awal untuk menjalankan proses bisnis dimana pembelian yang dilakukan untuk menunjang kegiatan operasional serta keberlangsungan organisasi. Menurut penelitian dari Nyamasege dan Biraori (2015) menyatakan bahwa *Supply Relationship Management* memiliki korelasi positif dengan keefektifan *Supply Chain Management* sehingga semakin baik manajemen relasi dengan penyedia suatu organisasi maka secara langsung akan meningkatkan tingkat efektifitas dari keseluruhan *Supply Chain Management* organisasi.

Dalam rantai pasok, perusahaan dan pemasok memiliki hubungan yang erat. Perusahaan membutuhkan pemasok untuk menunjang keberhasilan proses produksi. Demikian juga pemasok membutuhkan perusahaan sebagai konsumen mereka. Trkman, et al. (2007) juga menunjukkan bahwa bahwa relasi antara perusahaan dan pemasok, integrasi pemasok dalam *value chain*, dan proses produksi berhubungan dengan kinerja kualitas perusahaan. Hubungan yang tidak baik antara pemasok dan perusahaan akan mempengaruhi proses produksi dengan adanya permasalahan dalam pengadaan barang.

Pada umumnya terdapat dua dimensi utama yang menjadi fokus dari model persepsi pemasok, yaitu: nilai bisnis yang diperoleh pemasok dari perusahaan dan ketertarikan pemasok secara keseluruhan terhadap bisnis perusahaan terhadap pemasok. Bentuk ketertarikan pemasok terhadap bisnis perusahaan tersebut juga dilihat dengan mempertimbangkan apakah strategi bisnis perusahaan tersebut sesuai dengan pemasok, apakah mudah melakukan kegiatan bisnis dengan pemasok apabila dilihat dari standar peraturan, standar budaya, budaya bisnis, keterbukaan dan sebagainya, selain keuntungan finansial apakah pemasok mendapatkan manfaat bekerja sama dengan perusahaan tersebut dan sebagainya.

Proses pengadaan kurang lebih sama seperti proses jual-beli lainnya. Dalam hal ini pihak pemasok bertindak sebagai penjual dan Undip sebagai pembeli. Dalam proses pengadaan antara pembeli dan pemasok akan tercipta hubungan yang berjangka pendek atau malah hubungan jangkan panjang. Maka untuk itu harus tercipta hubungan yang baik antara pemasok dan pembeli sebagai antisipasi bentuk kerja sama jangka panjang demi menjaga hubungan yang sehat.

Nilai ketertarikan yang menarik oleh perusahaan akan memberi kesan terhadap pemasok untuk menjalin kerja sama. Ketertarikan ialah berdasarkan pada nilai ekonomu, sumber dan sosial. Menurut Cordon dan Vollmann (2005), ketertarikan akan timbul karena adanya nilai dan kenyamanan yang diharapkan. Daya tarik jangka panjang diciptakan melalui pembelajaran dan transfer pengetahuan, yang membuat kedua pihak lebih dekat.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan diketahui bahwa seringkali dalam proses pengadaan yang dilakukan Undip terdapat ketimpangan jumlah pemasok yang mendaftar lelang dengan yang memberikan penawaran. Terdapat beberapa kemungkinan yang bisa saja terjadi untuk menanggapi hal ini berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti. Kemungkinan pertama ialah pemasok yang telah mendaftar tersebut tidak memenuhi kualifikasi sehingga secara sendirinya mereka menarik diri untuk tidak melanjutkan proses lelang karena segala ketentuan terkait lelang baru boleh diakses setelah dilakukan proses pendaftaran. Kemungkinan kedua ialah pemasok merasa ketidakesuaian berbisnis setelah melakukan studi lapangan atau survei langsung. Berdasarkan beberapa pemasok yang peneliti wawancarai, mereka menyebutkan bahwa biasanya mereka melakukan survei setelah merasa memenuhi syarat lelang. Dalam proses survei ini pemasok memperhatikan banyak hal, misal ketersediaan barang atau jasa yang dibutuhkan, kesesuaian biaya, lokasi di lapangan dan mengetahui bentuk kerja sama masa lalu yang mungkin didapat dari pihak lain yang pernah bekerja sama atau sejenisnya. Ketidakesuaian antara ekspektasi dan realita pemasok ini yang kemudian mendorong pemasok untuk tidak melanjutkan proses lelang hingga tahap penawaran.

Melalui studi pendahuluan dengan *stakeholder* pengadaan Undip, didapatkan dugaan bahwa mungkin pemasok memiliki penilaian terhadap Undip atas beberapa hal seperti proses pembayaran yang terlalu lama, keuntungan yang sedikit, nilai pengadaan yang tidak besar dan adanya keraguan apakah seluruh aktivitas lelang benar dilakukan atau hanya sekedar formalitas saja bahwa ternyata Undip sudah memilih pemasok yang akan dipilih untuk bekerjasama. Penelitian dilakukan untuk mengetahui lebih jelas apa pendapat pemasok dalam kegiatan bisnis dengan Undip.

Hal ini yang kemungkinan mendasari peneliti untuk melakukan analisis persepsi pemasok atau *Supplier Perception Model*. Dari analisis ini maka pemasok akan dapat dikelompokkan ke dalam empat kuadran, yaitu *develop*, *core*, *marginal* dan *exploit*, untuk mengetahui kriteria umum pemasok. Sehingga Undip juga memiliki gambaran pemasok seperti apa yang menjadi rekan bisnisnya. Selain untuk memberikan gambaran kinerja bagi Undip sehingga bisa mempertahankan kinerja yang baik dan melakukan perbaikan terhadap hal-hal yang dirasa masih kurang.

2. Bahan dan Metode

Penelitian ini membutuhkan data perusahaan pemasok yang akan dijadikan responden. Pengadaan Undip melibatkan sejumlah perusahaan pemasok yang akan sulit dijangkau apabila pengambilan data harus dilakukan secara menyeluruh, karena keterbatasan data, waktu dan jarak. Sehingga peneliti hanya akan menyebar kuesioner ke sebagian besar perusahaan pemasok yang dapat dijangkau dan datanya tersedia.

Penelitian ini menggunakan teknik *sampling purposive* dalam pengambilan data. Teknik ini merupakan bagian dari *non probability sampling*, yaitu teknik sampling dimana tidak setiap anggota populasi memiliki peluang sama dipilih menjadi sampel. Pemilihan sampel didasarkan pada beberapa kriteria yang telah ditetapkan. Sehingga hanya responden yang memenuhi kriteria yang menjadi sampel.

Penelitian ini dilakukan dengan mengirimkan kuesioner kepada pemasok yang pernah bekerja sama dengan Undip antara Januari-awal November 2018, secara *online* maupun mendatangi langsung. Sebelum kuesioner disusun, peneliti melakukan studi pendahuluan terlebih dahulu. Studi pendahuluan dilakukan dengan melakukan diskusi dengan pihak pengadaan Undip dan wawancara dengan beberapa pemasok yang memenangkan lelang tahun ini. Hasil wawancara ini kemudian disesuaikan dengan kriteria yang akan ditanyakan di kuesioner. Hal ini dilakukan agar terjadi kesesuaian antara kriteria yang didapat dari sumber literatur dengan keadaan yang di lapangan.

Kriteria yang ditanyakan ialah, antara lain nilai bisnis yang ditawarkan Undip bagi perusahaan pemasok, nilai ketertarikan dari bisnis yang dimiliki Undip bagi pemasok, kesesuaian dengan strategi bisnis pemasok, kemudahan untuk berbisnis dengan Undip, situasi keuangan dan catatan pembayaran Undip, tingkat kepercayaan terhadap Undip dalam bisnis dan tingkat kepuasan secara keseluruhan dalam melakukan bisnis dengan Undip. Kuesioner ini menggunakan lima poin skala interval. Masing-masing pertanyaan akan mendapat poin yang berkisar antara 1 sampai 5. Dari nilai yang rendah hingga tinggi.

3 Hasil dan Pembahasan

3.1 Data Hasil Kuesioner

Kuesioner yang telah disebar kepada responden berisi 21 pertanyaan yang mewakili masing-masing kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria tersebut bersumber dari hasil eksplorasi kriteria berdasarkan pendapat beberapa peneliti dan disesuaikan dengan keadaan di lapangan yang bersumber dari wawancara dengan beberapa pemasok. Beberapa penelitian yang digunakan sebagai bahan menentukan kriteria tersebut ialah pendapat dari Sarang et.al. (2017), Nagati dan Rebolledo (2012) dan Crouch dan Feasey (2010). Masing-masing pertanyaan ditujukan untuk mengetahui penilaian pemasok terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan kerja sama dengan Universitas Diponegoro. Hasil kuesioner menunjukkan level ketertarikan dan juga penilaian untuk masing-masing kriteria pertanyaan.

3.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan pengolahan data, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap data yang telah terkumpul, untuk memastikan bahwa data yang didapatkan bersifat valid dan pertanyaan kuesioner teruji terpercaya. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas, maka diketahui bahwa kuesioner yang telah disebar bersifat valid dan *reliable*.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| P1 | 76,9677 | 143,432 | ,638 | ,939 |
| P2A | 76,3548 | 152,637 | ,343 | ,943 |
| P2B | 76,5806 | 142,118 | ,767 | ,937 |
| P2C | 76,5484 | 139,989 | ,783 | ,936 |
| P2D | 76,7419 | 143,998 | ,672 | ,938 |
| P2E | 76,5484 | 140,389 | ,864 | ,935 |
| P3A | 76,4839 | 145,991 | ,679 | ,938 |
| P3B | 76,4516 | 153,656 | ,324 | ,943 |
| P3C | 76,7419 | 151,398 | ,384 | ,943 |
| P3D | 76,7742 | 150,514 | ,364 | ,943 |
| P4A | 76,3226 | 147,226 | ,628 | ,939 |
| P4B | 76,2258 | 140,314 | ,798 | ,936 |
| P4C | 76,2581 | 144,798 | ,657 | ,939 |
| P4D | 76,3871 | 142,912 | ,820 | ,936 |
| P5A | 76,7097 | 145,613 | ,599 | ,940 |
| P5B | 77,1290 | 143,649 | ,562 | ,941 |
| P5C | 76,4516 | 141,523 | ,778 | ,937 |
| P6A | 76,4839 | 140,991 | ,790 | ,936 |
| P6B | 76,9355 | 152,396 | ,373 | ,942 |
| P6C | 76,3226 | 142,626 | ,758 | ,937 |
| P7 | 76,3226 | 142,292 | ,775 | ,937 |

Karena nilai R hitung > R tabel (0.355). Maka, kuesioner dikatakan valid dan *reliable*.

3.1.2 Ranking dan Kategori

Pengkategorian tiap variabel pernyataan didasarkan pada perolehan skor total dari 31 responden. Berikut ini tabel pengkategorian berdasarkan interval skornya. Angka 24,8 ialah merupakan rentang skala.

Tabel 2. Kategori Skor

| | Interval | Kategori |
|--------------------|-------------|-------------------|
| $31+24,8= 55,8$ | 31-55,8 | Sangat tidak puas |
| $55,8+24,8= 80,6$ | 55,8-80,6 | Tidak puas |
| $80,6+24,8=105,4$ | 80,6-105,4 | Cukup puas |
| $105,4+24,8=130,2$ | 105,4-130,2 | Puas |
| $130,2+24,8= 155$ | 130,2-155 | Sangat puas |

Berikut ialah hasil kuesioner yang telah diolah untuk mengetahui *ranking* pertanyaan dari responden yang telah berpartisipasi. Setelah dilakukan pengurutan dari nilai tertinggi ke terendah, didapat hasil berikut:

Tabel 3. Ranking dan Kategori

| Variabel | Skor | Ranking | Kategori |
|----------|------|---------|------------|
| P1 | 106 | 20 | Puas |
| P2a | 125 | 6 | Puas |
| P2b | 118 | 14 | Puas |
| P2c | 119 | 12 | Puas |
| P2d | 113 | 16 | Puas |
| P2e | 119 | 13 | Puas |
| P3a | 121 | 10 | Puas |
| P3b | 122 | 8 | Puas |
| P3c | 113 | 17 | Puas |
| P3d | 112 | 18 | Puas |
| P4a | 126 | 3 | Puas |
| P4b | 129 | 1 | Puas |
| P4c | 128 | 2 | Puas |
| P4d | 124 | 7 | Puas |
| P5a | 114 | 15 | Puas |
| P5b | 101 | 21 | Cukup puas |
| P5c | 122 | 9 | Puas |
| P6a | 121 | 11 | Puas |
| P6b | 107 | 19 | Puas |
| P6c | 126 | 4 | Puas |
| P7 | 126 | 5 | Puas |

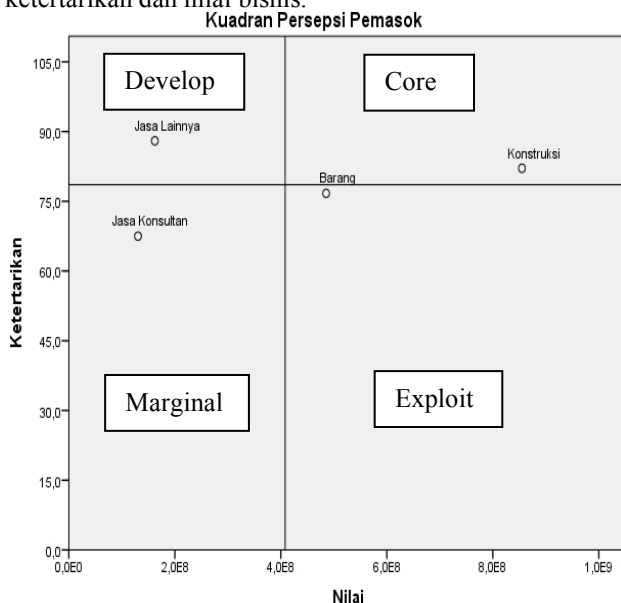
Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Pernyataan Kueisoner

| Kriteria Pertanyaan | Pernyataan |
|------------------------|--|
| P1 | Undip menawarkan nilai bisnis yang tinggi bagi perusahaan pemasok. |
| P2a | Undip memiliki strategi bisnis yang bersesuaian dengan yang dimiliki perusahaan pemasok. |
| P2b | Mudah melakukan bisnis dengan Undip dari segi hubungan komunikasi, budaya berbisnis, pengambilan keputusan, keterbukaan dan keetisan. |
| P2c | Undip memiliki catatan pembayaran masa lalu yang baik dan secara umum dapat dikatakan memiliki kestabilan keuangan. |
| P2d | Selain keuntungan dari keuangan, perusahaan pemasok juga mendapat keuntungan lainnya melalui kegiatan bisnis dengan Undip. |
| P2e | Undip menawarkan potensi pengembangan dan ekspansi bisnis di masa depan. |
| P3a | Perusahaan berada pada sektor yang sama Undip.(Barang atau jasa yang dibutuhkan oleh Undip ialah merupakan barang atau jasa yang disediakan perusahaan). |
| P3b | Undip tidak meminta barang atau layanan yang sedang dikembangkan oleh perusahaan pemasok dan belum dipasarkan. |
| P3c | Undip berada pada pasar yang berusaha dimasuki oleh perusahaan. |
| P3d | Undip merupakan tipe konsumen yang diharapkan oleh perusahaan dari segi ukuran dan kekomersilan. |
| P4a | Undip berada pada lokasi yang mudah diakses. |
| P4b | Undip memiliki teknologi informasi dan sistem komunikasi terbaru yang mumpuni untuk memberi kemudahan dalam melakukan hubungan dengan perusahaan pemasok. |
| P4c | Undip melakukan pengambilan keputusan dengan adil dan berurusan dengan pemasok secara etis dan profesional. |
| P4d | Perusahaan pemasok memiliki akses ke Undip melalui staff (misal: <i>help desk</i> , <i>customer service</i> atau sejenisnya yang dapat memberikan informasi dengan baik tidak bertele-tele). |
| P5a | Undip melakukan pembayaran tepat waktu. |
| P5b | Undip memberlakukan pembayaran di muka yang sesuai. |
| P5c | Undip memiliki keuangan yang stabil dan sehat. |
| P6a | Undip dikenal telah memiliki relasi dengan perusahaan-perusahaan lain yang tergolong ternama dan dihormati. |
| P6b | Undip memberlakukan biaya pemutusan hubungan kontrak yang sesuai. |
| P6c | Perusahaan merasa aman selama melakukan proses bisnis secara keseluruhan dengan Undip. |
| P7 | Secara keseluruhan, perusahaan merasa puas melakukan bisnis dengan Undip. |

3.1.3 Plotting Kuadran

Kuadran persepsi pemasok menunjukkan posisi dari 4 kelompok pengadaan berdasarkan level ketertarikan dan nilai bisnis.



Gambar 1 Supplier Perception Matrix

Terlihat pada gambar diatas bahwa kelompok pengadaan jasa konsultan masuk ke dalam kuadran marginal, pengadaan jasa lainnya masuk ke kuadran *develop*, pengadaan pekerjaan konstruksi berada pada kuadran *core*, pengadaan barang berada pada kuadran *exploit*. Garis tengah atau pembatas antara kuadran ditentukan dengan menggunakan metode IPA dimana garis tengah level ketertarikan (sumbu y) dan garis nilai bisnis (sumbu x) ditentukan dengan menggunakan nilai median dari masing-masing sumbu yang diolah menggunakan program SPSS.

3.2 Analisis

3.2.1 Analisis Hasil Ranking

Pengurutan dilakukan tidak hanya terhadap kriteria, tetapi juga kepada masing-masing sub kriteria karena setiap sub kriteria dinilai oleh pemasok. Seperti yang telah ditampilkan pada tabel 3 di atas, maka dapat diketahui urutan sub kriteria yang memperoleh skor dari yang tertinggi hingga terendah. Pengurutan ini perlu dilakukan untuk mengetahui poin pernyataan mana yang paling sedikit mendapat skor dari responden.

Dari total skor 155, pernyataan 4b, yang menyatakan bahwa Universitas Diponegoro memiliki

teknologi informasi dan sistem komunikasi terbaru yang mumpuni untuk memberi kemudahan dalam melakukan hubungan dengan perusahaan pemasok, memperoleh skor paling tinggi yaitu 129. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan pemasok merasakan kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi dan transfer informasi dengan Undip, karena Undip telah memiliki sistem yang dirasa sangat baik dan membantu. Hal ini penting untuk dinilai karena Undip memberlakukan pengadaan secara elektronik untuk kebutuhan akan barang atau jasa yang bernilai besar. Proses pengadaan ini sangat tergantung pada teknologi informasi dan komunikasi, karena sejak awal pemasok yang terlibat harus mendaftar secara *online* dan kelanjutan proses lainnya pun kebanyakan dilakukan secara *online*. Oleh karena itu dibutuhkan teknologi yang mumpuni untuk dapat mendukung proses pengadaan secara elektronik berjalan dengan baik.

Perolehan skor terendah dengan skor 101 ialah pernyataan 5b, yang berisi bahwa Undip memberlakukan pembayaran di muka yang sesuai. Dari 31 responden, 2 di antaranya memberi skor 1, 5 responden memberi skor 2 dan 11 lainnya memberi skor 3. Perolehan ini menggambarkan penilaian responden secara umum. Tidak banyak responden yang memberi skor tinggi, berarti tidak banyak juga responden yang merasa puas dengan pemberlakuan pembayaran di muka oleh Undip.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa pemasok yang berperan sebagai responden dalam penelitian ini, didapat beberapa poin alasan mereka memilih jawaban dalam kuesioner. Terkait dengan nilai bisnis yang ditawarkan Undip, beberapa perusahaan walaupun tidak mendapat nilai bisnis yang tinggi, tetap mau bekerja sama dengan Undip bahkan beberapa kali ikut lelang dan menang. Dalam hal ini, pemasok tersebut mengatakan bahwa mereka memang mengupayakan hubungan jangka panjang dengan Undip dan melihat Undip sebagai rekan bisnis yang berpotensi untuk membuka jalan bagi mereka dalam pengembangan perusahaannya. Jadi, hubungan kerja sama tidak boleh dilihat sebatas nilai bisnis saja.

Terkait dengan pendapat pemasok yang menyatakan bahwa pemberlakuan pembayaran di muka oleh Undip termasuk belum sesuai, beberapa pemasok memberi alasan mereka. Pada dasarnya memang hal ini telah ditetapkan di awal sebelum kegiatan kerja sama berlangsung dan pemasok menyadari itu. Namun, beberapa beranggapan bahwa bagi mereka akan lebih senang jika Undip memberlakukan pembayaran di muka. Jadi, pernyataan ini bukan hanya bermakna nilai pembayaran di muka yang tidak sesuai, karena beberapa kerja sama pengadaan tidak diberlakukan pembayaran di muka.

Kesimpulan umum dari kuesioner tersebut ialah terdapat pada tabel 3. Hanya terdapat 1 pernyataan yang masuk kategori cukup puas. Lainnya memperoleh skor yang cukup untuk masuk ke dalam golongan puas. Maka, dapat dikatakan bahwa pada

umumnya pemasok yang bekerja sama dengan Undip merasa puas dengan kinerja bagian pengadaan di Undip.

3.2.2 Analisis Kuadran Persepsi Pemasok

Kuadran persepsi pemasok merupakan kuadran yang memposisikan pemasok ke menjadi 4 jenis dilihat dari level ketertarikan dan nilai pengadaan. Rekan kerja pemasok atau dalam hal ini Universitas Diponegoro dapat mengetahui tipe pemasok seperti apakah para pemasok yang menjadi rekan kerja samanya dengan memposisikan para pemasok di titik tertentu berdasarkan pada ketertarikan dan nilai pengadaan. Posisi pemasok yang ditunjukkan dari masing-masing kuadran menggambarkan karakteristik pemasok secara umum. Hal ini dapat memberikan pandangan bagi Universitas Diponegoro tentang tipe atau karakteristik dari pemasok yang menjadi rekannya bekerja sama dalam menjalankan kegiatan bisnis.

3.2.2.1 Analisis Kuadran Marginal/ Nuisance

Posisi kuadran ini ialah berada pada titik pertemuan antara level ketertarikan dan nilai bisnis menengah ke bawah. Maka secara umum dapat dikatakan bahwa pemasok yang tergolong dalam kuadran ini ialah pemasok yang memiliki nilai bisnis dan ketertarikan yang terbilang rendah terhadap pengadaan Undip. Pemasok yang tergolong dalam kuadran marginal/*nuisance* ini dapat memperlakukan bisnis tidak begitu menguntungkan. Umumnya pemasok pada kuadran ini menempatkan rekannya pada posisi terendah dalam daftar prioritas atau menganggap proses bisnis tersebut hanya sampingan saja. Dapat dikatakan bahwa potensi pengembangan bisnis dengan pemasok pada kuadran ini ialah sangat rendah.

Kelompok pengadaan yang berada pada kuadran marginal/*nuisance* ialah pengadaan jasa konsultan. Nilai rata rata level ketertarikan responden ialah 67,5 dari 105. Nilai ini tergolong rendah bila dibandingkan dengan skor tertinggi yang mungkin didapatkan. Dan nilai ketertarikan responden pengadaan jasa konsultan juga merupakan yang paling rendah jika dibandingkan dengan kelompok pengadaan lainnya. Nilai bisnis tiap pengadaan secara umum terbilang lebih rendah jika dibandingkan dengan kelompok pengadaan lainnya. Pengadaan di Undip yang membutuhkan jasa konsultan juga tidak sebanyak pengadaan barang atau jasa lainnya. Hanya sekitar kurang lebih 30 pengadaan untuk jasa konsultan sejak Januari hingga awal November 2018, baik itu melalui pengadaan langsung, seleksi sederhana maupun lelang umum.

3.2.2.2 Analisis Kuadran Develop

Pemasok yang tergolong pada kuadran *develop* ini menganggap bisnis yang dilakukan dengan Universitas Diponegoro menarik sekalipun nilai bisnisnya relatif kecil. Pemasok pada kuadran ini tertarik karena merasa adanya potensi pengembangan bisnis di masa depan. Umumnya pemasok juga akan

meluangkan waktu dan materi dalam upaya pengembangan hubungan jangka panjang dengan Universitas Diponegoro.

Berdasarkan hasil penelitian dan titik yang ditempati pada grafik, kelompok pengadaan yang termasuk ke dalam kuadran *develop* ialah kelompok pengadaan jasa lainnya. Nilai ketertarikan responden terhadap Undip ialah 88 dari 105. Nilai ini tergolong tinggi, berada di atas garis tengah kuadran dan juga merupakan nilai ketertarikan paling tinggi dari antara kelompok pengadaan lainnya. Namun nilai bisnis yang ditawarkan Undip terhadap pemasok tidak tinggi, berada di posisi kedua setelah jasa konsultan.

3.2.2.3 Analisis Kuadran Core

Kuadran ini merupakan titik dimana level ketertarikan pemasok tergolong tinggi dan juga nilai bisnis yang tinggi. Pemasok yang berada pada kuadran ini dapat diharapkan dalam memberi upaya lebih dalam melakukan bisnis. Pemasok juga melihat Universitas Diponegoro sebagai rekan yang memungkinkan untuk dijalinnya hubungan jangka panjang. dan juga barang atau jasa yang dibutuhkan oleh Undip sudah merupakan bisnis inti pemasok.

Kelompok pengadaan konstruksi berada pada kuadran *core* ini. Sehingga dapat dikatakan bahwa karakteristik dari pemasok yang termasuk kelompok pekerjaan konstruksi kurang lebih seperti yang telah disebutkan di atas, level ketertarikan tinggi, nilai bisnis tinggi, mengharapkan hubungan jangka panjang dengan Undip, dan memiliki bisnis utama berupa barang/ pekerjaan konstruksi seperti yang Undip inginkan. Dari skala skor 0-105, penilaian pemasok bidang konstruksi terhadap pengadaan Undip berada pada level 82,1. Angka ini terbilang cukup tinggi jika dibandingkan dengan level ketertarikan kelompok pengadaan lainnya. Dari keempat kelompok pengadaan lainnya, nilai bisnis kelompok pengadaan pekerjaan konstruksi merupakan yang paling tinggi.

Terdapat lebih dari 70 pengadaan pekerjaan konstruksi di Undip sejak Januari hingga awal November 2018, meliputi pengadaan langsung, pemilihan langsung dan lelang umum dengan nilai bisnis yang sangat variatif, dari yang sangat kecil hingga yang paling besar. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan persepsi pemasok pada pekerjaan konstruksi melalui lelang umum. Secara keseluruhan, hasil kuesioner menunjukkan bahwa pemasok pada bidang ini merasa nilai bisnis yang ditawarkan Undip tinggi. Undip dapat mempertimbangkan untuk melakukan kerja sama lainnya dengan pemasok pada kelompok pengadaan ini. Karena umumnya pemasok yang berada pada kuadran ini ialah pemasok yang mau melakukan upaya lebih untuk menjalankan kegiatan kerja sama dan dapat diandalkan dalam melakukan proses bisnis.

3.2.2.4 Analisis Kuadran Exploit

Posisi kuadran ini ialah merupakan pertemuan antara level ketertarikan rendah dan nilai bisnis yang

tinggi. Dari namanya dapat diketahui bahwa pemasok pada kuadran ini umumnya ialah pemasok yang memiliki keinginan untuk mengeksploitasi rekan kerjanya. Jadi, walaupun mereka tidak begitu tertarik namun mereka akan tetap bertahan dan mau melakukan kegiatan bisnis selama itu memberi keuntungan yang besar bagi mereka. Umumnya pemasok yang tergolong dalam kuadran ini tidak terlalu melakukan upaya lebih untuk terjalinnya kegiatan bisnis yang baik. Pemasok pada kuadran ini umumnya tidak tertarik menjalankan hubungan kerja sama jangka panjang. Hal lainnya yang mungkin dilakukan oleh pemasok dalam kuadran ini ialah menaikkan harga kepada rekan bisnis.

Kelompok pengadaan barang ini merupakan pengadaan yang jumlahnya paling besar di antara keempat kelompok pengadaan lainnya. Terdapat sekitar 329 pengadaan barang di Undip sejak Januari hingga awal November 2018, meliputi pengadaan langsung, lelang umum, lelang sederhana, *e-purchasing*, pembelian secara langsung dan penunjukan langsung. Metode pengadaan pada kelompok barang ini salah satunya dipengaruhi oleh ukuran nilai bisnis. Penelitian ini melibatkan pemasok yang terlibat dalam pengadaan melalui metode lelang umum. Kelompok barang sebenarnya terbagi dalam banyak rincian kelompok item, seperti kelompok item perkakas perkantoran, *provider* internet, kerumahtanggaan, barang elektronik, peralatan praktikum khusus, peralatan praktikum umum, pembuatan aplikasi sistem, referensi elektronik, alat tulis kantor, peralatan kesehatan dan lain sebagainya. Namun penelitian ini membahas pengadaan barang secara umum dan menyeluruh, tidak terperinci berdasarkan kelompok itemnya.

3.2.3 Analisis Nilai Bisnis

3.2.3.1 Kelompok Pengadaan Jasa Lainnya

Pengadaan jasa lainnya ialah berupa pengadaan yang membutuhkan jasa tenaga kerja selain konsultan, meliputi jasa kebersihan, keamanan, pemasangan dan perawatan jaringan internet dan sistem informasi, jasa akomodasi, pemeliharaan bangunan dan peralatan, transportasi, pengiriman barang, berbagai pelatihan, konsumsi dan sejenisnya. Metode pemilihan untuk pengadaan jasa lainnya ialah berupa pengadaan langsung, penunjukan langsung, lelang sederhana dan lelang umum. Metode pengadaan dengan penunjukan langsung dan pengadaan langsung diadakan apabila nilai pengadaannya tidak terlalu besar. Pengadaan dengan cara lelang sederhana diadakan dengan nilai pengadaan yang lebih besar daripada pengadaan langsung, namun lebih kecil daripada lelang umum.

Berdasarkan data hasil kuesioner yang ditujukan bagi pemasok yang mengikuti lelang umum, yang telah ditampilkan pada gambar 1 kelompok jasa lainnya memiliki level ketertarikan yang cukup tinggi menurut pemasok, namun nilai bisnis yang ditawarkan cukup rendah. Nilai bisnis pengadaan jasa lainnya bisa saja mengalami peningkatan, salah satunya dengan mengelompokkan beberapa pengadaan langsung yang sejenis. Hal ini bertujuan agar pada pengadaan jasa

lainnya terdapat beberapa kelompok pengadaan yang memiliki nilai cukup besar sehingga boleh dilakukan pemilihan melalui lelang umum. Hal ini juga bisa menghemat kegiatan pengadaan yang semula mencapai lebih dari 93 (Januari-awal November 2018) menjadi lebih sedikit.

3.2.3.2 Kelompok Pengadaan Jasa Konsultan

Pengadaan jasa konsultan ialah berupa pengadaan yang membutuhkan jasa konsultan, meliputi jasa pengadaan DED, jasa konsultasi perencanaan pemeliharaan bangunan, jasa konsultasi perencanaan perbaikan gedung, jasa konsultasi pengawasan pekerjaan, jasa konsultasi perencanaan pembangunan, pengadaan audit dan sejenisnya. Metode pemilihan untuk pengadaan jasa lainnya ialah berupa pengadaan langsung, seleksi sederhana dan lelang umum. Metode pengadaan dengan penunjukan langsung dan pengadaan langsung diadakan apabila nilai pengadaannya tidak terlalu besar. Pengadaan dengan cara seleksi sederhana diadakan dengan nilai pengadaan yang lebih besar daripada pengadaan langsung, namun lebih kecil daripada lelang umum. Pada pengadaan jasa konsultan periode Januari-November 2018 yang jumlahnya lebih dari 21 pengadaan ini, didominasi oleh metode pemilihan dengan pengadaan langsung, yang mana nilai pengadaannya masing-masing relatif kecil.

Berdasarkan data yang telah ditampilkan pada gambar 1 kelompok jasa konsultan memiliki nilai bisnis yang sangat rendah dan merupakan yang paling rendah bila dibandingkan kelompok bisnis lainnya. Nilai bisnis ini bisa saja mengalami peningkatan, salah satunya dengan mengelompokkan beberapa pengadaan langsung yang sejenis, sehingga pada pengadaan jasa konsultan terdapat beberapa kelompok pengadaan yang memiliki nilai cukup besar agar dapat dilakukan pemilihan melalui lelang umum. Hal ini juga bisa menghemat kegiatan pengadaan menjadi lebih sedikit sehingga tidak perlu dilakukan pengadaan berulang-ulang kali untuk masing-masing pengadaan.

3.2.3.3 Kelompok Pengadaan Barang

Kelompok pengadaan barang merupakan pengadaan yang sangat besar cakupannya. Kelompok pengadaan ini terdiri dari beberapa kelompok item. Kelompok pengadaan barang di Undip meliputi barang untuk perkuliahan, perkantoran dan yang berkaitan dengan kegiatan universitas keseluruhan. Kelompok pengadaan barang antara lain meliputi pengadaan alat dan bahan praktikum yang bersifat umum maupun khusus, barang elektronik, mebelair, konveksi (kaos olahraga, topi, rompi, jaket KKN, bandul cumlaude dan sebagainya), keperluan wisuda, perlengkapan perkuliahan, peralatan penelitian, konsumsi wisuda dan acara lainnya, pengadaan kendaraan bermotor kantor pusat, infrastruktur jaringan internet, peralatan dan fasilitas perkantoran, alat kesehatan, alat tulis kantor dan sejenisnya. Metode pemilihan untuk pengadaan barang kurang lebih sama seperti pengadaan jasa

lainnya dan jasa konsultan, yaitu berupa pengadaan langsung, lelang umum, *e-purchasing*, pengadaan langsung, pembelian/pembayaran secara langsung dan lelang sederhana. Sistem penetapan metode pengadaan ialah berdasarkan nilai pengadaan dan tingkat kepentingan atau urgensi. Berdasarkan nilai pengadaan, lelang umum hanya dilakukan apabila nilai pengadaan melewati batas minimum yang telah ditentukan, yang cukup besar jika dibandingkan dengan metode pemilihan lainnya.

Berdasarkan data hasil kuesioner yang ditujukan bagi pemasok yang mengikuti lelang umum (Gambar 1), kelompok pengadaan barang memiliki nilai bisnis yang cukup tinggi. Namun, pengadaan dengan lelang umum tidak begitu banyak pada kelompok ini. Berdasarkan data pengadaan sejak Januari-awal November 2018, dari total kurang lebih 329 pengadaan, metode pemilihan dengan lelang umum hanya berlangsung sebanyak kurang lebih 33 pengadaan. Metode pemilihan dengan pengadaan langsung masih mendominasi, yaitu sebanyak 200 pengadaan. Berdasarkan jenis barang atau pengadaannya, pengadaan ini bisa dikelompokkan agar lebih sederhana dan sedikit. Terdapat banyak pengadaan barang yang nilainya kecil dan sekiranya bisa digabung sehingga tidak perlu dilakukan pengadaan berkali-kali, dalam bentuk pengadaan langsung. Hal ini bisa memberikan ketertarikan bagi pemasok apabila nilai bisnis yang ditawarkan lebih besar.

3.2.3.4 Kelompok Pekerjaan Konstruksi

Pengadaan pada pekerjaan konstruksi ialah berupa pengadaan yang meliputi kegiatan konstruksi, seperti pembangunan dan perbaikan gedung, jembatan, tugu, pemasangan paving, pembuatan kolam air pancur dan ikon, pembuatan lapangan, pengadaan jaringan internet dan sejenisnya. Metode pemilihan untuk pengadaan jasa lainnya ialah berupa pengadaan langsung, lelang umum, pembelian/pembayaran langsung dan pemilihan langsung. Metode pengadaan dengan pemilihan langsung, pengadaan langsung dan pembelian/pembayaran langsung diadakan apabila nilai pengadaannya tidak terlalu besar dan juga menyangkut tingkat urgensi.

Berdasarkan data hasil kuesioner yang ditujukan bagi pemasok yang mengikuti lelang umum, yang telah ditampilkan pada gambar 1 kelompok pengadaan barang memiliki nilai bisnis yang cukup tinggi. Namun, pengadaan pada kelompok pekerjaan konstruksi masih didominasi oleh pemilihan dengan pengadaan langsung. Berdasarkan data pengadaan periode Januari-awal November 2018, terdapat 71 kali pengadaan pekerjaan konstruksi. Sebanyak 62 pengadaan dilakukan dengan metode pemilihan pengadaan langsung, hanya ada 7 kali pengadaan dengan bentuk lelang umum. Nilai pengadaan pada kelompok pekerjaan konstruksi memang sangat besar, bahkan merupakan yang paling besar dibandingkan dengan kelompok pengadaan lainnya. Namun apabila beberapa pekerjaan dapat digabungkan sehingga nilai

pengadaannya cukup besar untuk diluncurkan lelang, maka kemungkinan untuk dapat memilih pemasok yang terbaik akan lebih besar.

4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa

1. Dari seluruh kriteria yang mempengaruhi motivasi pemasok terhadap pengadaan Undip, pembayaran uang muka merupakan hal yang mendapat respon paling rendah dari pemasok. Hal ini menunjukkan bahwa pemberlakuan pembayaran di muka oleh Universitas Diponegoro dirasa belum sesuai oleh pemasok. Beberapa pemasok mengharapkan diberlakukannya pembayaran di muka untuk beberapa pengadaan yang di awal sudah ditetapkan untuk tidak diberlakukan pembayara di muka.. Beberapa pemasok lain merasa bahwa pembayaran di muka ini tidak sesuai nominalnya dengan yang mereka harapkan.
2. Pernyataan atas kriteria yang menyatakan bahwa Undip memiliki teknologi informasi dan sistem komunikasi terbaru dan mumpuni, merupakan hal yang menjadi daya tarik terbesar dari Undip bagi pemasok. Hal ini menunjukkan bahwa pemasok merasa bahwa teknologi informasi dan sistem komunikasi yang dimiliki Universitas Diponegoro sudah sangat baik dalam memberi kemudahan untuk melakukan hubungan kerja sama.
3. Hanya ada satu pemasok yang merasa cukup puas dengan pengadaan di Undip. Selebihnya, semua pemasok merasa puas dengan bisnis yang mereka lakukan dengan pengadaan barang dan jasa di Undip. Dengan pemasok merasa cukup puas atas kinerja Undip, maka ini menunjukkan bahwa daya tarik yang dimiliki Undip untuk pemasok sudah cukup baik.
4. Pemasok dari kelompok pengadaan jasa lainnya, jasa konsultan, barang dan pekerjaan konstruksi masing-masing memiliki karakteristik tersendiri, yaitu:
 - 1) Pemasok pengadaan jasa konsultan (*marginal*) pada umumnya tidak memperlakukan bisnis dengan Undip sebagai sesuatu yang sangat menguntungkan. Pemasok menjadikan Undip pada urutan kesekian pada daftar prioritasnya. Potensi pengembangan bisnis antara pemasok dengan Undip juga terbilang rendah. Pemasok memiliki ketertarikan yang rendah terhadap pengadaan jasa konsultan di Undip.
 - 2) Pemasok pengadaan jasa lainnya (*develop*) menganggap bisnis yang dilakukan dengan Undip menarik sekalipun nilai bisnisnya relatif kecil. Kebanyakan pemasok untuk pengadaan jasa lainnya ini tidak terlalu pilih-pilih rekan kerja sebab nilai bisnis bukanlah menjadi satu-satunya patokan bagi mereka dalam menjalin hubungan kerja sama. Pemasok ini tertarik karena melihat Undip sebagai sesuatu yang memberikan ppotensi pengembangan bisnis di

masa depan. Umumnya pemasok juga akan meluangkan waktu dan materi dalam upaya pengembangan hubungan jangka panjang dengan Undip.

- 3) Pemasok pengadaan pekerjaan konstruksi (*core*) dapat diharapkan dalam memberi upaya lebih dalam melakukan bisnis. Pemasok juga melihat Undip sebagai rekan bisnis yang memungkinkan untuk dijalinnya hubungan jangka panjang. Pemasok ini pada umumnya ialah pemasok yang mau melakukan upaya lebih untuk menjalankan kegiatan kerja sama dan dapat diandalkan dalam melakukan proses bisnis. Mereka benar-benar tertarik dengan bisnis yang ditawarkan Undip.
- 4) Pemasok pengadaan barang (*exploit*) umumnya tidak terlalu melakukan upaya lebih untuk terjalannya kegiatan bisnis yang baik. Pemasok ini tidak tertarik menjalankan hubungan kerja sama jangka panjang. Pemasok pengadaan barang juga tergolong pemasok yang mungkin menjalankan bisnisnya dengan menaikkan harga kepada rekan bisnis.
5. Pengadaan barang dan jasa kebanyakan masih dilakukan dengan metode pemilihan pengadaan langsung. Pengadaan barang dan jasa dengan cara lelang umum sangat sedikit jumlahnya jika dibandingkan dengan total pengadaan yang mungkin dilakukan selama setahun. Hal ini dipengaruhi oleh nilai bisnis yang tidak cukup besar dan tingkat urgensi yang berbeda. Maka, untuk kelompok pengadaan yang nilai bisnisnya kecil dan cakupan pengadaannya luas sehingga intensitas pengadaannya sering, seperti pengadaan jasa lainnya dan barang, bisa dilakukan pengelompokan beberapa *item-item* kelompok pengadaan yang bernilai bisnis kecil. Hal ini bisa membuat pengadaan lebih sedikit dan sederhana dan menjadi cara untuk memperbesar nilai bisnis sehingga lebih menarik bagi pemasok.

DAFTAR PUSTAKA

- Crouch, G., & Feasey, K. 2010. *Analysing Supply Markets*. Geneva: International Trade Centre.
- Hald, K.S., Cordon, C., & Vollman, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38, 960-970
- Nagati, Haithem., Rebolledo, Claudia. Supplier development efforts: The suppliers' point of view. *Industrial Marketing Management* 42 (2013) 180-188
- Nyamasege dan Biraori. 2015. Effect of Supplier Relationship Management on the Effectiveness of Supply Chain Management in the Kenya Public Sector: *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 6 (1), 25-30

- Sarang, Shitole et. Al. 2017. Strategies for Buyer Supplier Relationship Improvement: Scale Development and Validation. Vol 20. 470-476
- Trkman, P., and McCormack, K. 2009, "Supply Chain Risk In Turbulent Environments-A Conceptual Model For Managing Supply Chain Network Risk", International Journal of Production Economics, Vol. 119, No. 2, pp.247-258