

KRALJIC MATRIX SEBAGAI STRATEGI PERENCANAAN PENGADAAN

Widdya Rahmawaty¹

widdya_bio@yahoo.com¹

Universitas Indonesia

ABSTRAK

Pengadaan barang/jasa merupakan salah satu fungsi utama dari supply chain management yang memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Seiring dengan perkembangan supply chain management, pengadaan barang/jasa mengalami perkembangan paradigma dari yang semula berfokus pada hasil akhir untuk mendapatkan harga terendah, kini berfokus pada penciptaan nilai untuk mendapatkan barang/jasa yang ekonomis, efisien dan efektif. Untuk menciptakan value for money dalam pengadaan barang/jasa diperlukan strategi perencanaan pengadaan yang memadai. Kraljic Matrix merupakan tools yang efektif untuk mengembangkan strategi perencanaan pengadaan. Tujuan penulisan ini untuk memberikan pemahaman secara mendalam mengenai penerapan Kraljic Matrix dalam strategi perencanaan pengadaan. Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah pendekatan kualitatif dengan melakukan kajian literatur dari berbagai sumber. Hasil pembahasan yang didapatkan bahwa Kraljic Matrix mengelompokkan barang/jasa berdasarkan profit impact dan supply risk yang terbagi dalam 4 (empat) kuadran yaitu non critical, bottleneck, leverage dan strategic. Penerapan Kraljic Matrix dalam perencanaan pengadaan barang/jasa dapat mendorong organisasi untuk mendapatkan barang/jasa secara ekonomi, efisien dan efektif sehingga menghasilkan pengadaan yang berkinerja tinggi.

Kata Kunci: *pengadaan, supply chain management, kraljic matrix.*

PENDAHULUAN

Pengadaan barang/jasa merupakan salah satu fungsi utama dari supply chain management. Supply chain management sebagai kegiatan aliran barang dari hulu ke hilir yang meliputi perencanaan, pengadaan, produksi, penyimpanan, transportasi, dan distribusi. Menurut World Bank (2023) bahwa supply chain management menjadi bagian penting dalam mengembangkan strategis pengadaan dengan melakukan analisis rantai pasok dan pengembangan pendekatan pengadaan yang efektif dan due diligence untuk menentukan pendekatan dan strategi pengadaan yang tepat untuk memitigasi risiko dan memanfaatkan peluang dalam rantai pasok.

Pengadaan menjadi proses penting dalam operasional bisnis organisasi. Berdasarkan informasi yang terdapat dalam media online Nasional Kontan disebutkan bahwa belanja pengadaan barang/jasa pemerintah pada tahun 2021 sebesar 52% dari total APBN. Angka tersebut menjadi acuan besaran porsi belanja pengadaan bagi organisasi baik pemerintah, BUMN, maupun swasta. Sekitar 50% belanja perusahaan adalah belanja pengadaan barang/jasa. Besarnya porsi pengadaan terhadap belanja perusahaan menunjukkan peran penting pengadaan dalam mendukung kinerja perusahaan khususnya untuk mencapai strategi-strategi perusahaan. Melalui proses pengadaan yang efektif guna mendapatkan barang/jasa yang berkualitas dengan harga yang kompetitif diharapkan dapat mendukung strategi perusahaan untuk mengurangi biaya sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja finansial dan operasional bagi perusahaan.

Seiring dengan perkembangan industri, pengadaan barang/jasa mengalami pergeseran paradigma yang semula hanya sebagai kegiatan membeli barang/jasa yang berfokus pada aspek administrasi proses pengadaan dan menekankan kepatuhan pada aturan. Pada era modern, fungsi pengadaan berkembang menjadi lebih strategis yang berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengadaan di era modern menekankan pada penciptaan nilai yakni value for money dalam proses pengadaan. Value for money menitikberatkan pada pemenuhan nilai manfaat yang optimal dengan menerapkan prinsip ekonomi, efisien dan efektif. Mahmudi (dalam Jadid, dkk,

2023:59) menyebutkan bahwa value for money adalah konsep dalam organisasi sektor publik yang memiliki pengertian penghargaan terhadap nilai uang. Artinya setiap pembelanjaan yang dilakukan harus mampu memberikan nilai tambah bagi pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menciptakan value for money dalam proses pengadaan, maka harus dilakukan mulai dari aktivitas perencanaan pengadaan, pelaksanaan, hingga pengelolaan barang/jasa. Perencanaan pengadaan memiliki peran penting agar proses pemilihan dan pengelolaan kontrak dapat berkualitas tinggi.

Perencanaan pengadaan yang efektif akan menghasilkan proses pemilihan dan pengelolaan kontrak yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Kraljic matrix adalah matriks yang digunakan untuk menganalisis besaran belanja serta mengelola dan mengkategorikan risiko-risiko terkait dengan supply pada pengadaan barang/jasa. Kraljic matrix sebagai tools yang strategis dalam proses pengadaan. Penerapan kraljic matrix dalam perencanaan pengadaan dapat mengetahui posisi perusahaan dalam supply chain yang akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan pengadaan. Maka dari itu, dalam jurnal ini akan dijelaskan secara mendalam mengenai konsep, implementasi dan manfaat dari kraljic matrix sebagai strategi dalam perencanaan pengadaan untuk menciptakan nilai dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses pengadaan barang/jasa.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dalam bentuk kajian literatur (literature review). Dalam melakukan kajian literatur terdapat berbagai sumber data yang digunakan pada penulisan ini yaitu publikasi ilmiah, modul pembelajaran, buku, dan jurnal mengenai supply chain management, procurement, kraljic matrix. Data yang diperoleh dari kajian literatur dianalisis secara deskriptif. Menurut Danial dan Warsiah (2009), penelitian literatur dilakukan dengan mengumpulkan berbagai sumber seperti buku dan jurnal yang berkaitan dengan aspek dan tujuan penelitian. Dengan melakukan kajian literatur, jurnal ini dapat memberikan pemahaman mendalam dan komprehensif mengenai kraljic matrix yang dapat mendukung perusahaan dalam menciptakan value for money pada proses pengadaan barang/jasa yang merupakan bagian integral dari supply chain management.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Supply chain management menunjukkan koordinasi setiap aktivitas dalam menghasilkan barang/jasa yang dibutuhkan. Menurut Wolrd Bank (2023) aktivitas tersebut dimulai dari raw material sampai dengan pengiriman barang/jasa kepada konsumen akhir. Pendapat serupa dijelaskan oleh (Lukman, 2021:1) bahwa “supply chain management merupakan manajemen aliran barang dan jasa dan mencakup semua proses yang mengubah bahan mentah menjadi produk jadi”. Terdapat 3 fungsi utama dari supply chain management yaitu pengadaan, operasional dan logistik.

Gambar 1



Fungsi utama dari pengadaan adalah memastikan perusahaan mendapatkan produk yang tepat dengan kuantitas dan kualitas yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat dengan harga yang tepat. Pengadaan memiliki tugas untuk memastikan seluruh proses mulai dari input-process-output-outcome dilaksanakan secara tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Maka dari itu, pengadaan berfokus pada mengembangkan sourcing strategies, evaluasi dan pengelolaan supplier/kontraktor dan melakukan negosiasi.

Fungsi utama operasional berfokus pada mengubah input menjadi output. Dalam proses transformasi input menjadi output, perusahaan memerlukan sumber daya di antaranya peralatan, mesin, termasuk juga pengetahuan dan personil. Fungsi utama logistik yaitu untuk memastikan efisiensi dan efektivitas aliran sumber daya dari hulu ke hilir dari tempat asal ke tempat tujuan. Logistik meliputi transportasi, distribusi, dan warehousing.

Pengadaan harus dikelola secara efektif dan efisien karena hasil dari pengadaan berimplikasi langsung terhadap keuntungan perusahaan. Prinsip dalam supply chain management perlu dipertimbangkan dalam proses pengadaan, hal ini akan membantu bagian pengadaan dalam melakukan analisis dan memitigasi risiko. Supply chain management perlu dipertimbangkan dalam seluruh proses pengadaan terutama dalam mengembangkan strategi pengadaan. Pengadaan bukan sekedar mendapatkan barang dengan harga yang paling murah, namun menciptakan nilai dalam memperoleh setiap barang/jasa.

Strategi dan perencanaan pengadaan yang memperhatikan aspek supply chain management akan membantu bagian pengadaan dalam memahami karakteristik potensial supplier dalam rantai pasok, termasuk risiko dan dampak dari setiap supplier. World Bank (2023) menyebutkan buyer dapat menggabungkan supply chain management dalam pengembangan strategi dan perencanaan pengadaan melalui tools Kraljic Matrix.

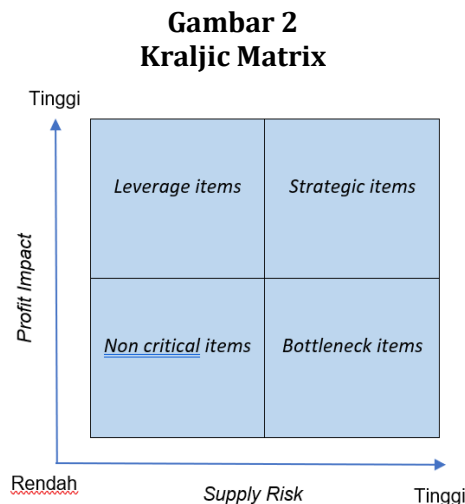
Kraljic Matrix sebagai strategi pengelolaan pengadaan dengan menggunakan parameter belanja dan risiko pemenuhan barang/jasa. Kraljic Matrix menghasilkan segmentasi portofolio belanja perusahaan. Setiap segmen tersebut dapat ditentukan strategi pengadaan yang tepat. Kraljic Matrix merupakan salah satu metode yang efektif untuk melakukan segmentasi portofolio belanja dengan melakukan analisis belanja. Dalam jurnal ini akan membahas mengenai implementasi SPM Kraljic Matrix dalam strategi pengadaan, manfaat dan implikasinya dalam pengadaan barang/jasa serta tantangan yang mungkin dihadapi dalam penerapan Kraljic Matrix.

Bentuk organisasi akan mempengaruhi peran fungsi pengadaan dalam perusahaan. Sebagai contoh, organisasi dengan fungsi pengadaan sebagai fungsi pendukung yang memiliki porsi nilai belanja barang/jasa lebih dari 60%, maka kinerja pengadaan memiliki dampak yang besar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Berbeda dengan organisasi yang membuat strategi operasional dengan mengalihdayakan fungsi pengadaan pada pihak ketiga, maka fungsi pengadaan akan memiliki peran dan dampak yang semakin besar.

Bagian pengadaan dalam suatu perusahaan harus mampu mengelola strategi supply chain bukan sekedar menekan biaya untuk mendapatkan barang/jasa secara ekonomis. Larry Paquette (Blanchard, 2010:56) menyebutkan "the role of sourcing is to locate the one company out there that can provide needed product better than anyone else.". Artinya peran pengadaan untuk memastikan bahwa supplier yang ditetapkan dapat memberikan dan menyediakan produk yang lebih baik daripada supplier lainnya. Untuk mendapatkan supplier berkualitas, maka diperlukan perencanaan pengadaan dan strategi pemilihan supplier dengan melakukan spend analysis untuk menghasilkan segmentasi portofolio dengan menggunakan Kraljic Matrix.

Kraljic Matrix merupakan tools yang dapat digunakan untuk melakukan segmentasi portofolio belanja suatu organisasi. Strategi perencanaan pengadaan dapat dipetakan berdasarkan 2 (dua) aspek yaitu dampak terhadap keuntungan (profit impact) dan risiko supply (supply risk). Profit impact menunjukkan seberapa besar pengaruh dari barang/jasa yang dibeli terhadap keuntungan perusahaan. Supply risk menunjukkan seberapa besar risiko suatu perusahaan untuk mendapatkan barang/jasa yang dibutuhkan dari supplier. Risiko ini dipengaruhi oleh ketersediaan barang/jasa, jumlah supplier yang dapat memasok barang/jasa tersebut di pasar, jarak supplier, moda transportasi, risiko adanya bencana alam, kebijakan pemerintah dan lain sebagainya.

Gambar 2 menunjukkan segmentasi belanja yang dipetakan berdasarkan profit impact dan supply risk sebagai berikut:



Sumber: Diolah dari Kraljic (1983)

Segmentasi portofolio belanja setiap perusahaan dapat berbeda dipengaruhi oleh bidang usaha yang dijalankan oleh suatu perusahaan. Gambar 2 menunjukkan Kraljic Matrix yang terdiri dari 4 kuadran yaitu non critical, bottleneck, leverage dan strategic. Setiap kuadran memiliki karakteristik dan strategi pengadaan yang berbeda.

a) *Non critical*

Item pada kuadran non critical memiliki risiko pasokan dan profit impact yang rendah, barang/jasa mudah didapatkan dan tersedia di pasar. Jumlah pemasok yang tersedia di pasar cukup banyak. Belanja perusahaan pada kuadran ini nilainya relatif kecil, jika terjadi gangguan pasokan, maka tidak akan berdampak besar bagi perusahaan. Item yang termasuk dalam kuadran ini adalah ATK. Strategi pengadaan yang tepat untuk barang/jasa pada kuadran non critical yaitu dengan melakukan standarisasi produk agar dapat mengefisienkan proses pengadaan contohnya dengan membuat e-katalog, perikatan kontrak dengan mengikat harga satuan, stockless purchasing.

b) *Bottleneck*

Item pada kuadran bottleneck memiliki risiko pasokan yang tinggi dan profit impact yang rendah. Memiliki risiko ketergantungan tinggi terhadap barang/jasa tertentu dari pemasok tertentu. Belanja perusahaan pada kuadran bottleneck ini nilainya relatif kecil. Jumlah penyedia di pasar terbatas karena lokasi terpencil atau jenis kebutuhan barang/jasa yang sangat spesifik. Item yang termasuk dalam kuadran ini adalah produk yang berada dalam pasar monopoli atau oligopoli, produk yang memiliki spesifikasi khusus atau customized. Contoh produknya seperti sparepart elektronik tertentu. Strategi pengadaan yang tepat untuk barang/jasa pada kuadran bottleneck adalah dengan menggeser item ke kuadran lain yang memiliki risiko pasokan yang lebih rendah, menyediakan alternatif produk/jasa, pengelolaan inventory yang optimal dengan stok persediaan yang relatif tinggi dengan tetap memperhatikan biaya inventory.

c) *Leverage*

Item pada kuadran leverage memiliki nilai belanja yang relatif besar dan memiliki pengaruh pada profit impact yang tinggi, namun risiko pasokannya kecil. Jumlah penyedia di pasar relatif banyak dan buyer memiliki power yang kuat pada kuadran leverage ini sehingga dapat mempengaruhi tindakan pemasok dan aktivitasnya selama menjalin hubungan bisnis. Item yang termasuk dalam kuadran ini seperti kendaraan, sewa mesin foto copy. Strategi pengadaan yang tepat untuk barang/jasa pada kuadran leverage adalah melakukan pemilihan penyedia melalui tender secara periodik, melakukan negosiasi secara optimal, melakukan konsolidasi kebutuhan untuk meningkatkan volume pembelian sehingga bisa mendapatkan harga yang lebih efisien, melakukan spot purchasing.

d) *Strategic*

Item pada kuadran strategic memiliki risiko pasokan yang tinggi dan profit impact yang tinggi. Belanja perusahaan yang nilainya relatif besar, namun jumlah penyedia di pasar terbatas. Item pada kuadran ini bersifat strategis bagi perusahaan dan memiliki dampak yang besar terhadap operasional perusahaan. Barang/jasa pada kuadran ini perlu mendapatkan perhatian khusus dari bagian pengadaan. Strategi pengadaan yang tepat untuk barang/jasa pada kuadran strategic adalah menjalin strategic partnership dengan pemasok, membuat komitmen jangka panjang dengan perikatan kontrak jangka panjang.

Penerapan Kraljic Matrix dapat dilakukan dengan menggunakan prinsip pareto. Artinya tidak seluruh kebutuhan barang/jasa dikelompokkan pada kuadran matriks ini. Perusahaan dapat mengutamakan barang/jasa dengan risiko tinggi dan harga yang relatif tinggi yang ketersediaan barang/jasa berpengaruh terhadap operasional perusahaan. Prinsip Pareto menyatakan bahwa 80% dari dampak banyaknya kegiatan dipengaruhi oleh hanya 20% dari keseluruhan kegiatan utama. Penggunaan Prinsip Pareto dalam Kraljic Matrix, yaitu 80% dari seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pembelian barang/jasa secara umum berasal dari pembelian kepada hanya sekitar 20% dari pemasok barang/jasa.

Kesalahan strategi pengadaan untuk setiap segmentasi portofolio belanja akan mengakibatkan resiko terganggunya operasional perusahaan, inefisiensi penggunaan sumber daya, hingga berpotensi hilangnya profit perusahaan. Sebaliknya dengan strategi yang tepat maka pengadaan dapat mengoptimalkan kontribusi bagi pertumbuhan bisnis dan menciptakan profit bagi perusahaan. Untuk itu, diperlukan analisis yang tepat terhadap belanja perusahaan dalam mengkategorisasi segmentasi portofolio belanja.

Manfaat penerapan Kraljic Matrix dalam perencanaan pengadaan adalah:

- a) Menyusun skala prioritas dalam proses pengadaan barang/jasa
- b) Menyusun strategi pengadaan untuk mendapatkan barang/jasa yang tepat secara kuantitas, kualitas, waktu dan harga.
- c) Pemilihan strategi pengadaan yang tepat dengan mempertimbangkan risiko pasokan dan dampak terhadap keuntungan perusahaan dapat menciptakan value for money dalam pengadaan barang/jasa

Penerapan Kraljic Matrix memiliki implikasi terhadap proses pengadaan barang/jasa di antaranya:

- a) Menentukan strategi pengadaan yang digunakan berdasarkan katakteristik dan kebutuhan setiap barang/jasa. Dengan penetapan strategi pengadaan melalui Kraljic Matrix, perusahaan dapat mengoptimalkan alokasi sumber daya, meningkatkan efisiensi proses, mengurangi biaya dan memitigasi risiko terhambatnya pemenuhan barang/jasa.
- b) Mendorong perusahaan untuk membangun hubungan dengan pemasok secara berkelanjutan dengan pengelolaan supplier relationship management yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja, kualitas dan ketersediaan pasokan barang/jasa yang dibutuhkan.
- c) Mendorong perusahaan dalam pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan data dan analisis belanja. Dengan mengetahui karakteristik, volume, trend kebutuhan, besaran dan frekuensi dari setiap barang/jasa dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan strategis dalam melakukan evaluasi kinerja pengadaan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.
- d) Menentukan strategi negosiasi yang tepat berdasarkan karakteristik barang/jasa pada kuadran Kraljic Matrix sehingga buyer memiliki bargaining position yang kuat untuk mendapatkan harga yang kompetitif dan nilai tambah dari barang/jasa.
- e) Meningkatkan fleksibilitas perusahaan dengan menyesuaikan strategi perusahaan pada kondisi risiko, pasar dan peluang agar barang/jasa yang diperoleh dapat mencapai value for money.

Tantangan yang mungkin dihadapi dalam penerapan Kraljic Matrix sebagai strategi perencanaan pengadaan barang/jasa di antaranya:

- a) Variabilitas data belanja pada suatu perusahaan yang meliputi jenis barang/jasa, frekuensi, volume pengadaan, besaran jumlah pengadaan menjadi tantangan dalam melakukan analisis belanja. Memerlukan ketelitian dan ketepatan dalam melakukan analisis belanja agar dapat pengelompokan barang/jasa dalam kuadran secara tepat.
- b) Keterbatasan referensi dalam penerapan Kraljic Matrix. Setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda baik secara struktur organisasi, bidang bisnis, operasional, rantai pasok sehingga kebutuhan barang/jasa pun berbeda. Perbedaan ini menyebabkan perusahaan tidak dapat mengadopsi Kraljic Matrix perusahaan lain sehingga perlu dilakukan analisis belanja secara mandiri bagi perusahaan.
- c) Keterbatasan sumber daya, iklim geopolitik dan ekonomi serta intervensi kebijakan pemerintah pada pasar pasokan akan mempengaruhi dampak terhadap keuntungan dan risiko pasok barang/jasa sehingga Kraljic Matrix yang telah ditetapkan dapat berubah seiring dengan adanya perubahan lingkungan eksternal perusahaan.

Peluang penerapan Kraljic Matrix dengan perkembangan teknologi digitalisasi ini dapat mendorong perusahaan untuk melakukan analisis belanja secara cepat dan tepat sehingga pengelompokan barang/jasa pada kuadran Kraljic Matrix lebih akurat untuk mendorong penetapan strategi perencanaan pengadaan yang efisien dan efektif sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan dengan menghasilkan pengadaan yang berkinerja tinggi.

KESIMPULAN

Kraljic Matrix yang diterapkan secara tepat dapat menjadi tools yang efektif dalam strategi perencanaan pengadaan. Keberhasilan penerapan Kraljic Matrix bergantung pada ketepatan melakukan analisis belanja dan mengelompokkan barang/jasa pada kuadran Kraljic Matrix serta kemampuan perusahaan dalam merespon dinamika perubahan lingkungan bisnis perusahaan. Penggunaan Kraljic Matrix sebagai strategi dalam perencanaan pengadaan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan efisiensi rantai pasok dan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya. Penerapan Kraljic Matrix dalam perencanaan pengadaan barang/jasa dapat mendorong organisasi untuk mendapatkan barang/jasa secara ekonomi, efisien dan efektif sehingga menghasilkan pengadaan yang berkinerja tinggi.

REFERENSI

- Blanchard, David. 2010. *Supply Chain Management Best Practices Second Edition*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Danial, E, & Warsiah. 2009. *Metode Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan.
- Dr. Lukman. 2021. *Supply Chain Management*. Sulsel Gowa. CV. Cahaya Bintang Cemerlang.
- Jadid, Paisal. Husnan, Lalu Hamdani, Wardani, Laila. 2023. Analisis Kinerja Keuangan dengan Menggunakan Metode Value for Money pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Periode 2018-2020 dalam *Jurnal Keuangan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram* Vol 1 No. 1 Maret 2023 (56-67).
- Kraljic, Peter. 1983. *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review.
- NN. 2021. Nilai Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah pada 2021 Mencapai Rp 1.214 Triliun [media online]. Dapat diakses di <https://nasional.kontan.co.id/news/nilai-pengadaan-barang-dan-jasa-pemerintah-pada-2021-mencapai-rp-1214-triliun> (diakses pada 15 Desember 2023)
- The World Bank. 2023. *Supply Chain Management: An introduction and practical toolset for procurement practitioners*. Washington DC USA : The World Bank.