

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi seperti sekarang, semakin banyak perusahaan dan bisnis baru bermunculan menyebabkan persaingan semakin ketat serta meningkatnya permintaan pelanggan akan produk dan layanan berkualitas tinggi merupakan tantangan baru dalam merumuskan strategi perusahaan. Perusahaan yang mampu menggabungkan strategi, teknologi dan sumber daya yang ada yang akan berhasil dalam persaingan dengan perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama.

Dalam dunia bisnis, banyak faktor yang membuat sebuah perusahaan berhasil. Selain faktor sumber daya manusia yang kompeten dan ber kualifikasi tinggi serta berwawasan luas, faktor lain yang tak kalah pentingnya, yaitu pengadaan barang. Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu bagian terpenting dalam menjalankan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan mendukung operasional perusahaan. Proses pengadaan barang dan jasa merupakan hal yang penting untuk menjaga kestabilan persediaan di perusahaan, tanpa adanya pengadaan maka operasional tidak dapat berjalan dengan lancar, karena bisnis tidak akan memiliki persediaan. Pengadaan barang dan jasa pada suatu perusahaan atau organisasi merupakan kegiatan rutin yang selalu terjadi, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan barang dan jasa yang diperlukan untuk kelangsungan kegiatan usaha perusahaan atau organisasi.

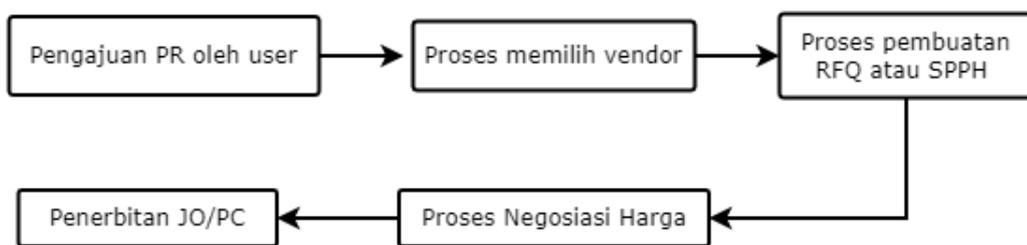
PT Krakatau Jasa Logistik atau disingkat PT KJL adalah perusahaan yang bergerak dibidang penyedia layanan jasa logistik beralamat di Jl. Asia Raya Kav. 0.3 Kawasan Industri, Kotabumi, Purwakarta, Cilegon. PT KJL memiliki tujuh Departemen yang mendukung operasional perusahaan, yaitu: Departemen HR & GA, Departement Pengembangan Usaha, Departement Operasional, Departemen Keuangan, Departemen Internasional, Departemen Procurement, dan Departement Busdev & IT. Salah satu kegiatan terpenting perusahaan adalah pengadaan barang. Pengadaan barang dan jasa di PT KJL dikoordinasi oleh Departemen *procurement*. Departemen *procurement* bertanggung jawab terhadap proses pengadaan barang dan jasa.

Tabel 1.1 Metode Pengadaan Barang dan Jasa PT KJL

No	Metode Pengadaan	Nilai Pengadaan	Waktu Proses Pengadaan	Keterangan
1	Pembelian Langsung	< 10 Juta	10 Hrk	Pengadaan Umum
			5 Hrk	Pengadaan Khusus
2	Penunjukan Langsung	< 200 Juta	15 Hrk	Pengadaan Umum
		< 250 Juta	10 Hrk	Pengadaan Khusus
3	Pemilihan Langsung	Tidak Terbatas	35 Hrk	-
4	Pelelangan		45 Hrk	-

Sumber: Divisi *Procurement* PT KJL, (2022)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa pengadaan barang dan jasa di PT KJL dibagi menjadi empat metode yaitu metode pembelian langsung, metode penunjukan langsung, metode pemilihan langsung, dan metode pelelangan. Pengadaan barang dan jasa untuk metode penunjukan langsung dibedakan menjadi dua kategori, yaitu pengadaan khusus dan pengadaan umum. Pengadaan khusus adalah pengadaan yang dilakukan karena suatu kondisi tertentu atas barang dan jasa yang dibutuhkan oleh kegiatan utama perusahaan dan keberadaannya tidak dapat ditunda (*Business Critical Assets*), sedangkan pengadaan umum adalah pengadaan yang dilakukan guna memenuhi permintaan untuk menunjang kegiatan rutin operasional perusahaan.



Gambar 1.1 Alur Proses Pengadaan di PT KJL

Sumber: Divisi *Procurement* PT KJL, (2022)

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa proses pengadaan barang dan jasa pada PT KJL diawali dari *user* mengajukan *Purchase Request* (PR) dan dokumen pelengkap lainnya ke Departemen *procurement*, kemudian Departemen *procurement* melakukan pemilihan vendor penyedia barang atau jasa yang

dibutuhkan, dilanjutkan dengan membuat *Request for Quotation* (RFQ)/Surat Permintaan Penawaran Harga (SPPH) kepada vendor terpilih, kemudian melakukan negosiasi harga, dan diakhiri dengan penerbitan JO untuk pengadaan jasa dan PC untuk pengadaan barang.

Tabel 1.2 Data waktu proses pengadaan barang berdasarkan target

	Dec-22	Jan-23	Feb-23	Mar-23	Apr-23	Total	
Kurang dari target	67	26	52	43	37	231	33%
Sesuai target	5	7	4	5	14	35	5%
Lebih dari target	100	97	103	81	68	443	62%
	172	130	159	129	119	709	100%

Sumber: Divisi *Procurement* PT KJL, (2022)

Berdasarkan data dari Desember 2022 sampai April 2023 terdapat 709 pengadaan dilakukan oleh PT KJL. Dari data tersebut 62% proses penyelesaiannya, melebihi target waktu yang ditetapkan perusahaan, 5% proses penyelesaiannya, kurang dari target waktu yang ditetapkan perusahaan, dan 33% proses yang penyelesaiannya sesuai dengan target waktu yang ditetapkan perusahaan. Target tersebut meliputi waktu proses pengadaan yang dimulai dari pengajuan PR hingga penerbitan JO/PC.

Tabel 1.3 Data waktu proses pengadaan barang

Kategori	Kode Barang	Nama Barang	Waktu proses	Target Waktu	Keterlambatan	Peresentase keterlambatan	Persentase kumulatif
ATK	ATK-01.01.10.21	Continuos Form 9.5 x 11 5 Ply 1000 Sheet (PL)	19	15	4	2%	2%
Peralatan	TOOL-02.16.3	Rachet Tie Down Cargo Lashing Belt 2 inch x 12 Meter Kap. 5 Ton	29	15	14	8%	11%
	TRL-H.00135	Plat Kopling Assy Hino 31250-4740	30	15	15	9%	20%
	SP-0356	Rantai 10mm, panjang 8 Mtr	28	15	13	8%	28%

Sumber: Divisi *Procurement* PT KJL, (2022)

Tabel 1.3 Data waktu proses pengadaan barang (Lanjutan)

Spareparts	PARTS-DT.01.01.15	Threaded Bolt Joint LH-A4004630029 (Axor)	31	15	16	10%	38%
	GNRL-0071	Balok Kayu Uk. 10x10x120cm	26	15	11	7%	44%
	BAN-01.01.02	Ban Luar size 11.00-R 20 Halus (GT)	28	15	13	8%	52%
UMUM	INVE-01.02.08.1	Handy Talky XiR P8660i UHF 350-400MHz (MTL)	25	15	10	6%	58%
	FASH-01.01.08	Seragam Karyawan Lapangan	22	15	7	4%	62%

Sumber: Divisi *Procurement* PT KJL, (2022)

Berdasarkan data dari Desember 2022 sampai April 2023 menunjukkan bahwa proses pengadaan barang kategori spareparts dengan kode PARTS-DT.01.01.15 memiliki tingkat keterlambatan tertinggi dibandingkan pengadaan barang lainnya yaitu 16 hari atau 10% dari target waktu yang ditetapkan. Keterlambatan proses ini dapat menyebabkan terhambatnya operasional perusahaan dan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Untuk mendukung peningkatan efisiensi dan produktivitas proses pengadaan perlu dilakukan perbaikan dengan harapan proses pengadaan berhasil diselesaikan dalam batas waktu yang telah dijadwalkan oleh perusahaan, yakni dalam jangka waktu yang telah ditetapkan yaitu 15 hari, agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Karena itu, dibutuhkan suatu metode yang sederhana namun terstruktur serta mudah dipahami, yaitu melalui penerapan pendekatan *Lean*.

Lean merupakan salah satu metode yang dapat membantu mengurangi keterlambatan atau pemborosan proses. Metode tersebut melibatkan analisis proses melalui evaluasi terhadap proses yang sedang berjalan dan perbandingan terhadap standar proses yang optimal (Womack & Jones, 2017). Salah satu instrumen yang dapat dimanfaatkan adalah pemetaan alur nilai (*value stream mapping*), sebuah metode yang menggambarkan visualisasi perjalanan suatu proses. Menurut

Womack (2017), *Value Stream Mapping* adalah cara yang efektif untuk menemukan pemborosan dan menunjukkan perbaikan proses. Penggunaan *Value Stream Mapping* menjadi penting karena mampu mengetahui pemborosan proses pada sistem perusahaan. Perbaikan diimplementasikan melalui analisis faktor-faktor penyebab waktu pemrosesan yang panjang dengan memanfaatkan *diagram fishbone* untuk mengungkap akar permasalahan serta dampak yang timbul dari situasi tersebut. Sesuai dengan Besterfield (2019), *diagram fishbone* merupakan representasi grafis yang mengilustrasikan hubungan sebab-akibat dari suatu masalah, dengan tujuan memberikan langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi masalah tersebut.

Ini sejalan dengan studi yang dilaksanakan oleh (Apriliana & Astiti, 2018) dengan judul "Implementasi Pemetaan Alur Nilai sebagai Upaya Meminimalkan Keterlambatan dalam Proses Pengadaan di PT X." Penelitian ini difokuskan pada eliminasi pemborosan dalam proses pengadaan pada sebuah perusahaan migas besar. Mayoritas pemborosan di sana berhubungan dengan pemborosan dalam pengolahan dan penantian. Saran perbaikan termasuk pelatihan bagi pengguna, penyusunan daftar periksa (*checklist*), dan pemanfaatan optimal SAP di perusahaan. Selanjutnya, terdapat penelitian oleh (Nugroho, 2021) berjudul "Penerapan *Lean Manufacturing* untuk Mempercepat Waktu Produksi dalam Industri Baja." Mayoritas limbah terjadi akibat proses yang berlebihan. Upaya perbaikan dilakukan melalui tahap negosiasi, peninjauan aplikasi, dan pengurangan waktu menunggu tawaran, yang akhirnya berhasil mengurangi waktu proses pengadaan dari 41 hari menjadi 21 hari. Di samping itu, sebuah penelitian oleh (Tambunan et al., 2017) dengan judul "Penerapan Manufaktur Lean melalui Pemetaan Alur Nilai (VSM) untuk Identifikasi Pemborosan dan Peningkatan Kinerja di Usaha Kecil Menengah." Penelitian ini membahas identifikasi pemborosan serta perbaikan proses di departemen pembersihan cepat. Jenis pemborosan yang diidentifikasi adalah pergerakan yang terjadi dalam alur kerja, dan saran perbaikan meliputi penggunaan lebih banyak komputer dalam manajemen, pemanfaatan kaleng semprot untuk menyimpan cairan pembersih, dan pengaturan penyusunan alat dan perlengkapan kebersihan sebelum memulai pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk melaksanakan studi mengenai penyempurnaan proses pengadaan di PT Krakatau Jasa Logistik menggunakan pendekatan Lean melalui metode pemetaan alur nilai. Oleh karena itu, penelitian ini akan dijalankan dengan judul “**Analisis penerapan *lean* dengan metode *value stream mapping* untuk mengurangi pemborosan pada proses pengadaan barang dan jasa**”. Penelitian ini diantisipasi mampu mengidentifikasi akar penyebab terjadinya pemborosan dan menghasilkan saran yang sesuai untuk meningkatkan efisiensi dalam proses pengadaan barang dan jasa, serta meningkatkan produktivitas operasional bisnis secara keseluruhan, sehingga usaha dapat dijalankan dengan lebih optimal.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

1. Lamanya waktu proses pengadaan barang dan jasa, dikarenakan proses internal perusahaan yang panjang.
2. Banyaknya keterlambatan pengadaan barang atau jasa yang dibutuhkan user, disebabkan lamanya proses pengadaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

1. Apa *waste* yang mengakibatkan keterlambatan proses pengadaan di PT Krakatau Jasa Logistik?
2. Apa akar penyebab masalah dari *waste* yang mengakibatkan keterlambatan proses pengadaan di PT Krakatau Jasa Logistik?
3. *Bagaimana* perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasi keterlambatan proses pengadaan di PT Krakatau Jasa Logistik?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui *waste* yang mengakibatkan keterlambatan proses pengadaan di PT Krakatau Jasa Logistik
2. Mengetahui akar penyebab masalah dari *waste* yang mengakibatkan keterlambatan proses pengadaan di PT Krakatau Jasa Logistik

3. Mengetahui perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasi keterlambatan proses pengadaan di PT Krakatau Jasa Logistik

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat membantu bidang akademis dalam mengembangkan kualitas bidang jasa yang berkaitan dengan proses pengadaan barang dan jasa, sehingga jika dapat dikembangkan atau dimaksimalkan dengan baik akan membantu mahasiswa lebih banyak belajar tentang pengurangan *lead time* untuk mempelajari proses pengadaan barang dan jasa.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam penyusunan rencana strategis perusahaan dan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis di masa mendatang, dan dapat menjadi bahan pertimbangan yang berguna dalam merumuskan kebijakan manajemen dan sebagai bahan acuan pemecahan masalah dalam pengadaan barang dan jasa di PT Krakatau Jasa Logistik.

1.5 Batasan dan Asumsi Penelitian

1.5.1 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan di Departemen *procurement* PT Krakatau Jasa Logistik.
2. Data yang digunakan adalah data dari bulan Desember 2022 sampai April 2023.
3. Penelitian ini hanya membahas pengadaan barang umum dengan metode penunjukan langsung.
4. Analisis penyelesaian hanya menggunakan pendekatan *lean* dengan metode *value stream mapping*.
5. Penelitian ini dilakukan hanya pada tahap dimana tindakan perbaikan harus diambil.

1.5.2 Asumsi Penelitian

Asumsi Permasalahan dalam penelitian ini adalah tidak adanya kendala biaya pada saat pembelian barang dan jasa dan kebijakan perusahaan tidak berubah selama penelitian berlangsung. Selain itu, proses pengadaan jasa tersebut tidak menjadi hambatan besar.