

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu entitas yang dibentuk oleh individu atau kelompok dengan kesamaan visi dan tujuan. Tujuan utama dari perusahaan adalah mengelola sumber daya ekonomi untuk menghasilkan barang atau jasa yang bernilai jual, sehingga dapat mencapai profit. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, perusahaan didukung oleh berbagai fungsi yang menjalankan aktivitas operasional secara terstruktur. Salah satu fungsi utama yang berperan penting dalam operasional suatu organisasi atau perusahaan adalah pengadaan (*procurement*) (Saad et al., 2016 dalam Arunizal et al., 2023). Pengadaan barang/jasa di suatu organisasi atau perusahaan merupakan aktivitas rutin yang selalu dilakukan guna mendukung keberlanjutan operasional sebuah organisasi atau perusahaan (Widiantoro, 2015). *Procurement* atau pengadaan merupakan rangkaian aktivitas yang mencakup pencarian, perolehan, hingga pembelian bahan melalui mekanisme tender yang bersifat kompetitif. Tujuan dari proses ini adalah untuk memastikan kepuasan pihak pembeli dengan memperoleh bahan yang tepat, baik dari segi harga maupun dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti mutu, jumlah, waktu pengiriman, serta lokasi atau jarak. Pengadaan merupakan kegiatan yang mencakup setiap aspek pembelian (Nugroho et al., 2021).

Data menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan oleh bagian *procurement* mencapai 25-60% dari total anggaran perusahaan tergantung pada jenis industrinya (Anderson et al., 2012 dalam Widiantoro, 2015). Selain sebagai fungsi utama, pengadaan juga memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan, karena menjadi langkah awal dari seluruh aktivitas yang memberikan kontribusi nilai tambah

(Jing et al., 2021) dan penyediaan barang atau jasa yang berkualitas serta tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan (Apriliana & Astuti, 2018). Oleh karena itu, pengadaan perlu selaras dengan strategi bisnis perusahaan agar dapat mendukung pencapaian kebutuhan dan tujuan organisasi. Namun, dalam pelaksanaannya, seringkali muncul berbagai permasalahan selama proses pengadaan. Salah satu tantangan yang sering ditemui adalah adanya pemborosan (*waste*) yang memperlambat jalannya proses pengadaan (Benedikta & Sukarno, 2020).

PT ABC adalah perusahaan swasta nasional yang berlokasi di Kabupaten Gresik, Jawa Timur. PT ABC memiliki beberapa bidang usaha diantaranya penyediaan tenaga kerja, produksi air minum dalam kemasan, jasa agen perjalanan, solusi teknologi informasi serta lembaga diklat dan sertifikasi. Dengan pengalaman selama lebih dari 3 dekade, PT ABC telah dipercaya oleh pelanggan dari beragam segmen yang tersebar di berbagai kota di indonesia. Dalam menjalankan kegiatan usahannya perusahaan tersebut perlu melakukan pengadaan untuk mendapatkan bahan baku, memenuhi standar kualitas, efisiensi biaya, mendukung keberlangsungan operasional perusahaan, meminimalkan risiko. Dalam proses pengadaan tersebut terkadang perusahaan dihadapkan dengan tantangan terkait *lead time*. *Lead time* merupakan durasi yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh rangkaian proses produksi, dimulai dari tahap awal hingga akhir (Zahrotun & Taufik, 2018). *Lead time* yang terlalu Panjang dapat menghambat kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan perlu melakukan pengoptimalan proses pengadaan agar efisien dan tepat waktu.

Saat ini, proses pengadaan pada PT ABC sering menghadapi tantangan yang signifikan terkait dengan efisiensi waktu. Salah satu masalah yang sering dihadapi adalah proses pengadaan yang memakan waktu cukup lama dari target yang telah

ditetapkan perusahaan. Hal tersebut berdampak pada terlambatnya kebutuhan perusahaan, yang pada akhirnya dapat menghambat kinerja perusahaan dalam aktivitas pengadaannya. Beberapa faktor yang menghambat proses pengadaan sehingga mengakibatkan pengadaan tersebut memakan waktu lama antara lain rumitnya prosedur, keterlambatan dalam persetujuan dokumen, serta kurangnya koordinasi yang optimal antara berbagai pihak yang terlibat. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan dalam proses tersebut agar proses pengadaan dapat berjalan dengan lebih cepat sesuai target yang diharapkan oleh perusahaan.

Dari hasil pra-observasi di PT ABC terkait proses pengadaan, ditemukan bahwa masih banyak aktivitas yang tidak memberi nilai tambah yang memakan waktu cukup lama sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam prosesnya. Keterlambatan ini berdampak pada efisiensi operasional perusahaan dan menunjukkan adanya permasalahan yang perlu diperbaiki lebih lanjut, terutama terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kelancaran dan ketepatan waktu dalam proses pengadaan.

**Tabel 1.1
Identifikasi Value Added Activity dan Non-Value Added Activity**

| No | Aktivitas | Waktu (menit) | Kategori |
|-----|---|---------------|----------|
| 1. | Memverifikasi dokumen <i>Purchase Requisition</i> (PR) dari <i>user</i> | 720 | NNVA |
| 2. | Merspon permintaan dari <i>user</i> | 360 | NNVA |
| 3. | Membuat <i>Request for Quotation</i> (RFQ) | 180 | VA |
| 4. | Mengirim dokumen RFQ ke vendor | 120 | NNVA |
| 5. | Mengevaluasi dokumen penawaran dari vendor | 360 | VA |
| 6. | Negosiasi penawaran dari vendor | 1.440 | NVA |
| 7. | Persetujuan <i>quotation</i> | 120 | VA |
| 8. | Finalisasi penawaran | 240 | VA |
| 9. | Pembuatan <i>Purchase Order</i> (PO) | 300 | VA |
| 10. | Verifikasi anggaran oleh pihak <i>finance</i> | 1.440 | NNVA |
| 11. | Pengecekan keseuaian <i>Purchase Order</i> (PO) oleh pihak <i>finance</i> | 720 | NVA |
| 12. | Persetujuan <i>Purchase Order</i> (PO) oleh pihak <i>finance</i> | 480 | VA |
| 13. | Penerbitan <i>Purchase Order</i> untuk dikirim ke vendor | 240 | NNVA |
| 14. | Mengirim <i>Purchase Order</i> ke vendor | 30 | NNVA |

Pada Tabel 1.1 berdasarkan hasil identifikasi alur proses pengadaan, terdapat dua belas aktivitas utama yang dilakukan dari tahap verifikasi dokumen *Purchase Requisition* (PR) hingga penerbitan *Purchase Order* (PO) ke vendor. Setiap aktivitas memiliki durasi waktu yang bervariasi dan diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu aktivitas yang memberikan nilai tambah *Value Added* (VA) dan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah *Non-Value Added* (NVA). Dari keseluruhan proses, ditemukan bahwa beberapa aktivitas yang tergolong *non-value added* memerlukan waktu yang cukup signifikan, seperti negosiasi penawaran dari vendor, persetujuan PO oleh pihak *finance*, dan penerbitan PO ke vendor. Jika diakumulasikan, total waktu untuk aktivitas *non-value added* mencapai 5.070 menit, yang menunjukkan bahwa sebagian besar waktu dalam proses pengadaan masih terbuang untuk aktivitas yang tidak secara langsung berkontribusi dalam menghasilkan nilai tambah. Hal ini menjadi indikasi bahwa terdapat potensi pemborosan waktu dalam proses yang seharusnya dapat diminimalisir.

Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakefisiensian dalam proses pengadaan yang dapat berdampak pada keterlambatan distribusi, meningkatnya biaya operasional, serta berpotensi menyebabkan gangguan pada rantai pasok. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu metode yang dapat mengidentifikasi penyebab utama dari keterlambatan ini serta memberikan solusi untuk meningkatkan efisiensi proses. Salah satu metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mengurangi pemborosan adalah dengan penerapan *lean manufacturing* (Benedikta & Sukarno, 2020).

Konsep *lean* adalah sebuah pendekatan yang diterapkan oleh perusahaan secara berkelanjutan untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dan meningkatkan nilai tambah (*Value Added*) pada produk, dengan tujuan memberikan manfaat maksimal

kepada konsumen atau pelanggan. Tujuan utama dari lean adalah untuk mengoptimalkan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan profitabilitas dengan cara mengurangi *waste* (Gasperz, 2007). *Lean manufacturing* adalah suatu pendekatan yang terstruktur untuk mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan (*waste*) melalui perbaikan berkelanjutan. Konsep ini berasal dari sistem produksi yang diterapkan oleh Toyota (Gasperz, 2007). Walaupun awalnya *lean* diterapkan dalam industri manufaktur, terutama untuk meningkatkan proses produksi, perbaikan yang dilakukan di bagian produksi sudah cukup banyak. Namun, upaya yang serupa belum banyak diterapkan pada bagian pengadaan (*procurement*), padahal fungsi pengadaan seharusnya juga memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan (Kusuma & Hasibuan, 2022). *Lean manufacturing* untuk pengadaan adalah suatu pendekatan yang mengevaluasi penggunaan semua sumber daya yang ada untuk mendapatkan nilai ekonomi terbaik dalam proses pengadaan, dengan menghilangkan pemborosan. Pemborosan tersebut menjadi fokus utama yang harus diminimalkan (Nugroho et al., 2021). Salah satu alat yang dapat dimanfaatkan dalam penerapan konsep *lean* adalah *Value Stream Mapping* (Widiantoro, 2015).

Value Stream Mapping merupakan salah satu metode dalam *lean manufacturing* yang digunakan untuk memetakan alur material dan informasi, mulai dari tahap kedatangan bahan baku, proses yang berlangsung, hingga produk sampai ke tangan pelanggan. Alat ini berfungsi untuk memberikan gambaran visual dari rangkaian aktivitas dalam suatu proses, dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) (Halim & Palit, 2016). *Value Stream Mapping* bertujuan untuk memvisualisasikan, mengenali, dan menghilangkan berbagai bentuk pemborosan yang terjadi selama proses produksi maupun aktivitas lainnya. Selain itu,

metode ini juga mendorong perbaikan menyeluruh terhadap seluruh alur proses, bukan sekadar meningkatkan bagian-bagian tertentu secara terpisah, guna mencapai performa yang lebih optimal (Benedikta & Sukarno, 2020). Proses pemetaan dalam *Value Stream Mapping* terdiri dari dua tahap utama, yaitu penyusunan *Current State Map* yang digunakan untuk menggambarkan kondisi aliran proses saat ini dan mengidentifikasi berbagai jenis pemborosan yang terjadi, serta pembuatan *Future State Map* yang berfungsi sebagai rancangan perbaikan berdasarkan kondisi yang telah dipetakan sebelumnya (Fhadillah et al., 2020).

Dengan mempertimbangkan permasalahan yang telah dijelaskan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ”penerapan metode *value stream mapping* dalam proses pengadaan untuk mengurangi *lead time process* pada PT ABC”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah penerapan metode *value stream mapping* mampu mengurangi *lead time process* dalam proses pengadaan pada perusahaan?
2. Apakah metode *value stream mapping* mampu meningkatkan efisiensi waktu dalam proses pengadaan pada perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut ini tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah di atas:

1. Untuk mengurangi *lead time process* dengan menggunakan metode *value stream mapping* dalam proses pengadaan di perusahaan.

- Untuk mengetahui kemampuan metode *value stream mapping* dalam meningkatkan efisiensi waktu dalam proses pengadaan di perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- Harapannya, dari hasil penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai penerapan metode *value stream mapping* dalam proses pengadaan di perusahaan.
- Memberikan kontribusi akademik bagi peneliti selanjutnya khususnya dalam peningkatan efisiensi dalam proses pengadaan.

2. Manfaat Praktis

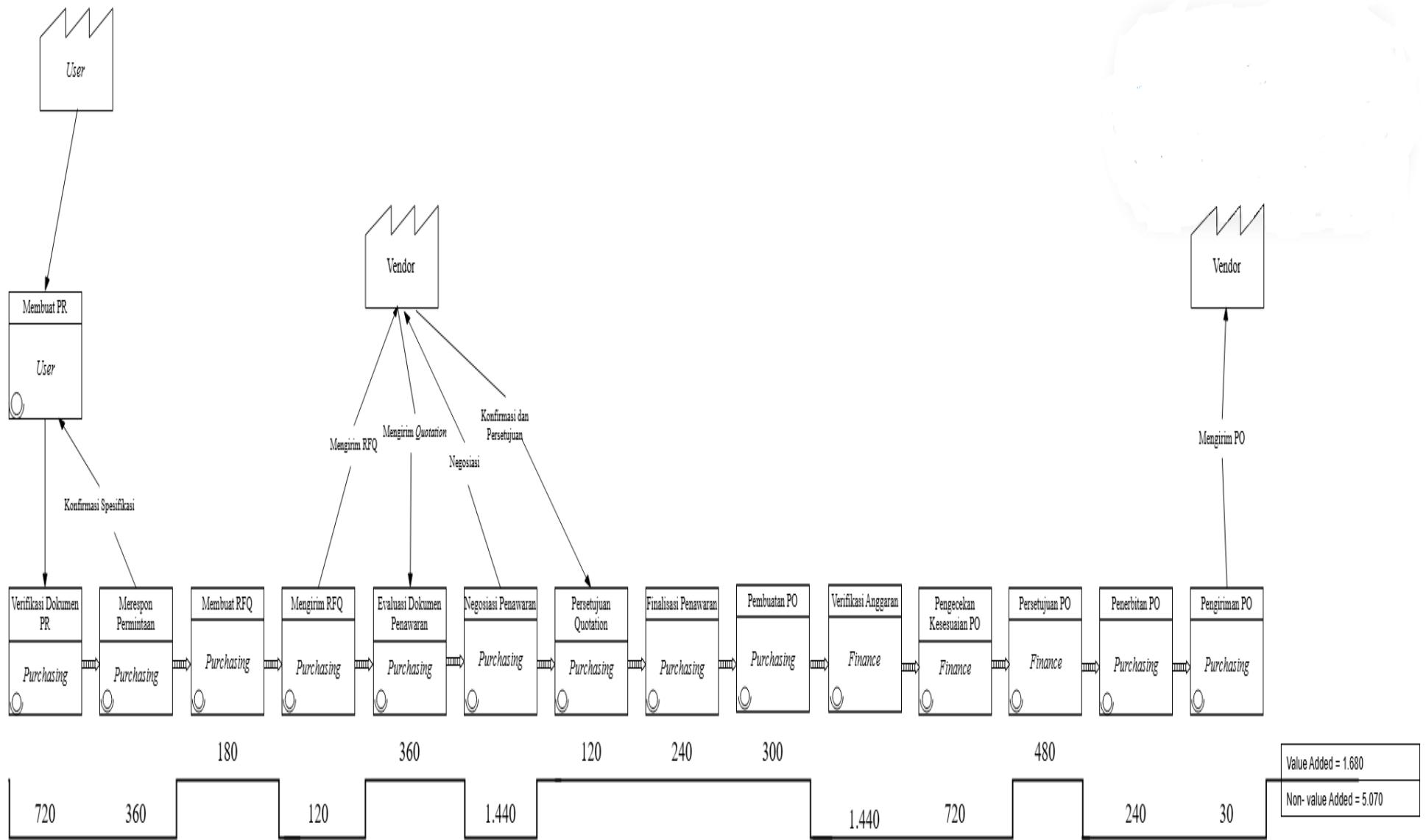
Harapannya, dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mengidentifikasi waste dan efisiensi waktu dalam proses pengadaan dengan menerapkan metode *value stream mapping*.

1.5 Kesenjangan Fenomena

Proses pengadaan yang tergambar melalui Value Stream Mapping (VSM) menunjukkan alur dari pembuatan *Purchase Requisition* (PR) oleh *user* hingga pengiriman *Purchase Order* (PO) ke vendor. Dari gambar tersebut, terlihat bahwa proses pengadaan melibatkan tiga pihak utama, yaitu *user*, *purchasing*, dan *finance*. Total waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh rangkaian aktivitas pengadaan mencapai 6.750 menit, yang terdiri dari aktivitas bernilai tambah *Value Added* sebesar 1.680 menit dan aktivitas tidak bernilai tambah *Non-Value Added* sebesar 5.070 menit.

Adanya ketimpangan waktu antara aktivitas VA dan NVA menunjukkan bahwa sebagian besar waktu dalam proses pengadaan masih terbuang oleh aktivitas yang tidak secara langsung memberikan nilai tambah terhadap hasil akhir. Aktivitas-aktivitas seperti verifikasi dokumen, persetujuan internal, serta pengecekan administrasi cenderung memakan waktu yang cukup lama dan menyebabkan terjadinya pemborosan dalam proses. Hal ini menciptakan kesenjangan antara kondisi aktual di lapangan dengan kondisi ideal yang mengutamakan efisiensi waktu dan penyederhanaan alur kerja.

Kondisi ini menandakan adanya ruang untuk dapat dilakukan perbaikan dalam proses pengadaan yang sedang berjalan. Salah satu metode yang dapat mengatasi permasalahan tersebut adalah penerapan *Value Stream Mapping* (VSM), yang tidak hanya memetakan seluruh aktivitas, namun juga mampu mengidentifikasi titik-titik pemborosan (*waste*) secara visual dan terukur. Dengan meminimalkan aktivitas NVA, proses pengadaan dapat berjalan lebih efisien dan waktu penyelesaian dapat ditekan, sehingga mendukung kinerja yang lebih optimal.



Gambar 1. 1 Current State Map