

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tiap perusahaan semestinya membutuhkan sumber daya, baik berupa material mentah (*raw material*), barang maupun sumber daya manusia guna menunjang kebutuhan serta operasional perusahaan. Pemenuhan sumber daya inilah yang disebut sebagai pengadaan, yang selanjutnya dapat pula disebut sebagai pengadaan barang dan jasa. Menurut Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 Pasal 1 angka 1 tentang Pengadaan Barang atau Jasa menyebutkan pengadaan sebagai kegiatan pemenuhan barang dan jasa pemerintah, lembaga maupun organisasi swasta oleh pihak penyedia sesuai prosesnya sejak identifikasi kebutuhan sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Definisi serupa diungkapkan oleh Fahturizal dan Taufik (2021) mengenai pengadaan barang dan jasa di sektor swasta yang menyebutkan pengadaan sebagai kegiatan rutin yang selalu dilakukan untuk keberlangsungan operasional organisasi atau perusahaan.

Proses pengadaan barang dan jasa pemerintah dan perusahaan swasta hampir mirip. Saat ini, keduanya menerapkan sistem dan proses yang sama yaitu pengadaan berbasis elektronik atau *electronic procurement* (*e-procurement*) dimana proses pengadaan dilakukan secara elektronik melalui platform digital atau web mulai dari mengundang sejumlah vendor yang akan menjadi peserta tender, melakukan kegiatan pra-

kualifikasi, melakukan bidding terhadap peserta tender, penunjukkan pemenang, dan finalisasi kontrak. Pihak yang terlibat nyaris sama antara lain adanya unit atau departemen pengadaan, vendor sebagai penyedia barang atau jasa, unit atau departemen pengelola keuangan hingga fungsi legal (Benedikta & Sukarno, 2020). Hal yang membedakan antara pengadaan pemerintah dengan perusahaan yaitu pemerintah memiliki lembaga pengawas resmi seperti di Indonesia memiliki Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang atau Jasa Pemerintah (LKPP) sedangkan di perusahaan tidak memiliki badan eksternal khusus yang mengawasi, namun tiap perusahaan memiliki mekanisme internal sendiri mengenai pengawasan proses pengadaan (Benmamoun & Hachimi, 2022).

Menurut Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Bagian Ketiga Pasal 6 menyebutkan dengan jelas pengadaan barang dan jasa harus menerapkan tujuh prinsip agar meningkatkan akuntabilitas dan mengoptimalkan penggunaan anggaran. Tujuh prinsip tersebut antara lain: a) Efisien, b) Efektif, c) Transparan, d) Terbuka, e) Bersaing, f) Adil, dan g) Akuntabel (Perpres Nomor 16 Tahun 2018).

Akan tetapi, dalam mencapai ketujuh prinsip tersebut, sering dijumpai beberapa hambatan sepanjang aktivitas proses pengadaan berlangsung. Salah satu permasalahan yang ada yaitu adanya tahapan-tahapan yang membuat suatu proses pengadaan menjadi lebih lama, bahkan membuat proses pengadaan tidak memenuhi target waktu selesai yang

diinginkan (Benedikta dan Sukarno, 2020). Tahapan-tahapan tersebut tidak menciptakan nilai selama bekerja dan dianggap sia-sia. Hal inilah yang memunculkan kata pemborosan atau *waste* dalam proses pengadaan (Setiawan dan Rahman, 2021).

PT Solusi Bangun Indonesia, sebagai anak perusahaan Semen Indonesia Group (SIG), melalui empat pabrik semennya atau *plant* (Lhoknga, Cilacap, Tuban, dan Narogong) menjalankan usaha yang terintegrasi terdiri dari semen, beton siap pakai, agregat dan layanan pengelolaan limbah. Sebagai perusahaan manufaktur, mereka memiliki fungsi pengadaan (*procurement*), tergabung dalam Departemen *Procurement & Inventory*, yang terbagi menjadi dua fokus pengadaan yaitu pengadaan barang dan bahan mentah (*Procurement Category Raw Material*) dan pengadaan jasa (*Procurement Operation*), keduanya dipimpin oleh seorang manajer. Di keempat *plant*, PT Solusi Bangun Indonesia sudah 4 tahun mengaplikasikan sistem *e-procurement* untuk pengadaan barang dan bahan mentah (*Procurement Category Raw Material*).

PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* fokus menjalankan proses pengadaan jasa (*Procurement Operation*) dan sejak Agustus 2024 baru menjalankan sistem *e-procurement*. Selama menjalankan *e-procurement*, PT Solusi Bangun Indonesia mengembangkan platform digital khusus pengadaan bernama *Bravo Solutions* yang hanya dapat diakses oleh Panitia Pengadaam dan Fungsi Peminta yang digunakan untuk

pengadaan dengan metode penunjukkan langsung dan tender terbatas (biaya > 50 juta), sedangkan pengadaan dengan metode pemilihan langsung (biaya < 50 juta) melalui laman www.padiumkm.id, website resmi di bawah naungan Kementerian Perdagangan, sebagai situs pengadaan barang dan jasa yang mempertemukan UMKM dengan perusahaan BUMN. Pada penelitian ini akan difokuskan pada pengadaan metode tender terbatas.

PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* belum memiliki target waktu maksimal dalam melakukan proses pengadaan. Mereka menggunakan persentase keberhasilan dikerjakannya PR (*Purchase Request*) rilis sampai PO (*Purchase Order*) rilis dari total PR yang dikeluarkan oleh Fungsi Peminta. Hal ini dibuktikan oleh wawancara dengan *Procurement Manager*, Bapak Sujarwoko (A1 atau *key informan*):

“Batas waktu tiap pengadaan dan tiap tahapannya memang belum ada. Selama ini menggunakan persentase berapa saja PR yang berhasil diproses *Procurement Group* sampai rilis PO.” (Wawancara pada tanggal 15 November 2024)

Berikut data persentase keberhasilan proses PR sampai PR rilis metode tender terbatas bulan Agustus 2024 hingga Desember 2024:

**Tabel 1.1. Data Presentase Keberhasilan Proses PR – PO Release
Periode Agustus – Desember 2024**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	PR yang berhasil sampai tahap PO	187 tender	74,8%
2.	PR yang belum selesai	63 tender	25,2%
Total PR yang diajukan		250	100%

Sumber: Data sekunder, 2025

Berdasarkan tabel di atas, diketahui sejak bulan Agustus 2024 – Desember 2024 PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* memiliki total

250 pengajuan PR tender terbatas dari Fungsi Peminta. Dari 250 tender tersebut, 187 tender dengan presentase keberhasilan 74,8% sudah diselesaikan dari proses PR sampai dengan dirilisnya PO oleh Fungsi Pengadaan. Sisanya, 63 tender dengan presentase belum selesainya PR yang dikerjakan sebesar 25,2%.

Berdasarkan wawancara dengan *Procurement Manager*, Bapak Sujarwoko (A1 atau *key informan*), hal tersebut disebabkan karena *Procurement Group* PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* masih dalam kondisi adaptasi perpindahan dari pengadaan secara manual ke pengadaam elektronik (*e-procurement*) sejak bulan Agustus 2024. Berikut pernyataan Bapak Sujarwoko melalui wawancara:

“Karena masih berjalan 4 bulan, jadi sampai sekarang perlu banyak adaptasi selama menggunakan *Bravo Solutions*. Dari yang tahapan seleksi vendor yang masih manual seperti pembukaan undangan dan monitor status lewat email semuanya beralih lewat *Bravo*. Jadi, memang masi kaku pelaksanaannya.” (Wawancara tanggal 15 November 2024)

Akibat adaptasi ini, PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* menghadapi hambatan selama menyeleksi vendor. Berikut hambatan yang dirasakan setelah diterapkannya *e-procurement* pada pengadaan jasa PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* menurut wawancara dengan *key informan* (A1) dan informan (A2) dan (A3):

Tabel 1.2. Item Hambatan Proses Pengadaan Jasa PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant*

No.	Item Hambatan Pengadaan
1.	Kompleksitas alur pengadaan menjadi lebih tinggi
2.	Adanya waktu tambahan untuk prakualifikasi vendor
3.	Adanya tahapan pengadaan yang masih dilakukan manual

Sumber: Data primer, 2025

Dalam Prosedur Operasi *Procurement* PT Solusi Bangun Indonesia yang berlaku sejak 3 Februari 2013 – 2 Oktober 2023, mulanya proses pengadaan jasa dapat langsung dimulai lebih awal sebelum dikeluarkannya *Request for Quotation* (RFQ), yang berisi detail spesifikasi layanan yang diminta oleh sebuah departemen sebagai Fungsi Peminta. Hal ini didukung oleh pernyataan *Procurement Buyer Suport*, Bapak Yosua Hendrik (A2) melalui wawancara sebagai berikut:

“Sewaktu belum ada *Bravo Solutions*, file RFQ dari Fungsi Peminta masi bisa kita buka lewat email perusahaan jadi bisa kita segera lakukan proses tendernya bahkan sebelum waktu tender dimulai. Tapi sekarang karena ada prosedur baru, kita harus menunggu sesuai tenggat waktu tender dan dibuka file RFQ lewat *Bravo*.” (Wawancara tanggal 29 November 2024)

Berdasarkan wawancara tersebut, kompleksitas alur pengadaan di PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* menjadi lebih tinggi, salah satunya pada tahapan pembukaan file RFQ melalui platform *e-procurement* mereka, yaitu *Bravo Solutions*.

Menurut tabel 1.2. pada nomor dua terdapat hambatan dengan adanya waktu tambahan untuk prakualifikasi vendor. Berdasarkan Prosedur Persiapan dan Pelaksanaan Pemilihan Penyedia PT Solusi Bangun Indonesia, *scope of work* berisikan uraian kegiatan dan persyaratan pekerjaan yang harus dilakukan oleh vendor atas permintaan Fungsi Peminta. *Scope of work* harus ditulis sejelas dan sedetail mungkin untuk menghindari kesalahan. Berikut poin-poin yang harus tercantum dalam *scope of work*: a) Uraian kegiatan dan pekerjaan, b) Lokasi, c) Durasi, d) Kualifikasi vendor, e) Identifikasi resiko, f) *Service Level Agreement* atau

Perjanjian Tingkat Layanan, g) *Key Performance Indicator* (KPI), h) Jaminan, i) Penalti. Namun, dalam praktiknya, beberapa dokumen tender masih ditemukan *scope of work* yang belum detail. Berikut hasil yang ditemukan pada tender dengan *scope of work* yang belum detail:

E. Risk Identification / Identifikasi Resiko CSMS is required F. Service Level Agreement (SLA) / Perjanjian Tingkat Layanan (PTL) - G. Key Performance Indicator (KPI) / Indikator Kinerja Utama (IKU) - H. Warranty / Jaminan - I. Penalty / Penalti -

Gambar 1.1. *Scope of Work* yang Belum Detail di Salah Satu Dokumen Prakualifikasi

Sumber: Data sekunder, 2024

Menurut Gambar 1.1., terlihat *scope of work* yang deskripsinya belum detail karena dikosongkan pada poin *Service Level Agreement* atau Perjanjian Tingkat Layanan, *Key Performance Indicator* (KPI), jaminan serta penalti. Hal tersebut menambah banyak waktu di tahapan prakualifikasi pemilihan vendor karena Panitia Pengadaan harus konfirmasi kembali detail *scope of work* kepada Fungsi Peminta.

Walaupun sudah menerapkan sistem *e-procurement* di keseluruhan tahapan, tetapi dalam pelaksanaannya masih terdapat tahapan yang dilakukan secara manual dan *offline* yang membuat tidak efisiennya waktu dan tenaga dimana terjadinya proses tunggu menunggu antar tahapan. Hal tersebut

diperkuat dalam wawancara dengan Bapak Yosua Hendrik (informan A2) sebagai berikut:

“Selama beberapa bulan ini sejak ada Bravo *Solutions*, kami masih kerap bertemu langsung dengan vendor untuk negosiasi. Pembuatan dokumen tender juga masih menggunakan *Microsoft Word* dan *Excel*. Proses persetujuan (*approval*) dari *management level* masih melalui Whatsapp dan email belum otomatis lewat Bravo *Solutions*. Dan tanda tangan yang dipakai pun masih berupa scan digital tanda tangan basah, jadi proses tendernya makin lama.” (Wawancara tanggal 19 November 2024)

Hambatan tersebut menjadi pemborosan karena tidak menambah nilai dalam proses pengadaan jasa (Nurhadyan & Suryani, 2022). Hal tersebut sangat berpengaruh pada waktu yang dihabiskan dalam satu kali proses pengadaan jasa, mulai dari tahapan *Procurement Request* (PR) hingga *Purchase Order* (PO) *Release*.

Adanya hambatan tersebut membuat proses pengadaan jasa sejak implementasi *e-procurement* menjadi lebih panjang. Saat pengadaan jasa masih diproses secara manual, rata-rata waktu yang dihabiskan per bulannya berkisar antara 6-8 hari kerja. Sedangkan setelah dilakukannya pengadaan jasa secara elektronik (*e-procurement*) melalui Bravo *Solutions* rata-rata waktu yang dihabiskan per bulannya menjadi lebih panjang berkisar antara 13-17 hari kerja. Hal ini diperkuat melalui wawancara dengan informan Bapak Sujarwoko (informan A1) sebagai berikut:

“Kita hitung rata-rata proses tender per bulannya sejak pakai Bravo *Solutions* itu bisa sampai 13 hari, lambatnya 17 hari kerja. Bandingkan dengan sebelum ada Bravo *Solutions* cukup cepat antara 6 sampai 8 hari kerja sudah selesai.” (Wawancara tanggal 15 November 2024)

Pernyataan informan A1 diperkuat lagi oleh pernyataan informan A2,

Bapak Yosua, melalui wawancara berikut:

“Kita buat rekap manual perhitungan tersebut karena memang belum ada batas waktu tiap tender. Dari 63 tender yang belum selesai itu karena kita perlu waktu untuk meninjau calon vendor juga beberapa masih menunggu persetujuan dari *management level* karena mereka belum ada akses ke *Bravo Solutions*.” (Wawancara tanggal 29 November 2024)

Melihat permasalahan yang telah dijabarkan, diperlukan penyelesaian masalah dengan solusi yang tepat untuk perusahaan. Terdapat beberapa pendekatan untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan menggunakan konsep *lean service* atau *six sigma* (Gaspersz, 2006). *Lean service* merupakan konsep yang dikembangkan oleh Toyota melalui Toyota *Production System* (TPS) dengan konsep awal bernama *lean manufacturing* pada tahun 1950-an. Konsep ini berfokus pada efisiensi dan menghilangkan pemborosan dalam proses produksi, dan konsep ini kemudian diadaptasi ke berbagai bidang, termasuk layanan, yang dikenal sebagai *lean service*. Sedangkan *six sigma* dikembangkan oleh Motorola Inc. pada tahun 1980-an dengan tujuan mengurangi tingkat kecacatan (*defect*) dalam proses produksinya

Berdasarkan masalah penelitian ini, menurut Nugroho et al. (2022) terdapat beberapa metode penyelesaian yang bisa digunakan untuk mengurangi tahapan yang tidak bernilai tambah yaitu pemborosan atau *waste*, antara lain konsep *six sigma* dan *lean service*. Dalam hal ini, peneliti akan menggunakan konsep *lean service*, dalam konteks pengadaan yaitu *lean procurement* sebab tujuan konsep tersebut selaras dengan tujuan penelitian. *Lean procurement* memiliki beberapa *tools* atau metode yang dapat diterapkan untuk permasalahan pemborosan ini antara lain Kaizen,

Just-in-Time (JIT), *5 Whys Analysis* dan *Value Stream Mapping (VSM)*.

Dalam penelitian ini akan menggunakan metode *Value Stream Mapping (VSM)*, sebuah alat yang memberikan representasi visual dari alur proses saat ini sebelum diimplementasikan metode VSM dan setelah implementasi metode VSM.

Melihat fenomena tersebut, penulis tertarik untuk mengidentifikasi lebih dalam mengenai tahapan-tahapan pengadaan jasa yang dapat dikatakan pemborosan atau *waste* sebagai penyebab lamanya proses pengadaan jasa metode tender terbatas di *Procurement Group* PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* dengan mengangkat judul tugas akhir **“IMPLEMENTASI *LEAN PROCUREMENT* DAN METODE *VALUE STREAM MAPPING* UNTUK IDENTIFIKASI DAN REDUKSI PEMBOROSAN PADA PROSES PENGADAAN JASA PT SOLUSI BANGUN INDONESIA CILACAP *PLANT*”**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses pengadaan jasa saat ini pada PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant*?
2. Apa saja jenis pemborosan yang ada dalam proses pengadaan jasa di PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant*?
3. Bagaimana proses pengadaan jasa PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant* setelah diterapkan konsep *lean procurement* dengan metode *Value Stream Mapping*?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kondisi pengadaan jasa saat ini di PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant*.
2. Untuk mengetahui jenis pemborosan dalam proses pengadaan jasa di PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant*.
3. Untuk menerapkan pendekatan *lean procurement* dengan metode *Value Stream Mapping* guna mengoptimalkan proses pengadaan jasa di PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant*.

1.4. Kegunaan Penelitian

- a. Bagi Penulis
 1. Mengaplikasikan teori dengan kaitannya pada logistik yang telah dipelajari di bangku perkuliahan.
 2. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengadaan atau *procurement* sebagai bagian dari logistik yang ada di lapangan.
 3. Mengembangkan pola pikir kritis, inovatif dan solutif dalam menghadapi permasalahan logistik dunia kerja.
- b. Bagi Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik
 1. Meningkatkan kualitas akademik dan kurikulum dari segi akreditasi dan reputasi.
 2. Sebagai studi literatur mengenai penerapan *lean procurement* dan *Value Stream Mapping* dalam pengadaan jasa.
 3. Memberikan referensi bagi penelitian lanjutan dan kaitannya pada efisiensi *procurement* berbasis *lean thinking*.

c. Bagi PT Solusi Bangun Indonesia Cilacap *Plant*

1. Menjalin terjadinya kerja sama antara perusahaan dengan Universitas Diponegoro, fakultas maupun prodi.
2. Memberikan informasi dan solusi atas permasalahan yang terjadi untuk dapat dijadikan sebagai acuan selama melakukan proses pengadaan jasa di *Procurement Group*.