

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era bisnis yang semakin kompetitif menuntut Perusahaan untuk mengelola sumber daya mereka dengan efektif dan efisien guna meningkatkan produktivitas dan daya saing. Salah satu aspek penting dalam manajemen perusahaan adalah proses pengadaan barang dan jasa, yang berperan krusial dalam menjamin kelancaran operasional. Menurut Monczka et al. (2015), pengadaan barang merupakan aktivitas strategis yang tidak hanya berorientasi pada penghematan biaya tetapi juga harus memperhatikan kualitas, waktu pengiriman, dan hubungan jangka panjang dengan *vendor*.

Pengadaan barang dan jasa memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena menjadi sarana utama dalam pemanfaatan anggaran dalam jumlah besar untuk memperoleh barang, jasa, serta pekerjaan yang diperlukan guna mendukung pelaksanaan misi organisasi. Di PT ABC, pengadaan barang dan jasa juga memegang peranan krusial dalam penyediaan infrastruktur yang mendukung operasional gudang dan perkantoran.

Pengadaan sendiri merupakan aktivitas yang berkaitan dengan pemenuhan atau penyediaan sumber daya, baik berupa barang maupun jasa, untuk suatu proyek tertentu (Setiadi, 2009). Secara umum, badan usaha bertujuan untuk memperoleh keuntungan optimal guna memastikan keberlangsungan lembaga atau instansi tersebut. Selain itu, terdapat tujuan lain seperti pengembangan usaha, peningkatan reputasi, pelayanan yang lebih baik, serta penerimaan badan usaha di tengah masyarakat. Oleh karena itu, pengelola perusahaan senantiasa berusaha bertindak

profesional dan berinovasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, kegiatan ini harus berlandaskan konsep-konsep manajemen yang telah berlaku secara universal.

Pengadaan barang dan jasa umumnya berkaitan dengan penyediaan berbagai fasilitas baru, seperti bangunan, gedung perkantoran, alat tulis, dan sebagainya di dalam suatu perusahaan. Proses pengadaan yang sering kali dilakukan melalui mekanisme tender ini tidak hanya terjadi di BUMN maupun perusahaan swasta nasional dan internasional, tetapi juga di instansi pemerintah. Tujuan utama pengadaan barang dan jasa adalah untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau instansi pemerintah terhadap barang dan jasa yang dapat menunjang kinerja mereka. Selain itu, pengadaan juga diharapkan dapat mendorong peningkatan penggunaan produk dalam negeri, memperbesar keterlibatan usaha kecil dan menengah, termasuk koperasi, serta menumbuhkembangkan peran usaha nasional (Rizky, 2011).

PT ABC sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan properti logistik dan penyediaan gudang skala besar juga memiliki sistem pengadaan yang berorientasi pada efisiensi biaya. Metode yang saat ini diterapkan dalam pengadaan barang di PT ABC adalah *bidding comparison*, di mana *vendor* diundang untuk mengajukan penawaran harga, dan perusahaan akan memilih penawaran terbaik berdasarkan kombinasi harga, spesifikasi, dan waktu pengiriman. Metode ini dinilai efektif dalam menekan biaya pengeluaran Perusahaan, meningkatkan kualitas hasil pengadaan dan memastikan transparansi dalam proses pengadaan (Wibowo, 2015).

Namun, dalam praktiknya, terdapat tantangan signifikan dalam penerapan *bidding comparison* di PT ABC, terutama dalam pengadaan barang dengan nilai pembelian kecil. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa kendala utama yang sering terjadi antara lain *slow response* dari *vendor* dalam memberikan penawaran harga, kurang deskriptifnya spesifikasi barang yang diminta *user* yang menyebabkan konfirmasi ulang dari departemen *purchasing* kepada *user* yang dapat menghambat proses pengadaan, serta nilai pembelian yang terlalu kecil sehingga *vendor* enggan memberikan penawaran karena dinilai tidak efektif dan efisien hingga proses birokrasi pengadaan yang terkadang menghambat. Kondisi ini mengakibatkan *lead time* pengadaan menjadi terlalu lama, sehingga dapat menghambat operasional perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan solusi yang dapat mempercepat proses pengadaan barang tanpa mengorbankan efisiensi biaya, salah satunya adalah dengan implementasi kontrak payung.

Menurut Render & Heizer (2017), sistem pengadaan barang yang baik akan berkontribusi pada efisiensi rantai pasok serta meningkatkan daya saing perusahaan. Secara umum, sistem pengadaan memiliki beberapa fungsi utama, yaitu memastikan ketersediaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan agar operasional berjalan tanpa hambatan, menjaga efisiensi biaya dengan memperoleh harga yang kompetitif dari *vendor*, menjamin kualitas barang sesuai dengan standar yang telah ditentukan, serta meminimalkan risiko keterlambatan dengan memilih *vendor* yang memiliki kinerja baik.

Di PT ABC, sistem pengadaan barang yang berbasis *bidding comparison* telah banyak memberikan keuntungan dari segi efisiensi biaya. Melalui mekanisme

ini, perusahaan dapat membandingkan berbagai penawaran dari *vendor* secara terbuka sehingga memungkinkan pemilihan harga terbaik tanpa mengorbankan spesifikasi teknis dan kualitas barang yang dibutuhkan. Proses ini juga memberikan transparansi dalam pengeluaran anggaran serta meningkatkan posisi tawar perusahaan karena *vendor* bersaing secara langsung. Selain itu, *bidding comparison* memungkinkan perusahaan mengontrol pengeluaran dengan lebih akurat dan mencegah terjadinya pemborosan akibat pembelian yang tidak efisien. Namun, metode ini memiliki kelemahan dalam hal kecepatan pengadaan untuk barang-barang yang dibutuhkan segera. Padahal, dalam operasional perusahaan, barang-barang dengan kebutuhan pengadaan lebih cepat memiliki peran vital dalam kelancaran aktivitas harian. Sebagai contoh, alat-alat pendukung teknis seperti *spare part*, barang *consumable*, alat tulis kantor, atau perlengkapan *maintenance* lain dapat menjadi faktor yang menentukan kelancaran proses operasional sehari-hari. Jika pengadaannya mengalami keterlambatan, maka dampaknya dapat meluas ke berbagai aspek operasional perusahaan.

Kendala utama dalam penerapan sistem *bidding comparison* di PT ABC adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pengadaan barang dengan kebutuhan mendadak dan *urgent*. Beberapa faktor penyebabnya meliputi *vendor* yang lambat merespons permintaan penawaran harga, ketiadaan stok barang di *vendor*, serta nilai pembelian yang terlalu kecil yang membuat *vendor* enggan memberikan penawaran. Menurut Putra (2015), keterlambatan dalam proses pengadaan dapat menyebabkan inefisiensi operasional dan berpotensi meningkatkan biaya tidak langsung akibat keterlambatan pengadaan barang. Oleh

karena itu, perusahaan perlu mencari alternatif strategi pengadaan yang dapat mengatasi kendala tersebut.

Selain itu, kendala birokrasi internal juga dapat memperlambat proses pengadaan. Dalam sistem *bidding comparison*, setiap pengadaan harus melalui tahapan verifikasi, evaluasi harga, dan persetujuan manajemen, yang sering kali memakan waktu lebih lama dibandingkan dengan metode pengadaan lainnya. Menurut Mensah (2013), semakin panjang dan kompleks proses administrasi pengadaan, maka semakin tinggi risiko keterlambatan dalam pemenuhan kebutuhan operasional perusahaan.

Dari sisi operasional, keterlambatan pengadaan barang dapat mengganggu alur kerja yang sudah direncanakan, sehingga berdampak pada produktivitas tim dan efektivitas proyek yang sedang berjalan. Misalnya, keterlambatan dalam pengadaan *spare part* atau alat kerja dapat menyebabkan tertundanya perbaikan dan perawatan fasilitas, yang pada akhirnya menghambat aktivitas operasional perusahaan secara keseluruhan.

Key Performance Indicator (KPI) dari PT ABC untuk setiap pengadaan barang menetapkan bahwa proses mulai dari *purchase request* (PR) yang diajukan oleh *user* hingga terbitnya *purchase order* (PO) yang siap dikirimkan kepada *vendor* maksimal dilakukan dalam waktu 14 hari kerja. Selanjutnya, dari *purchase order* (PO) dikirimkan kepada *vendor* hingga barang diterima dan *user* membuat tanda terima *good receipt note* (GRN) ditargetkan selesai dalam 7 hari kerja, sehingga total *lead time* pengadaan barang (PR to GRN) berdasarkan standar perusahaan adalah 21 hari kerja. Namun demikian, data internal menunjukkan

bahwa pengadaan barang dengan metode *bidding comparison* masih belum mampu memenuhi target waktu tersebut secara konsisten.

Tabel 1.1 Rata-Rata *Lead Time* Pengadaan Barang PT ABC Tahun 2024

No	Bulan (2024)	Jumlah Purchase Request	Avg PR to PO (Day)	KPI PR to PO (Day)	Avg PO to GRN (Day)	KPI PO to GRN (Day)	Avg PR to GRN (Day)	KPI PR to GRN (Day)
1	Agustus	96	16,7	14	10	7	26,7	21
2	September	86	20,1	14	12	7	32,1	21
3	Oktober	89	16,3	14	12,6	7	28,9	21
4	November	118	19,8	14	20,7	7	40,5	21
5	Desember	23	12,4	14	9,3	7	21,7	21
Total		412	17	14	13	7	30	21

Sumber: Hasil Data Diolah, 2025

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa tidak tercapainya *key performance indicators* yang telah ditetapkan oleh Perusahaan, yang masalahnya disebabkan oleh beberapa hal yaitu proses pengumpulan penawaran harga dari *vendor*, evaluasi administrasi dan teknis, serta proses *approval* yang panjang, menyebabkan keterlambatan yang kerap melampaui KPI yang telah ditetapkan. Hal ini mempertegas perlunya peninjauan ulang terhadap strategi pengadaan untuk kategori barang-barang yang bersifat cepat dan berulang.

Melihat berbagai kendala yang terjadi dalam pengadaan barang, terutama terkait keterlambatan *lead time* akibat proses yang panjang dan berulang, PT ABC perlu mulai mempertimbangkan berbagai pendekatan alternatif yang berpotensi meningkatkan efisiensi waktu pengadaan. Terdapat beberapa metode alternatif yang dapat dipertimbangkan selain *bidding comparison*. Salah satunya adalah *Reverse Auction*, yang menurut Smeltzer & Carr (2003), merupakan metode dengan sebuah acara lelang dinamis dan *real-time* antara perusahaan dengan para *vendor* yang telah terkualifikasi untuk menekan harga secara signifikan dan mempercepat

fase negosiasi dengan *vendor* mengajukan penawaran harga yang semakin menurun. Metode lain yang sangat kolaboratif adalah *Vendor-Managed Inventory* (VMI), menurut Simchi-Levi et al. (2008), *vendor* secara proaktif mengelola persediaan di lokasi pelanggan atau perusahaan dengan tujuan utama menghilangkan *lead time* pemesanan internal dan mengurangi risiko kehabisan stok. Meskipun kedua metode tersebut menawarkan kecepatan pada aspek tertentu, implementasi kontrak payung menjadi pilihan yang lebih cocok karena dapat mengatasi kelemahan fundamental dari kedua metode tersebut. Tidak seperti *Reverse Auction* yang pada dasarnya masih bersifat transaksional dan hanya mempercepat satu tahap (negosiasi harga) untuk setiap kebutuhan baru, kontrak payung menciptakan efisiensi jangka panjang dengan mengeliminasi seluruh proses *bidding* berulang untuk barang yang sama. Selain itu, berbeda dengan VMI yang aplikasinya sangat terspesialisasi pada barang-barang tertentu yang memerlukan integrasi sistem tinggi, kontrak payung menawarkan fleksibilitas yang jauh lebih superior, memungkinkannya untuk diterapkan pada spektrum barang dan jasa yang lebih luas yang dibutuhkan secara berulang namun dengan pola yang tidak selalu dapat diprediksi. Dengan demikian, kontrak payung menjadi solusi yang paling seimbang dan efektif, menggabungkan efisiensi proses tanpa terikat pada lingkup transaksional sesaat ataupun spesialisasi operasional yang sempit.

Kontrak payung adalah suatu perjanjian antara satu atau lebih pembeli dengan satu atau lebih pemasok yang bertujuan untuk menetapkan persyaratan atas suatu pengadaan dalam suatu periode tertentu, terutama yang berkaitan dengan harga dan, jika perlu, perkiraan kuantitas (Sutedi, 2016). Implementasi kontrak payung ini diharapkan dapat mempercepat proses pengadaan barang karena tidak

perlu melalui proses *bidding* setiap kali ada permintaan barang, mengurangi keterlambatan pengadaan barang, meningkatkan efisiensi operasional dengan menghilangkan kebutuhan konfirmasi spesifikasi barang secara berulang-ulang, serta membangun hubungan jangka panjang dengan *vendor* sehingga lebih mudah dalam melakukan negosiasi harga yang wajar.

Sesuai dengan amanat Peraturan Presiden RI Nomor 12 Tahun 2021, implementasi kontrak payung ditujukan untuk mewujudkan pengadaan yang lebih efisien, baik dari segi waktu proses maupun biaya, terutama untuk kebutuhan yang bersifat berulang. Selain itu, implementasi kontrak payung juga dapat meningkatkan kepastian pasokan barang sehingga mengurangi risiko keterlambatan akibat tidak tersedianya stok barang di *vendor*. Dalam penerapannya, PT ABC dapat melakukan analisis kebutuhan barang yang sering dibeli dan menentukan *vendor-vendor* yang potensial untuk menjadi mitra dalam kontrak payung.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi PT ABC, dapat disimpulkan bahwa sistem pengadaan yang diterapkan saat ini memiliki kekuatan dalam efisiensi biaya tetapi kurang efektif dalam aspek waktu, terutama untuk barang dengan nilai pembelian kecil. Oleh karena itu, diperlukan strategi alternatif seperti implementasi kontrak payung, yang memungkinkan pengadaan barang dilakukan lebih cepat tanpa harus melalui proses *bidding* yang panjang.

Penelitian ini akan berfokus pada bagaimana penerapan kontrak payung dapat menjadi solusi efektif dalam mengurangi *lead time* pengadaan barang di PT ABC. Dengan latar belakang pemikiran sedemikian dan penelitian ini juga akan mengkaji bagaimana strategi ini dapat mempengaruhi efisiensi operasional pengadaan barang, maka dari itu dipilih judul mengenai "Implementasi Kontrak

Payung Untuk Optimalisasi *Lead Time* Pengadaan Barang Pada Departemen *Purchasing* PT ABC di DKI Jakarta”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengadaan barang di Departemen *Purchasing* PT ABC yang sedang berjalan saat ini?
2. Bagaimana implementasi kontrak payung untuk optimalisasi *lead time* pengadaan barang di Departemen *Purchasing* PT ABC?
3. Apa saja faktor penghambat dalam implementasi kontrak payung di Departemen *Purchasing* PT ABC?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui proses pengadaan barang di PT ABC yang sedang berjalan saat ini.
2. Mengetahui bagaimana implementasi kontrak payung untuk optimalisasi *lead time* pengadaan barang di PT ABC.
3. Mengetahui apa saja faktor penghambat dalam implementasi kontrak payung di PT ABC.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari tujuan penelitian tersebut, maka diharapkan hasil dari penelitian ini memiliki beberapa kegunaan untuk Universitas, Instansi terkait, maupun peneliti sendiri.

1. Bagi Universitas Diponegoro dan Sekolah Vokasi

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber pengetahuan dan wawasan bagi para pembaca mengenai bagaimana implementasi kontrak payung dalam pengadaan barang dapat menjadi solusi pengoptimalan waktu pengadaan serta dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain yang akan mengangkat tema yang sama.

2. Bagi PT ABC

Penelitian ini diharapkan dapat membantu kinerja Departemen *Purchasing* PT ABC di DKI Jakarta dalam mengoptimalkan *lead time* pengadaan barang.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pengetahuan peneliti tentang bagaimana implementasi kontrak payung dalam pengadaan barang dapat menjadi solusi pengoptimalan waktu pengadaan.