

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

PT XYZ Jakarta yang menjadi fokus penelitian ini, didirikan sejak awal 2000-an telah membangun reputasi sebagai penyedia layanan logistik terintegrasi yang mampu menangani tantangan kompleks dalam rantai pasok. Beroperasi di sektor energi, minyak, dan gas, perusahaan ini menawarkan solusi logistik yang mencakup transportasi melalui jalur udara, darat, laut, dan multimoda, memastikan pengiriman barang yang efisien dan tepat waktu, termasuk ke wilayah terpencil dengan aksesibilitas terbatas. Dengan pendekatan yang berfokus pada pelanggan, perusahaan tidak hanya berperan sebagai penyedia jasa pengiriman, tetapi juga sebagai mitra strategis yang mendukung pencapaian tujuan finansial dan operasional pelanggan melalui pengelolaan rantai pasok yang terintegrasi.

PT XYZ Jakarta berkomitmen untuk menyediakan solusi rantai pasok yang transparan, akuntabel, selaras dengan kebutuhan strategis pelanggan, dan melampaui standar layanan logistik secara kompetitif. Dengan jumlah ratusan tenaga kerja dan telah mengelola ribuan dokumen termasuk dokumen pengadaan setiap tahunnya, perusahaan ini mengelola sistem persediaan, pengadaan peralatan, sumber daya manusia, serta koordinasi pergerakan material. Selain itu, perusahaan mengawasi seluruh aktivitas operasional, memastikan kelancaran dan mendukung operasional perusahaan di sektor energi, minyak, dan gas.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

##### 1. Visi

“Menjadi salah satu penyedia jasa penunjang terbaik dalam industri energi di Indonesia.”

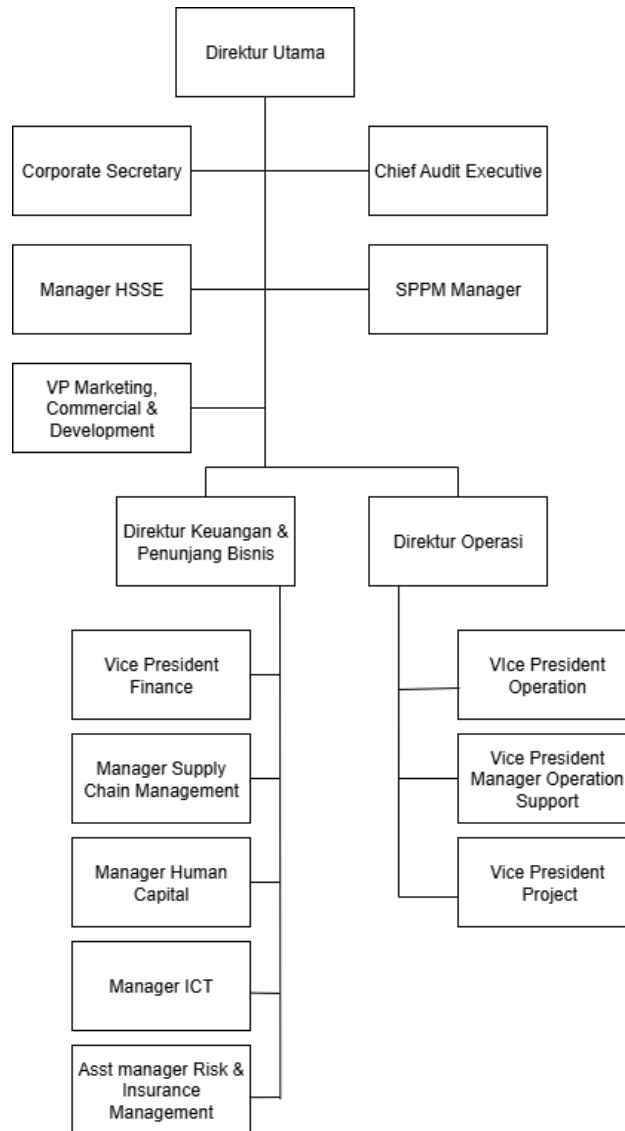
##### 2. Misi

Menyediakan pelayanan terbaik kepada pelanggan dengan standar *Health, Safety, Security & Environment* (HSSE) dan keunggulan operasional kelas dunia untuk mencapai kepuasan pelanggan, pemegang saham, dan pekerja.

#### 4.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi operasional perusahaan yang menjadi fokus penelitian ini tersebar secara strategis di berbagai wilayah utama Indonesia, mencakup pusat administrasi di kawasan metropolitan Jakarta Timur untuk mendukung koordinasi nasional, serta cabang operasional di wilayah Jawa Barat (Indramayu) untuk kegiatan eksplorasi dan dukungan logistik darat. Selain itu, perusahaan memiliki fasilitas pendukung di Sumatera Selatan (Prabumulih) untuk operasi di wilayah Sumatera, dan di Kalimantan Timur (Balikpapan) untuk mendukung aktivitas hulu energi di Kalimantan. Lokasi-lokasi ini memungkinkan integrasi efektif antara fungsi transportasi multimoda darat, laut, dan udara dengan administrasi logistik, meskipun tantangan seperti penyebaran geografis sering memengaruhi efisiensi proses dokumen pengadaan. Peneliti melakukan penelitian di kantor pusat yg berada di daerah Jakarta Timur pada Fungsi *Transport and Logistics*.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi



**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi**

Sumber: PT XYZ, 2025

#### 4.1.5 Tugas dan Fungsi Divisi

Struktur organisasi perusahaan terdiri dari beberapa divisi dengan tugas dan fungsi yang saling terintegrasi. Direktur Utama bertanggung jawab dalam memimpin perusahaan serta menetapkan kebijakan strategis untuk mencapai visi dan misi. Departemen Operasi berperan dalam menjalankan dan mengendalikan kegiatan operasional agar berjalan efisien dan aman. Departemen Keuangan dan

Akuntansi mengelola perencanaan, pengawasan, serta pelaporan keuangan guna menjaga kesehatan finansial perusahaan. Departemen Pemasaran dan Pengembangan berfokus pada strategi pemasaran, pengembangan bisnis, dan perluasan jaringan kemitraan. Departemen SDM bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia serta administrasi dan fasilitas perusahaan. Departemen *Transport and Logistics* mengelola distribusi logistik, kendaraan, dan administrasi transportasi untuk mendukung operasional. Departemen HSE memastikan penerapan keselamatan kerja dan kepatuhan terhadap aspek lingkungan. Departemen *Supply Chain Management* menangani proses pengadaan barang dan jasa secara efektif dan transparan. Sementara itu, Departemen IT dan Sistem Informasi menyediakan dukungan teknologi serta pengelolaan sistem digital guna meningkatkan efisiensi kerja perusahaan.

## **4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **4.2.1 Identifikasi dan Pemetaan *As-Is Process* pada Proses Pembuatan**

#### **Dokumen Pengadaan Fungsi Transport and Logistics**

##### **4.2.1.1 Identifikasi *As-Is Process eksisting* pada Proses Pembuatan**

##### **Dokumen Pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta**

Identifikasi *as-is process* merupakan langkah fundamental dalam pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR) yang bertujuan untuk memperoleh gambaran komprehensif dan akurat mengenai kondisi aktual proses bisnis yang sedang berjalan sebelum dilakukan perancangan ulang. Menurut Hammer & Champy dalam Gustaji & Gustaji (2025), pemahaman menyeluruh terhadap proses eksisting menjadi fondasi yang tidak dapat diabaikan dalam upaya

rekayasa ulang proses, setiap intervensi perbaikan berisiko mengabaikan kompleksitas dan ketergantungan antar aktivitas yang telah terbentuk dalam sistem. Dalam penelitian ini, identifikasi *as-is process* dilakukan melalui tiga pendekatan yang saling melengkapi, yakni wawancara mendalam dengan tiga informan kunci yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses pengadaan, observasi partisipatif selama periode magang di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta, serta kajian terhadap dokumen internal yang relevan. Hasil dari ketiga pendekatan tersebut selanjutnya diintegrasikan untuk menghasilkan pemetaan yang sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah terhadap seluruh tahapan proses pembuatan dokumen pengadaan yang saat ini berjalan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan ketiga informan dan observasi langsung selama periode magang, proses pembuatan dokumen pengadaan pada Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta teridentifikasi terdiri atas 12 tahapan utama. Tahapan tersebut diuraikan secara singkat sebagai berikut.

1. Pengajuan kebutuhan jasa transportasi atau logistik
2. Pembuatan memo pendukung
3. Pencetakan dan pengiriman memo fisik
4. Paraf persetujuan bertingkat
5. Verifikasi ketersediaan anggaran
6. Pembuatan dan pengiriman *Request for Quotation* (RFQ) kepada vendor
7. Menunggu respons penawaran dari vendor
8. Evaluasi dan perbandingan penawaran vendor

9. Pembuatan serangkaian dokumen pengadaan
10. Proses persetujuan *Purchase Order* (PO)
11. Pencetakan dan pengiriman PO fisik kepada Fungsi SCM
12. Menunggu *approval* dari VP atau Direktur untuk pengadaan bernilai di atas Rp100 juta

Secara keseluruhan, *as-is process* pembuatan dokumen pengadaan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta mencerminkan alur kerja yang masih didominasi oleh mekanisme berbasis dokumen fisik, persetujuan bertingkat yang bergantung pada kehadiran pejabat secara langsung, serta ketiadaan integrasi antar sistem pencatatan.

#### **4.2.1.2 Pemetaan *As-Is Process* eksisting pada Proses Pembuatan Dokumen Pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta**

Alur proses pembuatan dokumen pengadaan yang saat ini berjalan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta dimulai ketika departemen operasional yang membutuhkan jasa transportasi atau logistik mengajukan kebutuhan dengan mengirimkan memo kepada staf AP/PO (*Account Payable/Purchase Order*) Fungsi *Transport and Logistics*. Kemudian, proses dilanjut dengan membuat dokumen pendukung secara manual menggunakan *word* ataupun *excel*, yang selanjutnya dicetak dan diajukan kepada atasan untuk mendapatkan paraf persetujuan awal. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A-1 selaku *Manager* Fungsi *Transport and Logistics* mengatakan:

*“Prosesnya itu dari departemen operasional yang butuh jasa, lalu bikin memo dulu sebagai pengajuan awal, terus naik ke saya untuk di paraf. Habis itu diteruskan ke bagian*

*keuangan untuk verifikasi anggaran. Kalau anggarannya ada dan disetujui, baru kita bisa minta penawaran ke vendor. Setelah vendor kasih penawaran dan kita evaluasi, baru kita susun serangkaian dokumen mulai dari RKS, OE, BOQ, RA, PR, sampai PO.” (Wawancara dilakukan pada 20 April 2026).*

Sementara itu, informan A-3 selaku staff AP/PO Fungsi *Transport and Logistics* yang mengatakan:

*“Kita kirim RFQ ke vendor lewat email, tapi kan vendor tidak selalu langsung respons. Kadang kita harus follow up berkali-kali dulu. Belum lagi kalau vendornya tidak memenuhi syarat, kita harus cari vendor lain lagi.” (Wawancara dilakukan pada 21 April 2026).*

Perbandingan antara kedua pernyataan tersebut mengungkapkan keselarasan mendasar dalam pemahaman alur proses secara keseluruhan, namun dengan penekanan yang berbeda sesuai dengan tanggung jawab masing-masing informan. Informan A-1 memandang proses dari perspektif koordinasi lintas fungsi dan kontrol manajemen sebagai mekanisme tata kelola (*governance mechanism*) yang menjamin akuntabilitas pengadaan. Di sisi lain, Informan A-3 yang bersentuhan langsung dengan pelaksanaan teknis harian lebih berfokus pada hambatan operasional yang dialami dalam implementasi nyata, khususnya terkait ketidakpastian respons. Kesenjangan perspektif ini antara visi manajerial dan realitas operasional lapangan merupakan salah satu indikasi kuat perlunya evaluasi proses yang sistematis dan komprehensif melalui pendekatan BPR (Lenti & Pujiarini, 2024).

Temuan dari kedua wawancara tersebut dikonfirmasi melalui observasi langsung peneliti selama magang di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta. Peneliti mengamati bahwa seluruh alur proses yang berlangsung

sepenuhnya berbasis dokumen fisik (*paper based*), di mana setiap tahapan persetujuan mensyaratkan kehadiran dokumen tercetak lengkap dengan tanda tangan basah dari pejabat yang berwenang.

Setelah penawaran dari *vendor* diterima dan dievaluasi, staf *Transport and Logistics* menyusun serangkaian dokumen yang dibutuhkan seperti, *Work Order*, *Inquiry*, *Profit and Loss*, Surat Perintah Mulai Pekerjaan (SPMP), *Purchase Requisition (PR)*, *Bill of Quantity (BOQ)*, *Owner Estimate (OE)*, *Risk Assessment (RA)*, Rencana Kerja dan Syarat (RKS), dan *Purchase Order (PO)* yang memuat detail jasa yang dipesan, harga yang disepakati, jadwal pelaksanaan, dan ketentuan pembayaran. Serangkaian dokumen ini kemudian melewati proses persetujuan bertingkat mulai dari staf ke *senior analyst*, dilanjutkan ke *assistant manager*, kemudian ke *manager*, dan untuk nilai tertentu (>100 jt) harus mendapatkan persetujuan direktur. Setelah PO diterbitkan dan ditandatangani, salinan PO dikirimkan kepada Fungsi SCM sebagai dasar pelaksanaan pekerjaan.

Secara keseluruhan, *as-is process* pembuatan dokumen pengadaan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta melewati 12 tahapan dokumen utama yang melibatkan setidaknya 5 pihak berbeda, yaitu staff AP/PO, *Senior Analyst*, *Assisstant Manager*, bagian keuangan, *Manager*, dan *Vice President (VP)* /Direktur apabila diperlukan. Hasil pemetaan ini divisualisasikan pada tabel berikut.

**Table 4. 4 Pemetaan *As-Is Process* Pembuatan Dokumen Pengadaan**

Tahapan	Penanggung Jawab	Aktivitas
1.	Departemen Operasional	Tim Operasional mengajukan kebutuhan jasa transportasi/logistik kepada Staff AP/PO (pengangkutan, sewa atau

<b>Tahapan</b>	<b>Penanggung Jawab</b>	<b>Aktivitas</b>
		<i>moving)</i>
2.	Staff AP/PO	Staff AP/PO membuat memo pendukung
3.	Staff AP/PO	Staff AP/PO mencetak dan mengirim memo fisik kepada <i>assistant manager</i> dan <i>manager</i>
4.	<i>Assistant Manager</i>	Staff AP/PO mengajukan paraf persetujuan bertingkat ke <i>assistant manager</i> dan <i>manager</i>
5.	Departemen Keuangan	Departemen Keuangan melakukan verifikasi ketersediaan anggaran kepada <i>manager</i>
6.	Staff AP/PO	Staff AP/PO membuat dan mengirim RFQ kepada minimal 2 <i>vendor</i>
7.	<i>Vendor</i> (eksternal)	Staff AP/PO menunggu <i>respons</i> penawaran <i>vendor</i>
8.	Staff AP/PO	Staff AP/PO melakukan evaluasi dan perbandingan penawaran dari <i>vendor</i>
9.	Staff AP/PO	Staff AP/PO membuat serangkaian dokumen pengadaan
10.	<i>Assistant Manager</i>	Staff AP/PO mengajukan proses persetujuan PO bertingkat ke <i>senior analyst</i> , <i>assistant manager</i> , dan <i>manager</i>
11.	Staff AP/PO	Staff AP/PO mencetak dan mengirim PO fisik kepada Fungsi SCM
12.	Staff AP/PO	Staff AP/PO menunggu <i>approval</i> dokumen dari VP/Direktur (nilai di atas 100 jt)

Sumber: Hasil Wawancara, 2026

## **4.2.2 Analisis *As-Is Process Eksisting* pada Proses Pembuatan Dokumen**

### **Pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta**

#### **4.2.2.1 Analisis *As-Is Process Eksisting* pada Proses Pembuatan Dokumen**

##### **Pengadaan**

Analisis dan klasifikasi aktivitas berdasarkan nilai tambahnya merupakan instrumen dalam pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR) yang bertujuan untuk membedah secara sistematis setiap tahapan proses guna menentukan kontribusi aktualnya terhadap output yang diharapkan oleh organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung saat magang terhadap proses di lapangan, peneliti mengidentifikasi empat jenis permasalahan utama dalam *as-is process* pembuatan dokumen pengadaan pada Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta, yaitu:

##### **1. *Bottleneck***

Hambatan aliran proses (*bottleneck*) ditemukan pada tiga titik utama dalam proses pengadaan, yaitu tahapan menunggu *respons* penawaran dari *vendor* yang tidak memiliki standar batas waktu, proses persetujuan bertingkat yang melibatkan minimal 3 pejabat, serta pencetakan dan pengiriman dokumen fisik. Dari hasil wawancara dengan A-2 selaku *Senior Analyst* Fungsi *Transport and Logistics* mengatakan:

*“Yang paling sering bikin macet itu ya waktu nunggu tanda tangan. Dokumen sudah selesai dari sisi kita, tapi harus antri dulu untuk ditandatangani. Kalau Pak Manajer atau Direktur sedang di lapangan atau ada meeting, ya dokumen itu bisa nunggu berhari-hari.” (Wawancara dilakukan pada 23 April 2026).*

Sebagai staff AP/PO Fungsi *Transport and Logistics* selaku A-3 mendukung pernyataan dari A-2 dengan menyatakan bahwa:

*“Hambatan paling sering itu ada tiga, pertama nunggu tanda tangan dokumen selesai dari sisi saya tapi tidak bisa lanjut karena harus antri persetujuan, kedua nunggu vendor respons RFQ, bisa 3–5 hari bahkan lebih dan kita harus follow up berkali-kali, ketiga duplikasi input data yang sama harus saya masukkan di spreadsheet dan ISPA.” (Wawancara dilakukan pada 21 April 2026).*

Perbandingan antara kedua pernyataan tersebut mengungkapkan keselarasan perspektif yang serupa meskipun keduanya berada pada tingkatan hierarki yang berbeda. Baik Informan A-2 maupun A-3 secara bersamaan mengidentifikasi proses persetujuan bertingkat sebagai sumber *bottleneck* utama yang menghambat kelancaran alur kerja. Namun terdapat perbedaan penekanan yang mencerminkan perbedaan paparan terhadap dimensi permasalahan yang berbeda di mana Informan A-2 cenderung melihat permasalahan dari sudut pandang ketergantungan pada ketersediaan fisik pejabat penandatanganan, sedangkan Informan A-3 sebagai pelaksana teknis menyebutkan dua permasalahan tambahan yang tidak terdeteksi dari perspektif manajerial, yaitu ketidakpastian *respons vendor* dan beban duplikasi input data lintas sistem. Temuan ini sejalan dengan konsep *waiting time* dalam proses bisnis yang dikemukakan oleh Lashkevich et al., (2023), di mana waktu tunggu akibat perpindahan dokumen antar sumber daya berbeda merupakan sumber hambatan yang paling sulit dideteksi namun memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi keseluruhan kinerja proses operasional.

Pernyataan kedua informan tersebut diperkuat oleh hasil observasi langsung peneliti selama periode magang berlangsung. Peneliti mengamati bahwa dalam satu

siklus pembuatan dokumen pengadaan, terdapat minimal tiga titik hambatan yang terjadi secara berulang dan sistemik. Pertama, jeda distribusi dokumen fisik antar ruangan atau antar lantai gedung yang mengharuskan staf AP/PO meninggalkan pekerjaan substantifnya, kedua, penumpukan dokumen yang menunggu tanda tangan di meja pejabat yang sedang tidak berada di tempat, dengan tidak ada mekanisme pengalihan atau eskalasi otomatis, dan ketiga, proses input data berulang ke dalam dua media pencatatan yang terpisah tanpa integrasi sistem.

## **2. Duplikasi Aktivitas**

Duplikasi aktivitas merupakan salah satu bentuk pemborosan sumber daya yang paling merusak dalam suatu proses bisnis, karena tidak hanya memboroskan waktu dan tenaga kerja, tetapi juga secara operasional meningkatkan risiko data yang tidak konsisten dan berujung pada kesalahan pengambilan keputusan. Dalam perspektif manajemen proses bisnis, duplikasi terjadi ketika aktivitas yang menghasilkan output identik dijalankan lebih dari satu kali dalam satu siklus proses, baik oleh orang yang sama maupun oleh pihak yang berbeda, tanpa ada nilai tambah yang dihasilkan dari pengulangan tersebut (Gross et al., 2020).

Dalam penelitian ini, duplikasi aktivitas ditemukan pada pencatatan dan *submit* data untuk semua tahapan proses pembuatan dokumen pengadaan. Informan A-3 mengungkapkan bahwa data yang sama harus dimasukkan secara manual ke dalam beberapa sistem yang berbeda, yaitu ke dalam *spreadsheet* monitoring internal, sistem ISPA (sistem yang terintegrasi dengan Fungsi SCM), dan ke dalam arsip fisik sebagai transfer dokumen antar fungsi. Tidak ada integrasi antara sistem tersebut, sehingga staf harus melakukan pekerjaan yang sama berulang kali dan

berpotensi menimbulkan kesalahan data dari *human error*. Informan A-1 menyatakan bahwa:

*“Di sisi lain, duplikasi itu ada di pencatatan data staf kita harus input data yang sama di beberapa sistem.” (Wawancara dilakukan pada 20 April 2026).*

Informan A-3 selaku Staff AP/PO juga menegaskan bahwa:

*“Data vendor, nilai PO, tanggal terbit, dan sebagainya itu saya masukkan beberapa kali ke beberapa tempat yang berbeda spreadsheet monitoring internal, sistem ISPA, sama dokumen fisik arsipnya. Kalau ada perubahan, saya juga harus ubah di semua tempat itu. Sering sekali terjadi salah satu tidak terupdate, akhirnya datanya beda-beda antara spreadsheet dan sistem.” (Wawancara dilakukan pada 21 April 2026).*

Di antara pernyataan informan A-1 dan A-3 ditemukan keselarasan permasalahan duplikasi aktivitas yang berlapis. Dari perspektif Informan A-3 sebagai pelaksana, duplikasi dirasakan terutama sebagai beban kerja tambahan yang menyita waktu dan berpotensi memicu kesalahan apabila salah satu *platform* terlewat untuk diperbarui. Dengan demikian, permasalahan duplikasi aktivitas tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga pada informasi yang secara langsung mempengaruhi kualitas koordinasi dan keputusan manajerial.

Duplikasi input data antar sistem merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan koordinasi yang tidak efektif dan pemborosan waktu, penghapusan duplikasi ini secara konsisten menghasilkan penghematan operasional yang signifikan sekaligus peningkatan keandalan informasi yang digunakan sebagai basis pengambilan keputusan (Fitria et al., 2022). Temuan dari kedua wawancara tersebut dikonfirmasi secara langsung melalui observasi peneliti selama periode magang di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta. Peneliti secara nyata

menyaksikan bahwa proses pencatatan data pengadaan dilakukan secara paralel ke dalam dua *platform* berbeda sebagai bagian dari rutinitas harian staf AP/PO, di mana setiap sesi pencatatan membutuhkan waktu antara 15 hingga 30 menit per dokumen pengadaan. Apabila dalam satu hari terdapat dua hingga tiga PO yang harus diproses secara bersamaan, waktu yang terbuang hanya untuk aktivitas input data duplikat dapat mencapai satu hingga satu setengah jam kerja produktif yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk aktivitas yang lebih bernilai tambah.

Secara keseluruhan, permasalahan duplikasi aktivitas pada proses pembuatan dokumen pengadaan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta merupakan konsekuensi dari ketiadaan integrasi antar sistem yang mengakibatkan dua *platform* pencatatan beroperasi secara paralel sebagai data yang tidak saling terintegrasi (*spreadsheet* dan ISPA yaitu sistem yang hanya terintegrasi dengan Fungsi SCM saja). Dampaknya bersifat ganda dan berlapis, pertama, pemborosan waktu kerja yang terukur akibat keharusan memasukkan data secara manual ke dalam dua *platform*, dan kedua, degradasi kualitas data yang tidak konsisten yang timbul dari ketidaksempurnaan proses manual yang rentan terhadap *human error*.

Kedua dampak tersebut secara sinergis melemahkan efektivitas proses pengadaan secara keseluruhan sekaligus berpotensi menurunkan kinerja organisasi sebagaimana ditegaskan oleh Jama & Mohamud, (2024) bahwa praktik pengadaan yang tidak efisien dan tidak akurat dalam pengelolaan informasi berdampak negatif secara langsung terhadap kualitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Pemetaan kategori tahapan dokumen proses pembuatan dokumen pengadaan pada *as-is process* berdasarkan duplikasi aktivitas divisualisasikan pada tabel sebagai berikut.

**Table 4. 1 Kategori Duplikasi Aktivitas Dokumen Proses Pembuatan Dokumen Pengadaan**

No.	Tahapan Cycle Time	ISPA	Spreadsheet	Email	Print/Fisik
1.	Pembuatan memo oleh staf AP/PO	✓	✓		✓
2.	<i>Approval Assistant Manager</i>				✓
3.	Pengiriman memo fisik dan <i>approval Manager</i>				✓
4.	Verifikasi anggaran oleh keuangan	✓	✓		✓
5.	Pembuatan, pengiriman RFQ, dan menunggu respons vendor	✓	✓	✓	
6.	Evaluasi dan perbandingan penawaran vendor	✓	✓		
7.	Pembuatan Dokumen Rencana Kerja dan Syarat (RKS)	✓	✓		✓
8.	Pembuatan Dokumen <i>Owner Estimate</i> (OE)	✓	✓		✓
9.	Pembuatan Dokumen <i>Bill of Quantity</i> (BOQ)	✓	✓		✓
10.	Pembuatan Dokumen <i>Purchase Requisition</i> (PR)	✓	✓		✓
11.	Pembuatan Dokumen <i>Risk Assessment</i> (RA)	✓	✓		✓
12.	<i>Release</i> dan cetak dokumen fisik				✓
13.	Approval pejabat (Direktur/VP)	✓	✓		✓

Sumber: Hasil Wawancara, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, pemetaan kategori duplikasi aktivitas dokumen pada

proses pembuatan dokumen pengadaan dapat dilihat bahwa sebagian besar tahapan melibatkan lebih dari satu *platform* atau media kerja secara bersamaan, yang mengindikasikan adanya proses berlapis dalam pengelolaan data dan dokumen. Dari 13 tahapan yang diidentifikasi, platform ISPA digunakan pada hampir seluruh tahapan, namun tidak berdiri sendiri melainkan berjalan paralel dengan *Spreadsheet*, *Email*, maupun dokumen fisik/print.

### **3. Pemborosan Waktu**

Pemborosan waktu (*time waste*) dalam konteks manajemen proses bisnis merujuk pada seluruh durasi yang dihabiskan oleh aktivitas-aktivitas yang tidak berkontribusi pada transformasi input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan maupun organisasi, termasuk di dalamnya waktu yang dihabiskan untuk menunggu, mendistribusikan dokumen secara fisik, melakukan pekerjaan berulang, atau menjalankan prosedur yang sudah tidak relevan dengan kebutuhan aktual proses. Amalia et al., (2025) dalam penelitiannya tentang rancang ulang proses bisnis pada sektor logistik menggunakan metode BPR menemukan bahwa pemborosan waktu merupakan salah satu masalah paling dominan yang ditemukan dalam proses bisnis berbasis dokumen fisik, dan bahwa penerapan BPR mampu mengurangi waktu proses serta meningkatkan efisiensi operasional melalui penyederhanaan alur kerja yang menghilangkan titik-titik kemacetan yang tidak produktif.

Pemborosan waktu yang paling terlihat pada Fungsi *Transport and Logistics* terjadi pada tahapan distribusi dokumen fisik. Meskipun sistem informasi digital sudah tersedia, proses persetujuan dokumen di PT XYZ Jakarta masih mengharuskan adanya dokumen tercetak dengan tanda tangan basah. Hal ini

menyebabkan staf harus meluangkan waktu untuk mencetak, memfotokopi, dan mendistribusikan dokumen secara fisik ke beberapa pihak yang terkadang berada di lokasi yang berbeda. Informan A-3 menyatakan bahwa:

*“Untuk satu PO saja, kita bisa distribusi sampai 3 langkah. Satu untuk keuangan, kemudian untuk Fungsi SCM, dan selanjutnya untuk VP/Direktur sesuai nilai kebutuhan jasa tertentu. Belum lagi kalau ada revisi, semua harus dicetak ulang. Banyak sekali kertas yang terbuang dan waktu yang habis hanya untuk mengurus dokumen fisik.” (Wawancara dilakukan pada 21 April 2026).*

Dilengkapi oleh Informan A-2 selaku *Senior Analyst* yang menambahkan pernyataannya bahwa:

*“Dokumen sudah selesai dari sisi kita, tapi harus antri dulu untuk ditandatangani. Kalau Pak Manajer atau Direktur sedang di lapangan atau ada meeting, ya dokumen itu bisa nunggu berhari-hari.” (Wawancara dilakukan pada 23 April 2026)*

Perbandingan antara pernyataan Informan A-3 dan Informan A-2 mengungkapkan dua sisi pemborosan waktu yang berbeda namun bersumber dari akar yang sama, yaitu ketergantungan proses pada mekanisme fisik yang tidak fleksibel dan tidak adaptif terhadap ketersediaan sumber daya manusia. Informan A-3 menyoroti pemborosan dari sisi beban kerja operasional staf pelaksana yang harus melakukan distribusi fisik secara berulang dan mengulang seluruh prosedur cetak-distribusi setiap kali terjadi revisi sekecil apapun. Sementara itu, Informan A-2 mengidentifikasi pemborosan dari perspektif yang lebih strategis, yaitu *idle time* proses akibat ketergantungan persetujuan pada ketersediaan fisik pejabat yang tidak selalu dapat diprediksi dan tidak ada mekanisme alternatifnya. Fenomena *idle time* yang diungkap oleh Informan A-2 ini sangat relevan dengan temuan Agung, (2023)

dalam penelitian tentang siklus pengadaan (*procurement life cycle*) *material offshore* di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur, yang mengidentifikasi bahwa optimalisasi siklus pengadaan memerlukan perbaikan mekanisme persetujuan dan evaluasi secara menyeluruh agar tahapan yang seharusnya dapat diperbaiki tidak terhambat oleh prosedur yang bersifat rigid dan mengganggu operasional.

Observasi langsung peneliti selama periode magang mengkonfirmasi bahwa pemborosan waktu yang diungkapkan oleh kedua informan di atas adalah nyata terjadi di perusahaan. Peneliti menyaksikan bahwa staf AP/PO rata-rata menghabiskan waktu 45 menit hingga 1 jam per hari hanya untuk aktivitas mencetak, memfotokopi, dan mendistribusikan dokumen fisik ke berbagai pihak dalam gedung perkantoran, sebuah beban waktu yang tidak menghasilkan transformasi apapun terhadap kinerja proses yang bersangkutan. Dalam satu kejadian yang diobservasi secara langsung, peneliti juga menyaksikan situasi di mana satu set dokumen PO yang telah selesai disusun harus menunggu selama beberapa hari kerja hanya karena manajer yang berwenang menandatangani sedang dalam perjalanan dinas ke lokasi operasional lapangan di luar kota, dan tidak ada mekanisme alternatif yang memungkinkan persetujuan diberikan dari jarak jauh.

Dengan demikian, pemborosan waktu yang teridentifikasi dalam proses pembuatan dokumen pengadaan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta merupakan akibat dari dua kebijakan yang saling memperkuat yaitu pertama, keharusan menggunakan dokumen fisik dengan tanda tangan basah sebagai satu-satunya media persetujuan yang sah dalam lingkungan perusahaan, dan kedua, distribusi dokumen secara manual tanpa memanfaatkan infrastruktur digital yang sesungguhnya sudah tersedia. Kombinasi kedua kebijakan ini menciptakan proses

yang tidak efisien, sangat tidak fleksibel, dan sangat rentan terhadap gangguan operasional yang tidak terduga, seperti ketidakhadiran pejabat atau kebutuhan revisi mendadak. Amalia et al., (2025) dalam penelitiannya membuktikan bahwa penerapan BPR pada sektor logistik yang menghadapi permasalahan serupa mampu secara nyata mengurangi waktu proses dan meningkatkan efisiensi operasional melalui penyederhanaan alur kerja yang menghilangkan titik-titik pemborosan secara radikal.

#### **4. Aktivitas *Non Value Added***

Identifikasi dan penilaian terhadap aktivitas *Non Value Added* (NVA) merupakan inti dari seluruh upaya analisis dalam pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR), karena secara langsung mengekspos elemen-elemen dalam proses yang tidak menghasilkan nilai tambah apapun namun terus dijalankan akibat kebiasaan institusional, ketiadaan prosedur alternatif, atau ketergantungan pada mekanisme operasional lama yang belum pernah dievaluasi secara kritis.

Aktivitas dalam proses bisnis umumnya dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu *Real Value Added* (RVA), *Business Value Added* (BVA), dan *Non Value Added* (NVA). RVA merupakan aktivitas yang secara langsung memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan berkontribusi terhadap kualitas produk atau layanan sehingga harus dipertahankan sebagai aktivitas inti proses bisnis. BVA adalah aktivitas yang tidak menambah nilai secara langsung bagi pelanggan, tetapi tetap diperlukan untuk mendukung operasional, administrasi, dan pemenuhan regulasi organisasi (Apriyanto et al., 2022). Sementara itu, NVA merupakan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan maupun organisasi,

sehingga berpotensi menimbulkan pemborosan dan inefisiensi (Wisayani, 2024).

Untuk menganalisis aktivitas yang bernilai tambah dan yang tidak bernilai tambah dalam *as-is process*, peneliti meminta setiap narasumber memberikan skor kepentingan (skala 1–10) terhadap setiap tahapan proses. Skor 1 menunjukkan aktivitas yang tidak penting atau tidak bernilai tambah, sedangkan skor 10 menunjukkan aktivitas yang sangat penting dan esensial. Hasil penilaian dirangkum dalam tabel berikut.

**Table 4.2 Kategori Prosedur Pembuatan Dokumen Pengadaan**

No.	Aktivitas	Rata-rata Skor	Kategori	Keterangan
1.	Tim Operasional mengajukan kebutuhan jasa transportasi/logistik kepada Staff AP/PO (pengangkutan, sewa atau <i>moving</i> )	10	RVA	Tidak dapat dihilangkan karena merupakan kegiatan utama seluruh rantai proses pengadaan yang secara langsung mencerminkan kebutuhan nyata operasional. Tidak dapat dieliminasi tanpa menghilangkan fungsi esensial proses pengadaan.
2.	Staff AP/PO membuat memo pendukung	8,3	BVA	Diperlukan sebagai dokumentasi awal dan dasar administratif pengajuan. Tidak secara langsung menciptakan nilai bagi pelanggan, namun mendukung akuntabilitas dan kepatuhan internal.
3.	Staff AP/PO mencetak dan mengirim memo	2,6	NVA	Distribusi dokumen berbasis kertas yang sepenuhnya dapat

No.	Aktivitas	Rata-rata Skor	Kategori	Keterangan
	fisik kepada <i>assistant manager</i> dan <i>manager</i>			digantikan oleh pengiriman digital. Tidak menambahkan substansi pada dokumen, hanya media transmisi yang lambat dan rentan kehilangan.
4.	Paraf persetujuan bertingkat ( <i>assistant manager</i> dan <i>manager</i> )	4,6	NVA	Persetujuan bertingkat tanpa mempertimbangkan nilai atau urgensi pengadaan menimbulkan antrian tidak proporsional. Bergantung pada ketersediaan fisik pejabat. Perlu diubah menjadi mekanisme berbasis nilai ( <i>risk-based approval</i> ).
5.	Departemen Keuangan melakukan verifikasi ketersediaan anggaran kepada <i>manager</i>	8,3	RVA	Tidak dapat dihilangkan karena kontrol keuangan esensial untuk memastikan pengadaan sesuai alokasi anggaran. Melindungi perusahaan dari risiko <i>over-budget</i> . Substansi tidak dapat dieliminasi, namun perlu ditetapkan SLA yang jelas.
6.	Staff AP/PO membuat dan mengirim RFQ kepada minimal 2 <i>vendor</i>	8	BVA	Langkah prosedural wajib untuk memastikan prinsip kompetisi dan transparansi pengadaan. Dapat dioptimalkan dari sisi mekanisme pengiriman dan penetapan batas waktu

No.	Aktivitas	Rata-rata Skor	Kategori	Keterangan
				<i>respons vendor</i> secara formal.
7.	Menunggu <i>respons</i> dari penawaran <i>vendor</i>	1,7	NVA	<i>Idle time</i> murni tanpa nilai tambah. Ketiadaan SLA terhadap <i>respons vendor</i> menjadikan durasi tidak terprediksi. Merupakan NVA paling kritis dengan potensi penundaan hingga berhari-hari tanpa mekanisme SLA yang jelas.
8.	Staff AP/PO melakukan evaluasi dan perbandingan penawaran dari <i>vendor</i>	10	RVA	Tidak dapat dihilangkan karena inti dari proses seleksi <i>vendor</i> yang memastikan perusahaan memperoleh nilai terbaik. Berkontribusi langsung pada kualitas keputusan pengadaan.
9.	Staff AP/PO membuat serangkaian dokumen pengadaan	10	RVA	Tidak dapat dihilangkan karena inti operasional yang menghasilkan output langsung berupa dasar hukum dan teknis pelaksanaan pekerjaan. Mentransformasi input (kebutuhan dan penawaran) menjadi dokumen formal yang diakui semua pihak.
10.	Proses persetujuan PO bertingkat ( <i>assistant manager</i> , dan <i>manager</i> )	3	NVA	Mekanisme seragam tanpa tingkatan nilai menciptakan antrian tidak proporsional. Seluruh PO harus melewati jalur persetujuan yang sama

No.	Aktivitas	Rata-rata Skor	Kategori	Keterangan
				tanpa mempertimbangkan nilai transaksi.
11.	Staff AP/PO mencetak dan mengirim PO fisik kepada Fungsi SCM	1,6	NVA	Distribusi PO fisik tidak menambahkan nilai substantif pada dokumen yang telah selesai. Sepenuhnya dapat digantikan pengiriman digital berbasis sistem terintegrasi. Skor terendah kedua yaitu, membuang waktu, kertas, dan tenaga staf.
12.	Staff AP/PO menunggu <i>approval</i> bertingkat dokumen dari VP/Direktur (nilai di atas 100 jt)	5,6	BVA	Persetujuan pejabat senior untuk pengadaan bernilai tinggi merupakan persyaratan tata kelola ( <i>corporate governance</i> ) yang diperlukan. Dapat dioptimalkan melalui tanda tangan digital dan penetapan SLA persetujuan yang ketat.

Keterangan: *RVA* = *Real Value Added*, *BVA* = *Business Value Added*, *NVA* = *Non Value Added*

Sumber: Hasil Wawancara, 2026

Dari 12 aktivitas yang dipetakan dan diskorkan oleh ketiga narasumber, terdapat 4 aktivitas yang dikategorikan sebagai *Real Value Added* (RVA) dan 3 aktivitas *Business Value Added* (BVA), sementara 5 aktivitas lainnya dikategorikan *Non-Value-Added* (NVA). Aktivitas NVA yang paling mencolok adalah "Menunggu respons penawaran dari vendor" (rata-rata skor 1,7) serta " Staff AP/PO mencetak

dan mengirim PO fisik kepada Fungsi SCM " (rata-rata skor 1,6). Dengan kategori NVA sebanyak 5 tahapan dari 12 tahapan total aktivitas, kondisi ini mencerminkan bahwa proses pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta memiliki kinerja proses yang belum efektif dan efisien, serta dapat diselesaikan melalui pendekatan perbaikan secara keseluruhan atau *Business Process Reengineering* (BPR). Amalia et al., (2025) dalam penelitian rancang ulang proses bisnis sektor logistik menggunakan BPR menemukan pola yang serupa, di mana aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan distribusi fisik dokumen dan mekanisme persetujuan manual secara konsisten mendominasi kategori NVA dan menjadi target eliminasi utama dalam rancangan *to-be process*. Ringkasan distribusi kategorisasi aktivitas *as-is process* sebagaimana disajikan secara terperinci dalam tabel berikut.

**Table 4. 3 Rekapitulasi Kategori Aktivitas beserta Analisis Berdasarkan *Business Process Reengineering***

No.	Kategori	Jumlah	Tahapan	Persentasi	Analisis BPR
1.	<i>Real Value Added (RVA)</i>	4	1, 5, 8, 9	33,3%	Aktivitas inti yang tidak dapat dieliminasi tanpa mengorbankan substansi output pengadaan. Menjadi basis aktivitas yang dipertahankan dalam <i>to-be process</i> .
2.	<i>Business Value Added (BVA)</i>	3	2, 6, 12	25,0%	Diperlukan secara prosedural/regulatif namun dapat dioptimalkan mekanismenya, misalnya melalui digitalisasi formulir atau penetapan SLA yang ketat.
3.	<i>Non-Value Added (NVA)</i>	5	3, 4, 7, 10, 11	41,7%	Kandidat eliminasi prioritas. Berkontribusi terbesar terhadap pemborosan <i>cycle time</i> dan sumber daya tanpa

No.	Kategori	Jumlah	Tahapan	Persentasi	Analisis BPR
					menghasilkan nilai tambah apapun.

Sumber: Hasil Wawancara dan Analisis Peneliti, 2026

Berdasarkan analisis hasil wawancara dikonfirmasi dan diperkuat melalui observasi langsung peneliti selama periode magang di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta. Observasi dilakukan terhadap siklus pengadaan secara penuh, memungkinkan peneliti untuk secara langsung mengidentifikasi, mengukur, dan mendokumentasikan secara nyata dari setiap aktivitas yang teridentifikasi sebagai NVA dalam kondisi operasional aktual. Terkait aktivitas ke-3 dan ke-11 yang berkaitan dengan distribusi dokumen fisik, peneliti seringkali mengamati bahwa dalam setiap siklus pengadaan staf AP/PO harus melakukan minimal tiga perjalanan fisik untuk mendistribusikan dokumen ke tujuan berbeda, yaitu Departemen Keuangan, ruang manajer, dan Fungsi SCM, masing-masing membutuhkan waktu antara 10-20 menit per perjalanan tergantung lokasi dan ketersediaan penerima. Apabila penerima sedang tidak berada di tempat, staf harus kembali lagi atau menitipkan dokumen kepada rekannya, yang berisiko dokumen tertunda lebih lama tanpa ada yang dapat memantau statusnya.

Secara keseluruhan, hasil analisis aktivitas *Non Value Added* dalam *as-is process* pembuatan dokumen pengadaan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta mengungkapkan bahwa 41,7 persen dari seluruh tahapan proses tidak menghasilkan nilai tambah apapun bagi konsumen maupun bagi substansi output pengadaan. Proporsi NVA yang melampaui sepertiga total tahapan ini merupakan indikator yang sangat kuat bahwa proses yang ada memiliki kinerja proses yang belum efisien.

Fathinatussakinah et al., (2024) menegaskan bahwa proporsi NVA yang tinggi dalam suatu proses merupakan justifikasi yang paling kuat untuk menerapkan BPR secara menyeluruh, karena BPR memungkinkan eliminasi radikal terhadap aktivitas-aktivitas tersebut secara menyeluruh daripada memperbaikinya satu per satu secara bertahap.

Analisis dilakukan melalui tiga pendekatan yang saling melengkapi, yakni wawancara dengan tiga informan, observasi langsung selama kegiatan magang, serta mengkaji dan mengolah dokumen internal yang relevan. Temuan-temuan tersebut kemudian diintegrasikan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai kondisi aktual proses pembuatan dokumen pengadaan, mulai dari pemetaan alur proses yang sedang berjalan (*as-is process*), identifikasi permasalahan, hingga perancangan usulan perbaikan (*to-be process*) berbasis pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR).

Sebagai langkah awal dalam proses tersebut, diperlukan pemahaman yang menyeluruh terhadap proses bisnis yang sedang berjalan atau yang disebut sebagai *as-is process*. Menurut Hammer & Champy dalam Gustaji & Gustaji, (2025) pemahaman ini menjadi fondasi sebelum merancang proses baru, karena tanpa pemetaan yang akurat terhadap kondisi eksisting, setiap upaya rekayasa ulang berisiko mengabaikan kompleksitas dan menimbulkan ketergantungan antar aktivitas yang ada.

#### **4.2.2.2 Faktor Penyebab Terjadinya *Bottleneck*, Duplikasi Aktivitas, Pemborosan Waktu, dan Aktivitas *Non Value Added***

Identifikasi faktor penyebab (*root cause*) dari permasalahan proses

merupakan tahapan yang tidak kalah pentingnya dibandingkan identifikasi permasalahan itu sendiri, karena rancangan perbaikan yang tidak menasar akar masalah akan menghasilkan perubahan yang bersifat sementara saja dan tidak berkelanjutan. Dalam pendekatan BPR, analisis akar masalah dilakukan untuk memastikan bahwa solusi yang dirancang benar-benar menghilangkan sumber proses yang tidak efisien secara fundamental, bukan sekadar mereduksi gejalanya secara sementara. Berdasarkan triangulasi data dari ketiga narasumber, peneliti mengidentifikasi beberapa faktor utama yang menjadi akar penyebab berbagai permasalahan dalam proses pembuatan dokumen pengadaan. Seperti yang dikatakan oleh informan A-3 bahwa:

*“Data vendor, nilai PO, tanggal terbit, dan sebagainya itu saya masukkan beberapa kali ke beberapa tempat yang berbeda, spreadsheet monitoring internal, sistem ISPA, sama dokumen fisik arsipnya. Kalau ada perubahan, saya juga harus ubah di semua tempat itu.” (Wawancara dilakukan pada 21 April 2026).*

Sebagai *Senior Analyst Fungsi Transport and Logistics* selaku A-2 juga mendukung pernyataan dari A-3 dengan menyatakan bahwa:

*“Menurut saya yang paling utama adalah tidak adanya SOP formal. Proses yang berjalan ini lebih banyak berdasarkan pengalaman dan kebiasaan yang diturunkan dari senior ke junior. Tidak ada dokumen resmi yang bisa dijadikan acuan. Faktor kedua adalah alur approval yang tidak fleksibel tidak ada perbedaan perlakuan antara nilai tingkatan PO.” (Wawancara dilakukan pada 23 April 2026).*

Perbandingan antara pernyataan Informan A-2 dan A-3 memperlihatkan keselarasan yang kuat dalam mengidentifikasi akar masalah dari dua perspektif yang berbeda. Informan A-2 sebagai *senior analyst* berfokus pada permasalahan yang bersifat struktural, yaitu tiadanya SOP dan rigiditas mekanisme *approval* yang tidak membedakan urgensi maupun nilai transaksi. Perspektif ini mencerminkan

pemahaman terhadap proses sebagai suatu sistem yang membutuhkan aturan proses yang jelas. Sedangkan, Informan A-3 sebagai pelaksana operasional mengungkapkan dampak konkret dari ketiadaan integrasi sistem terhadap beban kerja harian, yaitu keharusan untuk melakukan *input data* berulang yang berpotensi menimbulkan *human error*. Temuan ini sejalan dengan argumen Gross et al., (2020) yang menyatakan bahwa proses yang tidak efisien (*severe process inefficiency*) umumnya bukan disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan kombinasi dari beberapa faktor masalah yang saling memperkuat satu sama lain.

Berdasarkan hasil wawancara, relevan juga dengan hasil observasi peneliti selama kegiatan magang berlangsung. Menurut analisis peneliti, faktor utama akar permasalahan proses pembuatan dokumen pengadaan yang terjadi pada Fungsi *Transport and Logistics* seperti *bottleneck*, duplikasi aktivitas, pemborosan waktu, dan aktivitas *non value added* disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

1. Tidak adanya SOP tertulis yang baku dan terdokumentasi untuk proses pembuatan dokumen pengadaan. Narasumber A-2 mengakui bahwa proses yang berjalan selama ini lebih banyak didasarkan pada kebiasaan dan pengetahuan turun-temurun antar staf, bukan pada prosedur yang tertulis secara formal.
2. Alur persetujuan yang panjang dan tidak fleksibel. Setiap dokumen PO harus melewati minimal tiga tingkatan persetujuan tanpa mempertimbangkan nilai atau urgensi pengadaan.
3. Ketergantungan pada proses manual dan dokumen fisik. Karena sistem pengadaan berbasis digital dilakukan bersamaan dengan proses pembuatan dokumen secara *paper based* untuk kebutuhan arsip perusahaan, menyebabkan seluruh proses bergantung pada perpindahan dokumen fisik yang lambat dan rentan

terhadap kehilangan.

4. Tidak adanya sistem monitoring secara *real time*. Keterlambatan dokumen tidak terdeteksi secara otomatis, sehingga tidak ada tindakan korektif yang diambil hingga masalah menjadi kritis.

Kondisi ini mencerminkan bahwa perlunya rancangan perbaikan yang bersifat menyeluruh. Apabila hanya memperbaiki mekanisme distribusi dokumen tanpa menyentuh alur persetujuan atau integrasi sistem, tidak akan menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini memperkuat pernyataan pendekatan BPR yang bersifat radikal dan menyeluruh sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Hammer dan Champy (1993), di mana seluruh faktor akar masalah harus ditangani secara serentak dalam rancangan *to-be process* agar transformasi yang dihasilkan benar-benar bersifat fundamental dan berdampak dramatis terhadap efisiensi dan efektivitas proses pengadaan.

#### **4.2.2.3 Cycle Time Proses Pembuatan Dokumen Pengadaan**

Analisis *cycle time* merupakan salah satu instrumen pengukuran kinerja proses yang paling objektif dalam kerangka *Business Process Reengineering* (BPR), karena memberikan gambaran terukur mengenai durasi total yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu siklus proses dari awal hingga akhir. *Cycle time* yang panjang dan bervariasi merupakan indikator yang kuat terhadap keberadaan *bottleneck*, aktivitas *non-value added*, dan mekanisme koordinasi yang tidak efisien dalam suatu proses bisnis. Informan A-1 selaku *Manager Fungsi Transport and Logistics* mengatakan bahwa:

*“Dari sisi internal, tidak ada batas waktu yang ditetapkan untuk setiap tahapan. Masing-masing pihak mengerjakan sesuai*

*kemampuan dan jadwal mereka. Dari sisi eksternal, ketergantungan pada respons vendor sangat signifikan.” (Wawancara dilakukan pada 20 April 2026).*

Sedangkan, informan A-3 selaku Staff AP/PO yang setiap harinya merasakan langsung dampak dari cycle time yang panjang menyatakan bahwa:

*“Tidak ada deadline yang jelas di setiap tahapan. Dari sisi teknis, kita masih buat dokumen manual satu per satu. Dari sisi eksternal, vendor tidak punya kewajiban waktu respons.” (Wawancara dilakukan pada 21 April 2026).*

Perbandingan antara pernyataan Informan A-1 dan Informan A-3 mengungkapkan perspektif yang saling melengkapi dan sama-sama memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai sumber pemborosan *cycle time* dari dua tingkatan organisasi yang berbeda. Informan A-1 dari posisi manajerial mengidentifikasi permasalahan pada level tata kelola proses (*process governance*), yaitu ketiadaan mekanisme koordinasi formal berupa SLA yang mampu memastikan setiap pihak menyelesaikan tugasnya dalam batas waktu yang telah ditetapkan. Sementara itu, Informan A-3 dari posisi operasional melengkapi beberapa sumber pemborosan waktu yang lebih konkret dan terukur secara personal. Fenomena ini sejalan dengan temuan (Utami et al., 2024) yang menyatakan bahwa kesenjangan persepsi antara manajemen dan staf pelaksana mengenai sumber-sumber proses yang belum efektif dan efisien merupakan salah satu hambatan terbesar dalam upaya perbaikan proses.

Estimasi *cycle time* yang dipaparkan oleh para informan dikonfirmasi secara langsung melalui observasi peneliti selama periode magang di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta. Peneliti berkesempatan mengikuti dan menyaksikan

siklus pengadaan secara penuh dari tahap awal pengajuan kebutuhan oleh unit operasional hingga penerbitan dan pengiriman PO kepada Fungsi SCM. Berdasarkan hasil wawancara dan konfirmasi terhadap data PO tahun 2024, rata-rata *cycle time* serangkaian proses pembuatan dokumen pengadaan dari pengajuan memo kepada manajer hingga penerbitan PO bervariasi tergantung pada nilai dan jenis pengadaan. Informan A-3 memaparkan estimasi waktu untuk setiap tahapan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.5.

**Table 4. 1 Estimasi Cycle Time As-Is Process per Tahapan**

No.	Tahapan Proses	Estimasi Waktu
1.	Pembuatan memo oleh staf AP/PO	1 hari
2.	Pengiriman memo fisik dan <i>Approval Assistant Manager</i>	1-2 hari
3.	Pengiriman memo fisik dan <i>approval Manager</i>	1-3 hari
4.	Verifikasi anggaran oleh keuangan	3-5 hari
5.	Pembuatan, pengiriman RFQ, dan menunggu respons vendor	2-4 hari
6.	Evaluasi dan perbandingan penawaran vendor	1 hari
7.	Pembuatan Dokumen Rencana Kerja dan Syarat (RKS)	1 hari
8.	Pembuatan Dokumen Owner Estimate (OE)	1 hari
9.	Pembuatan Dokumen Bill of Quantity (BOQ)	1 hari
10.	Pembuatan Dokumen Purchase Requisition (PR)	1 hari
11.	Pembuatan Dokumen Risk Assessment (RA)	1 hari
12.	Release dan cetak dokumen fisik	1 hari
13.	Approval pejabat (Direktur/VP)	5-10 hari
<b>Total Keseluruhan Proses</b>		<b>13-30 hari</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan triangulasi hasil wawancara ketiga informan, dapat dilihat bahwa panjangnya *cycle time* disebabkan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Secara internal, tidak adanya SOP dengan batas waktu yang jelas untuk setiap tahapan menyebabkan masing-masing pihak mengerjakan sesuai kemampuan dan ketersediaan waktu mereka, tanpa adanya dokumentasi mekanisme SOP dan SLA. Dari sudut pandang faktor eksternal, ketergantungan pada *respons vendor* karena tidak adanya batasan waktu menjadi salah satu sumber perbedaan *cycle time* yang paling panjang. Ditambah apabila *vendor* tidak merespons dan perusahaan harus melakukan *follow up* yang bisa memakan waktu tambahan yang seharusnya dapat dihindari.

#### **4.2.3 Rancangan Usulan *To-Be Process* melalui Pendekatan Business**

##### **Process Reengineering (BPR)**

Perancangan *to-be process* merupakan puncak dari seluruh tahapan analisis BPR yang telah dilakukan sebelumnya, di mana temuan-temuan dari pemetaan *as-is process*, identifikasi *bottleneck*, duplikasi aktivitas, pemborosan waktu dan aktivitas NVA, analisis faktor penghambat, serta pengukuran *cycle time* diintegrasikan menjadi sebuah desain proses baru yang secara fundamental berbeda dari kondisi eksistingnya. Dalam kerangka BPR, *to-be process* harus mencerminkan pertanyaan “Bagaimana seharusnya proses ini bekerja apabila kita merancang nya dari awal?” tanpa terikat pada batasan-batasan kondisi *as-is* yang telah terbukti tidak efisien.

Menurut Hnylianska, (2022), penelitiannya memperkuat perspektif ini dengan menegaskan bahwa pemikiran ulang (*rethinking*) terhadap proses bisnis yang efektif harus berani menantang asumsi-asumsi lama yang telah menjadi

kebiasaan, karena justru asumsi-asumsi inilah yang sering kali menjadi akar proses yang tidak efisien yang mengakar kuat. Rancangan *to-be process* dalam penelitian ini mengacu pada prinsip-prinsip BPR dengan berfokus pada tiga pilar utama yaitu pertama, eliminasi aktivitas NVA secara radikal, kedua, penyederhanaan alur persetujuan berbasis nilai dan risiko, serta ketiga, penetapan batasan waktu baku melalui SLA formal pada setiap tahapan proses. Secara kolektif, ketiga pilar tersebut ditujukan untuk mempersingkat cycle time dari rata-rata 20 hari kerja menuju target 5–8 hari kerja dan meningkatkan efektivitas proses menuju target minimal 80%.

Ketika peneliti mengajukan pertanyaan tentang perubahan yang paling mendesak apabila dilakukan *Business Process Reengineering*, ketiga narasumber secara serupa menyebutkan dua prioritas utama yaitu adanya SOP proses pembuatan dokumen yang jelas dan penyederhanaan alur persetujuan. Informan A-2 mengatakan bahwa:

*“Menurut saya yang paling penting adalah menyederhanakan alur approval. Tidak perlu semua dokumen harus double approval seperti ke manager dan assistant manager. Ini saja sudah bisa memotong 2–3 hari dari cycle time. Langsung saja ke manager berdasarkan nilai transaksi.” (Wawancara dilakukan pada 23 April 2026).*

Informan A-3 juga menegaskan bahwa:

*“Kalau dari sisi saya yang sehari-hari mengerjakan dokumen fisiknya, yang paling mendesak adalah hapus keharusan dokumen fisik untuk keperluan internal. Tanda tangan digital sudah sah secara hukum. Kalau kita bisa approval lewat sistem atau email resmi.” (Wawancara dilakukan pada 21 April 2026).*

Perbandingan antara pernyataan Informan A-2 dan A-3 menunjukkan

keselarasan yang kuat terhadap dua perbaikan yang saling melengkapi yaitu penyederhanaan alur *approval* berbasis nilai dan penyederhanaan mekanisme distribusi dan persetujuan dokumen. Dengan demikian, pernyataan kedua informan ini mengkonfirmasi bahwa rancangan *to-be process* yang mengintegrasikan kedua elemen tersebut merupakan solusi yang tidak hanya secara teoritis, tetapi juga relevan dan dapat diterima secara praktis oleh para pelaksana yang akan menggunakannya. Kondisi ini sesuai dengan temuan Aprillio, (2023), yang menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi dalam proses pengadaan sangat bergantung pada dukungan dan penerimaan pengguna (*user acceptance*), yang secara signifikan meningkat apabila desain proses baru sejalan dengan kebutuhan dan aspirasi nyata para pelaksana operasional.

Berdasarkan analisis mendalam terhadap *as-is process* dan masukan dari seluruh informan, peneliti merancang *to-be process* yang mengacu pada prinsip-prinsip BPR. Rancangan ini berfokus pada eliminasi aktivitas *non value added*, menyederhanakan alur persetujuan berbasis risiko dan nilai, serta menetapkan batasan waktu baku pada setiap tahapan proses. Perubahan-perubahan tersebut secara bersamaan ditujukan untuk mempersingkat *cycle time* dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembuatan dokumen pengadaan.

**Table 4. 2 Perbandingan *As-Is Process* dan *To-Be Process* Pembuatan Dokumen Pengadaan**

No.	Aspek Perbandingan	<i>As-Is Process</i>	<i>To-Be Process</i>
1.	Dokumen pendukung awal	Memo manual yang dicetak fisik	Memo digital terstandarisasi melalui sistem ISPA atau email.

No.	Aspek Perbandingan	<i>As-Is Process</i>	<i>To-Be Process</i>
2.	Jumlah tahapan dokumen utama	12 tahapan proses pembuatan dokumen (5 tahapan NVA)	7 tahapan inti (eliminasi 5 aktivitas NVA)
3.	Alur persetujuan	Bertingkat seragam dengan acuan nilai hanya di atas 100 jt ( $\pm 3$ tingkatan untuk semua PO)	Berbasis nilai <Rp50 jt → <i>Assistant Manager</i> Rp50–500 jt → <i>Manager</i> >Rp500 jt → VP/Direktur
4.	Media distribusi dokumen	Dokumen fisik tanda tangan basah dan dikirim ke antar unit	Dokumen digital melalui email dengan tanda tangan elektronik ( <i>e-sign</i> ) yang sah secara hukum
5.	Submit dan penyimpanan data	Manual di 3 sistem terpisah ( <i>spreadsheet</i> , ISPA, arsip fisik)	Sistem terintegrasi agar <i>submit</i> dokumen 1 kali, tersinkronisasi otomatis ke semua platform ( <i>spreadsheet</i> maupun ISPA)
6.	Sistem monitoring dokumen	Tidak ada	Tracking secara <i>real-time</i> dengan adanya PIC di setiap tahapan proses
7.	Batas waktu <i>Service Level Agreement</i> (SLA) per tahapan	Tidak ada SLA tertulis	Adanya SLA tertulis ditetapkan dengan maks. 1×24 jam per level <i>approval</i>
8.	SOP tertulis proses pembuatan dokumen pengadaan	Tidak ada	Adanya SOP tertulis, terdokumentasi, dan disosialisasikan kepada seluruh staf terkait
9.	Koordinasi penawaran dengan	Tidak ada batas waktu <i>respons</i>	Adanya batas waktu <i>respons</i> maks. 2 hari

No.	Aspek Perbandingan	As-Is Process	To-Be Process
	vendor		kerja
10.	Estimasi <i>cycle time</i> rata-rata	13–30 hari kerja (rata-rata $\pm 20$ hari)	5–8 hari kerja
11.	Target efektivitas dokumen	57% (data aktual 2024)	$\geq 80\%$ (target pasca implementasi BPR)

Sumber: Hasil Wawancara dan Analisis BPR, 2026

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa perbandingan paling signifikan terletak pada dua aspek. Pertama, reduksi jumlah tahapan dari 12 menjadi 7 tahapan inti melalui eliminasi seluruh aktivitas *Non-Value Added* (NVA). Kedua, penerapan mekanisme *Service Level Agreement* (SLA) tertulis pada setiap tahapan proses. Implementasi tanda tangan elektronik (*e-sign*) merupakan komponen krusial dalam *to-be process* yang menggantikan ketergantungan pada tanda tangan basah (*wet signature*).

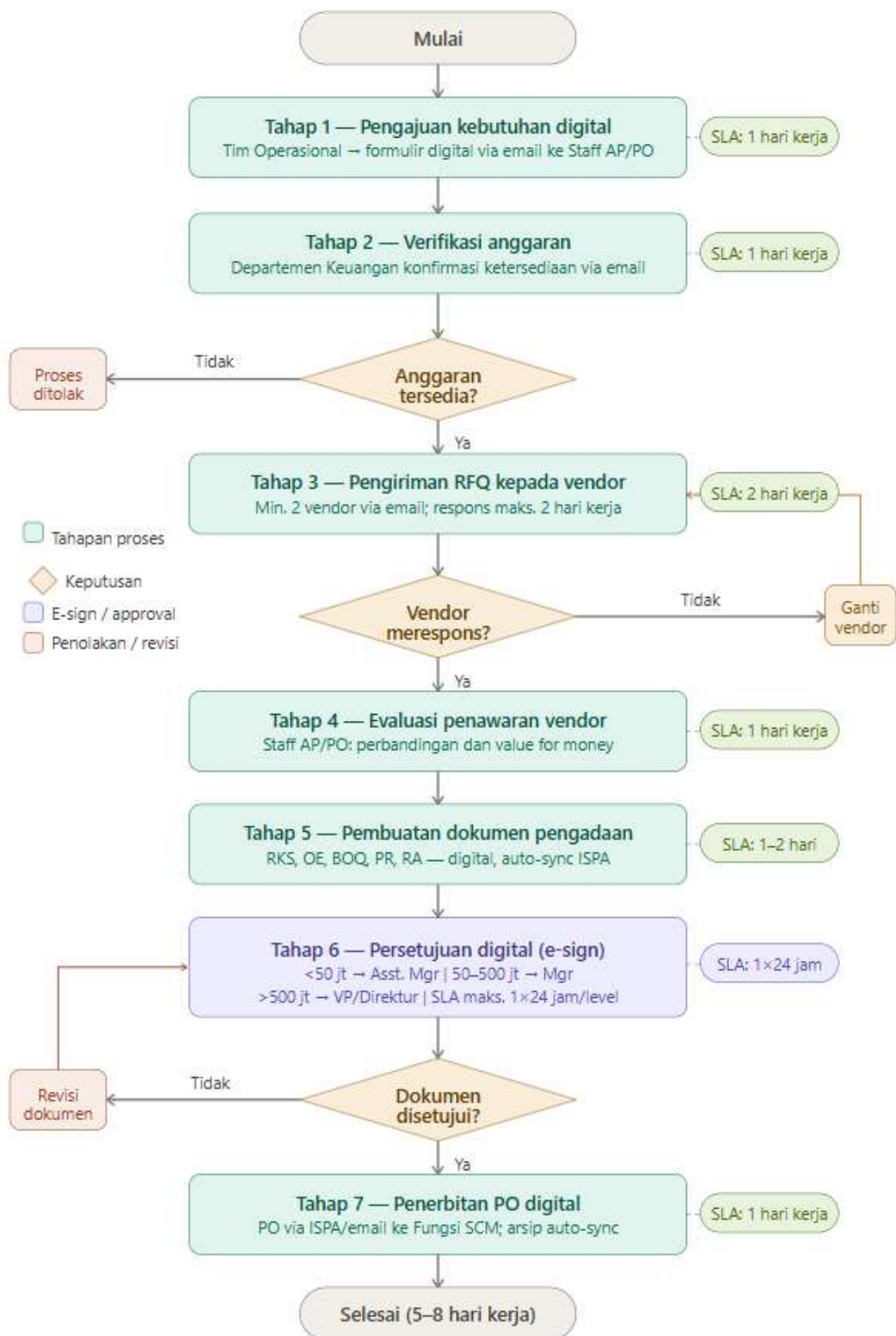
Mekanisme yang diusulkan mengacu pada praktik korporasi yang telah terbukti dan memiliki landasan hukum berdasarkan Pasal 11 UU ITE No. 11 Tahun 2008 serta PP No. 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik, yang menegaskan bahwa tanda tangan elektronik memiliki kekuatan hukum yang setara dengan tanda tangan konvensional sepanjang dibuat menggunakan akun terverifikasi dan disertai jejak audit yang dapat dipertanggungjawabkan. Terdapat dua opsi implementasi yang dapat dipilih sesuai dengan kapasitas sistem informasi perusahaan, yaitu sebagai berikut.

### **Opsi 1. Integrasi Modul *Approval* dalam Sistem ISPA**

Apabila sistem ISPA memiliki modul *approval*, pejabat berwenang menerima notifikasi otomatis di dalam sistem, kemudian menekan tombol “Setujui” yang terekam secara digital beserta identitas akun, *timestamp*, dan jejak audit (*audit trail*) yang tersimpan permanen. Opsi ini paling ideal karena seluruh rekaman tersinkronisasi langsung dengan data pengadaan.

### **Opsi 2. *E-sign* via Email Resmi Perusahaan**

Staf AP/PO mengirimkan dokumen PDF melalui email resmi perusahaan kepada pejabat berwenang sesuai hierarki nilai transaksi. Pejabat membalas email dengan pernyataan persetujuan eksplisit misalnya: “Disetujui — [Nama] — [Tanggal/Jam]” yang secara hukum memiliki kekuatan setara tanda tangan karena berasal dari akun email terverifikasi perusahaan. Rekaman balasan email disimpan sebagai arsip digital dalam ISPA. Opsi ini tidak memerlukan investasi sistem tambahan dan dapat diterapkan segera.



**Gambar 4. 2** *Flowchart Visualisasi To-Be Process*

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Rancangan *to-be process* yang diusulkan disederhanakan menjadi 7 tahapan inti yang mengeliminasi 5 tahapan NVA dan dapat diselesaikan dalam rentang 5–8 hari kerja divisualisasikan seperti *flowchart* yang ada pada gambar 4.2. Titik keputusan pertama terletak pada verifikasi anggaran, apabila anggaran tidak tersedia proses dihentikan dan ditolak secara formal sehingga mencegah pemborosan sumber daya untuk penyusunan dokumen yang tidak memiliki dasar pendanaan. Titik keputusan kedua terletak pada *respons vendor*, apabila vendor tidak merespons dalam batas SLA, staff AP/PO diarahkan untuk mengganti vendor alternatif tanpa menunggu tanpa batas waktu seperti dalam *as-is process*.

Titik keputusan ketiga terletak pada persetujuan digital, apabila pejabat berwenang tidak menyetujui, dokumen dikembalikan untuk revisi ke Tahap 6 tanpa mengulangi seluruh siklus proses, berbeda dengan *as-is process* yang mengharuskan pencetakan ulang dan redistribusi fisik secara menyeluruh. Ketiga mekanisme kontrol ini mencerminkan penerapan prinsip *risk-based governance* dalam desain proses BPR, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Gross et al., (2020). Dengan demikian, tahapan rancangan *to-be process* dari 12 tahapan *as-is process* sebelumnya direkapitulasi menjadi sebagai berikut.

**Table 4. 3 Rancangan *To-Be Process***

No.	Tahapan	Estimasi Waktu pada <i>As-Is Process</i>	Kategori	Status pada <i>To-Be Process</i>	Keterangan
1.	Tim Operasional mengajukan kebutuhan jasa transportasi/logist	1 hari	RVA	Masih Ada	Dipertahankan sebagai tahap utama proses. Dioptimalkan

No.	Tahapan	Estimasi Waktu pada <i>As-Is Process</i>	Kategori	Status pada <i>To-Be Process</i>	Keterangan
	ik kepada Staff AP/PO (pengangkutan, sewa, atau <i>moving</i> )				dengan digitalisasi pengajuan melalui formulir standar digital seperti email terstruktur untuk menggantikan memo fisik, tanpa mengubah substansi fungsinya.
2.	Staff AP/PO membuat memo pendukung sebagai dokumen pengajuan awal	1 hari	BVA	Masih Ada (dioptimalkan)	Dipertahankan namun dioptimalkan menjadi formulir digital terstandarisasi melalui <i>email</i> .
3.	Staff AP/PO mencetak dan mengirim memo fisik kepada <i>Assistant Manager</i> dan <i>Manager</i>	1 hari	NVA	Dieliminasi	Dieliminasi sepenuhnya. Digantikan oleh pengiriman memo digital melalui <i>email</i> . Tidak ada substansi yang hilang dari eliminasi, hanya media distribusi yang berubah dari fisik ke digital.
4.	Paraf persetujuan bertingkat memo	2–5 hari	NVA	Dieliminasi	Digantikan oleh mekanisme

No.	Tahapan	Estimasi Waktu pada <i>As-Is Process</i>	Kategori	Status pada <i>To-Be Process</i>	Keterangan
	(Assistant Manager dan Manager)				approval berbasis nilai transaksi menggunakan <i>e-sign</i> melalui email. Nilai: < Rp50 jt → Asst. Manager Rp50–500 jt → Manager > Rp500 jt → VP/Direktur. SLA approval maks. 1×24 jam.
5.	Departemen Keuangan melakukan verifikasi ketersediaan anggaran	3–5 hari	RVA	Masih Ada (Dioptimalkan)	Dipertahankan sebagai kontrol keuangan esensial. Dioptimalkan dengan penetapan SLA formal maksimal <i>respons</i> 1 hari kerja.
6.	Staff AP/PO membuat dan mengirim RFQ kepada minimal 2 vendor	1 hari	BVA	Masih Ada (Dioptimalkan)	Dipertahankan sebagai tahap prosedural wajib pengadaan kompetitif. Dioptimalkan dengan penambahan batas waktu <i>respons</i> vendor maksimal 2 hari

No.	Tahapan	Estimasi Waktu pada <i>As-Is Process</i>	Kategori	Status pada <i>To-Be Process</i>	Keterangan
					kerja.
7.	Menunggu <i>respons</i> penawaran dari vendor tanpa batas waktu yang ditetapkan	2-4 hari	NVA	Dieliminasi	Menghilangkan ketidakpastian waktu eksternal. Digantikan oleh mekanisme SLA vendor maksimal <i>respons</i> 2 hari kerja
8.	Staff AP/PO melakukan evaluasi dan perbandingan penawaran dari vendor	1 hari	RVA	Masih Ada	Dipertahankan sepenuhnya sebagai inti dari proses seleksi vendor yang memastikan nilai terbaik ( <i>value for money</i> ).
9.	Staff AP/PO membuat serangkaian dokumen pengadaan (RKS, OE, BOQ, PR, RA, PO)	5 hari	RVA	Masih Ada	Dipertahankan sebagai inti operasional utama yang menghasilkan output formal pengadaan.
10.	Proses persetujuan PO bertingkat ( <i>Senior Analyst, Assistant Manager</i> dan <i>Manager</i> )	3-7 hari	NVA	Dieliminasi	Dieliminasi dan digantikan mekanisme approval berbasis nilai transaksi identik dengan tahapan ke-4.

No.	Tahapan	Estimasi Waktu pada <i>As-Is Process</i>	Kategori	Status pada <i>To-Be Process</i>	Keterangan
11.	Staff AP/PO mencetak dan mengirim PO fisik kepada Fungsi SCM	1 hari	NVA	Dieliminasi	Dieliminasi sepenuhnya. Digantikan oleh penerbitan PO digital melalui sistem ISPA.
12.	Staff AP/PO menunggu approval bertingkat dokumen dari VP/Direktur	3-5 hari	BVA	Masih Ada (Dioptimalkan)	Dipertahankan sebagai persyaratan tata kelola ( <i>corporate governance</i> ) untuk pengadaan bernilai material. Dioptimalkan dengan <i>e-sign</i> dan SLA <i>approval</i> maksimal 1×24 jam hari kerja.

Keterangan: *RVA* = Real Value Added | *BVA* = Business Value Added | *NVA* = Non-Value Added (dieliminasi)

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Rancangan *to-be process* yang diwujudkan dalam SOP *To-Be Process* Proses Pembuatan Dokumen Pengadaan merupakan manifestasi praktis dari empat prinsip BPR yaitu sebagai berikut.

1. Prinsip "fundamental" diterapkan melalui pertanyaan mendasar mengapa setiap aktivitas ada dan apakah masih relevan, yang menghasilkan keputusan untuk mengeliminasi 5 aktivitas NVA dari 12 aktivitas yang ada.

2. Prinsip "radikal" diwujudkan melalui perancangan ulang total alur proses pembuatan dokumen pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ.
3. Prinsip "dramatis" tercermin dari penurunan *cycle time* rata-rata dari 13-30 hari kerja menjadi 5–8 hari kerja.
4. Prinsip "proses" diimplementasikan melalui penetapan *Service Level Agreement* (SLA) yang mengikat setiap tahapan dalam satu alur kerja yang terukur dan terintegrasi.

Sistem persetujuan atau *approval* berbasis nilai transaksi yang diusulkan dalam SOP juga merupakan inovasi kunci yang membedakan *to-be process* dari kondisi saat ini. Dengan menetapkan tiga tingkatan persetujuan berdasarkan nilai yaitu di bawah Rp50 juta hanya memerlukan persetujuan *Assistant Manager*, Rp50–500 juta memerlukan persetujuan *Manager*, dan di atas Rp500 juta memerlukan persetujuan VP/Direktur. Proyeksi menunjukkan bahwa sebagian besar PO bernilai kecil dapat diselesaikan dalam 2–3 hari kerja, dibandingkan dengan kondisi saat ini yang memerlukan 5–10 hari kerja hanya untuk proses persetujuan. Pendekatan ini selaras dengan rekomendasi menggunakan *risk-based approach* dalam menyederhanakan proses pengadaan.

### **4.3 Output Penelitian**

Sebagai luaran utama penelitian, hasil analisis *Business Process Reengineering* diwujudkan dalam bentuk rancangan Standar Operasional Prosedur (SOP) proses pembuatan dokumen pengadaan, disusun berdasarkan prinsip-prinsip BPR serta mengacu pada rekomendasi narasumber dan temuan observasi lapangan. Penyusunan SOP ini merupakan respons langsung terhadap

temuan bahwa tidak terdapat SOP formal yang mengatur proses pembuatan dokumen pengadaan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta. SOP yang dirancang bersifat usulan akademis sebagai acuan bagi manajemen dalam melakukan perbaikan proses, dengan implementasinya perlu disesuaikan lebih lanjut terhadap kebijakan internal, kapasitas sistem informasi, dan regulasi perusahaan yang berlaku.

<b>PT XYZ JAKARTA</b>  <i>Transport and Logistics</i>	<b>PEMBUATAN DOKUMEN PENGADAAN</b>	Standar Operasional Prosedur
	<b>SOP : TL-001-PD</b>	
	<b>Tanggal Berlaku : 2026</b>  <b>Revisi ke : 0</b>	

### 1. Tujuan

*Standard Operating Procedure* (SOP) ini mendeskripsikan langkah-langkah dan tindakan dalam proses pembuatan dokumen pengadaan pada Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta, mencakup pengajuan kebutuhan, verifikasi anggaran, pengadaan vendor, pembuatan dokumen, hingga penerbitan *Purchase Order* (PO) secara efisien dan terstandarisasi.

### 2. Ruang Lingkup

Seluruh staf dan pejabat Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta wajib memperhatikan dan menerapkan prosedur yang disajikan dalam dokumen ini. Manager menyampaikan prosedur kerja ini kepada setiap karyawan baru pada masa orientasi (*probation*).

### 3. Penanggung Jawab

- a.) Staff AP/PO bertanggung jawab membuat dan mengajukan seluruh dokumen pengadaan secara digital sesuai prosedur.
- b.) *Senior Analyst, Assistant Manager, Manager, Vice President*, dan Direktur bertanggung jawab menyetujui dokumen berdasarkan nilai transaksi dan memberikan *e-sign* dalam batas waktu yang ditetapkan.
- c.) Departemen Keuangan bertanggung jawab melakukan verifikasi ketersediaan anggaran sesuai SLA yang ditetapkan.

- d.) Vendor bertanggung jawab melakukan respons RFQ (*request for quotation*) melalui email sesuai SLA yang ditetapkan.

#### 4. Singkatan dan Definisi

**Table 4. 4 Singkatan dan Definisi SOP To-Be Process**

Staff AP/PO	Staf <i>Account Payable/Purchase Order</i> yang bertugas menyusun dokumen pengadaan
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i> (Standar Operasional Prosedur)
BPR	<i>Business Process Reengineering</i> , pendekatan perancangan ulang proses bisnis secara radikal
RFQ	<i>Request for Quotation</i> , surat permintaan penawaran kepada vendor
PO	<i>Purchase Order</i> , dokumen pemesanan resmi kepada vendor
RKS	Rencana Kerja dan Syarat
OE	<i>Owner Estimate</i> , estimasi biaya dari pihak perusahaan
BOQ	<i>Bill of Quantity</i> , rincian volume pekerjaan
PR	<i>Purchase Requisition</i> , permintaan pembelian pengadaan
RA	<i>Risk Assessment</i> , penilaian risiko pelaksanaan pekerjaan
ISPA	Sistem informasi pengadaan yang terintegrasi dengan Fungsi SCM
SLA	<i>Service Level Agreement</i> , perjanjian batas waktu layanan antar unit
NVA	<i>Non Value Added</i> , aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah
<i>E Sign</i>	Tanda tangan elektronik yang sah secara hukum

#### 5. Alat dan Bahan

Peralatan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan prosedur pembuatan dokumen pengadaan adalah sebagai berikut:

- a.) Komputer/laptop dengan akses sistem ISPA
- b.) Akses email resmi perusahaan

- c.) Sistem e-sign (tanda tangan elektronik)
- d.) Akses internet untuk komunikasi dengan vendor, menggunakan email, maupun ISPA

## 6. Deskripsi Proses (Langkah-Langkah)

Proses ini dilaksanakan berdasarkan instruksi Manager Fungsi *Transport and Logistics* kepada staf AP/PO terkait adanya kebutuhan jasa transportasi/logistik. Langkah-langkah dalam proses pembuatan dokumen pengadaan (*to-be process*) adalah sebagai berikut:

1. Pengajuan Kebutuhan Digital
2. Verifikasi Anggaran
3. Pengiriman RFQ Kepada Vendor
4. Evaluasi Penawaran
5. Proses Pembuatan Dokumen Pengadaan
6. Persetujuan Digital
7. Penerbitan PO

## 7. Dokumen Pendukung dan Formulir

Dokumen atau formulir berikut ini perlu diperhatikan untuk mendapatkan informasi lebih detail dalam pelaksanaan prosedur pembuatan dokumen pengadaan.

**Table 4. 5 Dokumen Pendukung SOP *To-Be Process***

Kode Dokumen	Nama Dokumen	Keterangan
F.TNL.01	Formulir Pengajuan Kebutuhan	Formulir digital melalui email pengajuan kebutuhan jasa transportasi/logistik dari Tim Operasional.
F.TNL.02	Dokumen Evaluasi Vendor	Berisi perbandingan dan hasil evaluasi penawaran dari minimal 2 vendor.
F.TNL.03	Rencana Kerja dan Syarat (RKS)	Berisi spesifikasi teknis dan syarat-syarat pelaksanaan pekerjaan.

Kode Dokumen	Nama Dokumen	Keterangan
F.TNL.04	Owner Estimate (OE)	Estimasi biaya yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai acuan negosiasi harga.
F.TNL.05	Bill of Quantity (BOQ)	Rincian volume dan jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan vendor.
F.TNL.06	Purchase Requisition (PR)	Dokumen permintaan pengadaan internal yang menjadi dasar penerbitan PO.
F.TNL.07	Risk Assessment (RA)	Penilaian risiko pelaksanaan pekerjaan sebelum PO diterbitkan.
F.TNL.08	Purchase Order (PO)	Dokumen pemesanan resmi kepada vendor, memuat detail jasa, harga, jadwal, dan ketentuan pembayaran.

## 8. Pelatihan dan Standar Kompetensi yang Dibutuhkan

Staff AP/PO dan seluruh pejabat yang terlibat dalam proses ini wajib memiliki kompetensi berikut:

- a.) Pemahaman terhadap regulasi dan tata kelola pengadaan internal perusahaan
- b.) Kemampuan mengoperasikan sistem ISPA dan *platform e-sign*
- c.) Komunikasi efektif dengan *vendor* dan antar unit internal
- d.) Keteraturan, kedisiplinan, dan pengendalian diri dalam pengelolaan dokumen
- e.) Pemahaman terhadap prinsip *value for money* dalam pengadaan

## 9. Audit Dokumen

*Manager* bertanggung jawab terhadap pelaksanaan SOP. *Manager* dapat membentuk tim internal maupun menunjuk tim eksternal untuk melakukan audit secara berkala. Audit dilakukan terhadap deskripsi proses, alur proses *cycle time*, dan dokumen penunjang atau formulir yang dibutuhkan. Karyawan dan staf AP/PO diminta untuk memberikan evaluasi secara

berkesinambungan terhadap kelemahan SOP ini dikaitkan dengan kondisi aktual proses pembuatan dokumen pengadaan di Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta.

#### 10. *Service level Agreement (SLA) per Tahapan Proses*

Berikut adalah ringkasan SLA yang wajib dipenuhi oleh seluruh pihak yang terlibat dalam proses pembuatan dokumen pengadaan:

**Table 4. 6 *Service Level Agreement SOP To-Be Process***

No.	Tahapan Proses	Batas Waktu (SLA)	Penanggung Jawab
1.	Verifikasi anggaran oleh keuangan	Maks. 1 hari kerja	Departemen Keuangan
2.	Respons penawaran vendor (RFQ)	Maks. 2 hari kerja	Vendor
3.	Evaluasi penawaran	1 hari kerja	Staff AP/PO
4.	Pembuatan dokumen pengadaan	1–2 hari kerja	Staff AP/PO
5.	Persetujuan digital ( <i>e-sign</i> ) per level	Maks. 1×24 jam kerja	<i>Asst. Manager / Manager / VP/Direktur</i>
6.	Penerbitan dan pengiriman PO digital	1 hari kerja	Staff AP/PO
<b>Total Estimasi Cycle Time</b>		<b>5–8 hari kerja</b>	<i>(dari 13–30 hari menjadi 5–8 hari)</i>

## 11. Key Performance Indicator (KPI)

**Table 4. 7 Key Performance Indicators (KPI) SOP To-Be Process**

No.	Indikator	Target	Baseline (As-Is Process)	Frekuensi Evaluasi
1.	Persentase dokumen pengadaan selesai tepat waktu	$\geq 80\%$	57% (rata-rata 2024)	Bulanan
2.	Rata-rata <i>cycle time</i> pembuatan dokumen pengadaan <i>end-to-end</i>	$\leq 8$ hari kerja	13–30 hari kerja (rata-rata $\pm 19$ hari)	Bulanan
3.	Tingkat kepatuhan terhadap <i>Service Level Agreement</i> (SLA) per tahapan proses	$\geq 90\%$	Tidak terukur (tidak ada SLA)	Bulanan
4.	Persentase pengajuan yang dikembalikan karena data/dokumen tidak lengkap	$\leq 5\%$	Tidak terukur	Bulanan
5.	Jumlah dokumen yang selesai tepat waktu	$\geq 60\%$ dari <i>baseline</i>	381 dokumen terlambat (2024)	Bulanan

*Sumber: Rancangan Peneliti Berbasis Analisis BPR, 2026*

*Catatan: SOP ini bersifat usulan akademis yang ditujukan sebagai acuan bagi manajemen Fungsi Transport and Logistics PT XYZ Jakarta. Implementasi perlu disesuaikan lebih lanjut dengan kebijakan internal, kapasitas sistem informasi, dan regulasi perusahaan yang berlaku*