

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur dan teknologi yang berfokus pada pengembangan, produksi, serta penyediaan berbagai produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di berbagai sektor industri. Sejak awal berdirinya, perusahaan berkomitmen untuk mendukung perkembangan industri nasional melalui penguasaan teknologi, peningkatan kapasitas produksi, serta pengembangan sumber daya manusia yang kompeten. Dalam perjalanannya, PT XYZ terus melakukan transformasi dan pengembangan bisnis agar mampu beradaptasi dengan dinamika industri, kemajuan teknologi, serta kebutuhan pasar yang terus berkembang. Seiring dengan perkembangan industri, PT XYZ terus mengembangkan kompetensi di bidang perancangan, manufaktur, pengujian, serta pemeliharaan produk. Peningkatan tersebut dilakukan melalui pemanfaatan teknologi yang semakin modern, pelaksanaan pelatihan bagi tenaga kerja, serta penerapan standar kualitas dan keselamatan kerja dalam setiap proses operasional. Berbagai produk yang dihasilkan telah digunakan oleh pelanggan dari berbagai sektor, baik di dalam maupun luar negeri. Selain kegiatan produksi, perusahaan juga menyediakan layanan pemeliharaan, perbaikan, modifikasi, serta penyediaan komponen dan suku cadang untuk mendukung keberlangsungan operasional pelanggan. Hal tersebut menunjukkan komitmen perusahaan dalam memberikan layanan yang terintegrasi

Dalam menjalankan operasionalnya, PT XYZ menjalin kerja sama strategis dengan berbagai mitra bisnis, baik di tingkat nasional maupun internasional, untuk mendukung pengembangan teknologi, peningkatan kualitas produk, serta penguatan daya saing perusahaan. Kerja sama tersebut turut memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperluas jaringan bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, serta mengadopsi praktik terbaik dalam pengelolaan industri. Dengan komitmen terhadap inovasi dan perbaikan berkelanjutan, PT XYZ terus berkembang sebagai perusahaan yang memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan industri nasional. Selain berfokus pada kegiatan produksi, perusahaan juga berkomitmen menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta menciptakan proses bisnis yang efektif dan efisien guna memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan seluruh pemangku kepentingan.

4.1.2 Visi dan Misi

a) Visi

Menjadi market leader pesawat turboprop kelas menengah dan ringan, serta menjadi acuan perusahaan kedirgantaraan di wilayah Asia Pasifik dengan mengoptimalkan kompetensi industri dan komersial terbaik.

b) Misi

- 1) Menjadi pusat kompetensi dalam industri kedirgantaraan dan misi militer, serta aplikasi *non-aerospace* yang relevan.
- 2) Menjadi pemain kunci di industri global melalui aliansi strategis dengan perusahaan kedirgantaraan kelas dunia.

- 3) Memberikan produk dan jasa yang kompetitif dalam hal kualitas dan biaya.

4.1.3 Budaya

Dalam menjalankan aktivitasnya, PT XYZ menerapkan nilai-nilai utama yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam bekerja dan berinteraksi. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai landasan dalam setiap pengambilan keputusan, penyelesaian tugas, serta pelaksanaan tanggung jawab di berbagai level organisasi. Sebagai salah satu BUMN di bidang industri strategis, PT XYZ mengimplementasikan nilai AKHLAK yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN sebagai acuan budaya kerja. Penerapan nilai ini menjadi dasar untuk membangun integritas, profesionalisme, dan kualitas layanan yang konsisten, sekaligus memastikan seluruh proses dan kegiatan perusahaan berjalan selaras dengan standar etika dan tata kelola yang baik. Adapun nilai-nilai AKHLAK yang diterapkan di PT XYZ meliputi:

- 1) Amanah: Menjaga kepercayaan yang diberikan dengan berpegang pada integritas, menjaga kualitas produk, serta memastikan keselamatan penerbangan.
- 2) Kompeten: Terus meningkatkan kemampuan individu maupun organisasi melalui pelatihan, sertifikasi, dan penguasaan teknologi terbaru di bidang kedirgantaraan.
- 3) Harmonis: Membangun kerja sama yang baik, menghargai perbedaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, baik antarpegawai maupun dengan mitra eksternal.

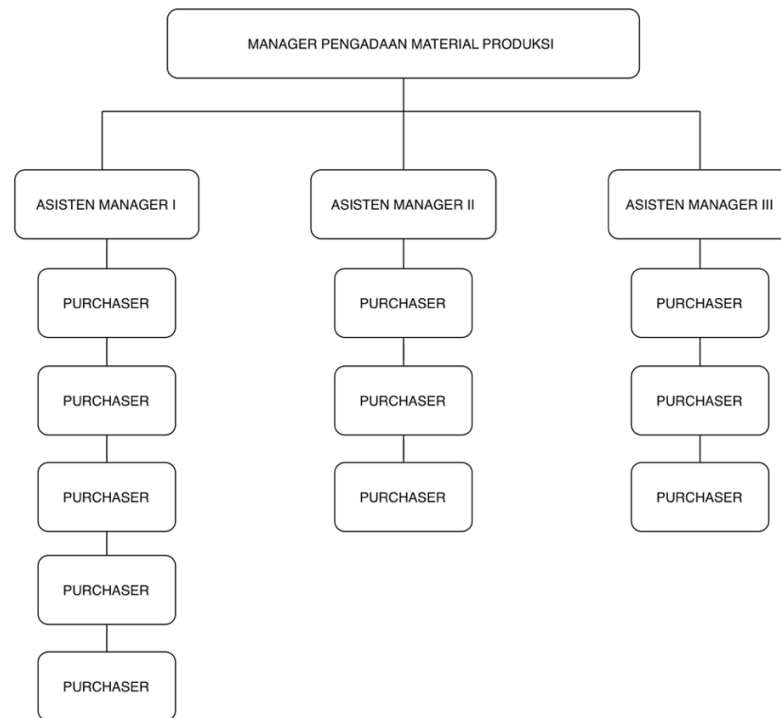
- 4) Loyal: Mengutamakan kepentingan bangsa dan perusahaan di atas kepentingan pribadi, serta bekerja dengan penuh dedikasi demi mencapai tujuan bersama.
- 5) Adaptif: Siap menghadapi perubahan dan kemajuan teknologi agar perusahaan tetap inovatif dan mampu bersaing di tingkat global.
- 6) Kolaboratif: Mengedepankan kerja sama lintas departemen maupun dengan mitra strategis untuk menciptakan sinergi dan hasil kerja yang lebih optimal.

Penerapan nilai-nilai AKHLAK tersebut tercermin dalam setiap aspek kegiatan perusahaan, mulai dari proses produksi, penelitian dan pengembangan, hingga pelayanan terhadap pelanggan dan mitra kerja. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi pedoman etika kerja bagi seluruh karyawan, tetapi juga membentuk budaya korporasi yang menjunjung tinggi integritas, tanggung jawab, dan kolaborasi. Melalui penerapan budaya kerja yang berlandaskan AKHLAK, PT XYZ berupaya menciptakan lingkungan kerja yang profesional, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Komitmen terhadap nilai tersebut turut mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia, memperkuat daya saing perusahaan di kancah global, serta menjaga reputasinya sebagai industri kedirgantaraan nasional yang bertaraf internasional.

4.1.4 Struktur Organisasi

Pada setiap perusahaan atau organisasi tentu diperlukan struktur yang jelas untuk mempermudah setiap individu dalam menjalankan tanggung jawab serta memperoleh haknya secara tepat. Departemen SC5000 di PT XYZ juga memiliki struktur organisasi yang tersusun dalam beberapa tingkatan, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing posisi dalam mendukung

kelancaran pelaksanaan tugas. Berikut Adalah bagan struktur organisasi SC5000 PT XYZ:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi SC5000 PT XYZ Tahun 2025

Sumber: PT XYZ, 2025

4.1.5 Fungsi dan Tugas

Unit ini memiliki tanggung jawab utama dalam proses pengadaan material untuk memenuhi kebutuhan umum serta menunjang kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Peran tersebut mencakup pemenuhan berbagai kebutuhan yang mendukung aktivitas kantor, fasilitas pendukung, layanan operasional, hingga material non-produksi lain yang diperlukan oleh unit-unit kerja. Struktur organisasi SC5000 terdiri atas beberapa posisi penting dengan uraian tugas sebagai berikut:

1) Manager Pengadaan Material Produksi

Memimpin dan mengawasi seluruh rangkaian kegiatan pengadaan, mulai dari tahap perencanaan kebutuhan, proses pelaksanaan, hingga evaluasi akhir terhadap hasil pengadaan. Manager bertanggung jawab memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai ketentuan peraturan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN maupun pedoman internal PT XYZ. Selain itu, manager berperan memastikan tercapainya efisiensi biaya, ketepatan jadwal, transparansi proses, serta kepatuhan terhadap standar mutu perusahaan. Fungsi pengendalian risiko dan pengambilan keputusan strategis juga termasuk dalam lingkup tugas untuk menjamin kelancaran operasional dan keberlanjutan proses pengadaan

2) Asisten Manager I (Barang Investasi dan *Consumable*)

Bertugas membantu manager dalam mengoordinasikan dan memfasilitasi kegiatan pengadaan yang terkait dengan barang investasi serta *consumable*. Tanggung jawabnya mencakup pengawasan harian terhadap kinerja tim purchaser, pemantauan proses *Purchase Requisition (PR)* dari awal hingga tahap validasi, serta memastikan seluruh kebutuhan operasional yang diajukan oleh unit pengguna telah diverifikasi sesuai ketentuan perusahaan. Selain itu, Asisten Manager I ikut serta dalam penyusunan rencana pengadaan, melakukan koordinasi lintas unit, dan memberikan rekomendasi teknis maupun administratif untuk menjamin kelancaran pemenuhan kebutuhan barang.

3) Asisten Manager II (Jasa Rutin)

Fokus pada pengawasan dan pengendalian proses pengadaan untuk kategori komoditas jasa rutin. Peran ini mencakup pemantauan kesesuaian spesifikasi

layanan, kelengkapan dokumen, serta keselarasan antara kebutuhan *user* dan proses pengadaan yang dijalankan. Asisten Manager II juga bertanggung jawab menjaga hubungan kerja yang efektif dan komunikatif antara tim pengadaan dan unit pengguna (*user*), sehingga setiap kebutuhan jasa dapat dipenuhi tepat waktu dan sesuai standar mutu perusahaan. Selain itu, posisi ini turut memastikan seluruh proses administrasi berjalan tertib dan sesuai prosedur.

4) Asisten Manager III (Jasa Kompleks)

Mendukung manager dalam pelaksanaan aspek teknis dan administratif pada pengadaan jasa kompleks. Lingkup tugasnya meliputi pengendalian dokumen kontrak, verifikasi persyaratan teknis, pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja vendor, serta memastikan kesesuaian hasil pekerjaan dengan kontrak dan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. Asisten Manager III juga berperan dalam identifikasi potensi risiko, penyusunan laporan evaluasi, dan memastikan seluruh aktivitas pengadaan berjalan sesuai ketentuan internal maupun regulasi eksternal.

5) Tim *Purchaser* (Staf Pengadaan)

Berperan sebagai pelaksana utama dalam proses pembelian barang maupun jasa. Berdasarkan *PR (Purchase Requisition)* yang telah divalidasi oleh *user*, tim purchaser melakukan proses pencarian dan seleksi vendor yang memenuhi kriteria, melakukan negosiasi harga, kualitas, dan waktu pengiriman, serta menyusun dan menerbitkan *Purchase Order (PO)*. Selain itu, mereka bertanggung jawab memantau progres pemenuhan barang atau jasa hingga kegiatan pengadaan selesai, termasuk memastikan barang diterima sesuai spesifikasi dan menangani proses

administrasi penunjang hingga serah terima. Tim purchaser juga menjadi penghubung antara vendor dan unit pengguna agar seluruh proses berjalan efektif.

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Efektivitas Proses Pengadaan *Power Tool* Dan *Measuring Tool* Produksi

Pesawat N219 Dengan Metode Pemilihan Langsung Di PT XYZ

Menurut Ridwan dan Manduapessy (2024) efektivitas diukur menggunakan empat indikator, yaitu ketepatan waktu, ketepatan perhitungan biaya, ketepatan menentukan tujuan, dan ketepatan sasaran.

1. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan salah satu indikator utama yang digunakan untuk menilai sejauh mana efektivitas suatu proses pengadaan barang berjalan sesuai dengan target operasional yang telah ditetapkan. Pengukuran indikator ini dilakukan dengan cara membandingkan kesesuaian antara jadwal perencanaan awal (*timeline* proposal) dengan waktu penyelesaian aktual (*timeline* realisasi) di lapangan. Semakin kecil jarak atau kesenjangan (*gap*) waktu antara rencana dan realisasi, maka proses pengadaan dapat dikatakan semakin efektif.

Dalam proses pengadaan power tool di PT XYZ, evaluasi terhadap indikator ketepatan waktu diukur melalui dokumen rekapitulasi pengadaan yang mencatat pergerakan proses dari tahap awal (pembuatan proposal) hingga tahap akhir (kedatangan barang). Rincian perbandingan antara target durasi, jadwal proposal, dan realisasi pada masing-masing tahapan pengadaan tersebut disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 *Timeline Pengadaan Power Tool dan Measuring Tool*

Tahapan	Durasi	Timeline proposal	Timeline realisasi
Proposal	10 hari	Maret 2024	Maret 2024
Pembuatan <i>earmark</i>	5 hari	Mei 2024	15 Mei 2024
FPBJ	-	-	19 Juni 2024
Inquiry <i>RFQ</i>	10 hari	27 Juni-10 juli 2024	4 Agustus-1 Oktober 2024
PO Release	10 hari	11-24 Juli 2024	23 Januari 2025
Kedatangan <i>hand tool</i>	20 hari	Desember 2024-Januari 2025	Maret-Juli 2025

Sumber : Olah Data Peneliti, 2026

Ketepatan waktu menjadi aspek penting dalam menilai efektivitas karena kaitannya dengan kelancaran seluruh kegiatan operasional yang harus dijalankan sesuai dengan jadwal yang berlaku. Melalui analisis terhadap data *timeline* pengadaan, ditemukan adanya kesenjangan (*gap*) waktu yang sangat jauh antara jadwal perencanaan (proposal) dengan realisasi di lapangan.

Keterlambatan pertama yang cukup signifikan terjadi pada tahap *Inquiry RFQ*. Berdasarkan *timeline* perencanaan, tahap ini ditargetkan selesai pada 27 Juni - 10 Juli 2024, namun realisasinya mundur menjadi 4 Agustus - 1 Oktober 2024. Hal tersebut disampaikan oleh informan A-3 selaku Buyer bahwa tahap Request For Quotation (*RFQ*) baru dapat dilaksanakan setelah proses administrasi pada tahapan sebelumnya selesai dan dalam proses *RFQ* memerlukan waktu yang cukup lama karena ditemukan adanya overbudget, yaitu anggaran yang disediakan tidak mencukupi untuk memenuhi harga pasar saat ini. Dalam kondisi

tersebut, Buyer berupaya melakukan negosiasi dengan vendor untuk memperoleh harga yang sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. hal tersebut dibuktikan melalui dokumen evaluasi yang terlampir pada Gambar 4.2.

		QUOTATION
	- RFQ	DISCOUNT QUOTATION
	- DISC.RFQ	
REMARKS & RECOMMENDATION:		
Remark : Cara pengadaan dilakukan dengan sistem pemilihan langsung langsung kepada Perusahaan yang kompeten sesuai.		
1	RFQ pada tgl.02 Agustus 2024 s/d 25 September 2024 ditujukan kepada 5 Perusahaan	
2	Permintaan Discount (Negosiasi Harga) dilakukan pada tgl. 16 Agustus 2024 s/d 01 Oktober 2024 ditujukan kepada 5 Perusaha	

Gambar 4. 2 Evaluation Quotation

Sumber: Dokumen Evaluasi, 2024

Setelah melakukan negosiasi yang memakan waktu lama di tahap *RFQ*, proses pengadaan kembali menghadapi hambatan pada tahapan rilis *Purchase Order (PO)*. Rilis *PO* yang semula ditargetkan pada 11-24 Juli 2024, mengalami kemunduran drastis dan baru dapat direalisasikan pada 23 Januari 2025. Keterlambatan penerbitan *PO* ini merupakan dampak dari mundurnya jadwal penyelesaian *RFQ* serta proses administrasi persetujuan internal yang sangat panjang. Terkait tahapan tersebut, informan A-3 selaku *Buyer* menjelaskan:

"...setelah *RFQ* selesai untuk sampai ke tahap rilis *PO* pun pengajuan administrasi di sini harus melewati banyak tahapan persetujuan internal karena dengan adanya overbudget tadi kan harus memverifikasi pengajuan tambahan dana dulu, otomatis rilis *PO* nya tertunda." (Wawancara dengan *Buyer*, 7 Oktober 2025)

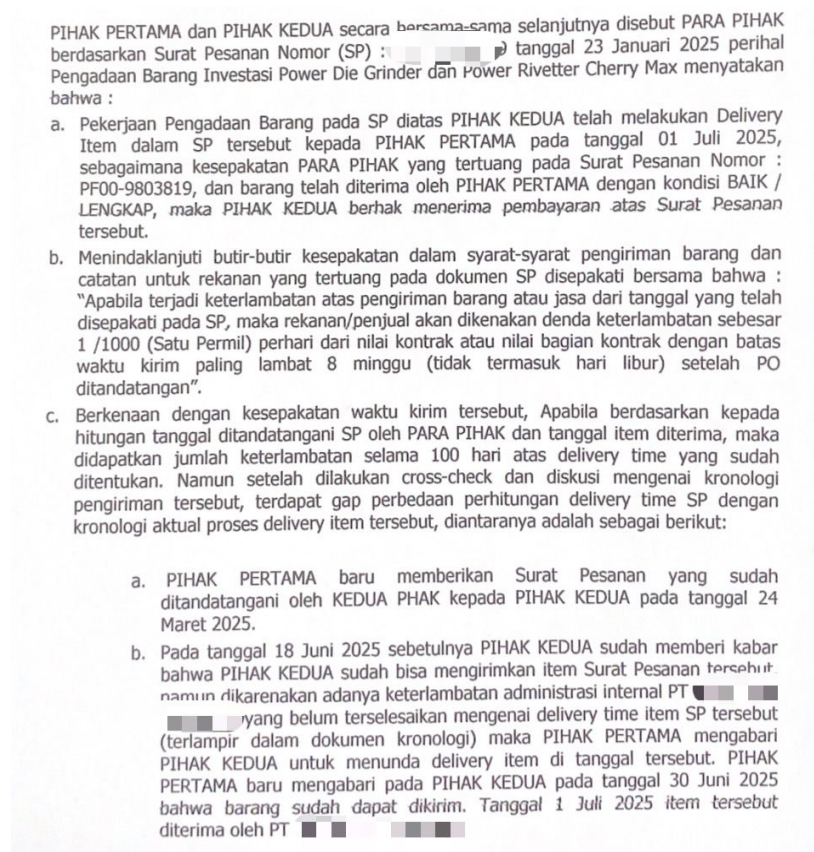
Lamanya proses administrasi hingga rilis *PO* yang tertunda memberikan efek terhadap kesiapan pihak *vendor*. Ketika administrasi berjalan lambat, *vendor* mengalami miscalculasi terhadap perencanaan pengiriman barang. Kondisi ini memicu terjadinya wanprestasi dari pihak penyedia barang hingga menyebabkan

keterlambatan kedatangan barang, Hal tersebut dijelaskan informan A-3 selaku

Buyer bahwa:

"...keterlambatan administrasi dari PT XYZ ke vendor berdampak pada Vendor dapat PO, dia memperkirakan dan nge-plan bahwa kita bakal pesan barang tanggal sekian dengan asumsi proses administrasi bakal langsung selesai. Sementara prosesnya lama. Nah, jadi vendor ada miscalculasi di situ, buyar plan dari vendornya. Akibatnya barang yang dipesan jadi molor ..." (Wawancara dengan *Buyer*, 7 Oktober 2025)

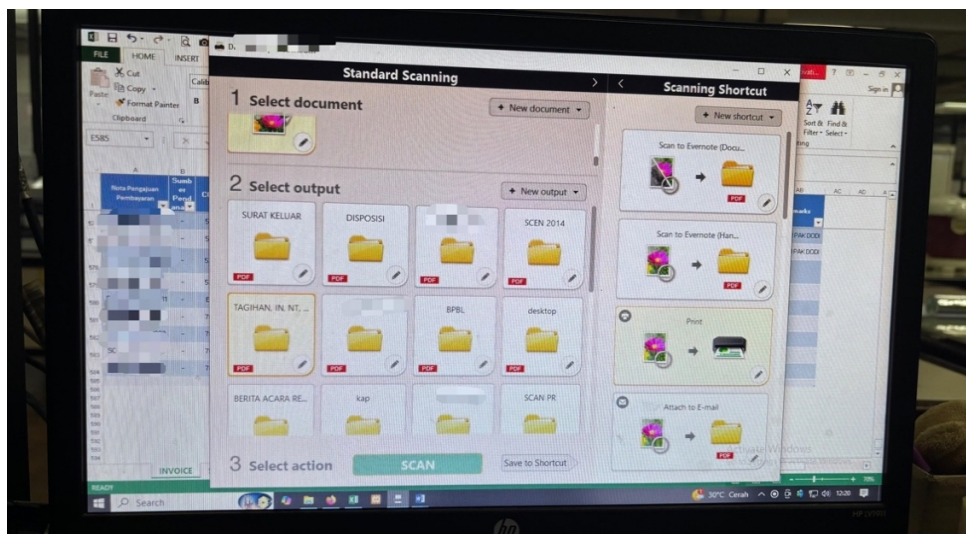
Pernyataan informan mengenai hambatan administrasi internal ini dibuktikan melalui dokumen Berita Acara Keterlambatan Barang seperti yang terlampir pada Gambar 4.3.



Gambar 4. 3 Berita Acara Keterlambatan Barang

Sumber: Dokumen Berita Acara, 2025

Melalui dokumen tersebut, dijelaskan kronologi keterlambatan pengiriman barang yang diakibatkan oleh keterlambatan penyerahan dokumen fisik kepada vendor dan penyelesaian administrasi dari pihak PT XYZ. Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwa PT XYZ telah menerapkan *e-procurement* dan penyimpanan dokumen secara digital (*scanning*) sebagai bagian dari administrasi perusahaan. Meskipun dokumen telah didigitalisasi, dokumen fisik tetap menjadi persyaratan dalam proses administrasi dan persetujuan (*approval*). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses administrasi masih bergantung pada dokumen fisik sehingga digitalisasi yang diterapkan belum sepenuhnya mendukung penyederhanaan proses administrasi pengadaan.



Gambar 4. 4 Arsip Dokumen Pengadaan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan *e-procurement* dan penyimpanan dokumen secara digital di PT XYZ belum sepenuhnya mendukung penyederhanaan proses administrasi pengadaan. Meskipun perusahaan telah

menerapkan digitalisasi dokumen, proses administrasi dan persetujuan (*approval*) masih memerlukan dokumen fisik. Selain itu, kendala *overbudget* yang memerlukan persetujuan tambahan menyebabkan proses administrasi berlangsung lebih lama sehingga keterlambatan pada satu tahapan berdampak pada keterlambatan tahapan pengadaan selanjutnya, mulai dari proses *Request For Quotation (RFQ)*, penerbitan *Purchase Order (PO)*, hingga pengiriman barang oleh *vendor*.

Menurut Ridwan dan Manduapessy (2024), ketepatan waktu merupakan kemampuan organisasi dalam melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Waktu menjadi faktor yang menentukan keberhasilan suatu kegiatan karena penggunaan waktu yang tepat akan mendukung tercapainya tujuan secara efektif, sedangkan keterlambatan dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan teori tersebut, proses pengadaan *power tool* dan *measuring tool* di PT XYZ belum memenuhi indikator ketepatan waktu karena beberapa tahapan pengadaan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Keterlambatan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan proses pengadaan belum mampu mencapai target waktu yang telah ditetapkan, sehingga efektivitas proses pengadaan dari aspek ketepatan waktu belum tercapai.

2. Ketepatan Perhitungan Biaya

Ketepatan perhitungan biaya merupakan indikator yang penting dalam efektivitas pengadaan untuk memastikan bahwa alokasi dana yang direncanakan selaras dengan realisasi harga. Berdasarkan data rekapitulasi, pengadaan ini

menghadapi kendala di mana anggaran tersedia tidak mencukupi untuk memenuhi nilai penawaran terbaik/ *BAFO (Best and Final Offer)* dari *vendor*, sehingga terjadi kekurangan anggaran yang memerlukan proses penyesuaian dana lebih lanjut.

Kondisi *overbudget* tersebut terjadi karena proses penyusunan anggaran oleh *user* yang belum komprehensif. *User* cenderung menggunakan referensi harga dari *Purchase Order (PO)* lama atau sekadar melihat situs web tanpa mempertimbangkan fluktuasi harga pasar secara akurat. Informan A-1 selaku *User* menjelaskan:

"...mungkin karena ada keterbatasan pengetahuan untuk mencari referensi harga, kadang kita ambil mudahnya dengan melihat referensi harga dari *PO* lama, dan itu pasti ada perbedaan dengan harga saat ini. Selain itu, juga nanti menunggu masukan dari bagian pengadaan karena mereka lebih memahami kondisi harga pasar." (Wawancara dengan *User*, 9 Oktober 2025)

Selain masalah referensi, minimnya ketegasan dari tim *planner* dalam melakukan validasi awal. *Planner* memiliki wewenang untuk menolak pengajuan yang tidak realistis, tetapi tekanan operasional untuk segera mencapai progres sering kali membuat ketidaksesuaian tersebut diabaikan. Hal ini diakui oleh informan A-2 selaku *Planner*:

"...Sebenarnya sih dari awal tau bakalan *overbudget* harusnya ada ketegasan untuk balikin berkas, cuma karena kemarin terlalu ngikutin untuk tetep diajukan, jadi ya udah coba dulu aja lah biar ada progresnya, ketemulah *overbudget* itu" (Wawancara dengan *Planner*, 7 Oktober 2025)

Pernyataan informan mengenai kendala anggaran ini dibuktikan melalui dokumen nota dinas yang menunjukkan selisih biaya antara anggaran tersedia dengan nilai *BAFO*, sebagaimana terlampir pada Gambar 4.5.

Kepada Yth. : **Direktur Keuangan, Manajemen Risiko & SDM - KU**
 D a r i : **Plt. Kepala Divisi Perencanaan Perusahaan - CP**
 Perihal : Tindak Lanjut Atas Pengadaan Kompresor Angin, Power Tool, dll.
 Lampiran : 1 (satu) berkas

Dengan Hormat,

1. Referensi :
 - a. Permohonan Persetujuan Anggaran PMN (Earmark) Nomor NOTA/PMN/012/DP0000/03/2024, tanggal 30 April 2024 perihal Alat Bantu Kerja Operator.
 - b. Nota Dinas Nomor : NOTA/0513/SC0000/10/2024 tanggal 18 Oktober 2024 perihal Hasil Pengadaan Power Tool, Measuring Tools
 - c. Nota Dinas Nomor : NOTA/0738/SC0000/11/2024 tanggal 15 November 2024 perihal Hasil Pengadaan Kompresor Angin.
 - d. MOM Nomor : MOM/011/CP0000/11/2024 tanggal 22 November 2024 perihal Pembahasan Terkait Tindak Lanjut Atas Kekurangan Anggaran Pengadaan Investasi
2. Berdasarkan poin 1.b. dan 1.c. di atas terdapat kekurangan anggaran, sebagai berikut :
 - a. Anggaran pengadaan Power Tool, Measuring Tools tersedia senilai Rp.5. - BAFO Rp.7. : kekurangan anqqaran **Rp.2**

Gambar 4. 5 Nota Dinas

Sumber: Dokumen Nota Dinas, 2024

Melalui dokumen tersebut, menjelaskan terjadinya kekurangan anggaran sehingga harus dilakukan penambahan anggaran agar proses pengadaan dapat dilanjutkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketidaktepatan perhitungan biaya pada proses pengadaan disebabkan oleh penggunaan referensi harga yang belum sesuai dengan kondisi harga pasar serta kurangnya validasi awal. Kondisi tersebut menyebabkan anggaran yang ditetapkan tidak mencukupi untuk memenuhi nilai penawaran vendor sehingga terjadi overbudget dan diperlukan penambahan anggaran agar proses pengadaan dapat dilanjutkan.

Menurut Ridwan dan Manduapessy (2024) ketepatan perhitungan biaya merupakan kemampuan organisasi dalam merencanakan serta menggunakan biaya secara tepat selama pelaksanaan kegiatan. Indikator ini menunjukkan bahwa kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan tanpa mengalami kekurangan maupun penggunaan biaya yang berlebihan. Berdasarkan teori tersebut, proses pengadaan power tool dan measuring tool di PT XYZ belum

memenuhi indikator ketepatan perhitungan biaya karena anggaran yang disusun tidak sesuai dengan kebutuhan biaya yang sebenarnya, sehingga diperlukan penambahan anggaran sebelum proses pengadaan dapat dilanjutkan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas proses pengadaan dari aspek ketepatan perhitungan biaya belum tercapai.

3. Ketepatan menentukan tujuan

Ketepatan dalam menentukan tujuan pengadaan merupakan indikator efektivitas untuk memastikan bahwa barang yang diadakan selaras dengan kebutuhan nyata di lini produksi. Dalam konteks pengadaan *power tool* dan *measuring tool* di PT XYZ, ketepatan penentuan tujuan didasarkan pada evaluasi kondisi aktual di lapangan serta kebutuhan strategis perusahaan. Tujuan utama pengadaan ini karena adanya penurunan performa alat bantu produksi yang ada di area kerja perusahaan, di mana banyak alat bantu yang mengalami kerusakan sehingga menghambat aktivitas pekerjaan. Selain itu, pengadaan ini didorong oleh rencana perusahaan yang mulai tahun 2024 merencanakan peningkatan kapasitas produksi pesawat N219, sehingga diperlukan pengadaan alat baru untuk menunjang beban kerja di area detail *part manufacturing, component & assembly*, serta *final assembly line*, sebagaimana terlampir pada Gambar 4.6.

	DIREKTORAT PRODUKSI PROPOSAL PENGADAAN POWER TOOL, MEASURING TOOL, DAN EQUIPMENT	Doc. No. : 02/DM5000/12/2023 Revision : 1 Date : March, 2024 Page : 4 of 11
--	--	---

I. LATAR BELAKANG

Dalam proses produksi, selain menggunakan mesin-mesin produksi seperti mesin milling, mesin bubut, dan mesin grinding, pekerjaan juga dilakukan dengan menggunakan alat bantu (tools) dengan berbagai fungsi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Beberapa contoh kategori tool yang banyak digunakan, baik di area manufacturing maupun area assembly, diantaranya adalah power tool (drill gun, rivet gun, dll), alat ukur (caliper, micrometer, dll)

Berdasarkan hasil evaluasi, banyak tool di area produksi PT. ████████ yang mengalami penurunan performa, bahkan sudah dalam kondisi rusak, namun belum ada tool baru yang tersedia. Hal ini menyebabkan jumlah tool yang masih layak digunakan menjadi semakin terbatas. Terbatasnya jumlah tool dapat menghambat aktivitas pekerjaan sehingga produktivitas di area produksi menjadi menurun.

Sementara itu, mulai tahun 2024 PT █████ merencanakan untuk meningkatkan kapasitas produksi pesawat N219. Oleh karena itu, untuk menunjang load pekerjaan di area produksi untuk program tersebut, diperlukan pengadaan tool baru, baik itu power tool, alat ukur, maupun equipment. Tool tersebut akan digunakan di area detail part manufacturing, component & assembly, serta final assembly line.

Gambar 4. 6 Proposal Pengadaan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025

User juga menjelaskan bahwa proses pengadaan ini dimulai dari tahapan evaluasi kebutuhan yang mendalam untuk memastikan kesesuaian barang dengan kebutuhan kapasitas produksi. Hal tersebut disampaikan oleh informan A-1 selaku *User* bahwa:

"...kalau awal, *user* itu sebelumnya melakukan tahap evaluasi kebutuhan *power tool* untuk area produksi berdasarkan kapasitas yang ada. Setelah melakukan evaluasi, barulah kita buat pengajuannya melalui proposal dengan mencantumkan spesifikasi barang sesuai kebutuhan..."
(Wawancara dengan *User*, 9 Oktober 2025)

Kemudian juga ditegaskan bahwa tujuan pengadaan ini memang difokuskan untuk mendukung beban kerja agar target peningkatan kapasitas produksi pesawat N219 dapat tercapai, sebagaimana disampaikan oleh informan A-1 selaku user bahwa:

"...untuk menunjang load pekerjaan di area produksi juga untuk meningkatkan kapasitas produksi N219..." (Wawancara dengan *User*, 9 Oktober 2025)

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa tujuan pengadaan power tool dan measuring tool di PT XYZ telah ditetapkan berdasarkan kebutuhan operasional perusahaan, seperti penggantian alat yang mengalami kerusakan serta pemenuhan kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas produksi. Penetapan tujuan tersebut menjadi dasar dalam proses pengadaan sehingga barang yang diadakan sesuai dengan kebutuhan unit pengguna.

Menurut Ridwan dan Manduapessy (2024), ketepatan menentukan tujuan merupakan kemampuan organisasi dalam menetapkan tujuan pengadaan yang jelas, sesuai dengan kebutuhan, serta selaras dengan hasil yang ingin dicapai. Berdasarkan teori tersebut, proses pengadaan power tool dan measuring tool di PT XYZ telah memenuhi indikator ketepatan menentukan tujuan karena tujuan pengadaan telah ditetapkan secara jelas sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan, baik untuk mengganti alat yang mengalami kerusakan maupun mendukung peningkatan kapasitas produksi. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas proses pengadaan dari aspek ketepatan menentukan tujuan telah tercapai.

4. Ketepatan sasaran

Indikator ketepatan sasaran dalam penelitian ini difokuskan pada kesesuaian antara jenis dan jumlah barang yang diusulkan dalam proposal dengan realisasi barang yang diterima. Berdasarkan hasil verifikasi data pengadaan sebagaimana tercantum pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2 List Kebutuhan Barang

Jenis barang	Jumlah proposal	Jumlah realisasi
<i>Sander Dynaorbital</i>	40	40
<i>Power Die Grinder Type: 738-8391</i>	10	10
<i>Power Riveter Cherry Max G704B</i>	5	5
<i>Fluke 289</i>	10	10
<i>Stahlwille Sensotork Electronic orque Wrench 70 1/2</i>	3	3
<i>Torque Wrench 135NM</i>	2	2
<i>Fluke 1507</i>	1	1
<i>Dig Holtest 20–25 mm</i>	5	5
<i>Dig Holtest 25–30 mm</i>	5	5
<i>Dig Micrometer 25–50 mm</i>	5	5
<i>Dig Micrometer 50–75 mm</i>	3	3
<i>Dig Micrometer 75 – 100 mm</i>	3	3

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026

Seluruh item yang direncanakan dalam proposal, telah terealisasi dengan jenis dan jumlah yang tepat sesuai dengan rencana awal. Tidak ditemukan adanya selisih kuantitas maupun perubahan jenis barang yang diterima oleh pihak user.

Tingkat ketepatan sasaran ini juga dikonfirmasi melalui hasil wawancara dengan informan selaku *User*. Pihak *user* menyatakan bahwa barang-barang yang diterima telah melalui proses pengecekan untuk memastikan bahwa jenis spesifikasi dan jumlahnya telah memenuhi kebutuhan operasional. Mengenai kesesuaian barang yang diterima, informan A-1 selaku *User* menyampaikan bahwa:

"..Iya, barang yang kita terima sudah sesuai dengan apa yang kita minta di awal. jenis pesifikasinya sama, jumlahnya juga tidak ada yang kurang. Begitu barang datang, kita langsung cek apakah sudah sesuai dengan pesanan atau belum, dan sejauh ini sudah sesuai dengan kebutuhan kita." (Wawancara dengan *User*, 9 Oktober 2025)

Ketepatan ini menjadi hal yang krusial bagi kelancaran operasional, sehingga verifikasi penerimaan barang menjadi langkah yang tidak pernah dilewatkan sebelum alat digunakan di area produksi. Keselarasan antara data proposal dengan data realisasi di lapangan menunjukkan bahwa tim pengadaan telah berhasil menjalankan fungsi pemenuhan kebutuhan secara akurat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa proses pengadaan *power tool* dan *measuring tool* di PT XYZ telah mencapai sasaran yang ditetapkan. Barang yang diterima telah memenuhi spesifikasi, jumlah, dan kebutuhan unit pengguna (*user*). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hasil pelaksanaan pengadaan telah selaras dengan sasaran yang ditetapkan sejak awal.

Menurut Ridwan dan Manduapessy (2024), ketepatan sasaran merupakan tingkat kesesuaian antara hasil pelaksanaan suatu kegiatan dengan sasaran yang

telah ditetapkan. Berdasarkan teori tersebut, proses pengadaan power tool dan measuring tool di PT XYZ telah memenuhi indikator ketepatan sasaran karena hasil pengadaan telah sesuai dengan sasaran yang ditetapkan, yaitu memenuhi spesifikasi, jumlah, dan kebutuhan unit pengguna. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas proses pengadaan dari aspek ketepatan sasaran telah tercapai.

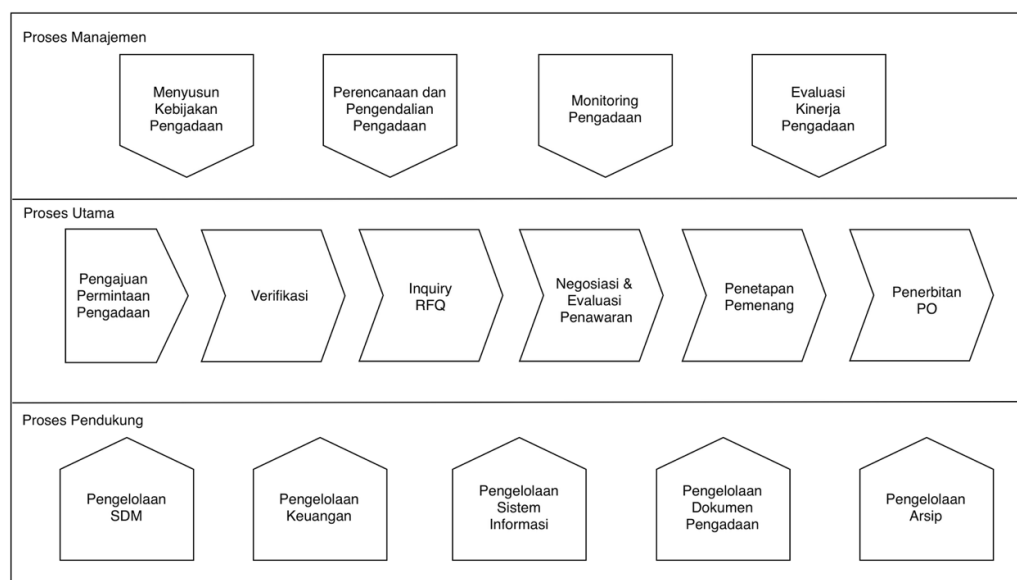
4.2.2 Tahapan Penggunaan *Business Process Management (BPM)* Pada Pengadaan *Power Tool* Dan *Measuring Tool* Produksi Pesawat N219 Dengan Metode Pemilihan Langsung Di PT XYZ

Menurut Mahendrawathi (2018), *Business Process Management (BPM)* dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu *process identification*, *process discovery*, *process analysis*, *process redesign*, *process implementation*, serta *process monitoring and controlling*. Pada penelitian ini, tahapan *BPM* yang dilakukan dibatasi hingga *process redesign* karena penelitian hanya mencakup analisis proses bisnis dan penyusunan usulan perbaikan. Tahap implementasi serta *monitoring and controlling* tidak dilakukan karena penelitian tidak mencakup penerapan perubahan proses secara langsung pada perusahaan.

1. Identifikasi Proses (*Process Identification*)

Pengadaan *power tool* dan *measuring tool* bukan sekadar aktivitas pembelian administratif biasa, melainkan sebuah proses strategis yang berdampak langsung pada kelancaran operasional dan fasilitas produksi. Oleh karena itu, alur proses pengadaan barang (*procurement*) ini memerlukan tata kelola yang terstruktur, transparan, dan terstandarisasi guna meningkatkan efektivitas pengadaan. Siklus *BPM* diawali dengan tahapan Identifikasi Proses (*Process Identification*). Menurut

Mahendrawathi (2018), identifikasi proses merupakan tahapan awal yang bertujuan untuk mengenali dan menentukan proses bisnis yang terdapat dalam organisasi. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi terhadap proses manajemen, proses utama, serta proses pendukung. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan alur proses pengadaan yang akan dianalisis dan diperbaiki pada tahapan selanjutnya. Visualisasi *process landscape* yang membagi aktivitas pengadaan power tool dan measuring tool tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4. 7 *Process Landscape*

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026

Berdasarkan *process landscape* di atas, aktivitas pengadaan diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan sebagai berikut:

a) Proses Manajemen (*Management Processes*)

Proses manajemen berfungsi sebagai pengarah, pengawas, dan pembuat standar agar kegiatan pengadaan berjalan sesuai aturan perusahaan. Proses ini

tidak bersentuhan langsung dengan kegiatan tawar-menawar barang, melainkan berfokus pada kontrol strategis. Aktivitas di dalamnya meliputi penyusunan kebijakan pengadaan, perencanaan dan pengendalian anggaran, kegiatan monitoring (pemantauan) jalannya pengadaan, hingga evaluasi kinerja pengadaan secara keseluruhan. Hal ini memastikan bahwa pembelian *power tool* dan *measuring tool* yang dilakukan selalu transparan, tepat sasaran, dan dapat dipertanggungjawabkan.

b) Proses Utama (*Core Processes*)

Proses utama adalah urutan aktivitas operasional inti dalam mengeksekusi pengadaan barang dari awal hingga akhir. Dalam konteks pemenuhan kebutuhan *power tool* dan *measuring tool*, rantai prosesnya bergerak secara berurutan. Alur dimulai dari (1) Pengajuan Permintaan Pengadaan oleh departemen yang membutuhkan alat, dilanjutkan dengan (2) Verifikasi Pengajuan Permintaan, setelah itu masuk ke tahap pencarian vendor melalui (3) *Inquiry RFQ (Request For Quotation)*, dilanjutkan dengan proses (4) Negosiasi dan Evaluasi Penawaran, selanjutnya masuk ke (5) Penetapan Pemenang tender/vendor, yang kemudian diakhiri dengan (6) Penerbitan *PO (Purchase Order)* sebagai bukti kesepakatan resmi pembelian barang.

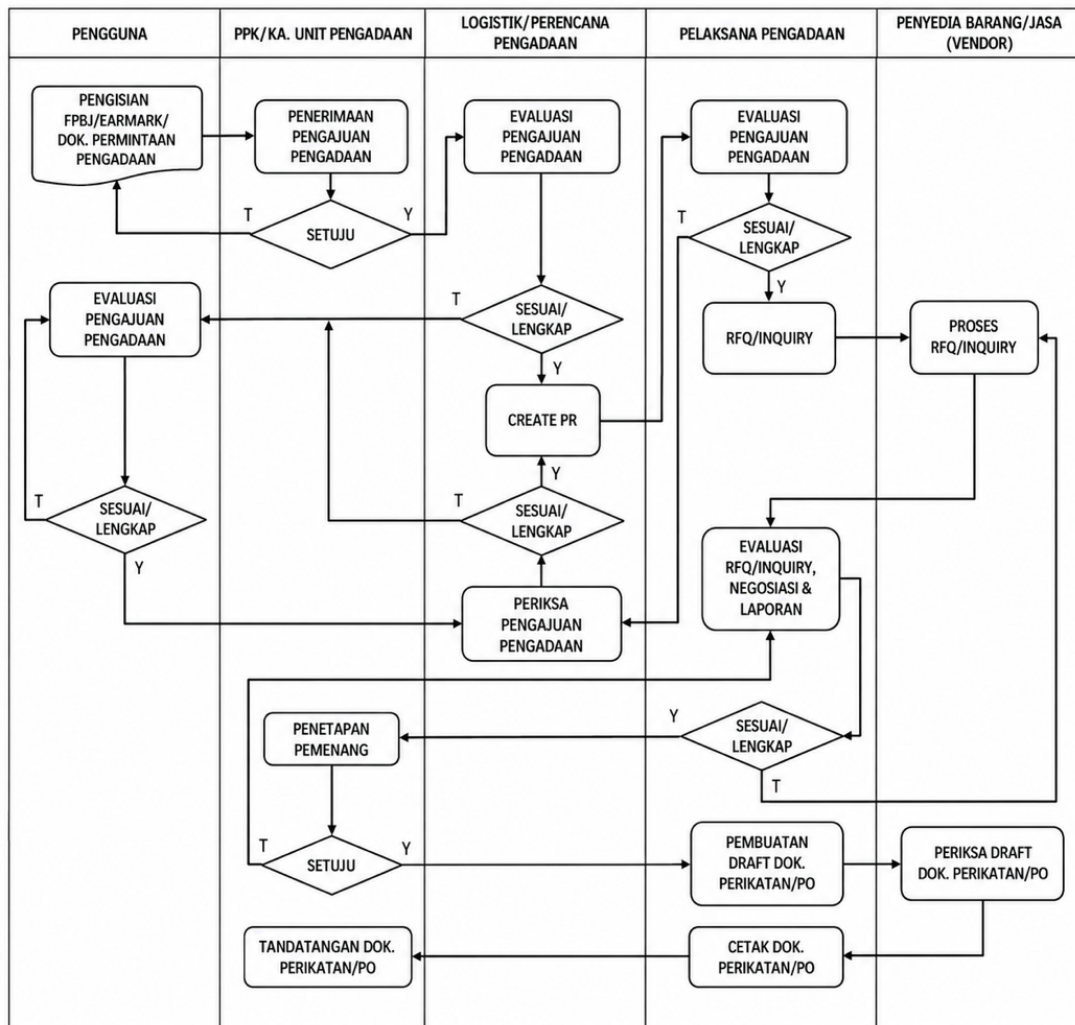
c) Proses Pendukung (*Support Processes*)

Proses pendukung adalah aktivitas yang memfasilitasi agar Proses Utama dan Proses Manajemen dapat berjalan dengan lancar tanpa hambatan. Pada area ini tidak mengeksekusi proses pembelian secara langsung, tetapi kontribusinya sangat penting. Aktivitas pendukung ini meliputi Pengelolaan SDM untuk

memastikan staf pengadaan memiliki kompetensi yang baik, Pengelolaan Keuangan untuk mengatur alur pembayaran ke vendor, ketersediaan Sistem Informasi yang memadai, serta Pengelolaan Dokumen dan Arsip agar seluruh rekam jejak pembelian, garansi alat, dan kontrak tersimpan dengan rapi secara administratif,

2. Penemuan Proses (*Process Discovery*)

Menurut Mahendrawathi (2018), Process Discovery merupakan tahapan untuk mendokumentasikan proses bisnis yang sedang berjalan (*as-is*). Tahap Process Discovery pada proses pengadaan power tool dan measuring tool dilakukan untuk mendokumentasikan alur kerja aktual (*as-is*) yang berlangsung di PT XYZ. Tahap ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai urutan aktivitas yang terjadi selama proses pengadaan. Melalui tahapan ini, seluruh aktivitas pengadaan dipetakan mulai dari pengajuan permintaan pengadaan hingga penerbitan Purchase Order (PO). Hasil pemetaan tersebut digunakan untuk menggambarkan kondisi proses bisnis yang sedang berjalan sebagai dasar dalam mengidentifikasi permasalahan pada tahapan analisis proses. Alur proses bisnis aktual (*as-is*) ditunjukkan pada Gambar 4.8.



Gambar 4. 8 Alur Proses Pengadaan (as-is)

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026

Berdasarkan alur proses bisnis pada Gambar 4.8, proses pengadaan terdiri atas beberapa proses utama sebagai berikut.

a) Pengajuan Permintaan Pengadaan

Proses pengadaan diawali dengan identifikasi kebutuhan *power tool* atau *measuring tool* oleh departemen pengguna. Setelah kebutuhan ditentukan, pengguna menyusun dokumen permintaan pengadaan yang terdiri atas Form

Permintaan Barang dan Jasa (FPBJ), *earmark*, serta dokumen pendukung lainnya. Selanjutnya dokumen tersebut disampaikan kepada Pelaksana Pengadaan untuk diproses sesuai dengan prosedur pengadaan yang berlaku.

b) Verifikasi Pengajuan Permintaan

Setelah menerima dokumen permintaan pengadaan, Logistik/Perencana Pengadaan melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan dan kesesuaian dokumen pengadaan serta anggaran pengadaan. Apabila terdapat dokumen yang belum memenuhi persyaratan, pengajuan dikembalikan kepada pengguna untuk dilakukan perbaikan. Jika seluruh persyaratan telah terpenuhi, Logistik/Perencana Pengadaan menyusun *Purchase Requisition (PR)* sebagai dasar pelaksanaan proses pengadaan.

c) *Inquiry Request For Quotation (RFQ)*

Berdasarkan *Purchase Requisition (PR)* yang telah disusun, Pelaksana Pengadaan menerbitkan *Request For Quotation (RFQ)* kepada vendor. *RFQ* memuat spesifikasi barang, jumlah kebutuhan, serta ketentuan yang menjadi acuan bagi vendor dalam menyusun penawaran. Selanjutnya *vendor* menyampaikan penawaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d) Negosiasi dan Evaluasi Penawaran

Penawaran yang diterima dari *vendor* kemudian dievaluasi oleh Pelaksana Pengadaan berdasarkan aspek administrasi, teknis, dan harga. Selain itu, dilakukan klarifikasi dan negosiasi apabila diperlukan untuk memperoleh penawaran yang paling sesuai. Hasil evaluasi kemudian dituangkan dalam laporan evaluasi sebagai dasar penetapan vendor.

e) Penetapan Pemenang *Vendor*

Berdasarkan hasil evaluasi penawaran, Pelaksana Pengadaan menetapkan *vendor* yang memenuhi persyaratan sebagai pemenang pengadaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. *Vendor* yang telah ditetapkan selanjutnya menjadi penyedia barang dalam proses pengadaan.

f) Penerbitan *Purchase Order (PO)*

Setelah *vendor* ditetapkan sebagai pemenang, Pelaksana Pengadaan menyusun draft *Purchase Order (PO)* atau dokumen perikatan yang memuat rincian barang, harga, jumlah, serta ketentuan pengadaan lainnya. *Draft* tersebut disampaikan kepada *vendor* untuk dilakukan pemeriksaan. Apabila masih terdapat ketidaksesuaian, dokumen direvisi hingga mencapai kesepakatan kedua belah pihak. Selanjutnya *Purchase Order (PO)* dicetak dan ditandatangani oleh Pelaksana Pengadaan selaku pejabat yang berwenang, sebagai bentuk persetujuan resmi antara perusahaan dan *vendor*.

3. Analisis Proses (*Process Analysis*)

Menurut Mahendrawathi (2018), tahap *Process Analysis* merupakan tahapan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terdapat pada proses bisnis aktual (*as-is*). Analisis proses dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada aktivitas proses pengadaan *power tool* dan *measuring tool* beserta dampaknya terhadap pelaksanaan pengadaan. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan usulan perbaikan proses bisnis pada tahap selanjutnya. Adapun hasil identifikasi permasalahan yang ditemukan pada aktivitas proses bisnis pengadaan ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Analisis Proses Bisnis

Proses Bisnis	Permasalahan	Dampak
Pengajuan Permintaan Pengadaan	<i>User</i> belum melakukan survey atau mencari referensi harga secara akurat sehingga estimasi anggaran pada pengajuan belum sesuai harga pasar.	Pengajuan pengadaan berpotensi mengalami kondisi <i>overbudget</i> .
Verifikasi Pengajuan Permintaan	Ditemukan kondisi nilai pengadaan melebihi anggaran (<i>overbudget</i>), namun pengajuan tetap dilanjutkan ke proses berikutnya tanpa penyelesaian penyesuaian anggaran terlebih dahulu.	Proses selanjutnya/ <i>RFQ</i> berlangsung lebih lama karena diperlukan penyesuaian anggaran.
Inquiry Request For Quotation (<i>RFQ</i>)	Harga penawaran dari vendor melebihi anggaran yang tersedia	Proses <i>RFQ</i> berlangsung lama karena upaya terus melakukan negosiasi penyesuaian anggaran.

Proses Bisnis	Permasalahan	Dampak
Negosiasi dan Evaluasi Penawaran	Hasil Negosiasi belum sesuai anggaran sehingga masih terjadi kondisi <i>overbudget</i> .	Diperlukan evaluasi <i>overbudget</i> dan pengajuan tambahan dana melalui proses administrasi yang Panjang.
Penerbitan Purchase Order (PO)	Keterlambatan penerbitan PO dan keterlambatan proses administrasi	Vendor menerima PO lebih lama sehingga pengiriman barang tidak sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui bahwa permasalahan pada proses pengadaan power tool dan measuring tool terjadi pada beberapa aktivitas, yaitu pengajuan permintaan pengadaan, verifikasi pengajuan permintaan, *Inquiry Request For Quotation (RFQ)*, negosiasi dan evaluasi penawaran, serta penerbitan *Purchase Order (PO)*. Permasalahan tersebut saling berkaitan, diawali dengan ketidaksesuaian estimasi harga pada tahap pengajuan yang menyebabkan kondisi *overbudget*. Kondisi tersebut telah teridentifikasi pada tahap verifikasi, namun pengajuan tetap dilanjutkan sehingga penyesuaian anggaran dilakukan pada tahap *Inquiry Request For Quotation (RFQ)* melalui proses negosiasi dengan *vendor*.

Ketika hasil negosiasi belum dapat mengatasi kondisi *overbudget* sehingga diperlukan evaluasi lebih lanjut dan pengajuan tambahan dana melalui proses administrasi perusahaan. Kondisi ini menyebabkan proses pengadaan memerlukan waktu lebih lama dan berdampak pada keterlambatan penerbitan *Purchase Order (PO)*. Keterlambatan penerbitan dan penyerahan *Purchase Order (PO)* menyebabkan vendor menerima *PO* lebih lambat sehingga pengiriman barang tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

4. Rancang Ulang Proses (*Process Redesign*)

Menurut Mahendrawathi (2018), *Process Redesign* merupakan tahapan penyusunan model proses bisnis yang diusulkan (*to-be process*) berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya. *Process redesign* merupakan perbaikan dari proses *as-is* yang telah dianalisis sebelumnya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan dalam alur pengadaan, terutama terkait belum efektifnya pengecekan dan pengendalian anggaran pada tahap pengajuan yang menyebabkan terjadinya *overbudget* dan berdampak pada keterlambatan pada proses-proses selanjutnya dalam pengadaan.

Process redesign alur pengadaan dilakukan berdasarkan hasil analisis terhadap proses *as-is* yang menunjukkan bahwa permasalahan utama berasal dari pengajuan kebutuhan yang belum melalui pengecekan anggaran secara komprehensif. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya *overbudget*, sehingga pada tahap *Request For Quotation (RFQ)* diperlukan evaluasi anggaran untuk mencari tambahan dana. Proses selanjutnya, seperti negosiasi, penerbitan *Purchase Order*

(PO), hingga pengiriman barang mengalami keterlambatan akibat penyesuaian administrasi.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pada proses *to-be* dilakukan penambahan mekanisme pengendalian pada tahap awal pengadaan. Perubahan pertama dilakukan pada proses *Create* FPBJ, di mana sebelum FPBJ diajukan untuk memperoleh persetujuan, dokumen terlebih dahulu diperiksa oleh *Manager User* dan tim *Finance*. Pemeriksaan ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebutuhan yang diajukan sesuai dengan kebutuhan operasional serta telah mempertimbangkan ketersediaan anggaran. Dengan adanya tahapan ini, potensi terjadinya *overbudget* dapat diidentifikasi sejak awal sehingga tidak menimbulkan revisi maupun kebutuhan pencarian tambahan anggaran pada tahap selanjutnya.

Perubahan kedua dilakukan pada tahap *Check* FPBJ oleh *Planner*. Pada kondisi sebelumnya, setelah *Planner* melakukan pengecekan, proses dapat langsung dilanjutkan ke pembuatan *Purchase Requisition (PR)*. Dalam proses redesign, ditambahkan tahapan verifikasi oleh pihak *Procurement* sebagai verifikator sebelum *PR* diterbitkan. Verifikasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa dokumen pengajuan telah lengkap, spesifikasi barang, serta kesesuaian anggaran dan seluruh persyaratan pengadaan telah terpenuhi.

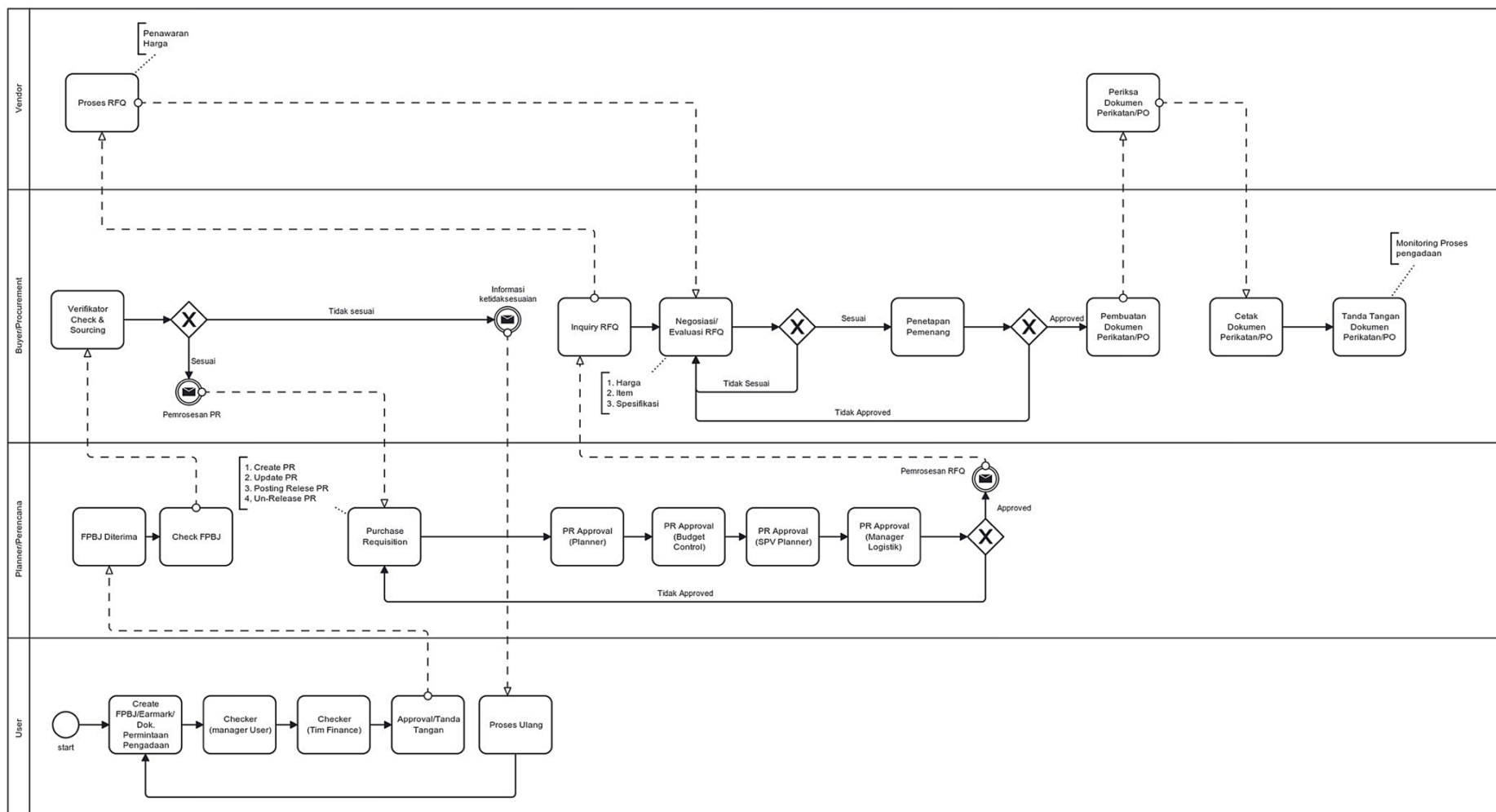
Dengan adanya kedua titik pengendalian tersebut, proses pengadaan diharapkan mampu mencegah terjadinya *overbudget* sejak awal, sehingga proses pengadaan dapat berlangsung sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

4.3 Output Penelitian

Pada bagian ini menjelaskan hasil penelitian dari tugas akhir yang berjudul “Analisis Proses Pengadaan *Power Tool* dan *Measuring Tool* Produksi Pesawat N219 dengan Metode Pemilihan Langsung di PT XYZ Bandung”. Penelitian ini menghasilkan usulan perbaikan alur pengadaan melalui penerapan *Business Process Management (BPM)*. Usulan perbaikan disusun berdasarkan permasalahan pada proses pengadaan eksisting, yaitu *overbudget*, lamanya proses *Request for Quotation (RFQ)*, keterlambatan penerbitan *Purchase Order (PO)*, serta keterlambatan pengiriman barang oleh vendor. Hasil analisis menunjukkan bahwa *overbudget* menjadi penyebab utama keterlambatan proses pengadaan karena memperpanjang negosiasi harga, memerlukan pengajuan tambahan anggaran, dan menghambat penerbitan *Purchase Order (PO)*.

Berdasarkan hasil tersebut, disusun rancangan proses pengadaan usulan (*to-be process*) dengan menambahkan tahapan pengecekan oleh manajer pengguna dan bagian keuangan sebelum Form Permintaan Barang dan Jasa (FPBJ) disetujui, serta verifikasi oleh bagian *procurement* sebelum penerbitan *Purchase Requisition (PR)* untuk memastikan kesesuaian kebutuhan pengadaan dengan anggaran yang tersedia sehingga potensi *overbudget* dapat diidentifikasi lebih dini.

Rancangan proses usulan ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi PT XYZ dalam meningkatkan efektivitas proses pengadaan. Berikut merupakan hasil rancangan proses pengadaan usulan (*to-be process*) yang ditunjukkan pada Gambar 4.9.



Gambar 4. 9 Alur Pengadaan (to-be)

Sumber: Olah data peneliti, 2026

Keterangan tahapan Alur Pengadaan

Tahapan alur proses pengadaan tersebut adalah sebagai berikut.

1) *Create FPBJ*

User membuat FPBJ sesuai dengan kebutuhan berdasarkan estimasi harga yang diperoleh melalui riset harga pasar terkini serta referensi pendukung lainnya.

2) *Check FPBJ (Before Approval)*

FPBJ yang telah dibuat kemudian diserahkan kepada *Manager User* dan tim *Finance* untuk dilakukan pengecekan terkait kesesuaian kebutuhan serta ketersediaan anggaran. Apabila dokumen telah sesuai, maka FPBJ akan dilanjutkan ke tahap *approval* atau proses tanda tangan.

3) *Check FPBJ (After Approval)*

FPBJ yang telah mendapatkan *approval* selanjutnya dilakukan pengecekan kembali oleh *Planner* dan *Buyer* atau tim pengadaan untuk memastikan kesesuaian harga, spesifikasi, ketersediaan barang, serta anggaran. Apabila seluruh aspek telah sesuai, maka proses akan dilanjutkan ke tahap pembuatan *Purchase Requisition (PR)*. Namun, apabila terdapat ketidaksesuaian, FPBJ akan dikembalikan kepada user untuk dilakukan perbaikan.

4) *Purchase Requisition (PR)*

FPBJ yang telah sesuai kemudian akan dimasukkan ke dalam sistem SAP untuk dibuat menjadi *Purchase Requisition (PR)*. Selanjutnya, *PR* akan melalui proses *approval* oleh pihak yang memiliki kewenangan. Apabila *PR* tidak mendapatkan *approval*, maka akan dikembalikan untuk dilakukan

pengecekan atau perbaikan. Apabila telah disetujui, proses akan dilanjutkan ke tahap berikutnya.

5) *Inquiry Request For Quotation (RFQ)*

Pada tahap ini, *Buyer* mengirimkan permintaan penawaran kepada vendor yang telah dipilih (minimal 2 penyedia). *Vendor* kemudian memberikan penawaran harga sesuai dengan spesifikasi dan jumlah barang yang dibutuhkan.

6) *Negosiasi/Evaluasi RFQ*

Buyer dan vendor melakukan proses negosiasi untuk memperoleh harga terbaik. Setelah itu, dilakukan evaluasi terhadap penawaran yang diberikan, baik dari aspek harga maupun kesesuaian dengan kebutuhan sebelum dilakukan penetapan pemenang.

7) *Penetapan Pemenang*

Pada tahap ini, *Buyer* menetapkan *vendor* terpilih berdasarkan hasil evaluasi dan penawaran terbaik yang telah diperoleh.

8) *Pembuatan dan Pemeriksaan Dokumen PO*

Pada tahap ini, *Buyer* membuat *draft Purchase Order (PO)* yang kemudian diserahkan kepada *vendor* untuk dilakukan pemeriksaan terkait kesesuaian informasi dan isi dokumen PO.

9) *Cetak dan Tanda Tangan Dokumen PO*

Draft PO yang telah disepakati selanjutnya dicetak dan ditandatangani. Setelah dokumen *PO* disetujui, *vendor* akan memproses pesanan, sementara *Buyer* tetap melakukan *monitoring* terhadap proses pengadaan barang.