

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Perusahaan

PT ABC didirikan pada bulan Agustus 2010 dengan tujuan menjadi penyedia solusi gudang logistik skala besar di Indonesia. Pada Oktober tahun yang sama, PT ABC memulai pembangunan Pusat Distribusi Mega Unilever, yang menjadi proyek pertama perusahaan dan menandai awal perjalanan PT ABC di industri properti logistik. Pembangunan ini diselesaikan pada April 2012, memperkuat reputasi PT ABC sebagai pemain utama dalam penyediaan infrastruktur logistik di Indonesia.

Perkembangan bisnis PT ABC terus berlanjut ketika pada bulan Desember 2011, DHL, salah satu penyedia layanan logistik terbesar di dunia, mulai beroperasi di Jakarta Timur, yang merupakan salah satu proyek penting PT ABC. Hal ini diikuti dengan penyelesaian pembangunan gudang baru pada Mei 2013, dan proyek lainnya di Jakarta Timur pada Juni 2014. Pada Desember 2014, PT ABC juga menyelesaikan pembangunan gudang baru lainnya.

Tahun 2015 menjadi salah satu tahun yang paling signifikan bagi PT ABC. Pada bulan Juni, perusahaan melakukan penawaran umum perdana saham (IPO) dan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia, menjadikan PT ABC sebagai satu-satunya emiten di sektor pergudangan yang terdaftar di BEI. Hasil dari IPO tersebut digunakan untuk mengakuisisi lahan strategis, salah satunya untuk proyek konstruksi gudang Lazada seluas 9 hektar yang dimulai pada bulan Desember 2015.

PT ABC terus menunjukkan pertumbuhan yang kuat. Pada tahun 2016, perusahaan bermitra dengan Reco Indolog Pte Ltd untuk memperkuat bisnis

properti logistiknya. Pada tahun yang sama, PT ABC memulai pembangunan gudang baru di Cikarang dan gudang baru di daerah Bekasi, yang kemudian disusul oleh pembangunan gudang baru di Cileungsi pada Desember 2016. Keberhasilan ini dilanjutkan dengan beroperasinya gudang Lazada Fase 1 pada April 2017, diikuti oleh pembangunan Fase 2 pada Oktober 2017. Pada akhir tahun 2017, PT ABC juga menyelesaikan pembangunan dan pengoperasian gudang baru di Cikarang.

Pada tahun-tahun berikutnya, PT ABC terus memperluas portofolionya. Gudang baru di daerah Bekasi dan gudang baru di Cileungsi mulai beroperasi pada Februari 2018. PT ABC juga memulai pembangunan proyek gudang baru di kawasan industri Bekasi pada Agustus 2018 dan gudang baru di Pondok Ungu pada Juli 2019. Kemitraan strategis dengan Alpha Investment Partners untuk pembentukan dana properti logistik pada bulan November 2019 semakin memperkuat posisi PT ABC di industri ini.

Perkembangan penting lainnya terjadi pada tahun 2020, ketika PT ABC menyelesaikan pembangunan Gudang Lazada Fase 2, gudang baru di Jababeka, dan gudang baru di Manyar Fase 1. Di tahun yang sama, PT ABC, bersama dengan Alpha Investment Partners Ltd dan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia, membentuk usaha patungan yang berfokus pada sektor properti logistik, melalui pembentukan Keppel-ABC Indonesia Logistics Fund Private Ltd dan Dana Paralel Indonesia.

Pada tahun 2022, PT ABC berhasil memperoleh sertifikasi ISO 14001 untuk sistem manajemen lingkungan, sebuah pencapaian penting yang memperkuat komitmen perusahaan dalam mengelola risiko lingkungan sebagai bagian dari

praktik bisnisnya. Tahun berikutnya, pada Maret 2023, PT ABC melalui anak usahanya melakukan pembelian kembali 45% saham anak perusahaannya yang sebelumnya diakuisisi dan dimiliki oleh Reco Indolog Pte Ltd, sehingga meningkatkan kepemilikan PT ABC atas aset-aset pergudangan strategis di Jabodetabek dan Jawa Timur.

Memasuki tahun 2024, PT ABC melanjutkan ekspansinya dengan pembangunan gudang baru di Pondok Ungu melalui nama anak perusahaannya. Proyek ini menambah luas area pergudangan yang dimiliki PT ABC, dengan seluruh lahan yang tersedia sudah sepenuhnya tersewa sejak Februari 2024.

4.1.2. Visi dan Misi PT ABC

PT ABC memiliki visi dan misi sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan usahanya di bidang pengembang properti dan jasa pergudangan logistik. Pernyataan berikut mencerminkan arah dan tujuan perusahaan:

1. Visi

Menjadi perusahaan pengembang dan jasa pergudangan yang terkemuka dan berkelanjutan.

2. Misi

Menjadi mitra pilihan pelanggan kami dalam menyediakan bisnis logistik dengan infrastruktur gudang unggulan, solusi inovatif, dan layanan berkelanjutan.

4.1.3. Budaya Kerja PT ABC

Dalam mewujudkan visi misi perusahaan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dengan memiliki nilai-nilai yang disetujui secara bersama dan menjadi

budaya perusahaan. PT ABC merumuskan CHAMP, berikut budaya yang diterapkan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari:

1. C : Customer Orientation

Untuk selalu mengutamakan pelanggan dalam setiap aspek kegiatan perusahaan

2. H : Honesty

Untuk selalu menjunjung tinggi prinsip integritas dan kejujuran dalam setiap perilaku individu di Perusahaan

3. A : Agility

Untuk selalu dapat beradaptasi dan berinovasi, selalu berfokus pada tujuan jangka panjang Perusahaan

4. M : Merit

Untuk selalu mengedepankan kualitas kinerja dan kemampuan yang terbaik dalam setiap kegiatan Perusahaan

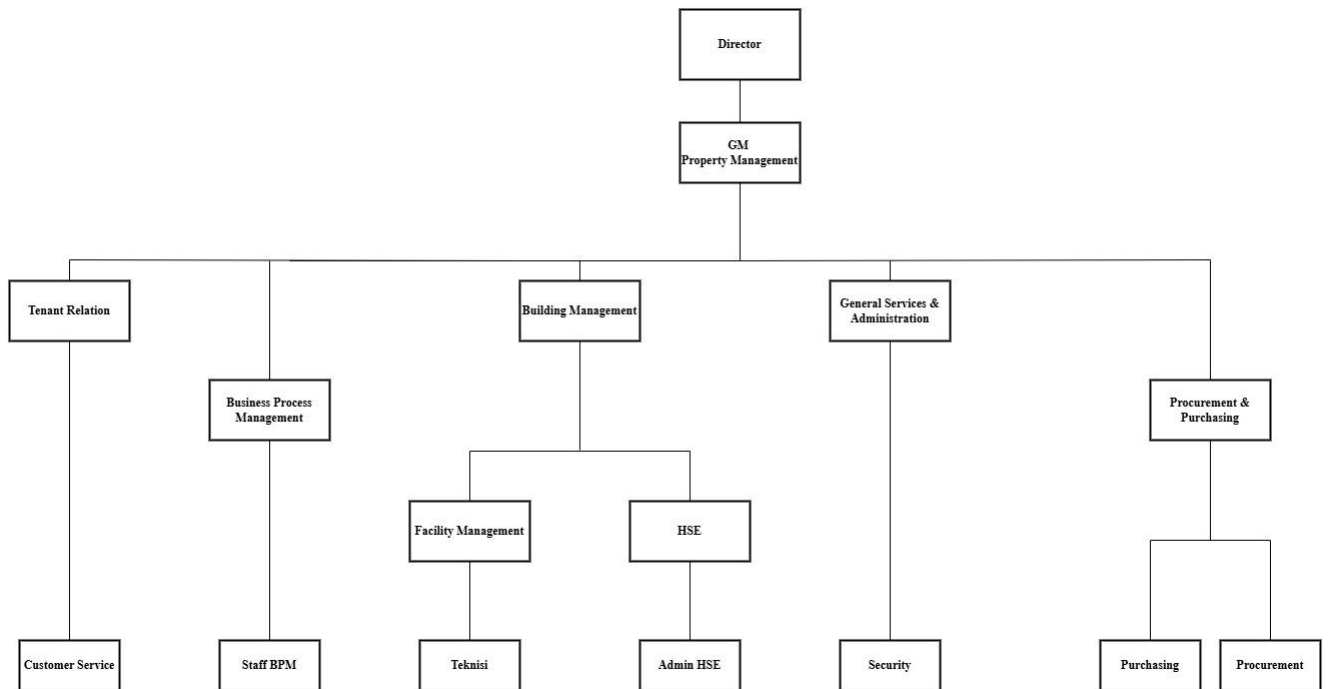
5. P : Positivity

Untuk selalu memiliki pikiran dan tingkah laku yang positif guna memberikan dampak positif kepada setiap pemangku kepentingan dan masyarakat secara umum.

4.1.4. Lokasi Kantor Utama PT ABC

Objek penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan di daerah Lapangan Udara Halim Perdanakusuma, Kec. Makasar, Kota Jakarta Timur, DKI Jakarta. Lokasi ini dipilih karena merepresentasikan permasalahan dalam pengadaan barang di perusahaan bidang pengembang properti dan jasa pergudangan.

4.1.5. Struktur Organisasi PT ABC



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT ABC

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2025

PT ABC memiliki beberapa tugas dan fungsi departemen yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut ini uraian dari berbagai departemen dari divisi *Property Management* yang terdapat di PT ABC:

a. *General Manager Property Management*

1. Membuat dan *maintain* sistem, memantau proses dan hasil dari layanan *CS, Tenant, & Public Service*
2. Menjaga hubungan baik dengan komunitas di sekitar *warehouse*
3. Membuat dan *maintain* sistem, memantau proses dan hasil dari preventif dan korektif *maintenance*

4. Membuat dan *maintain* sistem, memantau proses dan hasil dari *billing system*, anggaran operasional, arsip, administrasi, dan inventaris
5. Menangani lisensi dan perizinan untuk peralatan operasional *warehouse* agar tetap berlaku dan sesuai ketentuan
6. Membuat dan *maintain* dan mensosialisasikan kebijakan dasar, SOP dan Instruksi Kerja sesuai dengan kebutuhan operasional Perusahaan
7. Membuat dan *maintain* sistem, memantau proses dan hasil dari permintaan pengadaan & pembelian agar terpenuhi dengan baik dan menjaga integritas
8. Membuat dan *maintain* sistem, memantau proses dan hasil dari manajemen asset, keamanan dan penerapan *continuous improvement*

b. *Tenant Relation*

1. Mengelola *channel digital* MMP, media publikasi, *internal & external events*, publikasi cetak, *audio visual*, *tenant relation* dan *account management*
2. Mengelola hubungan baik dengan *tenant*, menerima komplain dan menyelesaikan permasalahan klien yang berhubungan dengan Property Management PT MMP
3. Implementasi *Quality Control Circle*

c. *Building Management*

1. Membuat jadwal *maintenance* dan mendistribusikan tugas kepada anggota tim

2. Melakukan inspeksi lokasi dan mengidentifikasi area yang membutuhkan pekerjaan *maintenance* tambahan
 3. Mengawasi teknisi *maintenance* dan memastikan mereka mengikuti protokol praktik kerja yang aman
 4. Melakukan perbaikan kecil di lokasi
 5. Menjadwalkan kontraktor untuk perbaikan besar sesuai kebutuhan
 6. Membahas masalah *maintenance* dengan atasan dan mengomunikasikannya kepada teknisi *maintenance*, tetap siaga dan merespons kebutuhan *maintenance* darurat
 7. Mengelola anggaran *maintenance*, merekrut kru teknisi *maintenance*, dan menegosiasikan kontrak dengan *vendor*
 8. Mengontrol dan memantau inventaris
 9. Mengoordinasikan pekerjaan yang dilakukan oleh vendor eksternal
 10. Implementasi *Quality Control Circle*
 11. Memastikan operasional *warehouse* berjalan lancar
- d. *General Services & Administration*
1. Membantu proses *document support* di Building Management Department
 2. Membuat proses tagihan *utilities & services* pihak ke-tiga
 3. Membuat kontrak kerja
 4. *Budget process*
 5. Koordinasi kerja dengan tim *Security* dan *Cleaning Service*

e. *Business Process Management*

1. Membuat standarisasi dokumen KDP (Kebijakan, SOP, Instruksi Kerja dan Formulir)
2. Melakukan sosialisasi dokumen KDP ke user (departemen bersangkutan)
3. Memastikan sertifikasi ISO 9001:2015 dan 14001:2015 tetap berkelanjutan
4. Melakukan *improvement* di internal departemen

f. *Procurement & Purchasing*

1. Memastikan kelengkapan dokumen vendor serta status vendor di database dalam status aktif
2. Memastikan *master item* atau barang (*shopping list*) ter-update mulai dari kesesuaian spesifikasi barang, harga barang hingga status barang (*active/discontinue*)
3. Memastikan seluruh permintaan pengadaan barang dan jasa ditangani sesuai dengan prosedur dan *Service Level Agreement* (SLA) yang telah ditentukan
4. Memastikan proses pengajuan pembayaran dilakukan sesuai dengan prosedur dan *Service Level Agreement* (SLA) yang telah ditentukan
5. Memastikan barang dan jasa diterima sesuai spesifikasi yang diminta serta waktu yang ditetapkan
6. Memastikan pelaksanaan evaluasi kinerja *vendor* dilakukan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

7. Membuat laporan terkait penanganan permintaan barang dan jasa sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

g. *Facility Management*

1. Bertanggung jawab dalam melakukan preventif dan korektif *maintenance*
2. Memastikan semua peralatan dan unit fasilitas pendukung gedung dalam kondisi normal dan siap pakai.
3. Bertanggung jawab dalam melakukan perawatan terhadap unit fasilitas gedung sesuai dengan jadwal yang sudah dibuat
4. Melaksanakan sistem kesehatan dan keselamatan kerja dan kebersihan area kerja (5R)
5. Bertanggung jawab dalam menyelesaikan permintaan perbaikan yang disampaikan
6. Bertanggung jawab dan memonitor keluar masuknya *warehouse material*
7. Bertanggung jawab dalam melakukan kegiatan pencatatan laporan kerja, konsumsi pemakaian listrik, dan konsumsi debit air setiap hari
8. Bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan terhadap operasional akademis dan berbagai kegiatan yang ada pada area kerja
9. Membantu dan melakukan pendokumentasian arsip.
10. Memberikan usulan perbaikan dalam lingkup tugas *maintenance engineering*
11. Melaksanakan kegiatan Manajemen Mutu dalam lingkup area tugas.

h. *Health, Safety & Environment*

1. Identifikasi masalah K3L
2. Identifikasi persyaratan hukum dan peraturan
3. Membuat program dan target K3L
4. Penyebaran informasi terkait K3L
5. Membuat prosedur tanggap darurat
6. Melakukan pelatihan K3L
7. Pemantauan fasilitas P3K
8. Pengendalian B3
9. Membuat catatan pengukuran kinerja K3L
10. Membuat SOP dan Monitoring Pengelolaan STP
11. Membuat SOP dan Monitoring Pengendalian TPS B3

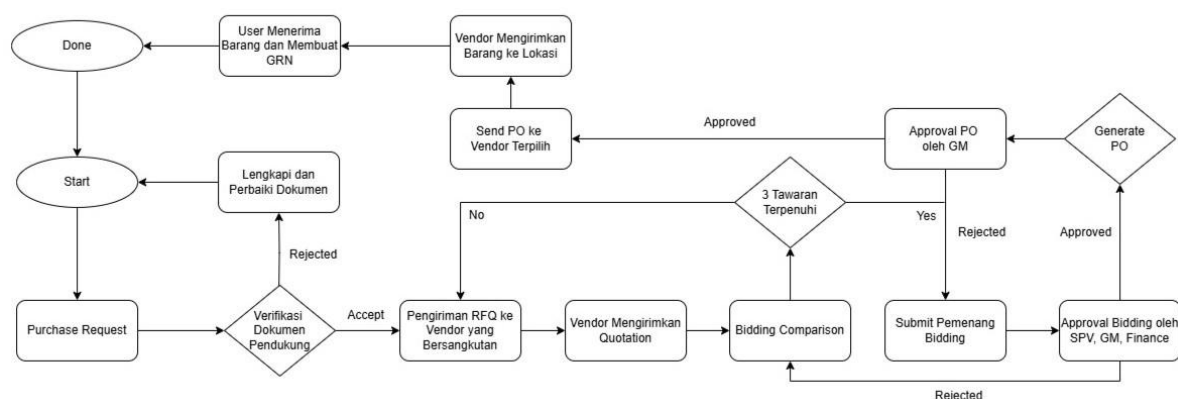
i. *Customer Services*

1. Mengelola *channel Customer Service* MMP
2. Mengelola tiket dan *request* dari tenant
3. Membina hubungan baik antara *tenant* dengan MMP
4. Penghubung antara Departement Facility Management dengan *tenant*
5. Mengelola surat menyurat dan dokumentasi yang terkait dengan *customer service*

4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1. Proses Pengadaan Barang yang Sedang Berjalan Saat Ini di PT ABC

Proses pengadaan barang di PT ABC secara umum mengikuti prosedur tetap yang telah ditetapkan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) internal perusahaan. Proses ini bertujuan untuk memastikan setiap permintaan barang dapat dipenuhi secara efisien dan sesuai kebutuhan unit kerja terkait. Proses pengadaan barang dimulai dari pengajuan *Purchase Requisition* (PR) oleh *user*, hingga akhirnya barang diterima dan dicatat dalam sistem melalui *pembuatan Good Receipt Note* (GRN) oleh *user*.



Gambar 4.2 *Flowchart* Proses Pengadaan Barang di PT ABC

Sumber: Hasil Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A-1 (*Assistant Manager Procurement & Purchasing*), tahapan proses pengadaan barang yang berlaku saat ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *User* mengajukan *purchase request* (PR) melalui *web portal* perusahaan.
2. Tim *purchasing* melakukan verifikasi dokumen PR. Jika terdapat ketidaksesuaian, PR akan dikembalikan kepada *user* untuk direvisi. Jika sesuai, PR akan di-*accept*.

3. Tim *purchasing* mencari calon *vendor* sesuai kebutuhan, kemudian mengirimkan permintaan penawaran (*Request for Quotation*/RFQ).
4. *Vendor* mengirimkan *quotation*. Tim *purchasing* kemudian melakukan klarifikasi teknis dan negosiasi harga.
5. Setelah itu, tim *purchasing* menyusun *form bidding comparison* untuk membandingkan penawaran dari beberapa *vendor*.
6. *Vendor* terpilih diajukan untuk mendapatkan *approval* sesuai *level of authority*, yaitu Asisten Manajer *Procurement & Purchasing* → *General Manager Property Management* → *Budget Control* → Direktur (jika pembelian > Rp50 juta).
7. Setelah seluruh *approval* terpenuhi, tim *purchasing* akan melakukan *generate PO (Purchase Order)*.
8. PO kembali diajukan untuk *approval GM Property Management*.
9. Setelah disetujui, PO dikirim ke *vendor* terpilih.
10. *Vendor* mengirimkan barang ke lokasi sesuai PR.
11. *User* menerima barang dan membuat *Good Receipt Note (GRN)* sebagai dasar pencatatan administrasi dan bukti penerimaan.

Proses ini dijelaskan secara lebih praktis oleh Informan A-2 (*Staff Purchasing*), yang menyatakan:

“Kita verifikasi dulu PR-nya. Kalau lengkap dan sesuai, langsung cari vendor, kirim RFQ, tunggu penawaran, klarifikasi dan nego, terus lanjut ke proses *bidding comparison* dan *approval*. Kalau udah beres semua baru *generate PO* dan kirim ke vendor.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

Ketentuan dalam proses *bidding comparison* di PT ABC juga telah ditetapkan secara internal. Pengadaan barang menggunakan metode ini umumnya dilakukan untuk barang-barang dengan spesifikasi tidak umum, bersifat *custom*. Dalam pelaksanaannya, tim *purchasing* diwajibkan untuk membandingkan minimal tiga *vendor* dalam proses *bidding*. Namun, terdapat pengecualian dalam kondisi tertentu. Bila nilai barang maksimal Rp1.000.000 dan total nilai PR kurang dari Rp5.000.000, serta bukan barang *non-stock*, maka diperbolehkan hanya menggunakan dua *vendor* sebagai pembanding.

Hal ini dijelaskan oleh Informan A-2 (*Staff Purchasing*):

“Kalau nilai kecil dan barangnya bukan nonstock, biasanya cukup dua vendor aja. Tapi kalau udah di atas itu, atau barangnya teknikal, harus tiga vendor minimal. Itu SOP-nya kita.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

Seluruh tahapan tersebut menggambarkan bahwa proses pengadaan barang di PT ABC telah mengikuti teori proses pengadaan barang sebagaimana dijelaskan dalam teori pengadaan barang dan jasa menurut Lysons & Farrington (2012), mulai dari identifikasi kebutuhan hingga penerimaan barang. Namun, proses tidak berhenti sampai pada penerbitan PO atau diterimanya barang oleh *user*. Tahap terakhir yang juga penting dan sesuai dengan teori adalah proses evaluasi terhadap kinerja *vendor*, yang berfungsi sebagai bentuk pengendalian mutu dan dasar pertimbangan untuk kerja sama ke depan. Evaluasi ini menjadi bagian integral dari sistem pengadaan barang yang berkelanjutan serta memastikan akuntabilitas dan efisiensi jangka panjang dalam pemilihan pemasok.

PT ABC menerapkan sistem evaluasi kinerja *vendor* sebagai bagian dari kontrol kualitas dan pertimbangan keberlanjutan kerja sama dengan *vendor*.

Evaluasi ini dilakukan secara berkala untuk menilai sejauh mana *vendor* mampu memenuhi standar layanan dan kualitas barang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penilaian tidak hanya dilakukan setelah barang diterima, tetapi juga menjadi dasar dalam menyusun kontrak jangka panjang atau pemilihan *vendor* untuk proses pengadaan selanjutnya.

Sistem penilaian *vendor* di PT ABC dibagi menjadi dua bagian, yaitu yang dilakukan oleh *user* sebagai pihak penerima barang, dan oleh tim *purchasing* sebagai pihak yang terlibat langsung dalam proses pengadaan. Masing-masing memiliki indikator penilaian yang telah ditentukan dan diberi bobot sesuai dengan relevansi dan peran masing-masing pihak.

Penilaian oleh *user* meliputi aspek berikut:

1. Mutu: terdiri dari kesesuaian barang dengan *Purchase Order* (15%), kualitas barang yang dikirim (15%), dan kondisi kemasan barang (5%).
2. Penyelesaian: terdiri dari ketepatan waktu pengiriman (10%) dan kuantitas barang yang dikirim sesuai PO (10%).
3. Aspek lingkungan: dinilai dari kesadaran pemasok terhadap isu lingkungan, seperti keberadaan sertifikat ISO 14001/ISO 9001 dan pengelolaan limbah atau ceceran B3 selama proses pengiriman (10%).

Sementara itu, penilaian oleh tim *purchasing* terdiri atas:

1. Harga kompetitif (15%): dinilai dari kesesuaian harga *vendor* terhadap harga pasar atau *vendor* lain untuk barang sejenis.
2. Komunikasi dan kemudahan dihubungi (10%): waktu tanggapan *vendor* terhadap permintaan penawaran, klarifikasi barang, atau keluhan.

3. Penanganan klaim dan garansi: mencakup jangka waktu garansi yang ditawarkan (5%) serta kecepatan penyelesaian klaim garansi apabila terjadi kerusakan atau ketidaksesuaian barang (5%).

Tabel 4.1 Rubrik Penilaian Evaluasi Kinerja *Supplier* Barang

ITEM PENILAIAN		PENILAIAN				
PENILAIAN DILAKUKAN OLEH USER						
A	MUTU	1	2	3	4	5
1	Kesesuaian barang dengan Purchase Order	Barang yang dikirim spesifikasinya < 70% sesuai dengan PO	Barang yang dikirim spesifikasinya 70% sesuai dengan PO	Barang yang dikirim spesifikasinya 80% sesuai dengan PO	Barang yang dikirim spesifikasinya 90% sesuai dengan PO	Barang yang dikirim spesifikasinya 100% sesuai dengan PO
2	Kualitas Barang	Terdapat > 50% barang defect	Terdapat 40% barang defect	Terdapat 30% barang defect	Terdapat 20% barang defect	Tidak ada barang defect
3	Kemasan	Terdapat > 50% kemasan barang rusak	Terdapat 40% kemasan barang rusak	Terdapat 30% kemasan barang rusak	Terdapat 20% kemasan barang rusak	Kemasan barang tak ada yang rusak
B	PENYELESAIAN					
1	Ketepatan waktu pengiriman	Pengiriman barang terlambat > 10 hari kerja dari waktu yang dijanjikan	Pengiriman barang terlambat 8 - 10 hari kerja dari waktu yang dijanjikan	Pengiriman barang terlambat 5 - 7 hari kerja dari waktu yang dijanjikan	Pengiriman barang terlambat 1 - 5 hari kerja dari waktu yang dijanjikan	Pengiriman barang sesuai dengan waktu yang dijanjikan
2	Kuantitas	Vendor tidak mengirim barang sesuai dengan jumlah yang tertera di PO	Barang dikirim > 3 kali pengiriman dengan jumlah yang sesuai dengan PO	Barang dikirim dalam 3 kali pengiriman dengan jumlah yang sesuai dengan PO	Barang dikirim dalam 2 kali pengiriman dengan jumlah yang sesuai dengan PO	Barang dikirim dalam sekali pengiriman dengan jumlah yang sesuai dengan PO
C	ASPEK LINGKUNGAN					
1	Kesadaran akan masalah lingkungan	- Tidak punya sertifikat manajemen - Ada ceceran B3 dalam proses pengiriman - Ada sampah dihasilkan dalam proses pengiriman	- Tidak punya sertifikat manajemen - Ada ceceran B3 dalam proses pengiriman - Tidak ada sampah dihasilkan	- Tidak punya sertifikat manajemen - Tidak ada ceceran B3 dalam proses pengiriman - Tidak ada sampah dihasilkan	- Tidak punya sertifikat manajemen - Tidak ada ceceran B3 dalam proses pengiriman - Tidak ada sampah dihasilkan	- Mempunyai sertifikat manajemen; - Tidak ada ceceran B3 dalam proses pengiriman - Tidak ada sampah yang dihasilkan

			dalam proses pengiriman	dalam proses pengiriman	dalam proses pengiriman	dalam proses pengiriman
PENILAIAN DILAKUKAN OLEH PURCHASING						
A	HARGA					
1	Harga kompetitif	Harga lebih mahal 10% dibanding harga supplier sejenis dan metode pembayaran cash	Harga lebih mahal 10% dibanding harga supplier sejenis dan metode pembayaran tempo	Harga termurah dibanding harga dari supplier sejenis dan metode pembayaran cash	Harga termurah dibanding harga dari supplier sejenis dan metode pembayaran tempo	Merupakan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk)
B	KOMUNIKASI					
1	Kemudahan dihubungi	Vendor memberikan respon > 7 hari	Vendor memberikan respon 5 – 7 hari	Vendor memberikan respon 3 – 5 hari	Vendor memberikan respon 1-2 hari	Vendor memberikan respon sesuai dengan waktu yang ditentukan
C	PENANGANAN KLAIM GARANSI					
1	Jangka waktu garansi	Tidak ada garansi yang diberikan untuk barang sejenis	Jangka waktu garansi lebih cepat 9 bulan dibanding garansi barang sejenis	Jangka waktu garansi lebih cepat 6 bulan dibanding garansi barang sejenis	Jangka waktu garansi lebih cepat 3 bulan dibanding garansi barang sejenis	Jangka waktu garansi paling lama untuk barang sejenis
2	Penanganan garansi	Tidak ada garansi atau penyelesaian klaim > 60 hari	Penyelesaian klaim 30 – 60 hari	Penyelesaian klaim 14 – 30 hari	Penyelesaian klaim 7 - 14 hari	Penyelesaian klaim garansi < 7 hari

Sumber: *Website Portal Perusahaan*, 2025

Berdasarkan ketentuan dan standar prosedur evaluasi pengadaan di PT ABC, setiap indikator penilaian memiliki skala nilai 1–5, yang dikalikan dengan bobot masing-masing untuk menghasilkan nilai akhir dari setiap poin. Hasil keseluruhan evaluasi kinerja *vendor* dikategorikan ke dalam lima tingkat performa berikut:

1. Baik Sekali: skor > 3.7 – 5.0
2. Baik: skor > 2.7 – 3.7
3. Cukup: skor > 2.0 – 2.7 (minimum agar *vendor* dinyatakan “lulus”)
4. Kurang: skor > 1.0 – 2.0

5. Kurang Sekali: skor ≤ 1.0

Menurut Informan A-1, sistem ini sangat membantu menyaring *vendor* yang dapat bekerja sama secara profesional:

“Penilaian ini membantu kita buat lihat vendor mana yang layak lanjut. Kita juga tahu siapa yang responsif, siapa yang lambat, dan siapa yang kualitas barangnya kurang. Jadi user juga punya suara buat nilai vendor dari sisi kualitas dan pengiriman.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

Penilaian *vendor* ini dilakukan berdasarkan form evaluasi kinerja yang telah distandarkan seperti dalam tabel 4.1, dengan format bobot dan skor yang harus diisi secara objektif. Hasil penilaian akan dijadikan dasar oleh tim *purchasing* untuk menentukan kelayakan kerja sama lanjutan dengan *vendor* tersebut. *Vendor* yang memiliki nilai di bawah kategori “Cukup” dapat dievaluasi ulang, diberikan peringatan, atau tidak lagi digunakan untuk proses pengadaan selanjutnya. Untuk itu, PT ABC menetapkan sejumlah indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicator* (KPI) guna mengukur efektivitas dan efisiensi proses pengadaan barang secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi data yang didapat dari *website portal* perusahaan, *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan oleh PT ABC adalah:

- a) PR to PO: Maksimal 14 hari kerja.
- b) PO to GRN: Maksimal 7 hari kerja.
- c) PR to GRN: Maksimal 21 hari kerja.

Sehingga total target *lead time* ideal adalah 21 hari kerja sejak PR diajukan hingga barang diterima dan *user* membuat tanda terima barang (GRN). Meskipun PT ABC telah menetapkan target waktu maksimal pengadaan barang selama 14 hari

kerja untuk proses PR hingga PO serta 7 hari kerja sejak pengiriman PO hingga barang pesanan diterima (GRN), dalam praktiknya proses ini masih sering mengalami keterlambatan. Keterlambatan terjadi di beberapa titik dalam proses pengadaan, terutama pada tahap verifikasi PR, pencarian *vendor*, permintaan dan penerimaan *quotation*, klarifikasi teknis, serta proses negosiasi harga.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan tim *purchasing*, tahapan-tahapan yang paling sering menjadi sumber keterlambatan dalam proses pengadaan barang menggunakan metode *bidding comparison* adalah sebagai berikut:

1. Verifikasi dan Penerimaan PR

Setelah PR dikirim oleh *user*, tim *purchasing* melakukan pengecekan terhadap kelengkapan data dan spesifikasi barang. Keterlambatan terjadi jika PR belum memuat informasi teknis yang lengkap, seperti ukuran, merek, jenis barang yang diminta, hingga kode penomoran budget. Hal ini mengharuskan tim *purchasing* mengembalikan PR ke *user* untuk direvisi.

Seperti dijelaskan oleh Informan A-1:

“Banyak user masih kasih permintaan yang speknya gak lengkap. Misalnya minta keran, tapi gak jelas ukurannya, mereknya, atau tipenya. Jadi kita harus klarifikasi dulu, dan itu makan waktu.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

2. Pencarian Calon *Vendor*

Proses pencarian *vendor* memakan waktu lebih lama apabila barang yang diminta bersifat tidak umum atau belum pernah dibeli sebelumnya. Dalam kasus tersebut, tim *purchasing* harus mencari *vendor* baru yang memiliki barang sesuai permintaan *user*. Jika *vendor* tersebut belum terdaftar dalam

sistem, maka harus melalui proses registrasi *vendor*, yang memerlukan *input* data legal, administrasi, dan proses *approval* internal.

3. Pengiriman RFQ dan Penerimaan *Quotation*

Setelah *vendor* ditentukan, tim *purchasing* mengirimkan permintaan penawaran (*Request for Quotation*) kepada para calon pemasok. Namun, sering kali *vendor* lambat dalam merespons permintaan tersebut. Faktor yang menyebabkan keterlambatan respons *vendor* antara lain:

- a) Nilai pembelian yang terlalu kecil, sehingga *vendor* tidak tertarik memberikan penawaran
- b) *Vendor* tidak memiliki stok barang yang diminta
- c) Barang bersifat tidak umum atau teknis sehingga butuh waktu bagi *vendor* untuk memastikan ketersediaannya
- d) Beberapa *vendor* masih harus mencari distributor terlebih dahulu untuk mengadakan barang yang diminta sehingga hal ini menyebabkan keterlambatan dalam pengiriman penawaran.

Informan A-2 menjelaskan:

“Kadang kita udah kirim RFQ ke vendor, tapi dibalesnya lama. Apalagi kalau nilai PR-nya kecil, mereka suka males nawarin, atau bilang barangnya gak ready stock.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

4. Klarifikasi dan Negosiasi Harga

Jika penawaran dari *vendor* belum sesuai *budget*, tim *purchasing* akan melakukan klarifikasi dan negosiasi harga. Tahap ini juga kerap memakan waktu, terutama jika *vendor* membutuhkan waktu tambahan untuk menyesuaikan penawaran atau mengonfirmasi ulang ketersediaan barang.

5. Koordinasi Internal yang Terhambat

Salah satu faktor keterlambatan yang juga signifikan adalah lambatnya koordinasi antar tim internal. Tim *purchasing* berada di kantor pusat, sedangkan *user* tersebar di 14 *site* entitas di lokasi yang berbeda (Bekasi, Cileungsi, Depok, Surabaya, Gresik, dll). Komunikasi yang tidak langsung, perbedaan waktu kerja, dan minimnya interaksi personal sering menyebabkan keterlambatan dalam klarifikasi PR.

Seperti disampaikan oleh Informan A-1:

“User itu kebanyakan di site gudang lain. Kita harus ngehubungin mereka buat konfirmasi spek atau revisi, dan kadang responsnya lama. Mungkin karena mereka juga sibuk atau gak selalu buka email.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

6. Permintaan Barang yang Mendadak

Tidak jarang *user* mengajukan PR secara mendadak untuk kebutuhan barang yang sifatnya mendesak, terutama untuk perawatan fasilitas atau kondisi darurat. Hal ini mengganggu jadwal pengadaan reguler dan membuat tim *purchasing* harus menyesuaikan alur proses secara cepat. Meskipun upaya dilakukan agar barang bisa segera dipenuhi, proses administratif tetap membutuhkan waktu minimum tertentu, terutama jika *vendor* baru harus dicari.

Informan A-2 menyampaikan contoh nyata:

“Pernah user minta kabel pada hari Jumat sore, dan minta dikirim Sabtu pagi. Untung ada vendor yang biasa bantu. Tapi kalau enggak, ya pasti molor.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

7. Kendala Lokasi *Vendor* dan Distribusi

Lokasi *vendor* yang berada jauh dari lokasi pengiriman juga menambah risiko keterlambatan, khususnya untuk barang-barang yang tidak bisa dibeli dari *vendor* Jabodetabek. Beberapa *vendor* memiliki keterbatasan dalam cakupan pengiriman, yang memperlambat proses bahkan sejak tahap penawaran.

Selain itu, berdasarkan data historis dari sistem pengadaan perusahaan, volume permintaan pengadaan barang juga cukup tinggi. Rata-rata terdapat 50 hingga 100 PR per bulan, dengan lebih dari 1.000 PR per tahun dari seluruh entitas yang ada di PT ABC. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengadaan di PT ABC bersifat kompleks dan berisiko tinggi terhadap keterlambatan jika tidak dikelola secara efisien.

4.2.2. Implementasi Kontrak Payung untuk Optimalisasi *Lead Time* Pengadaan Barang di PT ABC

Melalui uraian proses dan hambatan pengadaan barang di PT ABC pada hasil dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa permasalahan keterlambatan pengadaan tidak hanya bersumber dari satu titik, melainkan terjadi secara sistemik pada beberapa tahapan kunci. Mulai dari kurang lengkapnya spesifikasi PR dari *user*, lambatnya proses pencarian dan registrasi *vendor* baru, respons *vendor* yang tidak cepat dalam memberikan penawaran, hingga persoalan koordinasi internal dan kondisi mendesak yang muncul secara tiba-tiba, seluruhnya berkontribusi terhadap ketidaktercapaian target KPI *lead time* yang telah ditetapkan perusahaan.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas dan tingginya volume permintaan pengadaan, PT ABC memerlukan solusi strategis yang mampu menyederhanakan proses dan mempercepat siklus pengadaan. Salah satu upaya yang telah diterapkan adalah penggunaan metode kontrak payung sebagai alternatif pengadaan untuk barang-barang tertentu. Sistem ini tidak hanya dimaksudkan untuk efisiensi proses administrasi, tetapi juga menjadi pendekatan preventif agar kebutuhan barang yang bersifat rutin atau berulang dapat dipenuhi secara lebih cepat tanpa melalui tahapan *bidding comparison* dari awal. Oleh karena itu, pembahasan berikut akan mengulas bagaimana implementasi kontrak payung dapat menjadi solusi dalam mengoptimalkan *lead time* pengadaan barang di PT ABC, beserta hambatan dan potensi pengembangannya ke depan.

4.2.2.1. Proses Penyusunan dan Perencanaan Kontrak Payung

Kontrak payung merupakan bentuk kerja sama jangka menengah hingga panjang antara perusahaan dengan *vendor* yang memungkinkan terjadinya pengadaan barang secara berulang tanpa harus melakukan proses pengadaan dari awal setiap kali kebutuhan muncul. Namun, keberhasilan kontrak payung sangat bergantung pada proses perencanaan awal yang komprehensif. Di PT ABC, penerapan kontrak payung belum berjalan secara sistematis, sehingga penting untuk merancang langkah-langkah perencanaannya secara hati-hati dan terstruktur.

Di PT ABC, proses penyusunan dan perencanaan kontrak payung masih berada pada tahap awal pengembangan dan belum menjadi skema utama dalam semua pengadaan. Namun, perusahaan telah mulai menerapkan pendekatan ini secara terbatas, khususnya untuk pengadaan barang-barang dengan frekuensi permintaan tinggi dan spesifikasi yang stabil seperti alat tulis kantor (ATK), kertas,

kebutuhan *pantry*, dan beberapa material penunjang operasional. Langkah ini diambil sebagai upaya untuk mengurangi waktu proses pengadaan yang selama ini kerap melebihi target *Key Performance Indicator* (KPI).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan A-1, tahapan perencanaan dimulai dengan identifikasi kebutuhan tahunan dari masing-masing entitas. Analisis dilakukan terhadap data historis pengajuan *Purchase Requisition* (PR) satu tahun terakhir, termasuk jenis barang yang sering diminta, volume permintaan, serta tren konsumsi barang dari masing-masing unit kerja.

“Kita lihat dulu dari data setahun terakhir, barang apa aja yang permintaannya paling sering. Kalau cocok, baru kita siapkan buat masuk ke list kontrak payung.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

Setelah identifikasi kebutuhan dilakukan, tim *purchasing* menyusun ruang lingkup kontrak (*contract scope*) secara rinci. Ruang lingkup ini mencakup jenis barang dan spesifikasi teknisnya, estimasi volume kebutuhan bulanan atau tahunan, lokasi pengiriman (misalnya: *Head Office*, Gudang Cileungsi, Gudang Surabaya, atau *site* lainnya), serta ketentuan lain seperti jadwal pengiriman, toleransi keterlambatan, dan mekanisme *minimum order*. Penyusunan ruang lingkup yang detail menjadi aspek krusial untuk menghindari terjadinya *dispute* antara pihak perusahaan dan *vendor* di masa pelaksanaan kontrak.

Tahap berikutnya adalah penyusunan dokumen kontrak, termasuk ketentuan harga tetap atau harga bersyarat, syarat pembayaran, jangka waktu kontrak (biasanya 3–12 bulan), sanksi atas keterlambatan pengiriman atau ketidaksesuaian barang, dan klausul *force majeure*. Dalam proses ini, PT ABC melibatkan unit *legal*

untuk meninjau isi kontrak agar seluruh ketentuan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan internal perusahaan.

Informan A-1 menyatakan:

“Biasanya kalau kontrak payung itu kita bikin dulu draft item list-nya, terus kita tentuin harganya mau tetap atau bisa berubah. Kalau bisa fix, kita set fix price. Tapi kalau harga pasarnya fluktuatif, ya kita kasih range atau syarat tertentu. Nah, itu semua kita masukin ke draf kontrak. Jangka waktunya juga kita tentuin, bisa 3 bulan, 6 bulan, bisa 12 bulan. Itu tergantung kebutuhan dan ketersediaan vendor. Nanti bagian legal akan bantu review kontraknya supaya sesuai aturan dan gak ada pasal yang miss. Kita juga masukin klausul soal keterlambatan pengiriman, kalau vendor telat atau barang gak sesuai, ada sanksinya.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

PT ABC juga menekankan pada proses pra-kualifikasi *vendor* sebelum dilakukannya pengadaan dengan metode *bidding comparison* maupun kontrak payung. Tahap ini menjadi ketentuan dalam registrasi *vendor* yang dilakukan agar *vendor* bisa masuk ke dalam sistem pengadaan perusahaan. Tahap ini penting untuk memastikan bahwa *vendor* yang terlibat memiliki legalitas yang jelas, reputasi kerja sama yang baik, serta kapasitas penyediaan barang dalam jumlah besar dan jangka panjang. Proses ini biasanya mencakup pemeriksaan dokumen legal, NPWP, SIUP, rekam jejak pengiriman, dan testimoni kerja sama sebelumnya.

Selanjutnya, dilakukan penyusunan sistem pemesanan yang akan digunakan selama masa kontrak berjalan. Dalam konteks PT ABC, sistem yang digunakan adalah *call-off order*, di mana user cukup mengajukan PR untuk barang yang sudah masuk dalam daftar kontrak, tanpa harus melalui proses *bidding* ulang atau pengiriman *quotation*. Ini mempercepat proses dari sisi PR ke PO, karena proses verifikasi dan negosiasi harga sudah disepakati di awal.

Informan A-1 menjelaskan:

“Kalau kontraknya udah ada, user tinggal pilih item-nya aja, PO bisa langsung jalan. Gak perlu repot cari vendor atau nego harga lagi”.

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

Di samping proses utama, terdapat pula tahapan pendukung strategis yang memperkuat efektivitas kontrak payung. Salah satunya adalah penyusunan spesifikasi teknis yang distandarkan, agar tidak terjadi perbedaan interpretasi antara *vendor* dan *user*, terutama ketika *call-off* dilakukan. PT ABC juga melakukan validasi anggaran terhadap estimasi kebutuhan barang yang akan masuk dalam kontrak untuk memastikan alokasinya tidak melebihi pagu RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan).

Terakhir, PT ABC menyiapkan rencana manajemen kontrak yaitu dengan *monitoring* dan evaluasi *vendor* selama kontrak berlangsung. Evaluasi ini dilakukan secara *periodic* dengan indikator performa yang mencakup ketepatan waktu pengiriman, kualitas barang, kemudahan komunikasi, dan kecepatan penanganan keluhan yang juga sesuai dengan proses evaluasi pengadaan barang dengan metode *bidding comparison* dan sudah menjadi ketentuan perusahaan. *Vendor* yang performanya tidak sesuai standar dapat dikenakan sanksi atau tidak diperpanjang kontraknya untuk periode berikutnya.

Dengan mengikuti tahapan-tahapan ini, mulai dari identifikasi kebutuhan, pembentukan *framework agreement*, sampai pelaksanaan *call-off* dan evaluasi *vendor*, PT ABC mulai mengadopsi praktik implementasi kontrak payung sebagaimana dirumuskan oleh Arrowsmith (2014). Langkah-langkah ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan efisiensi proses pengadaan, terutama untuk kebutuhan yang bersifat rutin dan berulang.

4.2.2.2. Proses Penerapan Kontrak Payung sebagai Metode Pengadaan Barang

Kontrak payung merupakan salah satu alternatif pengadaan strategis yang memberikan keuntungan signifikan dalam hal efisiensi waktu, khususnya untuk jenis barang dengan frekuensi permintaan yang tinggi dan spesifikasi yang konsisten. Setelah melalui proses penyusunan dan perencanaan yang mencakup identifikasi kebutuhan, penyusunan ruang lingkup kontrak, seleksi vendor, hingga penetapan sistem pemesanan dan evaluasi, langkah selanjutnya yang krusial adalah penerapan kontrak payung secara aktual dalam proses pengadaan barang di PT ABC. Tahapan implementasi ini menjadi tolak ukur keberhasilan dari seluruh proses yang telah dirancang sebelumnya. Dalam praktiknya, penerapan kontrak payung tidak hanya menuntut kesiapan dokumen dan sistem, tetapi juga konsistensi pelaksanaan oleh seluruh pihak terkait, baik dari tim *purchasing* maupun *user*. Oleh karena itu, pembahasan berikut akan mengulas bagaimana kontrak payung mulai diterapkan sebagai metode pengadaan alternatif di PT ABC, termasuk proses pelaksanaannya, serta efektivitasnya dibanding metode *bidding comparison*.

Berdasarkan data hasil observasi dan wawancara dengan tim *purchasing*, rata-rata *lead time* pengadaan barang melalui *bidding comparison* mencapai 13 hingga 19 hari kerja, melampaui target waktu ideal perusahaan sebesar 14 hari kerja untuk proses PR hingga PO, serta mencapai hingga 30 hari kerja untuk sampai proses akhir penerimaan barang. Hal ini disebabkan oleh panjangnya proses administratif, banyaknya tahapan klarifikasi teknis, serta lamanya respons *vendor* terhadap permintaan penawaran.

Sebaliknya, jika PT ABC menerapkan kontrak payung, sejumlah tahapan dalam proses pengadaan dapat disederhanakan dan dipersingkat. Dengan sistem

kontrak payung, barang dan *vendor* telah terdaftar dalam sistem, termasuk harga yang telah dikunci di awal masa kontrak. Sehingga ketika *user* mengajukan PR, proses pengadaannya dapat dilakukan secara langsung tanpa perlu melewati tahapan *bidding* dan permintaan penawaran ulang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, proses pengadaan barang dengan kontrak payung di PT ABC dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *User* mengajukan PR sesuai kebutuhan barang yang sudah terdaftar dalam kontrak.
2. Tim *purchasing* melakukan verifikasi PR, dan jika sesuai, PR langsung diproses.
3. *Approval* dilakukan sesuai *level of authority*, seperti pada pengadaan dengan metode *bidding comparison*.
4. Setelah disetujui, dapat langsung *generate* PO karena data harga dan *vendor* telah tersedia dalam sistem.
5. Tim *purchasing* kemudian melakukan konfirmasi ketersediaan barang ke *vendor*, tanpa perlu mengirimkan RFQ atau permintaan *quotation* ulang.
6. Jika barang tersedia, PO dikirimkan langsung ke *vendor*, dan *vendor* mengatur pengiriman barang sesuai jadwal atau lokasi yang disepakati.
7. Barang diterima oleh *user*, lalu *user* membuat *Good Receipt Note* (GRN) sebagai tanda terima barang dan dasar pelaporan.

Seluruh proses tersebut, dari PR hingga barang diterima, dapat diselesaikan hanya dalam waktu 5 hingga 8 hari kerja, jauh lebih cepat dibandingkan proses *bidding comparison* yang memerlukan waktu dua hingga tiga kali lebih lama.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, berikut adalah hasil perbandingan realisasi *lead time* proses pengadaan barang di PT ABC berdasarkan data hasil wawancara dan observasi menggunakan dua metode:

Tabel 4.2 Perbandingan Realisasi Rata-Rata *Lead Time* Proses Pengadaan Barang Menggunakan Dua Metode

No	Tahapan	<i>Bidding Comparison</i> (Day)	Kontrak Payung (Day)
1	Verifikasi PR	1	1
2	Pencarian <i>Vendor</i> & RFQ	4	-
3	Klarifikasi dan Negosiasi	4 - 6	-
4	Terima dan <i>Input Quotation</i>	4 - 6	-
5	<i>Bidding Comparison</i>	1	-
6	<i>Approval</i> LoA	3 - 4	1
7	<i>Generate</i> dan Kirim PO	1	1
8	Pengiriman Barang	3 - 7	2 - 5
Total Estimasi <i>Lead Time</i>		21 - 30	5 - 8

Sumber: Hasil Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa pengadaan barang melalui kontrak payung dapat menghilangkan sekitar 4 tahapan utama yang biasanya memerlukan waktu cukup lama jika menggunakan metode *bidding comparison*, terutama dalam pencarian *vendor* dan proses administrasi *bidding*. Efisiensi yang dihasilkan bukan hanya mempercepat pemenuhan kebutuhan *user*, tetapi juga mengurangi beban administratif tim *purchasing*.

4.2.3. Faktor Penghambat dalam Implementasi Kontrak Payung di PT ABC

Meskipun kontrak payung berpotensi besar untuk meningkatkan efisiensi dalam proses pengadaan barang, implementasinya di PT ABC akan menghadapi sejumlah kendala, baik dari sisi internal maupun eksternal. Kendala ini menjadi faktor penghambat utama yang hingga saat ini membuat sistem kontrak payung

belum dapat diterapkan secara optimal dalam skala luas, terutama untuk kebutuhan barang material dan teknis.

1. Kendala Internal

Kendala utama dari sisi internal berasal dari beberapa alasan, yaitu:

1. Ketidaksiapan *user* dalam merancang estimasi kebutuhan tahunan, yang menjadi syarat penting dalam menyusun kontrak payung. Berdasarkan observasi dan hasil wawancara, mayoritas *user* di PT ABC belum memiliki sistem perencanaan kebutuhan yang berbasis data historis dan proyeksi kegiatan tahunan. Hal ini disebabkan oleh karakteristik pekerjaan unit tertentu, seperti *Building Management*, yang bersifat tidak tetap atau tidak dapat diprediksi sejak awal tahun.

Hal ini dijelaskan oleh Informan A-3 (*Facility Management - Building Management*):

“Kalau dari sisi kami, pekerjaan yang kita tangani itu lebih ke arah preventif dan kuratif. Jadi banyak barang yang dibutuhkan sifatnya insidental. Untuk barang-barang yang preventif mungkin masih bisa diperkirakan, tapi kalau yang sifatnya kuratif, ya baru ketahuan setelah kerusakan muncul. Itu yang bikin sulit kalau harus forecast kebutuhan tahunan.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

2. Kurangnya koordinasi antara tim *purchasing* dengan *user* dalam menyusun daftar kebutuhan tahunan. Pada praktiknya, *user* sering kali mengajukan permintaan barang berdasarkan kebutuhan mendesak, tanpa mengacu pada pola permintaan sebelumnya. Hal ini menyebabkan banyak potensi *item* yang sebenarnya layak dimasukkan ke dalam kontrak payung justru tetap dibeli melalui skema *bidding comparison*.

Informan A-1 juga menyoroti permasalahan ini:

“Masih banyak user yang belum kasih data kebutuhan tahunan. Jadi waktu kita mau usulkan kontrak payung untuk barang teknikal, ya akhirnya gak bisa. Karena usernya sendiri juga gak tahu mau beli berapa selama setahun.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

3. Tidak adanya permintaan barang selama periode kontrak oleh *user* terhadap *item* yang sudah dikontrak payungkan.

Hal ini dijelaskan oleh Informan A-1:

“Kita pernah ada kasus, kontrak berjangka udah disusun buat item tertentu, tapi sampai akhir masa kontrak gak pernah dipakai sama user. Barangnya gak pernah dipesan. Akhirnya kontraknya hangus begitu aja.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

Jika barang yang telah dicantumkan dalam kontrak tidak dipesan dalam jangka waktu kontrak, *vendor* dapat mengalami kerugian akibat barang yang tidak terserap atau stok yang tidak bergerak. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menyebabkan *vendor* enggan bekerja sama kembali untuk kontrak payung barang-barang serupa di periode berikutnya. Hal ini terutama terjadi pada *item* yang bersifat material atau tidak habis pakai. Risiko ini semakin besar apabila tidak ada jaminan pemesanan minimum atau jika *user* tidak melakukan koordinasi awal terkait estimasi kebutuhan mereka. Dengan demikian, perencanaan kebutuhan tahunan dan komitmen *user* menjadi faktor penting dalam menghindari risiko ketidakerserapan barang yang telah dikontrakkan.

2. Kendala Eksternal

Kendala utama dari sisi eksternal berasal dari beberapa alasan, yaitu:

- a) *Vendor* yang belum mampu memenuhi skema distribusi multientitas.

PT ABC memiliki belasan *site* gudang yang tersebar di berbagai daerah, sementara sebagian *vendor* hanya memiliki kapasitas pengiriman untuk wilayah Jabodetabek. Hal ini menyulitkan penerapan kontrak payung yang bersifat nasional atau lintas *site*.

Informan A-1 menyampaikan:

“Ada vendor yang bisa kasih harga murah, tapi dia cuma sanggup kirim ke Jakarta. Kalau kita kontrak dia untuk barang yang dibutuhkan juga di Gresik atau Surabaya, ya gak bisa. Jadi kontraknya gak bisa dijalanin ke semua site.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

- b) Beberapa *vendor* juga mengharuskan pengadaan barang yang menggunakan kontrak payung dengan ketentuan *minimum order* dalam setiap pemesanan atau *call-off*. Ketentuan ini biasanya diberlakukan untuk memastikan bahwa transaksi yang dilakukan masih menguntungkan bagi pihak *vendor*, terutama jika barang yang dikirim memiliki nilai kecil atau biaya logistik yang tinggi. Ketentuan *minimum order* ini dapat menjadi kendala tersendiri, khususnya apabila kebutuhan *user* di lapangan bersifat kecil dan tidak mencapai batas pemesanan minimum yang disyaratkan oleh *vendor*.

Informan A-1 menjelaskan:

“Vendor ada yang minta minimal order, misal vendor kertas mereka mintanya minimal order 10 rim. Kalau kita cuma butuh 2 atau 3 rim, biasanya gak mereka proses karena mungkin gak nutup biaya mereka.”

(Wawancara tanggal 22 April 2025)

Implementasi kontrak payung di PT ABC juga berpotensi menimbulkan sejumlah resiko dan kelemahan yang juga menjadi faktor penghambat dan perlu diperhatikan secara cermat. Resiko-resiko ini dapat memengaruhi efektivitas kontrak, keberlanjutan hubungan kerja sama dengan *vendor*, maupun efisiensi biaya yang menjadi tujuan utama dari pengadaan jangka panjang.

Sebagai salah satu proses untuk memahami kelayakan dan potensi pengembangan metode kontrak payung dalam optimalisasi *lead time* pengadaan barang di PT ABC, peneliti melakukan analisis menggunakan kerangka SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). Analisis ini bertujuan mengidentifikasi kekuatan dan peluang yang dapat dimaksimalkan perusahaan, sekaligus mengenali kelemahan dan ancaman yang perlu dimitigasi agar implementasi kontrak payung dapat berjalan secara optimal.

Penilaian dalam analisis ini disusun berdasarkan data aktual hasil observasi lapangan, wawancara dengan para informan dari tim *purchasing* dan *user*, serta pembahasan pada sub-bab sebelumnya dalam penelitian ini. Hasil analisis SWOT di bawah ini menjadi dasar evaluatif untuk merumuskan strategi pengadaan barang yang lebih efisien dan berkelanjutan.

1. *Strengths*

a) Sistem dan Alur Pengadaan yang Terstruktur

PT ABC sudah memiliki sistem pengadaan barang yang berjalan secara sistematis, termasuk dengan adanya formulir evaluasi vendor, tahapan verifikasi PR, dan *level of authority approval* yang jelas, sehingga menjadi pondasi kuat untuk penerapan kontrak jangka panjang.

b) Kompetensi Tim *Purchasing*

Tim *purchasing* telah memiliki pemahaman prosedural dan pengalaman dalam melakukan proses verifikasi, *bidding*, hingga negosiasi dengan *vendor*. Kompetensi ini memudahkan adaptasi ke sistem kontrak payung yang lebih proaktif dan terencana.

c) Ketersediaan Data Historis Permintaan Barang

Adanya histori permintaan tahunan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi barang-barang yang rutin diminta dan berpotensi besar untuk dikontrakkan, sehingga mendukung efisiensi dan efektivitas pengadaan.

2. *Opportunities*

a) Efisiensi Waktu Pengadaan

Kontrak payung membuka peluang pemangkasan *lead time* pengadaan secara signifikan dibanding metode *bidding comparison*. Barang dapat dikirim dalam 5–8 hari kerja, jauh lebih cepat dari proses *bidding* yang bisa memakan waktu 21–30 hari kerja.

b) Fleksibilitas Sistem *Call-off*

Dengan skema *call-off order*, perusahaan dapat melakukan pemesanan barang sesuai kebutuhan aktual tanpa harus melalui proses negosiasi ulang, selama masih dalam ruang lingkup kontrak yang telah disepakati.

c) Peningkatan Hubungan Jangka Panjang dengan *Vendor*

Penerapan kontrak payung dapat memperkuat kerja sama jangka panjang dengan vendor yang andal, sehingga perusahaan bisa

mendapatkan layanan dan harga yang lebih stabil serta mendorong sinergi yang saling menguntungkan.

3. *Weaknesses*

a) Ketergantungan terhadap Satu *Vendor*

Ketergantungan pada vendor tunggal dalam skema kontrak payung berisiko tinggi jika vendor mengalami kendala stok atau keterlambatan pengiriman, sehingga dapat menghambat operasional internal.

b) Keterbatasan Kemampuan *Forecasting* dari *User*

User sulit memprediksi kebutuhan tahunan secara akurat, terutama untuk barang-barang kuratif atau insidental. Hal ini berpotensi menyebabkan barang yang dikontrakkan tidak terpakai atau justru tidak tersedia saat dibutuhkan.

c) Kekhawatiran Terhadap Efisiensi Anggaran

Adanya kasus kontrak payung yang tidak digunakan hingga masa kontrak berakhir menimbulkan kekhawatiran terkait efektivitas dan efisiensi anggaran, serta berisiko menjadi temuan saat evaluasi internal.

4. *Threats*

a) *Vendor* Mensyaratkan *Minimum Order*

Beberapa *vendor* mensyaratkan pembelian dalam jumlah minimum setiap kali pemesanan (*call-off*), yang dapat menyulitkan perusahaan saat kebutuhan aktual tidak sebanyak itu.

b) Barang Tidak Sesuai Kebutuhan Saat Realisasi

Barang yang telah dikontrakkan bisa saja tidak lagi relevan dengan kebutuhan *user* di masa depan, terutama dalam sektor pekerjaan yang sangat situasional atau bergantung pada kondisi teknis lapangan.

c) Potensi Harga yang Lebih Tinggi

Resistensi *vendor* terhadap kontrak harga yang tetap karena fluktuasi harga bahan baku dan biaya logistik, yang dapat menyebabkan penawaran harga lebih tinggi dibandingkan harga pasar.

Tabel 4.3 Matriks SWOT

Internal Eksternal	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO a) Mengoptimalkan efisiensi waktu proses pengadaan dengan memanfaatkan kontrak payung. b) Menjalin kerja sama jangka panjang dengan <i>vendor</i> untuk menjamin ketersediaan barang. c) Memanfaatkan peluang sistem <i>digital</i> untuk percepatan <i>lead time</i> proses PR hingga PO.	Strategi WO a) Melakukan pelatihan dan koordinasi dengan <i>user</i> untuk memperbaiki permintaan barang agar tidak mendadak. b) Menyusun daftar kebutuhan tahunan preventif sebagai dasar penyusunan ruang lingkup kontrak payung dengan <i>vendor</i> c) Meningkatkan sistem komunikasi dan responsivitas antara <i>user</i> dan tim <i>purchasing</i> .

Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
	a) Menyusun klausul fleksibilitas dalam kontrak agar <i>vendor</i> tidak keberatan saat permintaan tidak terpenuhi seluruhnya. b) Menentukan <i>minimum order quantity</i> (MOQ) yang realistis untuk menghindari pemborosan. c) Tetap membuka opsi <i>tender</i> atau <i>bidding</i> ulang sebagai bentuk mitigasi.	a) Menjalankan evaluasi pasca-kontrak untuk menghindari kontrak barang yang tidak digunakan oleh <i>user</i>. b) Mengidentifikasi <i>item</i> teknis yang sulit diperkirakan dan mengeluarkannya dari ruang lingkup kontrak payung. c) Meningkatkan validitas <i>forecasting</i> kebutuhan preventif berdasarkan data historis yang lebih luas.

Sumber: Hasil Data Diolah, 2025

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan kontrak payung di PT ABC masih menghadapi berbagai faktor penghambat yang berasal dari sisi internal, eksternal, maupun resiko teknis yang melekat pada sistem dan juga penerapan kontrak payung sebagai strategi optimalisasi lead time pengadaan barang memiliki potensi yang kuat untuk meningkatkan efisiensi proses pengadaan di PT ABC. Kekuatan internal perusahaan berupa kedisiplinan dalam proses administrasi pengadaan dan dukungan sistem informasi menjadi modal penting dalam memanfaatkan peluang eksternal, seperti potensi kerja sama jangka panjang dengan vendor serta penerapan sistem digital. Strategi-strategi yang dirumuskan pada tabel matriks SWOT di atas dapat menjadi dasar perbaikan dalam proses evaluasi pasca-kontrak serta penyusunan kebijakan pengadaan yang lebih adaptif dan efisien. Dengan demikian, hasil analisis ini dapat menjadi landasan dalam perumusan strategi *output* yang akan dibahas pada sub bab selanjutnya.

4.3. *Output* Penelitian Terapan

Output dari tugas akhir mengenai implementasi kontrak payung untuk optimalisasi *lead time* pengadaan barang di PT ABC ini berupa gagasan perancangan fitur baru yang dapat dikembangkan lebih lanjut dalam sistem pengadaan berbasis *digital* yang telah dimiliki perusahaan. Berdasarkan daripada hasil penelitian, ditemukan bahwa salah satu akar permasalahan utama yang menyebabkan lamanya *lead time* adalah tahapan *bidding* yang berulang meskipun menyangkut barang yang sama dan dibutuhkan secara berulang. Temuan ini menunjukkan adanya urgensi untuk merancang gagasan sistematis yang tidak hanya mempersingkat alur pengadaan tetapi juga meningkatkan efisiensi kerja antar departemen.

Peneliti merumuskan sebuah solusi terapan dalam bentuk rancangan fitur yang dirancang untuk menjawab beberapa permasalahan yang dialami dalam proses pengadaan barang, yaitu dapat membantu mengatasi keterlambatan proses permintaan barang (PR) oleh *user* karena memberikan akses langsung terhadap daftar barang yang telah dikontrakkan, lengkap dengan spesifikasi, stok, dan *supplier*-nya. Kedua, adanya standar katalog barang yang terstruktur sehingga memungkinkan *user* untuk memilih *item* yang sesuai tanpa perlu menjelaskan kembali spesifikasi, sehingga dapat mengurangi kesalahan *input* dalam pengajuan PR. Ketiga, dari sisi tim *purchasing*, fitur ini turut menyederhanakan proses verifikasi PR karena seluruh data barang yang diminta telah terdigitalisasi dan divalidasi sebelumnya melalui kontrak, sehingga mempersingkat proses pengecekan dan percepatan keluarnya PO. Berdasarkan hasil observasi, PT ABC telah memiliki sistem pengadaan yang terintegrasi dalam *web portal* internal

perusahaan. Kondisi ini menjadi peluang untuk menyusun usulan pengembangan fitur baru yang dapat mendukung pengelolaan kontrak payung secara lebih efektif.

Action	Entity Code	Entity Project	Department	PR Number	PR Date	Status PR	Description	PO Number	PO Date	Bidding Approval Date	Status PO
	300301	PT Buis	Building Management	PR25070006	11-07-2025	Negotiation	Kebijakan Kelengkapan TPS B3 di BPL				
	300301	PT Mega	Building Management	PR25070006	11-07-2025	Negotiation	Kebijakan Perengkapan Lampu PU di MRLN				
	300301	PT Mega	Building Management	PR25070007	11-07-2025	Negotiation	Kebijakan Penambahan Koneksi di MRLN				
	301502	PT Indo	Building Management	PR25070017	09-07-2025	Bidding Approval	Kebijakan Sertifikasi BIP				
	220301	PT Manunggul	Building Management	PR25070003	09-07-2025	Bidding Approval	Pembelian Lampu Emergency Tetherhead 2 salk di MPP				
	300301	PT Mega	Building Management	PR25070005	08-07-2025	Done	Kebijakan Kelengkapan TPS B3 di MRLN				
	220301	PT Mega	HRGA	PR25070001	07-07-2025	Done	Kebijakan Seragam Teknis MDP				
	220301	PT Mega	HRGA	PR25070003	04-07-2025	Done	Selanjutnya Fixed Asset HRGA	PO25070002	10-07-2025		Outstanding GRN
	301502	PT Indo	Building Management	PR25070013	04-07-2025	Done	Kebijakan perbaikan platform area office BP 2	PO25070006	07-07-2025		Waiting Payment
	301502	PT Indo	Building Management	PR25070015	04-07-2025	Done	Kebijakan penggantian contractor AC office BP 2	PO25070007	07-07-2025		Waiting/Submit Payment

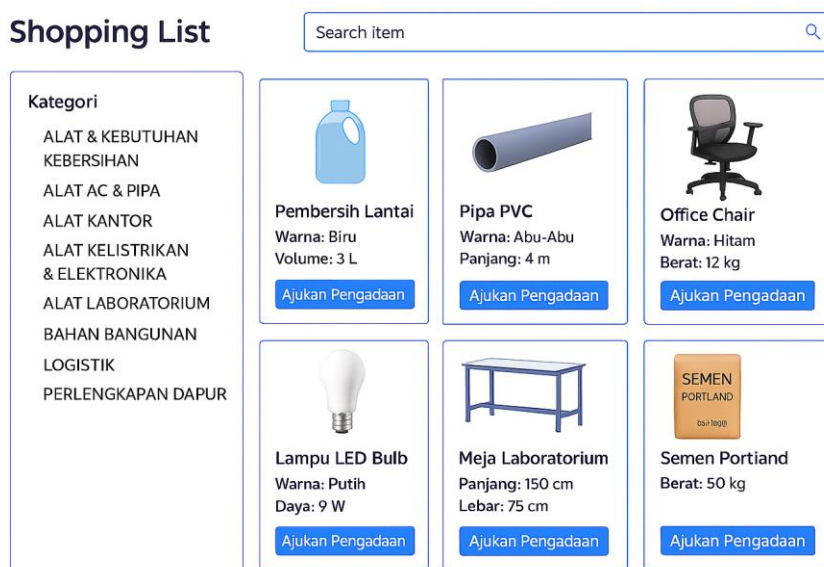
Gambar 4.3 *Interface Portal* Pengadaan PT ABC
Sumber: *Website Portal* Perusahaan

Solusi yang dirancang dalam penelitian ini adalah konsep fitur “*Shopping List*”, yaitu sebuah rancangan *interface* atau tampilan katalog barang berbasis *digital* yang memuat daftar *item* yang telah masuk dalam kontrak payung dengan *vendor* terpilih. Fitur ini dirancang menyerupai *marketplace* daring dalam hal tampilan dan kemudahan penggunaan seperti Tokopedia dan Shopee, di mana setiap *item* dikelompokkan berdasarkan kategori dan disertai informasi penting seperti nama barang, spesifikasi teknis (warna, dimensi, berat, volume), satuan unit dari barang tersebut, nama *supplier* dari barang tersebut, ketersediaan stok barang, hingga gambar barang tersebut untuk memudahkan identifikasi. Fitur *Shopping List* ini dapat menjadi acuan bagi tim IT dan *purchasing* PT ABC untuk mengembangkan fitur serupa dalam sistem pengadaan internal perusahaan.

Melalui rancangan ini, *user* dari berbagai divisi diharapkan dapat melakukan pengecekan mandiri terhadap ketersediaan barang yang telah dikontrakkan, dan apabila barang tersedia dalam katalog, mereka dapat langsung mengajukan permintaan pengadaan (*Purchase Request*) tanpa melalui proses pencarian *vendor* atau *bidding* ulang. Rancangan fitur baru ini berpotensi mempersingkat proses dari PR hingga PO, serta memberikan efisiensi administratif yang signifikan. Dengan adanya standar katalog yang jelas dan terstruktur, tim *purchasing* juga akan terbantu karena verifikasi dan pemrosesan PR dapat dilakukan secara lebih cepat dan sistematis. Perancangan fitur ini diharapkan menjadi referensi awal bagi pengembangan sistem internal ke depan sebagai bagian dari inovasi dalam mendukung optimalisasi proses pengadaan barang di PT ABC.

Berikut merupakan ilustrasi dari penambahan fitur baru pada sistem pengadaan barang di *website portal* PT ABC berupa *menu Shopping List*:

1. Menu Utama



Gambar 4.4 Ilustrasi *Menu Utama Shopping List*

Sumber: Ilustrasi oleh penulis 2025

a) *Search Bar*

Terdapat kolom pencarian (*search bar*) yang memungkinkan *user* untuk mencari *item* tertentu berdasarkan nama barang atau kata kunci yang relevan. Fitur ini mendukung efisiensi dalam pencarian barang dan mencegah *user* melakukan pencarian manual satu per satu.

b) *Kategori Barang*

Pada bagian tengah di bawah kolom pencarian, terdapat daftar kategori *item* yang telah dikelompokkan untuk mempermudah pencarian dan navigasi. Kategori yang digunakan sesuai dengan pengelompokan yang berlaku di sistem PT ABC seperti di dalam ilustrasi gambar. Setiap kategori dapat diklik untuk menampilkan hanya barang-barang yang berada dalam kelompok tersebut.

c) *Item Display Section*

Di bagian utama halaman (kanan), ditampilkan berbagai *item* barang yang telah dikategorikan. Setiap barang ditampilkan dalam bentuk *card* atau kotak yang memuat informasi sebagai berikut:

- 1) Nama Barang, misalnya: *Pembersih Lantai, Pipa PVC*
- 2) Spesifikasi Ringkas, seperti: Warna, Volume, Berat, Panjang, Daya (tergantung jenis barang)
- 3) Gambar Barang sebagai dokumentasi visual
- 4) Tombol “Ajukan Pengadaan” yang menjadi titik awal proses permintaan barang. Saat tombol diklik, *item* akan masuk ke keranjang.

d) Keranjang (*Cart*)

Di pojok kanan atas, terdapat ikon keranjang yang berfungsi untuk menampung *item* yang telah dipilih oleh *user*. Barang-barang yang telah masuk ke keranjang adalah barang yang siap untuk diajukan dalam pengadaan. Sistem ini meniru model *marketplace* modern agar pengguna memiliki pengalaman yang lebih familiar, praktis, dan efisien dalam pengajuan permintaan.

2. *Menu Item Details*



Gambar 4.5 Ilustrasi *Menu Item Details Shopping List*

Sumber: Ilustrasi oleh penulis 2025

1) Judul Produk

Berada di bagian atas sebagai identifikasi utama, yang memuat nama barang beserta mereknya.

2) Informasi Periode Aktif Barang

Tepat di bawah judul, merupakan masa berlaku *item* dalam sistem pengadaan yang disesuaikan dengan jangka periode kontrak.

3) Harga Satuan Barang

Di tengah halaman, *user* dapat melihat harga satuan barang, yang telah ditetapkan sesuai dengan kontrak payung bersama *vendor*.

4) Gambar Produk

Gambar produk ditampilkan secara jelas agar *user* dapat mengidentifikasi dan memastikan barang sesuai kebutuhan.

5) Detail Teknis

Pada bagian sebelah kanan gambar produk, yang meliputi kode barang (*item code*), satuan unit (UOM), grup atau kategori, nama supplier, dan ketersediaan stok. Di sisi kanan, terdapat menu pengaturan kuantitas, lengkap dengan tombol tambah dan kurang serta tombol *Add to Cart* yang berfungsi untuk memasukkan barang ke dalam keranjang pembelian.

6) Informasi Deskripsi

Di bagian paling bawah terdapat tiga *tab* informasi, yaitu *description* yang berisi deskripsi singkat produk dan kegunaannya, *specification* untuk rincian teknis seperti ukuran, bahan, atau fitur, serta *attachment* yang menyediakan dokumen tambahan seperti gambar detil, katalog atau spesifikasi teknis.

3. Menu Keranjang (Cart)

☒		TEH CELUP ASLI (1BOX = 25 PCS) TEH CAP POCI Rp. 9.000,00	- 1 +	Estimated Total Cost (2 Items) Total Rp. 60.000,00 Generate to Purchase Request
☒		KERTAS A4 70 gr PHOTOCOPY PAPER Rp. 51.000.00	- 1 +	
☐		GULA PASIR PREMIUM 1KG ROSE BRAND Rp. 19.500.00	- 1 +	
☐		CAT WEATHERSHIELD MARIANAS ARIA 728 G 75/023 2.5 Liter Rp. 397.000.00	- 2 +	

Gambar 4.6 Ilustrasi Menu Keranjang *Shopping List*
Sumber: Ilustrasi oleh penulis 2025

a) *Checkbox*

Di sisi kiri gambar, terdapat *checkbox* untuk setiap produk yang memungkinkan *user* memilih atau menghapus barang dari daftar pembelian yang akan diajukan.

b) Gambar Produk

Di samping dari *checkbox* terdapat gambar produk, berguna untuk membantu identifikasi visual, diikuti oleh nama lengkap barang beserta merek, ukuran, beserta harga satuan produk.

c) Pengaturan Jumlah Barang

Di sisi kanan setiap produk, terdapat pengaturan jumlah barang (*quantity*) dalam bentuk tombol *minus* (–) untuk mengurangi jumlah, angka jumlah saat ini, dan tombol *plus* (+) untuk menambah jumlah pesanan sesuai kebutuhan *user*.

d) Rangkuman Total Biaya

Di kolom kanan halaman, ditampilkan rangkuman total biaya dari barang yang telah dicentang dan dihitung, yang terdiri dari:

- 1) Jumlah *item* yang dipilih, dalam contoh ini tertulis "*Estimated Total Cost (2 items)*".
- 2) Total keseluruhan harga, yaitu hasil penjumlahan dari harga satuan dikali jumlah *item* yang dipilih.
- 3) Tombol "*Generate to Purchase Requisition*", yang berfungsi untuk mengubah isi keranjang menjadi dokumen *purchase request* (PR), sebagai langkah awal dari proses pengadaan resmi menggunakan kontrak payung.