

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kegiatan pengadaan barang dan jasa memegang peranan penting dalam menunjang keberlangsungan operasional serta pencapaian tujuan organisasi di lingkungan bisnis dan industri. Proses ini mencakup serangkaian kegiatan mulai dari perencanaan kebutuhan hingga penyelesaian transaksi untuk memperoleh barang atau jasa sesuai tujuan organisasi. Di tengah persaingan global yang semakin ketat, fungsi pengadaan tidak lagi sekadar berperan sebagai aktivitas pemenuhan kebutuhan operasional semata. Pengadaan yang dikelola secara strategis terbukti mampu mendukung efisiensi anggaran perusahaan, mendorong peningkatan standar kualitas, serta memperkuat posisi daya saing organisasi di pasar. Dengan kata lain, aktivitas pengadaan kini menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan bisnis. Oleh karena itu, proses pengadaan memegang peranan yang sangat fundamental. Siklus pengadaan yang terstruktur, yang meliputi tahap perencanaan kebutuhan, proses seleksi dan penetapan pemasok, penyusunan perjanjian kontrak, hingga evaluasi atas hasil yang dicapai menjadi tulang punggung yang memastikan seluruh kebutuhan operasional perusahaan dapat terpenuhi secara tepat waktu, tepat kualitas, dan tepat sasaran (Shafa et al., 2021).

Sama seperti fungsi transportasi dan logistik yang mengemban tanggung jawab besar dalam memastikan rantai pasok berjalan secara optimal. Fungsi ini bertugas menjamin bahwa setiap produk atau sumber daya tersedia dalam jumlah yang sesuai kebutuhan, sampai ke lokasi yang ditentukan, pada waktu yang tepat, dengan tetap menjaga standar mutu dan menekan beban biaya seminimal mungkin.

Ketepatan dalam menjalankan keempat aspek tersebut meliputi ketersediaan, lokasi, mutu, dan biaya menjadi tolok ukur utama keberhasilan pengelolaan fungsi ini. Fungsi transportasi dan logistik menjadi salah satu pilar penggerak roda perekonomian nasional, karena kelancaran distribusi barang dan jasa dari hulu ke hilir sangat bergantung pada seberapa baik fungsi ini dijalankan. Dalam sistem logistik, transportasi menempati posisi yang tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan ekosistem rantai pasok. Perannya mencakup pengelolaan pergerakan barang, jasa, maupun informasi secara menyeluruh, mulai dari titik produksi di hulu hingga ke tangan konsumen di hilir.

Salah satu elemen kunci dalam fungsi transportasi dan logistik adalah kegiatan pengadaan (*procurement*). Proses pengadaan mencakup aktivitas memperoleh barang, jasa, maupun sumber daya lain yang diperlukan perusahaan untuk menunjang operasional. Siklus pengadaan melalui beberapa tahapan yang berurutan dan saling bergantung satu sama lain. Proses pengadaan yang baik dapat mengurangi risiko gangguan rantai pasok, seperti keterlambatan pengiriman atau kekurangan stok, yang sering kali berdampak pada biaya tambahan dan penurunan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, pengadaan tidak hanya dilihat sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai strategi bisnis yang integral untuk mendukung pertumbuhan organisasi (Pangkalandari, 2025).

Pengadaan pada dasarnya merupakan proses terstruktur yang dijalankan organisasi untuk mendapatkan berbagai kebutuhan operasional, baik berupa barang fisik, layanan, maupun sumber daya lain yang diperlukan dalam menunjang aktivitas bisnis. Proses ini tidak berlangsung secara spontan, melainkan melalui serangkaian tahapan yang telah dirancang secara sistematis agar setiap kebutuhan

dapat terpenuhi secara tepat dan terukur. Tahapan pertama yang menjadi titik awal yaitu perencanaan kebutuhan, dengan menentukan jenis dan jumlah barang atau layanan yang diperlukan. Selanjutnya dilakukan identifikasi serta pemilihan calon pemasok melalui pengumpulan data, permintaan penawaran (*request for quotation*), pengajuan proposal (*request for proposal*) atau dengan penunjukkan langsung ke mitra bisnis tertentu. Pemasok kemudian dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu seperti mutu, harga, tingkat keandalan, serta rekam jejak kinerja. Setelah pemasok terpilih, organisasi melaksanakan negosiasi kontrak yang menjadi jembatan antara kesepakatan awal dan ikatan formal kedua belah pihak.

Pada tahap ini, berbagai aspek perjanjian dibahas dan disepakati bersama, mencakup kesepakatan mengenai syarat-syarat, harga, jangka waktu, serta ketentuan lainnya. Hasil dari negosiasi tersebut kemudian dituangkan secara resmi dalam bentuk kontrak yang ditandatangani oleh kedua pihak, dan dokumen inilah yang menjadi landasan sah dimulainya proses transaksi pengadaan. Dengan kontrak yang telah berlaku, organisasi selanjutnya menerbitkan pesanan pembelian resmi (*purchase order*) kepada pemasok sebagai instruksi formal untuk memulai pengiriman barang atau pelaksanaan jasa yang telah disepakati.

Selain aspek teknis, *procurement* juga menekankan pentingnya membangun serta memelihara hubungan yang baik dengan pemasok. Hal ini tidak tumbuh dengan sendirinya melainkan perlu diwujudkan secara aktif dan berkesinambungan, melalui komunikasi terbuka, evaluasi kinerja secara rutin, serta penyelesaian masalah yang mungkin muncul, contohnya seperti perubahan spesifikasi atau fluktuasi harga bahan baku. Pada akhirnya, seluruh rangkaian tahapan dalam proses pengadaan bermuara pada satu tujuan yang sama,

memastikan organisasi mampu memperoleh barang dan jasa yang memenuhi standar kualitas yang diharapkan, dengan struktur biaya yang kompetitif, serta tersedia tepat pada waktu yang dibutuhkan. Ketika ketiga aspek tersebut terpenuhi secara konsisten, pengadaan tidak lagi sekadar fungsi administratif, melainkan menjadi salah satu pendorong nyata bagi tercapainya efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan secara menyeluruh. Dalam praktiknya, masih banyak instansi maupun perusahaan yang menghadapi kendala dalam menjaga efektivitas dan efisiensi proses pengadaan, terutama pada aspek pengelolaan dokumen. Permasalahan seperti prosedur yang panjang, keterlambatan verifikasi, duplikasi data, kehilangan dokumen, hingga *human error* sering menjadi faktor penghambat. Kondisi tersebut dapat berdampak pada keterlambatan layanan logistik maupun proses pengambilan keputusan manajerial (Farmana et al., 2022).

Di industri migas, tantangan ini semakin kompleks karena volume dokumen yang tinggi, termasuk kontrak internasional dan sertifikasi keselamatan, yang sering kali menyebabkan inefisiensi waktu hingga 20-30% dalam siklus pengadaan. Sedangkan, digitalisasi dokumen dapat mengurangi waktu pemrosesan hingga 50%, tetapi banyak perusahaan masih bergantung pada sistem manual (*paper based*) yang rentan terhadap kesalahan (Dinnurina, 2025). Permasalahan serupa ditemukan pada Fungsi *Transport and Logistics* di PT XYZ Jakarta. Berdasarkan hasil observasi awal, proses pembuatan dokumen pengadaan pada fungsi tersebut belum memiliki standar peraturan yang jelas, sehingga berpotensi menyebabkan keterlambatan, kesalahan dokumen, serta pemborosan sumber daya. Kondisi ini memerlukan evaluasi menyeluruh dan perancangan ulang proses agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional secara signifikan.

PT XYZ Jakarta merupakan anak perusahaan *Subholding Upstream* yang bergerak di bidang jasa pendukung energi dan migas, khususnya pada fungsi penyediaan layanan transportasi, logistik, serta peralatan berat untuk kebutuhan operasional migas. Tidak hanya menyediakan jasa pengangkutan sederhana, tetapi juga menghadirkan layanan logistik terintegrasi yang mencakup seluruh siklus distribusi secara transparan, efektif, dan sesuai dengan standar bisnis perusahaan. Salah satu layanan unggulan yang diberikan adalah penyediaan jasa sewa, pengangkutan, dan *moving* transportasi darat maupun laut, termasuk pengelolaan *heavy transport equipment* serta dukungan pengiriman proyek strategis berskala besar. PT XYZ juga memastikan bahwa setiap proses pengiriman dan pengadaan sesuai dengan regulasi perusahaan serta peraturan nasional, sehingga mampu mendukung kelancaran rantai pasok energi.

Pada PT XYZ Jakarta, tantangan pengelolaan dokumen pengadaan semakin menonjol karena kompleksitas regulasi dan kebutuhan koordinasi internasional. Selain itu, volume data yang besar dari kontrak, *invoice*, dan laporan pengiriman sering kali menghambat kegiatan operasional, dengan waktu pemrosesan dokumen manual mencapai berhari-hari. Relevansi latar belakang ini dengan tujuan menganalisis bagaimana proses dokumen pengadaan yang masih kompleks dan berulang, yang dapat secara langsung memengaruhi kelancaran operasional. Dalam Fungsi *Transport and Logistics*, keterlambatan dokumen dapat menyebabkan kondisi di mana pekerjaan terpaksa dijalankan mendahului ketersediaan dokumen yang sah dan bisa berdampak pada terlambatnya perusahaan mendapatkan *revenue* dari pekerjaan tersebut. Praktik semacam ini secara langsung bertentangan dengan ketentuan dan prosedur operasional yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga

berpotensi menimbulkan risiko kepatuhan yang tidak dapat diabaikan.

Perusahaan seperti PT XYZ yang beroperasi dalam rantai pasok nasional, berperan penting dalam mendukung distribusi antarwilayah, terutama di pulau-pulau utama seperti Jawa, KTI (Kawasan Timur Indonesia), dan Sumatera. Peran ini mencakup pengelolaan armada transportasi darat, laut, maupun integrasi multimoda. Evaluasi proses dokumen pengadaan menjadi krusial untuk mendukung layanan logistik terintegrasi. Dengan fokus pada proses pengelolaan dokumen, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah yang menghambat efisiensi. Hal ini relevan dengan tujuan bisnis PT XYZ Jakarta untuk menjaga standar operasional migas yang ketat. Proses pembuatan dokumen pengadaan dalam sektor transportasi dan logistik tidak dapat dilepaskan dari kerangka hukum nasional yang mengatur tata kelola pengadaan barang atau jasa.

Dasar hukum utama yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yang mengatur tata kelola pengadaan secara menyeluruh meliputi prinsip dasar, mekanisme pemilihan penyedia, serta standar dokumen pada setiap tahapan pengadaan. Regulasi ini mewajibkan proses pengadaan dijalankan berdasarkan prinsip efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel. Peraturan ini kemudian disempurnakan melalui Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 yang mempertegas penggunaan teknologi informasi serta memperkuat mekanisme pengawasan. Penyempurnaan dilanjutkan dengan Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 yang menekankan prinsip *value for money* dan akuntabilitas demi terwujudnya pengadaan yang efisien dan transparan (Presiden Republik Indonesia, 2018; 2021; 2025). Ketiga regulasi tersebut relevan sebagai tolak ukur dalam

mengevaluasi kinerja proses pembuatan dokumen pengadaan di PT XYZ Jakarta, khususnya melalui prinsip *value for money* yang dapat digunakan untuk menilai ketercapaian efisiensi biaya dan efektivitas waktu. Pengukuran ini dapat dilakukan melalui indikator seperti waktu penyelesaian dokumen, tingkat kepatuhan terhadap SOP, dan *cycle time* prosedur pembuatan dokumen, yang secara langsung memengaruhi kinerja fungsi transportasi dan logistik secara keseluruhan.

Table 1.1 Data Penyelesaian Dokumen Pengadaan pada Fungsi *Transport and Logistic* Periode Januari-Desember 2024

No	Periode (Januari-Desember 2024)	Dokumen Selesai Tepat Waktu (X)	Dokumen Masuk (Y)	Dokumen Terlambat	Persentase Kinerja Proses Penyelesaian Dokumen $(X/Y) \times 100$	Standar Persentase Kinerja Proses Penyelesaian Dokumen	Status
1	Januari	29	54	25	54%	60%	Tidak Memenuhi
2	Februari	31	60	29	52%	60%	Tidak Memenuhi
3	Maret	60	77	17	78%	60%	Memenuhi
4	April	39	52	13	75%	60%	Memenuhi
5	Mei	28	34	6	82%	60%	Memenuhi
6	Juni	23	40	17	57%	60%	Tidak Memenuhi
7	Juli	47	75	28	63%	60%	Memenuhi
8	Agustus	57	102	45	56%	60%	Tidak Memenuhi
9	September	80	138	58	58%	60%	Tidak Memenuhi
10	Oktober	46	99	53	46%	60%	Tidak Memenuhi

No	Periode (Januari-Desember 2024)	Dokumen Selesai Tepat Waktu (X)	Dokumen Masuk (Y)	Dokumen Terlambat	Persentase Kinerja Proses Penyelesaian Dokumen $(X/Y) \times 100$	Standar Persentase Kinerja Proses Penyelesaian Dokumen	Status
11	November	40	96	56	42%	60%	Tidak Memenuhi
12	Desember	29	63	34	46%	60%	Tidak Memenuhi

Sumber: PT XYZ, 2025

Secara keseluruhan, data menunjukkan perbedaan dalam performa proses dokumen pengadaan sepanjang tahun 2024. Pada kuartal pertama (Januari-Maret), terdapat fluktuasi yang mencolok yaitu Januari dan Februari mencatat tingkat kinerja proses penyelesaian dokumen rendah masing-masing sebesar 54% dan 52%, dengan proporsi dokumen lambat mencapai 46% dan 48% dari total dokumen (Y). Hal ini mengindikasikan kinerja proses yang tidak memenuhi standar, yang berpotensi disebabkan oleh faktor eksternal seperti lonjakan volume pengiriman atau keterbatasan sumber daya manusia di awal tahun. Kemudian, pola kinerja proses yang rendah kembali muncul pada kuartal kedua (Juni-Desember). Bulan-bulan selanjutnya, seperti Agustus (56%), September (58%), Oktober (46%), November (42%), dan Desember (45%), menunjukkan penurunan di mana dokumen lambat mendominasi lebih dari 50% total dokumen. Volume total dokumen (Y) cenderung meningkat pada paruh kedua tahun, yaitu mencapai 138 pada September, yang berkorelasi dengan musim puncak pengadaan logistik. Berdasarkan pernyataan manajer fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ, tingkat standar persentase kinerja proses penyelesaian dokumen pengadaan berada di angka 60%. Namun, estimasi tersebut belum didasarkan pada perhitungan atau

pengukuran internal yang terstruktur dan terstandarisasi, melainkan hanya bersumber dari penilaian subjektif berdasarkan pengamatan operasional sehari-hari. Meskipun demikian, banyaknya persentase kinerja proses penyelesaian dokumen pengadaan yang berada di bawah 60% menandakan adanya kinerja proses yang tidak memenuhi standar, kondisi ini menyoroti kebutuhan evaluasi penyelesaian dokumen pengadaan di PT XYZ Jakarta.

Fungsi *Transport and Logistics* pada PT XYZ Jakarta memiliki standar waktu ideal 13 hari dalam penyelesaian setiap dokumen pengadaan. Secara ideal, seluruh dokumen sudah harus rampung dan siap di *submit* ke Fungsi SCM. Namun, berdasarkan data yang telah dikaji, perusahaan sering mengalami keterlambatan pada tahun 2024, bahkan sampai tahun 2025 dalam penyelesaian dokumen pengadaan setiap bulannya. Secara keseluruhan, latar belakang ini menekankan pentingnya mengatasi tantangan pengelolaan dokumen pengadaan untuk mencapai efisiensi waktu dan kinerja proses yang baik di Fungsi *Transport and Logistics* di PT XYZ Jakarta.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa optimalisasi sistem pengadaan barang dan jasa memiliki peran besar dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi logistik. Proses pengadaan yang dilakukan secara manual dan tidak terintegrasi terbukti menimbulkan hambatan, seperti keterlambatan pemenuhan kebutuhan dan tingginya risiko kesalahan administrasi. Dengan adanya perbaikan sistem pengadaan, perusahaan mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi penggunaan sumber daya (Muhamad A. & M. Rizan, 2025). Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam melakukan perbaikan proses bisnis secara menyeluruh adalah *Business Process Reengineering* (BPR). BPR pertama kali

diperkenalkan oleh Hammer & Champy (1994) sebagai pemikiran ulang secara logis dan perancangan ulang atas proses bisnis inti guna mencapai peningkatan operasional organisasi dalam aspek biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. Berbeda dengan pendekatan perbaikan inkremental, BPR bertujuan untuk menghasilkan perubahan yang signifikan dan terukur melalui pemetaan kondisi proses yang telah diterapkan (*as-is process*) dan perancangan proses baru yang lebih optimal (*to-be process*) (Wisayani, 2024).

Keterkaitan antara pendekatan BPR dengan permasalahan yang terjadi pada Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta terlihat cukup nyata. Proses pembuatan dokumen pengadaan yang berjalan saat ini berdampak langsung pada munculnya praktik di mana pekerjaan operasional terpaksa dijalankan mendahului terbitnya dokumen yang sah, suatu kondisi yang secara fundamental bertentangan dengan prosedur dan ketentuan internal perusahaan. Lebih jauh, keterlambatan penyelesaian dokumen turut menghambat proses penagihan, sehingga berimplikasi pada tertundanya arus pendapatan (*revenue*) perusahaan yang seharusnya dapat diterima tepat waktu. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan yang signifikan antara proses yang berjalan saat ini (*as-is process*) dengan kondisi ideal yang seharusnya dicapai. Oleh karena itu, pendekatan BPR dipandang tepat untuk diterapkan dalam penelitian ini, karena melalui pemetaan dan perancangan ulang proses secara menyeluruh, akar permasalahan dapat diidentifikasi secara akurat dan proses baru (*to-be process*) yang lebih efektif dan efisien dapat dirancang sehingga pekerjaan operasional dapat berjalan selaras dengan ketersediaan dokumen yang sah, dan kelancaran arus pendapatan perusahaan dapat terjaga secara optimal.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji tentang **“Analisis *Business Process Reengineering* (BPR) pada Proses Pembuatan Dokumen Pengadaan Fungsi *Transport And Logistics* Pt XYZ Jakarta”** Dengan penelitian ini, diharapkan memberikan rekomendasi yang dapat meningkatkan kinerja rantai pasok organisasi, dan mendukung keberlanjutan operasional perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan terdapat permasalahan berupa rendahnya persentase kinerja proses penyelesaian dokumen pengadaan yang belum mencapai standar yang telah ditetapkan, sehingga menunjukkan bahwa proses penyelesaian dokumen masih berada di bawah tingkat kinerja yang diharapkan, maka disusunlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana identifikasi dan pemetaan *as-is process* dalam proses pembuatan dokumen pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta saat ini?
2. Bagaimana analisis *as-is process* dalam proses pembuatan dokumen pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta?
3. Bagaimana rancangan usulan *to-be process* dalam proses pembuatan dokumen pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta?

1.1 Tujuan Penelitian

Terdapat pula tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi dan memetakan *as-is process* dalam proses pembuatan dokumen pengadaan Fungsi *Transport And Logistics* PT XYZ Jakarta.
2. Untuk menganalisis *as is process* dalam proses pembuatan dokumen

pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta.

3. Untuk menentukan rancangan usulan *to be process* dalam proses pembuatan dokumen pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta.

1.2 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Untuk meningkatkan kompetensi pribadi khususnya teori analisis *Business Process Reengineering* (BPR) pada proses pembuatan dokumen pengadaan Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta dengan menerapkan pengetahuan dari Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro dalam situasi dunia nyata.

2. Bagi Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik

Untuk mempererat kerja sama antara Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro dengan perusahaan tempat praktik, guna menyempurnakan kurikulum perkuliahan dan menghasilkan lulusan yang mampu menerapkan ilmu mereka dan menyesuaikan kebutuhan dunia kerja.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi atas kegiatan proses pembuatan dokumen pengadaan pada Fungsi *Transport and Logistics* PT XYZ Jakarta.