BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengadaan merupakan salah satu kegiatan penting dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan perkebunan. Melalui kegiatan tersebut, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan setiap unit kerja sesuai dengan jenis, jumlah, spesifikasi, kualitas, dan waktu yang diperlukan. Proses pengadaan memiliki hubungan langsung dengan aktivitas operasional sehingga keberhasilannya dapat mepengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Maysarah, 2023). Dalam pelaksanaannya, ketidaklengkapan spesifikasi permintaan dapat menyebabkan proses pemeriksaan dan penyesuaian dilakukan secara berulang. Selain itu, keterlambatan pada salah satu tahapan dapat memperpanjang *lead time* dan menghambat pelaksanaan tahapan pengadaan berikutnya (Azhar, Sasmita, & Larutama, 2025). Oleh karena itu, proses pengadaan perlu direncanakan dan dilaksanakan secara efektif agar barang maupun jasa dapat tersedia secara tepat serta kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan tanpa hambatan.

Pentingnya pengelolaan pengadaan tersebut juga terlihat dalam kegiatan operasional PT Sawit Sumbermas Sarana Tbk. Perusahaan ini merupakan bagian dari Citra Borneo Indah Group yang bergerak dalam pengelolaan perkebunan dan produksi minyak kelapa sawit secara terintegrasi serta berpusat di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah. Dengan mengelola 23unit perkebunan kelapa sawit, PT Sawit Sumbermas Sarana Tbk memiliki kebutuhan barang dan jasa yang beragam dan harus dipenuhi secara berkelanjutan untuk menunjang aktivitas setiap unit perkebunan. Dalam mengendalikan pemenuhan kebutuhan tersebut, kantor pusat PT Sawit Sumbermas Sarana Tbk memiliki Divisi *Supply Chain Management* yang terdiri dari departemen logistik dan departemen pengadaan. Departemen Logistik berperan dalam perencanaan kebutuhan, pengendalian permintaan dan persediaan, serta pemeriksaan kebutuhan barang. Sementara

itu, Departemen Pengadaan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelian, mulai dari pencarian pemasok, permintaan penawaran, negosiasi, pemilihan pemasok, hingga penyusunan *purchase order* (PO). Pembagian fungsi tersebut diperlukan agar proses pengadaan dapat dilaksanakan secara terkoordinasi karena ketidaktepatan dalam perencanaan kebutuhan dan waktu pengiriman berpotensi menghambat kegiatan operasional perusahaan (Maysarah, 2023). Oleh karena itu, proses pengadaan yang dilaksanakan oleh Divisi *Supply Chain Management* menjadi salah satu bagian penting dalam menjaga kesinambungan kegiatan operasional seluruh unit perkebunan PT Sawit Sumbermas Sarana Tbk.

Sebagai bentuk pelaksanaan fungsi tersebut, proses pengadaan barang pada PT Sawit Sumbermas Sarana Tbk diawali ketika pengguna di unit perkebunan mengidentifikasi kebutuhan barang dan menyampaikannya kepada pihak gudang. Berdasarkan kebutuhan yang diterima, pihak gudang kemudian menyusun *purchase request* (PR) sebagai dokumen formal permintaan pembelian yang memuat jenis, jumlah, spesifikasi, dan waktu kebutuhan barang. Dokumen tersebut menjadi dasar pencatatan, pemantauan, dan penelusuran permintaan sebelum diproses lebih lanjut dalam rangkaian kegiatan pengadaan. Penggunaan sistem yang terintegrasi dalam proses pengadaan juga dapat memudahkan kegiatan pemantauan, mengurangi kesalahan input, dan meningkatkan transparansi informasi sehingga proses pengadaan dapat dilaksanakan secara lebih efisien (Sarbaini & Rafik, 2024). Meskipun demikian, PR yang telah dibuat tidak dapat langsung disampaikan kepada Departemen Logistik karena terlebih dahulu harus melalui tahapan pemeriksaan dan persetujuan sesuai dengan jenjang kewenangan yang berlaku di perusahaan. Tahapan tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa barang yang diminta benar-benar dibutuhkan, informasi yang tercantum dalam PR telah lengkap, dan permintaan telah memperoleh otorisasi dari pihak yang berwenang. Namun, proses peninjauan dan persetujuan dokumen yang berlangsung lama atau dilakukan secara berulang dapat menimbulkan waktu tunggu, pengulangan alur kerja, serta hambatan pada proses pengadaan berikutnya (Azhar, Sasmita, &

Larutama, 2025). Oleh karena itu, kelengkapan informasi dalam PR, kejelasan pihak yang memberikan persetujuan, serta ketepatan waktu pada setiap tahapan perlu diperhatikan agar dokumen dapat segera diteruskan kepada Departemen Logistik dan proses pengadaan barang dapat berlangsung secara efektif.

Berkaitan dengan tahapan pemeriksaan tersebut, PR yang telah disusun oleh pihak gudang harus memperoleh persetujuan dari pihak gudang, pengguna barang, Kepala Tata Usaha (KTU), dan manajer unit kebun sebelum disampaikan kepada Departemen Logistik. Persetujuan berjenjang ini merupakan bagian dari pengendalian internal untuk memastikan kesesuaian kebutuhan, jumlah dan spesifikasi barang, kelengkapan dokumen, serta kewenangan penggunaan anggaran, meskipun pelaksanaannya membutuhkan waktu sekitar dua hari hingga satu minggu. Setelah seluruh persetujuan diperoleh, Departemen Logistik melakukan verifikasi terhadap jumlah, fungsi dan spesifikasi barang, ketersediaan barang pada unit lain, serta kelengkapan dokumen pendukung guna mencegah pembelian berulang dan ketidaksesuaian pengadaan. Dengan demikian, proses persetujuan dan verifikasi PR tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi mekanisme pengendalian agar setiap permintaan pembelian memiliki dasar kebutuhan yang jelas, memperoleh otorisasi yang memadai, dan layak diteruskan ke tahap pengadaan berikutnya.

Meskipun telah melalui persetujuan berjenjang, proses verifikasi PR oleh Departemen Logistik masih sering mengalami hambatan karena informasi permintaan yang disampaikan belum akurat dan lengkap. Beberapa PR mencantumkan jenis atau spesifikasi barang yang tidak sesuai dengan fungsi dan kebutuhan pengguna sehingga petugas harus melakukan konfirmasi serta pemeriksaan ulang sebelum permintaan diproses lebih lanjut. Ketidaklengkapan dokumen pendukung juga menyebabkan PR harus dikembalikan kepada unit pemohon untuk diperbaiki, sehingga memperpanjang waktu verifikasi dan menunda tahapan pengadaan berikutnya. Oleh karena itu, keakuratan informasi, kesesuaian spesifikasi

barang, dan kelengkapan dokumen pendukung harus dipastikan sejak penyusunan PR agar tidak terjadi pengulangan pekerjaan, perpanjangan waktu verifikasi, dan keterlambatan proses pengadaan.

Dampak dari panjangnya tahapan persetujuan dan verifikasi tersebut terlihat pada hasil *monitoring lead time* pengadaan sejak PR dibuat oleh unit pemohon hingga diterbitkannya PO. Berdasarkan hasil *Monitoring*, proses tersebut dapat berlangsung lebih dari 30 hari, bahkan pada beberapa permintaan mencapai sekitar 100 hari, sehingga menunjukkan bahwa sebagian permintaan membutuhkan waktu yang panjang sebelum dapat diteruskan menjadi pesanan resmi kepada pemasok. Kondisi ini berpotensi menunda pemenuhan kebutuhan barang dan memengaruhi kelancaran kegiatan operasional apabila barang tidak tersedia pada waktu yang telah direncanakan. Oleh karena itu, *Value Stream Mapping* dapat digunakan untuk memetakan kondisi proses saat ini atau *current state map*, mulai dari penyusunan PR, persetujuan, verifikasi, proses pengadaan, hingga penerbitan PO, sehingga waktu proses dan waktu tunggu pada setiap tahapan dapat diidentifikasi secara sistematis.

Hasil pemetaan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah, aktivitas yang diperlukan tetapi tidak memberikan nilai tambah secara langsung, serta aktivitas yang termasuk pemborosan. Pemborosan dalam proses PR–PO dapat berupa waktu menunggu persetujuan, verifikasi yang dilakukan berulang, pengembalian PR, perbaikan spesifikasi, pemenuhan dokumen yang belum lengkap, dan lamanya perpindahan informasi antarpihak. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, selanjutnya dapat disusun *future state map* yang menggambarkan alur proses usulan melalui penyederhanaan tahapan persetujuan, penetapan standar kelengkapan dokumen, pengurangan pemeriksaan berulang, serta percepatan penyampaian informasi antarpihak. Dengan demikian, penerapan VSM diharapkan dapat membantu perusahaan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, mengurangi waktu tunggu, memperpendek *lead time* PR–PO, dan meningkatkan efektivitas proses pengadaan barang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan metode *Value Stream Mapping* dalam mengidentifikasi pemborosan yang menyebabkan panjangnya *lead time* proses *Purchase Request* hingga *Purchase Order* di PT Sawit Sumbermas Sarana Tbk?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, perlu dilakukan pembatasan masalah agar penelitian lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian tidak melakukan analisis terhadap biaya pengadaan, kualitas barang yang dibeli, maupun aspek teknis sistem informasi yang digunakan dalam proses pengadaan.
2. Penelitian tidak membahas proses setelah PO diterbitkan, seperti pengiriman barang, penerimaan barang, pembayaran kepada pemasok, dan evaluasi kinerja pemasok.
3. waktu yang dihitungkan adalah berdasarkan waktu aktual dan data perusahaan hasil observasi selama penelitian berlangsung.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian Tugas Akhir ini bertujuan untuk mengidentifikasi jenis-jenis *waste* yang terdapat pada proses PR hingga PO. Identifikasi tersebut dilakukan untuk mengetahui bentuk aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah serta memahami sumber permasalahan yang menyebabkan ketidakefisienan dalam proses pengadaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan demikian dilakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Memberikan gambaran nyata mengenai pemborosan yang terdapat dalam proses PR ke PO.
2. Menjadi rujukan dalam penyusunan strategi perbaikan dan peningkatan proses kerja.