

**ANALISIS PENYEBAB YANG MEMPENGARUHI TERJADINYA
KETERLAMBATAN PENGADAAN BARANG
PADA DEPARTEMEN PENGADAAN BARANG DAN BAHAN BAKU
DI PT. PUPUK KALTIM**

Wiranto Dwi Prasetyo

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
Jl. MT. Haryono 165 Malang
kiwir_wanto27@yahoo.com

Dosen Pembimbing :

Prof. Dr. Surachman, SE., MSIE

Abstrak

Pengadaan barang merupakan kegiatan yang penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, terutama dalam industri manufaktur. Keterlambatan pengadaan barang dapat menyebabkan terganggunya kegiatan operasional pabrik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penyebab keterlambatan pengadaan barang. Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian adalah orang-orang yang berhubungan langsung dengan proses pengadaan barang di PT. Pupuk Kaltim, yaitu orang-orang atau karyawan dibagian Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku khususnya dibagian *expediting*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab utama masalah keterlambatan pengadaan barang dikarenakan proses klarifikasi yang lama dengan persentase penyebab keterlambatan sebesar 20,75%, untuk itu manager atau kepala bagian *expediting* perlu mengambil suatu kebijakan atau tindakan perbaikan seperti meningkatkan kerjasama dengan *user*.

Kata Kunci : *pengadaan barang, penyebab keterlambatan*

Abstract

Procurement was an important activity to maintain company's life cycle, especially in manufacturing industry. The tardiness of procurement could disturb factory's operational activity. This research aimed to know and analyze the cause of delay. In this study used descriptive qualitative method. The subject of this research was the employee that has contribute directly with procurement in PT. Pupuk Kaltim which is employee in Procurement Department and Raw Material, especially in Expediting functional. The result of this research showed that the main reason of tardiness was because the clarification process took a long time with percentage of cause delay 20,75%, for that the Manager or Head of Department Expediting needed to create policy or improving activity like increasing the team work with the user.

Keywords : Procurement, Cause of delay

PENDAHULUAN

Pengadaan (*procurement*) merupakan kegiatan yang penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, terutama dalam industri manufaktur. *Procurement* adalah proses untuk mendapatkan barang dan jasa dengan kemungkinan pengeluaran yang terbaik, dalam kualitas dan kuantitas yang tepat, waktu yang tepat dan pada tempat yang tepat untuk menghasilkan keuntungan atau kegunaan secara langsung bagi pemerintah, perusahaan atau bagi pribadi yang dilakukan melalui sebuah kontrak.

Dalam mendapatkan barang dan jasa, PT. Pupuk Kaltim (Persero) khususnya Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku membutuhkan *supplier* atau *vendor* sebagai penyedia barang dan jasa, yang tidak hanya didatangkan dari dalam negeri melainkan juga dari luar negeri. Salah satu cara yang dilakukan untuk dalam mendapatkan penyedia barang dan jasa adalah dengan memasang pengumuman melalui papan pengumuman, media massa, maupun melalui internet. Fungsi pengadaan barang dan jasa harus sejalan dan mendukung strategi perusahaan atau institusi. Misalkan ketika perusahaan sedang menjalankan *cost reduction strategy* maka fungsi pengadaan harus berinovasi sehingga diperoleh biaya barang dan jasa dari pihak ketiga yang paling rendah dan ketika sebuah institusi pemerintah sedang meningkatkan citra dan kualitas layanan masyarakat, maka fungsi pengadaan juga harus mendukung pencapaian strategi tersebut. Bagian pengadaan sangat relevan terutama di berbagai perusahaan manufaktur dimana persentasi biaya-biaya material bisa mencapai antara 40% - 70% dari ongkos sebuah produk akhir. Menunjukkan bahwa efisiensi di bagian

pengadaan bisa memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi peningkatan keuntungan (profit) sebuah perusahaan.

Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku memiliki beberapa proses dalam melakukan pengadaan barang. Proses ini secara tidak langsung merupakan suatu langkah awal dalam menjamin kelancaran kelangsungan operasional pabrik. Proses tersebut diantaranya yaitu, Proses *PO* (*Purchase Order*), Proses *Expediting* dan Proses *Receiving*. Dari tiga proses tersebut proses *Expediting* menjadi proses lanjutan dari proses *PO* (*Purchase Order*) untuk melakukan proses pengadaan barang di Departemen Pengadaan Barang & Bahan Baku.

Proses *Expediting* merupakan proses monitoring perjalanan barang mulai dari *PO* tersebut di *approval* hingga barang yang diorderkan sampai pada tempat dan waktu yang dijanjikan yang kemudian dilanjutkan dengan proses penerimaan barang, sehingga proses monitoring dalam *Expediting* diharapkan dapat dilakukan dengan baik agar barang yang dipesan dapat sampai tepat waktu tanpa mengabaikan tepat yang lainnya (tepat tempat, tepat mutu, tepat harga dan tepat jumlah). Tepat waktu tersebut berhubungan langsung dengan *lead time* atau rentang waktu dalam proses pengadaan barang, dimana *lead time* menjadi satu hal penting yang perlu perhatian khusus dalam melakukan berbagai proses yang dijalankan di Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku. Keberhasilan suatu proses berjalan salah satunya dilihat dari *lead time* proses tersebut, khususnya di Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku. Hal ini dikarenakan seperti yang dijelaskan di atas, bahwa *lead time* dari *supplier* ke Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku dapat mempengaruhi

dalam menjamin kelancaran kelangsungan operasional pabrik.

Analisis perlu dilakukan untuk mengetahui penyebab yang mempengaruhi keterlambatan tersebut karena bagian pengadaan dituntut untuk bisa menciptakan keunggulan dari segi waktu. Keunggulan dari segi waktu tersebut bisa dilakukan bagian pengadaan dengan memilih *supplier* yang memiliki kemampuan untuk mengirim barang dalam waktu yang lebih pendek tanpa harus mengorbankan kualitas dan meningkatkan harga. Kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman dari *supplier* bukan hanya memungkinkan perusahaan untuk memproduksi dan mengirim produk ke pelanggan secara tepat waktu, namun juga bisa mengurangi tingkat persediaan bahan baku atau komponen yang harus disimpan sehingga juga akan berakibat pada penghematan biaya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan permasalahan dari penelitian ini, antara lain :

1. Apa yang menjadi penyebab keterlambatan pengadaan barang?
2. Pengaruh apa yang dapat ditimbulkan dari keterlambatan pengadaan barang?
3. Bagaimana solusi untuk mengatasi masalah keterlambatan pengadaan barang?

Pengadaan Barang

Pengadaan (*procurement*) barang dan jasa pada suatu instansi atau perusahaan merupakan kegiatan rutin yang selalu dilakukan. Pengadaan barang dan jasa dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa yang diperlukan guna keberlangsungan operasional instansi atau perusahaan. Proses pengadaan barang dan jasa yang banyak dilakukan pada instansi biasanya masih bersifat

konvensional, mulai dari proses pengadaannya hingga ke laporan.

Procurement dibedakan menjadi 2 bagian, yaitu *procurement* yang sederhana dan *procurement* yang lebih kompleks. *Procurement* yang sederhana adalah tidak memiliki hal lain kecuali pembelian atau permintaan yang berulang-ulang, sedangkan *procurement* lebih kompleks yaitu dapat meliputi pencarian *supplier* dalam jangka waktu yang panjang atau tetap secara fundamental yang telah berkomitmen dengan satu organisasi.

Pengadaan adalah seluruh kegiatan yang berhubungan dengan transaksi pembelian barang yang dibiayai oleh anggaran suatu perusahaan yang dilaksanakan baik secara sua kelola maupun oleh penyedia barang. Pengadaan barang pada dasarnya memiliki prinsip-prinsip umum yang harus dilakukan dalam pelaksanaannya. Sedangkan menurut Tjokroamidjojo (1990 : 175) mengatakan bahwa pengadaan (*procurement*) tidak selalu harus dilaksanakan dengan pembelian tetapi atas pemilihan berbagai alternatif dengan berpedoman pada prinsip-prinsip mana yang paling praktis, hemat, sesuai dengan pembelian, pinjaman, penukaran, pembuatan dan perbaikan.

Lead Time

Istilah *lead time* biasa digunakan dalam sebuah industri manufaktur, artinya adalah waktu yang diperlukan oleh perusahaan untuk memenuhi pesanan atau jumlah waktu yang berlalu antara ketika sebuah proses dimulai dan kapan selesai. *Lead time* berhubungan dalam manajemen perusahaan, dimana perusahaan ingin mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan untuk memberikan hasil pekerjaan yang baik. Dalam bisnis, minimisasi *lead time* biasanya lebih difokuskan.

Memimpin manajemen waktu adalah proses untuk memastikan bahwa *lead time* yang sebenarnya sesuai dengan yang ditargetkan. Memimpin manajemen waktu yang efektif memiliki sejumlah manfaat. Hal ini memungkinkan perusahaan menggunakan tenaga kerja dan mesin dengan efisien dan membantu mengatur harapan atau tujuan perusahaan. Di dalam sebuah industri, waktu berarti uang. Semakin panjang waktunya maka semakin besar uang yang harus dikeluarkan oleh karena itu dunia industri selalu berlomba-lomba untuk menekan *lead time* dengan menggunakan berbagai metode.

Metode Diagram Ishikawa

Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan, dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya. Dikatakan *Cause and Effect Diagram* (sebab dan akibat) karena diagram tersebut menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab akibat dipergunakan untuk menunjukan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu.

Diagram tulang ikan merupakan suatu alat visual untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi dan secara grafik menggambarkan secara detail semua penyebab yang berhubungan dengan suatu permasalahan. Menurut Scavarda (2004), "Konsep dasar dari *fishbone diagram* adalah permasalahan mendasar diletakkan pada bagian kanan dari diagram atau ada bagian kepala dari kerangka tulang ikannya dan penyebab

permasalahan digambarkan pada sirip dan durinya". Kategori penyebab permasalahan yang sering digunakan sebagai permulaan awal yang meliputi *materials* (bahan baku), *machines and equipment* (mesin dan peralatan), *manpower* (sumber daya manusia), *methods* (metode), *mother nature/environment* (lingkungan) dan *measurement* (pengukuran).

Kerangka Pemikiran

Penelitian dalam Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku, PT. Pupuk Kaltim bertujuan untuk mengetahui tentang proses pengadaan barang yang mereka miliki. Pada proses pengadaan barang ini terdapat *lead time* (waktu tunggu) dari tiap-tiap barang yang dipesan, dengan dibantu teori pengadaan, teori *lead time*, penelitian terdahulu dan laporan OJT (laporan *on the job training* karyawan magang Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku) sehingga diperoleh pemahaman mengenai *procurement lead time* (waktu tunggu pemesanan barang) dan permasalahan yang biasa terjadi dalam proses pengadaan barang tersebut. Masalah yang biasa terjadi dalam departemen ini ialah keterlambatan pengadaan barang yang telah dipesan, keterlambatan ini bisa disebabkan oleh banyak faktor.

Penentuan faktor-faktor tersebut berasal dari analisis kualitatif dimana peneliti melakukan wawancara kepada Manager Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku, Kepala Bagian *Expediting* dan staf-staf bagian *Expediting* serta para karyawan yang ada pada departemen tersebut untuk mendapatkan informasi tambahan mengenai faktor yang paling sering menjadi penyebab keterlambatan pengadaan barang. Setelah melakukan wawancara maka dilakukan pengolahan data untuk bisa mendeskripsikan secara

kelas hasil temuan dalam wawancara tersebut dengan cara merangkum data (*reduction data*), menyajikan data (*display data*) dan memberikan kesimpulan (*conclusion*).

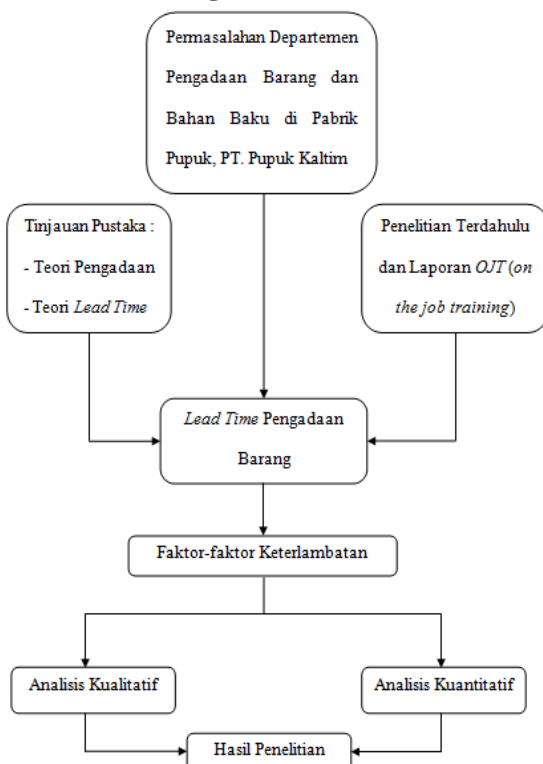
Peneliti dalam penelitian ini juga melakukan analisis kuantitatif untuk mengetahui jumlah keterlambatan pengadaan barang yang terjadi dan untuk membantu dari analisis kualitatif dalam membuktikan bahwa keterlambatan pengadaan barang memang benar-benar terjadi pada departemen ini. Analisis kuantitatif ini diperoleh berdasarkan data *Lead Time* BAPB Triwulan 1 Tahun 2013 bulan Januari – Juli 2012 yang dikeluarkan Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku PT. Pupuk Kalimantan Timur, setelah mengetahui penyebab keterlambatan dari hasil analisis kualitatif dan kuantitatif maka diharapkan Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku dapat melakukan suatu perubahan atau melakukan tindakan dengan adanya hasil dari penelitian yang peneliti lakukan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, karena menggambarkan dan mendeskripsikan secara terperinci bagaimanakah proses pengadaan barang yang terjadi di PT. Pupuk Kaltim sehingga dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan pengadaan barang tersebut. Data atau informasinya berbentuk gejala yang sedang berlangsung, serta mempunyai standar (tolak ukur) dalam menggunakan kebenaran data pada kondisi ideal atau biasanya. Penelitian ini menemukan kebenaran berupa generalisasi yang dapat di terima dengan akal sehat manusia, terutama peneliti sendiri. Sedangkan untuk pengolahan dan penyajian data, peneliti menggunakan penelitian kualitatif (Lexy J. Moleong, 2007 : 4).

Peneliti berusaha untuk menjelaskan, menggambarkan dan menafsirkan tentang bagaimanakah proses pengadaan barang yang dilakukan oleh PT. Pupuk Kaltim sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi proses pengadaan barang tersebut. Penelitian ini secara praktis berusaha untuk mengkaji peristiwa kehidupan nyata yang dialami oleh subjek penelitian (perusahaan). Dalam uraian yang lebih jelas, penelitian ini berusaha untuk memberikan deskripsi dan eksplanasi terhadap proses pengadaan barang yang diterapkan oleh perusahaan dalam kegiatan operasional mereka sehingga peneliti dapat menjelaskan mengenai apa yang menjadi salah satu penyebab permasalahan dari prosedur pengadaan barang yang perusahaan miliki.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Informan (Subjek Penelitian)

Menurut Kriyantono (2006 : 165), “Disebut subjek riset, bukan objek, karena informan dianggap aktif mengkonstruksi realitas, bukan sekedar objek yang hanya mengisi kuesioner”. Jumlah informan dalam riset kualitatif bersifat bisa mudah berubah (bertambah atau berkurang), tergantung ketersediaan data di lapangan dan jika tidak ditemukan informasi baru (data jemu).

Jumlah informan dan individu yang menjadi informan dipilih sesuai dengan tujuan dan kebutuhan penelitian. Orang-orang yang dapat dijadikan informan adalah orang yang memiliki pengalaman sesuai dengan penelitian, orang-orang dengan peran tertentu dalam suatu divisi dan tentu saja yang mudah diakses. Maka, subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berhubungan langsung dengan proses pengadaan barang di PT. Pupuk Kaltim yaitu orang-orang atau karyawan di bagian Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku khususnya dibagian *expediting*. Sesuai dengan pembatasan masalah dalam penelitian ini bahwa yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan dibagian *expediting* pada Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku di PT. Pupuk Kaltim yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang bisa mempengaruhi keterlambatan pengadaan barang dengan di bantu diagram Ishikawa atau diagram Tulang Ikan.

Metode Pengambilan Data

Menurut Kriyantono (2006 : 95), pengertian dari metode pengumpulan data adalah “Teknik atau cara-cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Ada beberapa teknik atau metode pengumpulan data yang biasanya dilakukan oleh peneliti. Peneliti dapat menggunakan salah satu

atau gabungan dari metode yang ada tergantung masalah yang dihadapi”. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu dengan cara mengumpulkan data yang ada mengenai permasalahan dalam penelitian dengan membaca literatur yang relevan untuk mendukung, seperti buku-buku, jurnal dan internet mengenai hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi dalam proses pengadaan barang.

b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

1. Wawancara Mendalam (*Depth Interview*)

Menurut Burhan Bungin (2007 : 111) mengenai wawancara mendalam, yaitu :

“Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Dengan demikian, kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan”.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada orang-orang atau karyawan yang bekerja pada proses *expediting*, mulai dari manajer Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku, kepala bagian

expediting hingga staf-staf divisi *expediting*. Proses *expediting* merupakan proses monitoring perjalanan barang mulai dari perencanaan pembelian di setuju hingga barang yang diorderkan sampai pada tempat dan waktu yang dijanjikan yang kemudian dilanjutkan dengan proses penerimaan barang.

2. Observasi

Pada penelitian ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian atau yang biasa disebut dengan observasi partisipatif. Menurut Sugiyono dalam Susan Stainback (1988), observasi yang dilakukan peneliti pada Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku di PT. Pupuk Kaltim ini merupakan observasi partisipasi moderat. Partisipasi moderat (*moderate participation*):

“means that the researcher maintains a balance between being insider and being outsider”.

Dalam observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam mengumpulkan data ini ikut terlibat observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya.

3. Dokumen

Dalam penelitian di Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku ini peneliti lebih banyak menggunakan dokumen yang berbentuk tulisan seperti buku panduan prosedur pengadaan barang,

laporan *on the job training* karyawan, lembar *material requisition*, permintaan pembelian, order pembelian dan surat klarifikasi.

Metode Analisis Data

Menurut Lexy J. Moleong dalam Kriyantono (2006 : 167), “Mendefinisikan analisis data sebagai proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data”. Aktivitas dalam analisis data, yaitu :

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data.

b. *Data Display* (Display Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Menurut Sugiyono dalam Miles

and Huberman (1984) menyatakan

“the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text”.

Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

“looking at the displays help us to understand what is happening and to do some thing-further analysis or caution on that understanding”.

Dengan mendsiplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya disarankan dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif juga dapat berupa grafik, matrik, jejaring kerja (*network*) dan *chart*.

c. *Conclusion Drawing / Verification*

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, tetapi

mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sebelum mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan keterlambatan, peneliti ingin mengetahui ada jenis barang-barang apa saja yang dibutuhkan perusahaan ini, berapa banyak barang yang datang tepat waktu dan berapa banyak yang dipesan dalam satu periode. Hal ini didasarkan dari data *Lead Time* BAPB, Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku pada triwulan I tahun 2013 bulan Januari – Juli 2012.

Tabel 1
Jumlah Pesanan Barang dan Bahan Baku di Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku pada bulan Januari – Juli 2012

No	Kode Barang (No. PP)	Banyak Pesanan				Lain-Lain (data tidak lengkap)
		Januari - Maret 2012		April - Juli 2012		
		Jumlah	Persentase (%)	Jumlah	Persentase (%)	
1	0xxx	240	40,26%	307	36,55%	1
2	15xx	10	1,67%	14	1,67%	1
3	17xx	62	10,40%	58	6,90%	4
4	18xx	63	10,57%	134	15,95%	21
5	19xx	4	0,67%	0	0%	13
6	2xxx	207	34,73%	297	35,35%	3
7	5xxx	6	1,01%	27	3,21%	12
8	7xxx	4	0,67%	3	0,35%	0
Total		596	100%	840	100%	55

Sumber : Data Sekunder (2013)

Keterangan kode barang berdasar klasifikasi Departemen Perencanaan Material Bahan Baku dan Pergudangan :

- 0xxx = No PP material *stock*.
- 15xx = No PP permintaan material baru untuk di *stock*.
- 17xx = No PP bahan baku NPK.
- 18xx = No PP bahan kimia, karung, batu bara dan investasi.
- 19xx = No PP *lube oil* atau pelumas.
- 2xxx = No PP permintaan langsung / *non stock*.
- 5xxx = No PP permintaan pabrikasi khusus ke JPP.
- 7xxx = No PP *spare part* batu bara.

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat peningkatan pesanan barang dan bahan baku pada bulan Januari – Juli tahun 2012. Data jumlah pesanan yang terjadi setiap bulannya terbagi menjadi beberapa kategori barang berdasar No. Permintaan Pembelian (PP) yaitu, barang dengan kode 0, 15, 17, 18, 19, 2, 5 dan 7. Seiring dengan terjadinya peningkatan jumlah pesanan tersebut, maka akan meningkatkan resiko bahwa barang yang telah dipesan tidak sampai pada batas waktu yang telah ditentukan. Peneliti tertarik untuk meneliti salah satu kategori permasalahan yang telah dikemukakan diawal, yaitu tidak dikirim tepat waktu. Barang yang dipilih ialah barang dengan kode 0, barang dengan kode 0 dipilih untuk diteliti karena merupakan jenis barang yang paling banyak dipesan selama bulan Januari – Juli 2012 dengan total jumlah sebanyak 548 PO, untuk memudahkan dalam penghitungan, peneliti mengambil sampel sebanyak

274 PO yang merupakan setengah dari total jumlah pesanan barang tersebut. Barang kode 0 (barang *stock*) adalah barang atau material yang dikontrol *inventory*-nya oleh *warehouse* dan memiliki material *number*. Barang ini merupakan alat utama perusahaan untuk melakukan proses produksi, jika barang ini tidak ada di gudang maka kegiatan operasional perusahaan dapat terganggu dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut.

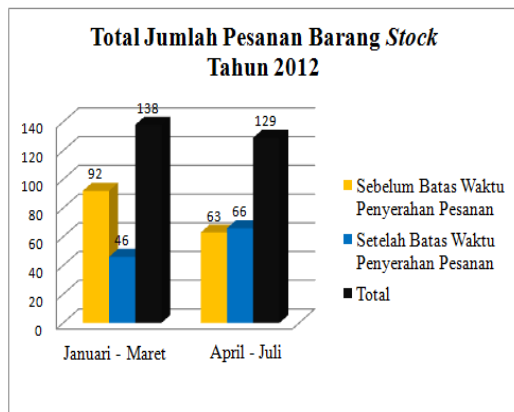
Data jumlah pesanan barang 0 yang terjadi setiap bulannya dibedakan menjadi dua jenis pesanan yaitu, barang yang datang sebelum batas waktu penyerahan dan barang yang datang setelah batas waktu penyerahan.

Tabel 2
Jumlah Pesanan Barang Stock (0)
Bulan Januari – Juli 2012

No	Kategori Kedatangan	Waktu Kedatangan				Total Berdasarkan Kategori Kedatangan
		Januari - Maret 2012		April - Juli 2012		
		Jumlah	Persentase (%)	Jumlah	Persentase (%)	
1	Sebelum Batas Waktu Penyerahan	92	66,67%	63	48,83%	155
2	Setelah Batas Waktu Penyerahan	46	33,33%	66	51,17%	112
Total Berdasarkan Waktu Kedatangan		138	100%	129	100%	

Sumber : Data Sekunder (2013)

Gambar 2
Grafik Jumlah Pesanan Barang Stock
(0) Bulan Januari – Juli 2012



Sumber : Data Sekunder (2013)

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat perbedaan mengenai jumlah barang yang datang sebelum batas waktu penyerahan dan barang yang datang setelah batas waktu penyerahan pada rentang waktu Januari – Maret dengan April – Juli. Pada bulan Januari - Maret, barang yang datang sebelum batas waktu penyerahan terdapat 92 pesanan sedangkan barang yang datang setelah batas waktu penyerahan terdapat 46 pesanan. Pada bulan April – Juli, barang yang datang sebelum batas waktu penyerahan terdapat 63 pesanan sedangkan barang yang datang setelah batas waktu penyerahan terdapat 66 pesanan. Pembagian rentang waktu antara Januari - Maret dengan April – Juli bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan mengenai barang yang dikirim pada saat bulan tersebut terpengaruh oleh musim liburan atau tidak.

Terdapat banyak pesanan barang *stock* yang dikirim pada bulan Januari - Juli, namun ada 112 pesanan barang yang datang setelah batas waktu penyerahan barang, jika hal ini terus dilakukan maka dapat mempengaruhi kinerja perusahaan jika banyak barang

yang dipesan datang terlambat. Meskipun jumlah barang yang datang setelah batas waktu penyerahan berada dibawah jumlah barang yang datang sebelum batas waktu penyerahan, Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku perlu menaruh perhatian pada hal ini karena selisih dari dua indikator tersebut tidak jauh berbeda dan merupakan jumlah yang cukup besar.

Pembahasan sebelumnya telah mendeskripsikan mengenai jenis barang-barang apa saja yang dipesan perusahaan, berapa banyak barang yang datang tepat waktu dan berapa banyak yang dipesan dalam satu periode maka penulis selanjutnya ingin mengetahui apa saja yang menyebabkan keterlambatan tersebut. Penyebab tersebut diketahui dengan cara melakukan wawancara dengan beberapa orang yang terkait dengan proses pengadaan di PT. Pupuk Kaltim, yaitu mulai dari Manager Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku, Kepala Bagian *Expediting* dan beberapa staf ahli divisi *expediting* dalam hal ini.

Analisis penyebab keterlambatan dibantu dengan menggunakan metode diagram Ishikawa, dimana metode ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya. Dalam penggolongan penyebab keterlambatan yang telah diketahui, peneliti menggunakan salah satu kategori yang ada dalam metode diagram Ishikawa yaitu kategori 6M. Kategori 6M merupakan kategori yang biasa digunakan dalam industri manufaktur yang terdiri dari *machine* (alat atau mesin), *method* (metode), *material* (material), *man power*

(manusia), *measurement* (pengukuran) dan *mother nature* (lingkungan).

Diagram Ishikawa mengenai penyebab keterlambatan pengadaan barang yang terdeteksi dari hasil wawancara ini merupakan diagram Ishikawa yang terdiri dari 4 kategori yaitu *method* (metode), *material* (material), *man power* (manusia) dan *mother nature* (lingkungan). Penyebab yang terdapat pada diagram Ishikawa ini merupakan faktor-faktor yang banyak dikatakan atau faktor-faktor yang paling sering menjadi penyebab keterlambatan pengadaan barang di Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku yang data-datanya diperoleh dari beberapa informan yang telah diwawancarai. Dalam wawancara ini penulis menemukan dari masing-masing informan bahwa mereka rata-rata menyebutkan lebih dari satu faktor yang menjadi penyebab keterlambatan tersebut. Maka dari itu terlihat dalam diagram Ishikawa tersebut terdapat 10 faktor yang menjadi penyebab keterlambatan pengadaan barang, tetapi tidak menutup kemungkinan terdapat beberapa faktor yang tidak tercantum dalam diagram Ishikawa ini karena informasi faktor tersebut bukan faktor keterlambatan yang sering terjadi di departemen tersebut.

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa faktor-faktor penyebab keterlambatan yang paling banyak berada pada kategori *method* (metode) yaitu dengan 4 faktor, antara lain mencari pihak jasa pengiriman, jasa pengiriman menolak mengirim satu jenis barang, sarana pelabuhan belum siap dan barang dikirim dengan 3 kali transit dan pergantian kapal. Faktor mencari pihak jasa pengiriman dengan jasa pengiriman menolak mengirim satu jenis barang digabung dalam satu panah karena merupakan satu proses rangkaian pengiriman barang yang dilakukan oleh

supplier, sehingga bisa dikatakan dalam kategori *method* (metode) ini terdiri dari 3 faktor. Kategori *material* (material), *man power* (manusia) dan *mother nature* (lingkungan) memiliki jumlah faktor yang sama yaitu ada 2 faktor. Kategori *material* (material) terdiri dari faktor bahan baku susah dicari dan barang kategori berbahaya sehingga butuh izin instansi terkait, sedangkan kategori *man power* (manusia) terdiri dari faktor proses klarifikasi lama dan *supplier* membatalkan pesanan secara sepihak dan untuk kategori *mother nature* (lingkungan) terdiri dari faktor musim liburan dan terjadi *force majeure*.

Tiap-tiap faktor penyebab keterlambatan pengadaan barang yang ada di empat kategori tersebut memiliki bobot yang hampir sama. Bobot yang hampir sama ini memiliki arti bahwa semua faktor dapat menimbulkan dampak yang sama dan tidak menutup kemungkinan terdapat lebih dari satu faktor yang menyebabkan keterlambatan pengadaan barang dalam satu kali proses pengiriman dari *supplier* ke Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku, dari hasil analisa data sampel barang *stock*, menunjukkan bahwa memang banyak terjadi pesanan barang yang datang terlambat dari rentang waktu bulan Januari – Juli 2012. Meskipun barang yang diteliti merupakan satu jenis barang saja, hal ini dapat mewakili dari keseluruhan pesanan barang yang ada karena barang *stock* merupakan barang yang paling banyak dipesan oleh Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku, banyaknya pemesanan barang *stock* dapat terlihat berdasarkan data *Lead Time* BAPB, Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku pada triwulan I tahun 2013 bulan Januari – Juli 2012 dan informasi dari informan. Banyaknya jumlah barang

yang datang terlambat menunjukkan bahwa keterlambatan dalam pengadaan barang merupakan salah satu masalah serius yang ada di perusahaan tersebut.

Keterlambatan dalam pengadaan barang dapat disebabkan oleh banyak faktor, seperti yang telah dijelaskan oleh para informan di Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku dan juga dalam wawancara ini, para informan juga menjelaskan mengenai akibat yang ditimbulkan dan cara mengatasi masalah tersebut. Menurut hasil wawancara dengan informan pertama mengatakan bahwa faktor penyebab terjadinya keterlambatan karena musim lebaran dan tahun baru (liburan), jika pengiriman dilakukan pada saat musim liburan maka dapat terhambat oleh arus lalu lintas yang padat karena banyaknya kendaraan yang ada di jalan kemudian penyebab berikutnya yaitu belum siapnya sarana pelabuhan yang dimiliki untuk menerima kiriman dari alat transportasi laut dalam jumlah besar, menyebabkan barang harus bongkar muat di tempat lain kemudian baru dikirim ke Bontang melalui jalur darat dan ini merupakan kerugian bagi perusahaan besar seperti PT. Pupuk Kaltim karena proses pengiriman harus terganggu karena tidak memiliki sarana yang memadai. Penyebab keterlambatan dapat juga berasal dari departemen sendiri karena melihat dari proses pengajuan barang dari *user* kepada Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku hingga bertemu dengan *supplier* dapat memakan waktu yang lama. Akibat-akibat yang ditimbulkan dari adanya keterlambatan pengadaan barang menurut informan pertama ialah merubah perencanaan kebutuhan yang ada digudang dan membutuhkan waktu yang lama untuk mencari *supplier* baru sedangkan untuk mengatasi masalah keterlambatan yang sudah atau mungkin

akan terjadi dengan memperbaiki proses klarifikasi ke *user* untuk mendapatkan spesifikasi teknik yang jelas.

Informan kedua mengatakan bahwa faktor penyebab terjadinya keterlambatan yaitu barang termasuk dalam kategori barang berbahaya (*toxic*, dll), sehingga memerlukan perjanjian mengenai surat izin dari instansi terkait dimana dalam proses pengeluaran izin tersebut mengalami proses birokrasi yang rumit karena membutuhkan persetujuan dari banyak pihak sehingga surat izin tersebut tidak diketahui kapan selesai disetujui kemudian informan mengatakan bahwa penyebab keterlambatan ini dikarenakan bahan baku yang digunakan susah didapatkan oleh *supplier* sehingga proses produksi barang yang dipesan jadi terlambat. Penyebab berikutnya, membutuhkan waktu untuk mencari pihak jasa pengiriman yang bersedia mengirim ke kota Bontang, jika sudah didapatkan jasa pengiriman yang bersedia belum tentu jasa pengiriman tersebut bersedia mengirim satu jenis barang saja sehingga harus menunggu terkumpulnya barang lain baru kemudian dikirim. Faktor penyebab lain yang mungkin terjadi ialah kurangnya proses *monitoring* yang dilakukan oleh staf *expediting* sehingga tidak mengetahui jika terjadi suatu kendala dalam proses pengadaan barang tersebut.

Menurut informan akibat-akibat yang dapat ditimbulkan dari keterlambatan pengadaan barang yaitu merubah perencanaan yang ada digudang karena sebelumnya telah dilakukan penghitungan mengenai jumlah barang yang keluar masuk gudang dan menunggu lagi untuk mencari *supplier* baru karena *supplier* sebelumnya tidak menyanggupi pesanan barang yang telah dipesan. Cara untuk mengatasi keterlambatan yang terjadi

ialah melakukan *monitoring* secara periodik dari satu bulan sebelum tanggal jatuh tempo, memberi teguran kepada *supplier* jika terjadi keterlambatan sebanyak 3 kali berupa Surat Ketegasan Sanggup Supply dan memberikan hukuman berupa pembayaran ganti rugi yang dikeluarkan oleh bagian keuangan maksimal 5% dari total nilai PO.

Sedangkan menurut informan ketiga mengatakan bahwa faktor penyebab terjadinya keterlambatan karena terjadi *force majeure* atau kahar seperti banjir, gunung meletus, mogok kerja, kecelakaan, dll dimana menurut informan tersebut faktor itu merupakan faktor yang tidak bisa dicegah dari departemen atau perusahaan dan *supplier* karena hal-hal tersebut bisa terjadi kapan saja kemudian penyebab berikutnya adanya *supplier* yang membatalkan pesanan secara sepihak dan tidak patuh pada peraturan yang telah diberitahukan oleh Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku mengenai batas tanggal penyerahan barang karena biasanya para *supplier* ini meminta keringanan dari batas tanggal penyerahan tersebut. Informan ketiga ini mengatakan ada satu faktor yang berasal dari departemen atau perusahaan itu sendiri yaitu proses klarifikasi mengenai spesifikasi barang yang diinginkan memakan waktu lama karena pihak *user* (pengguna) menolak untuk ditawarkan barang pengganti.

Kemudian informan menjelaskan terdapat akibat yang ditimbulkan dari adanya keterlambatan pengadaan barang yaitu semangat kerja dan produktivitas karyawan akan berkurang karena barang yang dibutuhkan terlambat datang sehingga karyawan tidak dapat bekerja seara maksimal, untuk mengatasi masalah keterlambatan yang terjadi maka perlunya memonitor secara periodik

dari satu bulan sebelum tanggal jatuh tempo, cara mengatasi masalah keterlambatan ini sama seperti yang diucapkan oleh informan kedua.

Informan keempat mengatakan bahwa faktor penyebab terjadinya keterlambatan yaitu terdapat pengiriman barang yang dilakukan dengan 3 kali transit dan pergantian kapal, dimana 1 kali transit dilakukan bongkar muat kapal yang jangka waktunya tidak bisa diprediksi, hal ini berlaku bagi barang yang dibeli dari luar negeri dan penerbitan L/C (*letter of credit*) yang cukup lama karena berurusan dengan banyak pihak. Faktor penyebab lain yang mungkin terjadi ialah karena data-data mengenai barang yang dibutuhkan di *input* oleh karyawan dari Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku dan bisa saja terdapat kesalahan sehingga muncullah perbedaan maksud antara barang yang diinginkan *user* (pengguna) dengan yang ditawarkan *supplier* karena jika salah satu kode, huruf atau angka saja maka sudah memiliki arti yang berbeda. Menurut informan akibat yang dapat ditimbulkan dari keterlambatan pengadaan barang yaitu biaya pengiriman yang dikeluarkan akan bertambah bila biaya pengiriman ditanggung oleh PT. Pupuk Kaltim, sedangkan cara untuk mengatasi keterlambatan yang terjadi ialah mengajukan proses perjanjian yang lebih cepat kepada dinas instansi terkait, apabila barang tersebut adalah kategori barang berbahaya (*toxic*, dll).

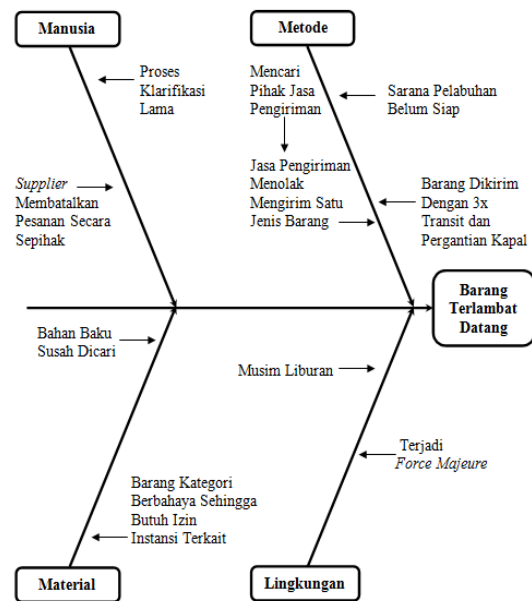
Sedangkan menurut informan kelima mengatakan bahwa faktor penyebab terjadinya keterlambatan karena kesalahan dalam memilih faktor angkutan (alat transportasi) bisa terjadi karena tidak mengetahui medan yang akan dilalui atau mementingkan biaya murah daripada keselamatan barang tersebut dalam proses pengirimannya, terjadinya cuaca buruk yang

mengganggu proses pengiriman baik yang terjadi di darat, laut dan udara karena cuaca buruk bisa terjadi kapan saja dan dimana saja, Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku membatalkan pesanan namun menurut informan hal ini jarang sekali dilakukan, *supplier* tidak menyanggupi pesanan yang diberikan kepada perusahaannya, standar prosedur pengadaan yang tidak dilakukan dengan baik oleh para karyawan karena menurut informan prosedur pengadaan yang dimiliki PT. Pupuk Kaltim sudah memiliki standar yang bagus dan faktor penyebab keterlambatan yang terakhir adalah proses klarifikasi yang memakan waktu lama karena pihak *user* (pengguna) menolak ditawarkan barang pengganti.

Kemudian informan menjelaskan terdapat akibat yang ditimbulkan dari adanya keterlambatan pengadaan barang yaitu pabrik akan berhenti beroperasi jika terjadi keterlambatan pengiriman barang kategori *urgent*, jika pabrik sampai berhenti beroperasi maka diperlukan waktu yang cukup lama untuk menyalakan kembali alat-alat atau mesin yang akan digunakan dalam kegiatan operasionalnya sehingga bisa menimbulkan masalah-masalah lain yang mungkin muncul. Untuk mengatasi masalah keterlambatan yang terjadi hal-hal yang bisa dilakukan oleh departemen ini atau perusahaan ialah dengan mencari *supplier* pengganti yang dapat menyanggupi pesanan *user*, memodifikasi alat-alat yang ada oleh bagian mekanik sehingga pabrik tidak terlalu bergantung atau menunggu pada barang yang datang terlambat tersebut dan memonitor *buyer* (karyawan yang berhubungan dengan *supplier*) agar tidak terjadi kesalahan yang mungkin bisa menghambat proses pengadaan barang.

Berikut merupakan diagram Ishikawa atau diagram tulang ikan yang telah dibuat dari faktor-faktor penyebab keterlambatan pengadaan barang tersebut :

Gambar 3
Diagram Ishikawa Penyebab Keterlambatan Pengadaan Barang



Sumber : Data Diolah (2014)

Setelah penyebab tersebut ditemukan maka selanjutnya peneliti bertanya kepada seluruh karyawan Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku yang berjumlah 25 orang, untuk memilih penyebab mana saja yang menurut mereka paling dominan atau sering terjadi dan berikut ini merupakan pendapat-pendapat mereka yaitu :

Tabel 3
Penyebab Keterlambatan

No.	Penyebab Keterlambatan	Jumlah
1	Proses Klarifikasi Lama	11
2	Bahan Baku Susah Dicari	8
3	Mencari Pihak Jasa Pengiriman	7
4	Sarana Pelabuhan Belum Siap	6
5	Barang Dikirim dengan 3x Transit dan Pergantian Kapal	5
6	Terjadi <i>Force Majeure</i>	5
7	<i>Supplier</i> Membatalkan Pesanan Secara Sepihak	4
8	Musim Liburan	4
9	Barang Kategori Berbahaya Sehingga Butuh Izin Instansi Terkait	3
Total		53

Sumber : Data Diolah (2014)

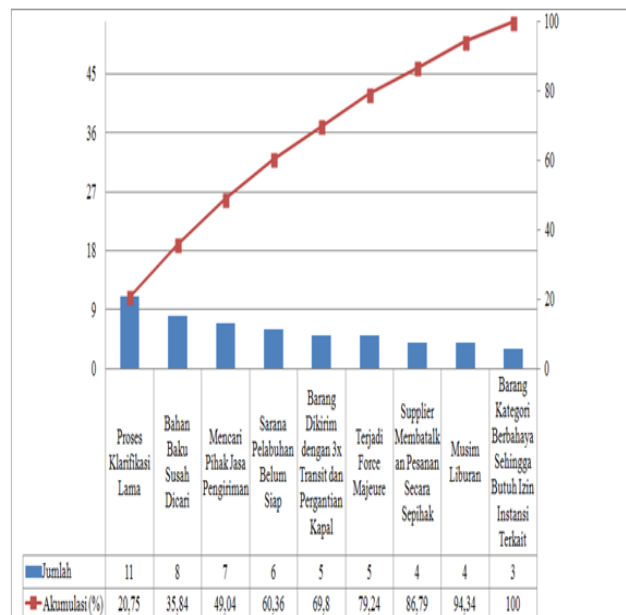
Dari 25 karyawan Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku yang dimintai pendapatnya mengenai faktor-faktor yang paling sering menyebabkan keterlambatan pengadaan barang, menyebutkan rata-rata lebih dari satu faktor. Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat 3 faktor yang dominan terjadi menurut para karyawan yaitu faktor proses klarifikasi lama dengan jumlah 11 pendapat, kemudian faktor bahan baku susah dicari dengan jumlah 8 pendapat dan faktor yang terakhir faktor mencari pihak jasa pengiriman dengan jumlah 7 pendapat.

Dengan demikian faktor proses klarifikasi lama banyak dipilih karena proses klarifikasi tersebut memang sering dialami oleh para karyawan dan juga karena proses tersebut berhubungan dengan departemen lain

sehingga bila terjadi kesalahan dalam hal memasukkan data pesanan, barang yang dipesan *user* tidak ada atau barang yang dipesan tidak sesuai dengan yang diinginkan maka *user* tersebut tidak bisa langsung memberikan jawaban mengenai masalah barang yang mereka pesan tersebut. Pihak Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku harus menunggu *user* untuk memberikan konfirmasi mengenai spesifikasi barang yang dibutuhkan.

Setelah mengetahui penyebab mana saja yang dominan menurut para karyawan, maka peneliti dapat membuat diagram pareto untuk mengetahui penyebab keterlambatan mana yang perlu diperbaiki terlebih dahulu. Berikut adalah diagram pareto tersebut :

Gambar 4
Diagram Pareto Penyebab Keterlambatan



Sumber : Data Diolah (2014)

Berdasarkan data diatas dapat dijelaskan bahwa masalah keterlambatan pengadaan barang tertinggi sebesar 20,75% dari seluruh masalah dikarenakan oleh proses klarifikasi lama. Prinsip dari diagram

pareto adalah 80% masalah berasal dari 20% penyebab, sehingga jika dapat menyelesaikan 20% penyebab masalah maka dapat menyelesaikan 80% masalah. Dalam diagram pareto ini masalah keterlambatan pengadaan barang dapat terlihat secara urut dari yang paling tinggi disebelah kiri ke yang paling rendah disebelah kanan frekuensinya, tujuan dari peletakan masalah keterlambatan pengadaan barang ini untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan.

Pada masalah keterlambatan pengadaan barang ini penyebab masalah yang paling banyak frekuensinya adalah proses klarifikasi lama, untuk itu manager atau kepala bagian *expediting* perlu mengambil suatu kebijakan atau tindakan perbaikan seperti meningkatkan kerjasama dengan *user* untuk memperhatikan kejelasan spesifikasi barang yang diminta, kerjasama dalam hal ini seperti pihak *user* diharapkan untuk dapat merinci dengan baik setiap spesifikasi, harga dan jumlah barang yang dibutuhkan agar proses klarifikasi yang biasa terjadi dapat berkurang.

Walaupun menurut asas pareto hanya 20% penyebab masalah yang bisa menyebabkan 80% masalah, namun tidak menutup kemungkinan bagi manager atau kepala bagian *expediting* untuk bijaksana melihat faktor penyebab lainnya, seperti faktor dengan frekuensi terbanyak kedua yaitu bahan baku susah dicari. Mengenai faktor bahan baku susah dicari seharusnya manager atau kepala bagian *expediting* diharapkan dapat bekerjasama dengan pihak *user* dalam proses pengajuan pengadaan barang yang dibutuhkan, dengan memodifikasi alat yang ada sehingga bisa mencukupi kebutuhan produksi yang diperlukan walaupun dengan sumber daya yang sedikit berkurang atau dengan memperhatikan

stock minimal dan maksimal yang aman. Sehingga bila terjadi keterlambatan maka *user* tidak perlu khawatir tidak dapat berproduksi karena telah memperkirakan waktu dan jumlah yang dapat ditolerir.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Keterlambatan pengiriman barang dari *supplier* ke Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku bukan hanya kesalahan dari pihak *supplier* saja, ada hal-hal lain yang ikut mempengaruhi, seperti cuaca, jasa pengiriman yang dipilih (*forwarder*), manusia (kesalahan dalam *input data*), bahan baku atau barang yang susah dicari, alat angkut yang digunakan, namun yang menjadi masalah utama dalam keterlambatan pengadaan barang pada Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku adalah proses klarifikasi yang dilakukan kepada *user* dapat memakan waktu yang cukup lama.
2. Pengaruh yang ditimbulkan dengan adanya keterlambatan tersebut bagi perusahaan yaitu dapat memakan waktu lama untuk mencari *supplier* baru karena *supplier* sebelumnya tidak menyanggupi pesanan yang telah dipesan atau terjadi kesalahan dalam pemesanan dan perusahaan

atau pabrik akan berhenti beroperasi jika terjadi keterlambatan pengiriman barang kategori *urgent*.

3. Masalah keterlambatan bisa diatasi dengan meningkatkan kerjasama dengan *user* untuk memperhatikan kejelasan spesifikasi barang yang diminta dan mengintensifkan pendataan ulang kemampuan *vendor* dalam mensuplai.

Saran

Adapun beberapa saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini yaitu, sebagai berikut :

1. Memperhatikan dengan baik mengenai batas aman persediaan yang diperbolehkan yang berada digudang penyimpanan sebelum mengajukan permintaan pengadaan barang atau bahan baku dan pengguna (*user*) diharapkan dapat merinci dengan baik setiap barang yang diperlukan mulai dari spesifikasi, harga dan jumlah barang tersebut untuk mengurangi terjadinya proses klarifikasi.
2. Menjelaskan kepada *supplier* mengenai hukuman jika mereka melakukan pembatalan secara sepihak serta memonitor *buyer* pada saat *input data* pesanan *user*, agar tidak terjadi kesalahan yang mungkin bisa menghambat proses pengadaan barang dan hal lain yang dapat dilakukan yaitu dengan memodifikasi alat-alat yang ada oleh

bagian mekanik sehingga pabrik tidak terlalu bergantung atau menunggu pada barang yang datang terlambat.

3. Memastikan jasa pengiriman yang baik dan *capable* dalam pengiriman barang, bisa dilakukan dengan melihat VPR (*vendor performance rating*) serta membuat kontrak kerja yang jelas dan meminta jaminan dari pihak jasa pengiriman untuk mengirim barang *on schedule*.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Carissa, 2011, *Pengendalian Bahan Baku*, (*online*), (<http://andicarissa.wordpress.com/2011/12/21/pengendalian-bahan-baku/>, diakses 1 Agustus 2013)
- Andy Nur Rohim, 2012, *Keunggulan Bersaing dalam Penerapan Strategi Pemasaran pada UKM Usaha Raja Martabak Lawang*, Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Bogdan, Robert C. & Sari Knopp Biklen, 1982, *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods*, Penerbit Allyn and Bacon, Inc., Boston.
- Creswell, John W., 1994, *Research Design : Qualitative and Quantitative Approach*, Penerbit Sage Publication, California.

- Fathurrahman, 2011, *Evaluasi Vendor Berdasarkan Kelas Material*, Laporan OJT PT. Pupuk Kalimantan Timur, Bontang.
- Fernandez, Ricardo R., 1995, *Total Quality In Purchasing & Supplier Management*, Terjemahan oleh Edi Nugroho, 1996, Penerbit Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Hardjowiyono, Budihardjo dan Muhammad, Hayie, 2008, *Prinsip-Prinsip Dasar Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Jakarta.
- Heizer, Jay and Render Barry, 2006, *Operations Management*, Terjemahan oleh Dwianoegrahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy, 2006, Penerbit PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Hiralalitya, 2010, *Faktor-Faktor Dominan Penghambat Pelaksanaan Sistem E-Procurement dalam Pengadaan Barang dan Jasa Keputusan Presiden No. 80 Tahun 2003 (Studi di PT. Waskita Karya - Jakarta)*, Skripsi, Fakultas Hukum, Universitas Brawijaya, Malang.
- Jaka Satria Apriansyah, 2012, *Analisa Lead Time Po Pada Proses Pengadaan Barang Di Departemen Pengadaan Barang Dan Bahan Baku*, Laporan OJT PT. Pupuk Kalimantan Timur, Bontang.
- Kaoru Ishikawa, 1992, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Terjemahan oleh H. W. Budi Santoso, 1992, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Lexy J. Moleong, 2007, *Metode Penelitian Kualitatif*, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.
- M. Burhan Bungin, 2007, *Penelitian Kualitatif Edisi Kedua*, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- M. Nazir, 2003, *Metode Penelitian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mochamad Mizanul Achlaq, 2011, *Manajemen Pengadaan*, (online), ([http://zakki.dosen.narotama.ac.id/files/2011/12/7-Manajemen Pengadaan.pdf](http://zakki.dosen.narotama.ac.id/files/2011/12/7-Manajemen%20Pengadaan.pdf), diakses 9 April 2014).
- Moch. Susuyanto, 2007, *Antisipasi PT. Pupuk Kaltim Menghadapi Bahaya Kebocoran System Tangki Penyimpan Amoniak*, Tesis, Program Studi Ilmu Lingkungan, Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Naga.net, 2011, *Manajemen Pembelian / Purchasing Management*, (online), (<http://database-artikel.blogspot.com/2011/05/manajemen.html>, diakses 27 Juli 2013).
- PT. Pupuk Kalimantan Timur, 2013, *Profil Perusahaan, Proses Produksi, dan Area Distribusi*, (online), (<http://www.pupukkaltim.com/>, diakses 6 Agustus 2013).

- PT. Pupuk Kalimantan Timur, 2011, *Prosedur Pengadaan Barang SMT-DAN-01*, Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku, Bontang.
- Rachmat Kriyantono, 2006, *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Ria, 2010, *Purchasing Management*, (online), (<http://myorisakura.blogspot.com/2010/03/management-pembelian.html>, diakses 27 Juli 2013).
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Taufik Afandi, 2013, *Diagram Fishbone (Tulang Ikan) / Cause and Effect (Sebab dan Akibat) / Ishikawa*, (online), (taufikafandii.blogspot.com/2013_09_01_archive.html, diakses 9 April 2014).
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1990, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Uma Sekaran, 2009, *Research Methods for Business*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Vincent Gaspersz, 2004, *Production Planning and Inventory Control*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.