

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

1. Peraturan Menteri BUMN No. 8 tahun 2019

Pengertian Pengadaan Barang dan Jasa berdasarkan Peraturan Menteri (Permen) BUMN No. 8 tahun 2019 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Badan Usaha Milik Negara, pasal 1 ayat 1 adalah “Pengadaan Barang dan Jasa adalah kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara yang pembiayaannya berasal dari anggaran Badan Usaha Milik Negara yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai dengan serah terima hasil pekerjaan”. Permen BUMN No. 8 2019 Pasal 1 ayat 4 mengatur bahwa “Penyedia Barang dan Jasa adalah badan usaha termasuk BUMN, badan usaha milik daerah dan badan usaha milik swasta, badan hukum, orang perseorangan / subjek hukum, atau Instansi Pemerintah/Badan Layanan Umum yang kegiatan usahanya menyediakan barang dan jasa”. Pasal 1 ayat 5 mengartikan bahwa “Barang dan Jasa adalah semua bentuk produk dan/atau layanan yang dibutuhkan oleh Pengguna Barang dan Jasa”.

Dalam Pasal 1 ayat 6, Anak Perusahaan BUMN adalah “perusahaan yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh BUMN bersangkutan atau yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh BUMN lain atau perusahaan patungan dengan jumlah saham gabungan kepemilikan BUMN lebih dari 50%”. Dalam Permen BUMN No. 8 tahun 2019, Pasal 2 yang memuat tentang Ruang Lingkup, diatur bahwa Permen BUMN ini berlaku untuk semua Pengadaan Barang dan Jasa yang dilakukan oleh BUMN yang pembiayaannya berasal dari anggaran BUMN, yang dananya bersumber dari penyertaan modal negara, dana BUMN untuk pelaksanaan subsidi / kewajiban pelayanan umum / penugasan Pemerintah yang diganti dari dana APBN / APBD, dan pinjaman BUMN dari pemerintah.

B. Tinjauan Teori

1. Perusahaan

Pengertian perusahaan berdasarkan KBBI adalah “organisasi berbadan hukum yang mengadakan transaksi atau usaha”. UU Republik Indonesia no. 8 tahun 1997 mendefinisikan perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh orang-perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Indonesia. Dari penjelasan Nurzaman (2014:41) perusahaan adalah tempat berlangsungnya aktivitas produksi dan berkumpulnya seluruh faktor produksi. Perusahaan yang terdaftar di dikenal dengan istilah badan usaha. Badan usaha adalah status perusahaan yang terdaftar secara resmi. Secara umum, di Indonesia badan usaha terbagi tiga berdasarkan kepemilikan, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS).

2. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

BUMN merujuk pada perusahaan atau badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah dalam sebuah negara (Nurzaman, 2014:53). Pengertian BUMN menurut Undang-Undang No. 19 tahun 2003 pasal 1 ayat 1 adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang asalnya dari kekayaan negara yang dipisahkan. Keberadaan BUMN di Indonesia diawasi oleh pemerintah, pemerintah memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan terkait dengan aktivitas usaha karena semua risiko yang berkaitan dengan BUMN merupakan tanggungan pemerintah. Keuntungan atau penghasilan dari kegiatan usaha BUMN fokus utamanya adalah mengisi kas negara karena BUMN adalah salah satu sumber pendapatan negara (Nurzaman, 2014:54).

BUMN dalam ekonomi berperan stabilisator perekonomian dan mencegah agar perusahaan swasta tidak memonopoli sektor yang menguasai hajat hidup orang banyak. Sebagai badan usaha, BUMN tidak terlalu berorientasi pada mencari keuntungan karena salah satu fungsinya adalah menyediakan barang dan jasa sebagai wujud pelayanan kepada masyarakat umum, namun dalam prosesnya masih diperbolehkan untuk mencari keuntungan. Kepemilikan BUMN sahamnya mayoritas dimiliki oleh pemerintah setidaknya di atas 50% dan sejak tahun 2001, seluruh BUMN dikelola oleh Kementerian BUMN yang dipimpin oleh seorang Menteri BUMN dalam bentuk perusahaan perseroan, perusahaan umum, dan perusahaan jawatan (Nurzaman, 2014:54). UU no. 19 tahun 2003 pasal 1 ayat 3 mengartikan BUMN Perseroan sebagai BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.

Dalam UU no. 19 pasal 2 ayat 1, dinyatakan bahwa maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah:

- a. Memberikan sumbangan bagi perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya
- b. Mengejar keuntungan
- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hidup orang banyak
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi
- e. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Dalam pasal 2 ayat 2, diatur bahwa kegiatan BUMN harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan/atau kesusilaan. Dalam UUD 1945 pasal 33, paradigma dan visi dalam pengelolaan BUMN harus sejalan dengan filosofi dasar Negara, yaitu prinsip menyejahterakan kehidupan rakyat, dengan demikian

hal penting yang terkait dengan pengelolaan kekayaan negara harus diklarifikasi dan ditentukan mana yang harus dimiliki dan dikelola oleh negara (Zahrudin, 2021:2). Untuk menjalankan kegiatan bisnis sebuah perusahaan, dibutuhkan adanya suatu sistem manajemen yang fungsional. BUMN dalam tata kelolanya juga bergerak di bawah manajemen yang menjaga agar perusahaan bergerak sesuai dengan arah yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan dasar dari BUMN, yaitu memperoleh keuntungan dan menyelenggarakan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa masyarakat umum.

3. Manajemen

a. Definisi Manajemen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), manajemen adalah: “penggunaan sumber daya yang efektif untuk mencapai sasaran”. Malayu S.P. Hasibuan (Nurzaman, 2014: 13) menjelaskan bahwa manajemen dalam Bahasa Inggris artinya “*to manage*” yang berarti mengatur atau mengelola. Secara substantif, makna dari kata manajemen mengandung unsur-unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. Secara umum, pengertian manajemen adalah kegiatan untuk memenuhi tujuan dengan memanfaatkan orang lain (Nurzaman, 2014:14). Berdasarkan definisi tersebut, ada 3 unsur dasar dalam manajemen, yaitu: orang yang dipimpin, tujuan yang diraih, dan kerja sama untuk meraih tujuan tersebut.

Mary Parker Follet (Nurzaman, 2014:15) menjelaskan bahwa manajemen merupakan keahlian untuk menjalankan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini menekankan pada kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan organisasi dengan mengatur orang lain untuk melaksanakan apa yang perlu dilakukan dalam pekerjaan itu, tanpa mengerjakannya sendiri. George R. Terry (Nurzaman, 2014:16) mengartikan bahwa manajemen merupakan proses khusus yang terdiri atas tindakan merencanakan pengorganisasian, menggerakkan, dan mengendalikan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang ditentukan dengan memanfaatkan SDM. Menurut Husen,

(2014:2) manajemen adalah ilmu mengenai cara memimpin organisasi yang terdiri atas agenda perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian atas sumber-sumber daya yang terbatas dalam usaha untuk meraih tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien.

Tujuan manajemen adalah untuk memperoleh metode teknis yang terbaik dengan sumber daya yang terbatas itu bisa menghasilkan *output* yang maksimal dari segi ketepatan, kecepatan, hemat biaya, dan keselamatan kerja. Pengertian-pengertian manajemen tersebut secara fundamental memiliki persamaan yang sama, yaitu dalam manajemen terdapat aktivitas yang saling berhubungan baik dari aspek fungsionalitas maupun dari tujuan yang sudah ditargetkan sebelumnya. Dalam menjalankan kegiatan bisnis suatu perusahaan, keberadaan manajemen dibutuhkan untuk mengelola agar pekerjaan bisa dilaksanakan dengan baik. Salah satu jenis dalam manajemen yang fokus utamanya pengelolaan dalam perusahaan adalah manajemen perusahaan.

b. Manajemen Perusahaan

Perusahaan adalah organisasi yang bergerak dalam aktivitas bisnis yang berkaitan dengan perdagangan barang dan jasa. Skala besar kecilnya perusahaan tergantung pada apa jenis usaha yang dikelola, modal usaha, hasil produksi barang dan jasa serta teknik pemasarannya. Perusahaan skala besar maupun kecil membutuhkan sistem manajemen. Manajemen perusahaan merupakan sistem pengelolaan usaha dan tata kerja orang-orang yang terlibat dalam perusahaan.

Manajemen perusahaan berkaitan dengan usaha untuk menjaga kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan menggunakan sumber daya yang ada. Pelaksanaan manajemen perusahaan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti pemahaman mengenai budaya organisasi, *input*, proses perencanaan, pengendalian, dan hasil pelaksanaan program secara terpisah atau bersama-sama (Nurzaman (2014:18). Robbins dan Coulter (Rahayu & Rahmayanti, 2023:2)

menjelaskan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas pekerjaan dari orang-orang sehingga pekerjaan bisa selesai dengan efektif dan efisien. Salah satu bagian dalam sistem manajemen perusahaan yang berfungsi sebagai pengelola dan mengawasi jalannya suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh perusahaan agar dapat dijalankan dengan baik dan berhasil sesuai dengan rencana yang ditetapkan adalah manajemen proyek.

c. Manajemen proyek

Pengertian manajemen proyek adalah penerapan ilmu pengetahuan dan keahlian teknis yang baik dengan *resource* yang terbatas untuk meraih tujuan proyek yang ditentukan agar mendapat hasil yang ideal dari segi biaya, mutu, waktu, serta keselamatan kerja (Husen, 2014:5). Menurut Husen (2014:3), terdapat 4 kegiatan utama dalam manajemen proyek yaitu:

1) Perencanaan (*Planning*):

Kegiatan perencanaan dilaksanakan sebagai bentuk antisipasi terhadap tugas dan situasi tertentu dengan menetapkan target yang harus dicapai serta menentukan kebijakan pelaksanaan, program, jadwal waktu, prosedur secara administratif dan operasional, serta alokasi anggaran dan sumber daya.

2) Pengorganisasian (*Organizing*):

Dalam kegiatan ini, dilakukan identifikasi dan klasifikasi macam-macam pekerjaan, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab pekerja dan memberi dasar bagi hubungan masing-masing komponen dalam unsur organisasi. Untuk menjalankan organisasi, seorang pemimpin harus bisa memimpin dan menjalin komunikasi dalam hierarki organisasi.

3) Pelaksanaan (*Actuating*):

Kegiatan ini adalah penerapan dari perencanaan yang sudah ditetapkan, dengan melakukan tahapan kerja yang sungguh-sungguh baik secara fisik atau non-fisik sehingga menghasilkan output akhir yang sesuai dengan tujuan. Umumnya, pihak yang terlibat dalam tahapan ini lebih beragam,

maka dari itu dibutuhkan kerja sama untuk mencapai keserasian dalam bekerja. Dalam tahap ini juga ditetapkan konsep pelaksanaan dan personel yang terlibat, serta aspek-aspek seperti jadwal, alokasi biaya serta sumber daya yang digunakan.

4) Pengendalian (*Controlling*):

Kegiatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa program dan aturan kerja yang ditetapkan dapat dicapai dengan penyimpangan minimal dan hasilnya memuaskan.

Menurut Dimiyati dan Nurjaman (Arianie & Puspitasari, 2017:2), fungsi utama manajemen proyek adalah:

- 1) Fungsi perencanaan (*Planning*): Fungsi ini memiliki target dalam pengambilan keputusan yang mengelola data dan informasi yang dipilih untuk dilaksanakan di masa depan, seperti menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek, dan lain-lain.
- 2) Fungsi Organisasi (*Organizing*): Fungsi organisasi bertujuan untuk menyatukan kumpulan kegiatan manusia, yang memiliki agenda masing-masing dan saling berhubungan, serta berinteraksi dengan lingkungannya untuk meraih tujuan organisasi, seperti menyusun ruang lingkup aktivitas.
- 3) Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*): Fungsi pelaksanaan bertujuan untuk menyelaraskan seluruh pelaku organisasi terkait dalam melaksanakan kegiatan/ proyek, seperti pengarahan tugas serta motivasi, dan lain-lain.
- 4) Fungsi Pengendalian (*Controlling*): Fungsi pengendalian bertujuan untuk mengukur kualitas penampilan dan penganalisisan serta pengevaluasian kegiatan, seperti memberikan saran-saran perbaikan, dan lain-lain. Dalam lingkup perusahaan yang statusnya sebagai *subsidiary* atau anak perusahaan, *project management* juga memiliki fungsi sebagai penghubung dengan *holding company* sebagai wujud pertanggungjawaban atas pengelolaan proyek yang berjalan. Terutama

dalam fungsi pengendalian dan *monitoring* terhadap realisasi anggaran dan *progress* fisik dari proyek tersebut.

Dalam suatu hubungan *holding – subsidiary*, pihak *holding* (perusahaan induk) memberikan anggaran sebagai bentuk investasi kepada *subsidiary* untuk mengembangkan bidang usahanya. Kemudian *subsidiary* tersebut idealnya bisa mengelola anggaran sesuai dengan kebijakan dan tata kelola perusahaan yang berlaku. *Project management* dapat memiliki peran sebagai penghubung antara *holding – subsidiary* serta dalam pengembangan sebuah proyek karena fungsinya mengkoordinasi keputusan yang diperlukan terkait tujuan, perencanaan, dan tim untuk sebuah proyek. Manajemen proyek memiliki peran utama dalam pengembangan proyek karena dalam mengkoordinasikan pengambilan keputusan suatu proyek terkait dengan tujuan, perencanaan, dan *team work*.

Menurut Kaufmann & Kock (2022:2) upaya manajemen proyek secara positif mempengaruhi profitabilitas proyek. Tujuan dari manajemen proyek bertujuan untuk meningkatkan efisiensi proyek dengan menggerakkan proyek agar mencapai tujuan tanpa merubah karakteristik yang sudah ditentukan. Dalam pekerjaannya, sebuah unit kerja atau fungsi manajemen proyek dalam perusahaan tertentu memiliki peran tidak hanya dalam mengelola proyek fisik seperti konstruksi, namun juga dalam proses bisnis seperti pengadaan barang.

4. Pengadaan Barang

a. Definisi Pengadaan

Pengadaan barang adalah kegiatan sistematis dan strategis untuk memperoleh barang berdasarkan prinsip, tujuan, dan ketentuan yang berlaku mulai dari sumber sampai ke tempat tujuan berdasarkan tepat kualitas, jumlah, biaya, waktu, dan sumber serta tempat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Siahaya, 2016:2). Definisi David N. Burt (Siahaya, 2016:6): “*Procurement Management is the systematic process of deciding*

what, when, and how much to purchase, the act and the process of ensuring that what is required is received on time in the quantity and quality specified". Menurut definisi *Business Dictionary* (Siahaya (2016:6) yang merupakan pengertian dari kalangan pebisnis dan dilihat dari konteks praktik bisnis: *Procurement Management is the act of procuring the sourcing of something purchased from one point (the source) to the destination. Purchasing is the act of buying (from an administrative/financial perspective) the service or goods to be procured comprises of activities of supplier search, negotiation, price settlement, and delivery agreement.*

Barang adalah berbagai wujud dan uraian yang meliputi bahan baku, barang setengah jadi, barang jadi, dan peralatan (Siahaya, 2016:2). Jenis barang secara garis besar dikategorikan menjadi:

1. Barang konsumsi yaitu barang *output* akhir produksi yang langsung bisa digunakan seperti makanan, minuman, obat-obatan.
2. Barang produksi adalah barang yang dibutuhkan untuk proses produksi, seperti bahan baku, bahan setengah jadi, dan barang untuk perakitan.
3. Bahan modal adalah barang yang bisa digunakan berulang kali dan mengalami penyusutan. Terdiri dari barang modal tetap (*fixed asset*), seperti bangunan dan mesin dan barang modal bergerak (*mobile asset*) seperti peralatan dan kendaraan

Pengadaan barang dalam perusahaan adalah sebuah proses bisnis yang dilakukan untuk mendapatkan barang tertentu yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan dan dimanfaatkan untuk menunjang aktivitas bisnis perusahaan. Dalam prosesnya, pengadaan barang yang melibatkan sejumlah pihak harus dijalankan dengan etika, norma, atau prinsip yang berlaku dalam proses pengadaan supaya dapat mengatur dan menjadi landasan penetapan kebijakan pengadaan barang (Hidayat, 2020:2). Menurut Xu, J. (Corboş et al., 2023:1) menjelaskan pengadaan merupakan elemen sentral

dalam strategi perusahaan untuk menentukan kebijakan integrasi vertikal baik ke atas maupun ke bawah, mempengaruhi kebijakan keuangan, dan berkontribusi pada hubungan perusahaan dengan penyedia barang. Salah satu industri yang menjalankan fungsi pengadaan barang adalah industri perhotelan.

Bagi pelaku industri perhotelan, menciptakan pengalaman bagi pelanggan adalah esensi dalam bisnis tersebut. Konsumen masa kini tidak hanya mementingkan fungsi pokok dari sebuah hotel, namun juga bagaimana kesan dan pengalaman dari hotel tersebut (Samonova et al., 2022:2). Maka dari itu, mendorong pengembangan pengalaman positif akan memberikan kesan baik dan mendukung loyalitas dari konsumen, sehingga memberikan pada akhirnya memberikan keuntungan bagi bisnis hotel itu sendiri, terutama dari segi keunggulan kompetitif sebagai destinasi wisata bagi turis (Samonova et al., 2022:2). Penting bagi sebuah perusahaan untuk menentukan elemen mana yang bisa meningkatkan kualitas pelayanan atau mendorong inovasi untuk mempertahankan konsumen.

Penting juga bagi perusahaan itu untuk mengadaptasi aspek yang bisa memenuhi ekspektasi konsumen. Hasilnya adalah peningkatan kualitas pelayanan yang berperan sebagai dasar utama untuk menghadapi persaingan pasar dan meningkatkan performa bisnis (Azhar Mohd Harif et al., 2022). Dalam sebuah pekerjaan pengadaan barang, terdapat sejumlah aspek yang menjadi dasar acuan mengenai berjalannya sebuah proses pengadaan berjalan, di antaranya filosofi, paradigma, dan model pengadaan.

- b.** Filosofi, paradigma, dan model pengadaan (Siahaya, 2016:7).
 - 1) Filosofi pengadaan adalah upaya memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkan dan dilakukan secara logis dan sistematis mengikuti norma dan peraturan yang berlaku serta menekankan keadilan sosial dan kesempatan bagi semua pihak untuk merasakan manfaat dari barang yang berkualitas

- 2) Paradigma pengadaan mengartikan bahwa pengadaan merupakan mekanisme untuk mewujudkan program investasi yang dilaksanakan secara strategis dalam rangka meningkatkan pendapatan (Siahaya, 2016:8). Secara garis besar, paradigma pengadaan mencakup:
- a) Memiliki target yang strategis melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya, percepatan proses, dan kecepatan pengambilan keputusan
 - b) Meningkatkan daya saing dan persaingan usaha yang sehat
 - c) Fleksibel dan inovatif menyesuaikan dengan perkembangan.
- 3) Model pengadaan mengidentifikasi jenis biaya, sistem pelaksanaan, dan hasil yang akan dicapai berdasarkan data dan perencanaan (Siahaya, 2016:9). Secara garis besar model pengadaan mencakup:
- a) Fokus pada bisnis
 - b) Terintegrasi dengan *supply chain*
 - c) Adaptif
 - d) Berbasis teknologi dan informasi
 - e) Transformasi berkesinambungan
 - f) *Strategic partnership*
 - g) Pengembangan SDM pengadaan
 - h) Inovasi
 - i) Berbasis lingkungan
 - j) Melibatkan penyedia sejak awal pekerjaan (*early vendor/contractor involvement*)

c. Prinsip dan Strategi Pengadaan

Menurut Siahaya (2016:15) Prinsip pengadaan diterapkan dalam pelaksanaan sebuah proses pengadaan, sejak tahap perencanaan hingga tahap penyelesaian. Ada sejumlah faktor dalam prinsip pengadaan:

1) Efisien

Menggunakan sumber daya dan fasilitas untuk mencapai target dengan ideal dari segi kualitas dan waktu yang sudah ditetapkan

2) Efektif

Pengadaan diselenggarakan berdasarkan kebutuhan nyata dan memberikan hasil serta manfaat yang terbaik.

3) Adil

Pengadaan dilaksanakan dengan objektif dan tidak memiliki kecenderungan untuk menguntungkan pihak tertentu

4) Transparan

Keterbukaan dalam memberikan layanan informasi terkait proses pengadaan kepada *stakeholders*

5) Bersaing

Memberi kesempatan yang setara bagi semua penyedia serta memenuhi syarat untuk bersaing dengan sehat tanpa intervensi

6) Akuntabel

Pertanggungjawaban atas pelaksanaan proses pengadaan sesuai target dan memberi manfaat sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku

7) Berwawasan lingkungan

Sebuah proses pengadaan harus menjamin bahwa kegiatan yang dilaksanakan tidak berdampak negatif terhadap lingkungan.

Strategi pengadaan merupakan usaha terbaik yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan pengadaan dalam rangka mendapatkan barang dan jasa dengan kualitas terbaik untuk memenuhi kebutuhan (Siahaya, 2016:17). Dalam prosesnya, secara garis besar pengadaan barang terbagi ke dalam 3 tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan pengadaan merupakan tahap di mana dasar-dasar yang digunakan sebagai acuan untuk pengadaan disusun untuk tahap selanjutnya dalam proses pengadaan tersebut.

d. Perencanaan pengadaan

Menurut Rahayu & Rahmayanti (2023:125), proses perencanaan merupakan tahapan atau langkah membuat suatu rencana. Umumnya,

manajer mengawali tahap perencanaan dengan penetapan tujuan, premis perencanaan, pemilihan alternatif tindakan, formulasi derivasi perencanaan, memastikan adanya kerja sama, dan penilaian terhadap hasil. Menurut penjelasan Terry (2006:46) definisi perencanaan dalam bisnis merupakan pemilihan dan penghubungan fakta menggunakan asumsi mengenai masa depan dan membuat gambaran serta perumusan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan atau *planning* merupakan suatu metode terorganisir untuk menghadapi masalah di masa yang akan datang dengan mengembangkan rancangan kegiatan hari ini untuk tindakan di masa depan. Adanya perencanaan menjadi jembatan antara posisi di masa kini dengan tujuan yang ingin diraih.

Perencanaan yang efektif berdasarkan pada fakta dan informasi. Fakta yang relevan dengan situasi tertentu erat kaitannya dengan pengalaman dan pemahaman seorang manajer. Seorang manajer yang berperan sebagai perencana harus mampu menggambarkan kegiatan secara jelas, karena perencanaan merupakan proses intelektual. Definisi perencanaan pengadaan merupakan proses merumuskan langkah dan aktivitas yang meliputi penyusunan rencana umum dan persiapan pelaksanaan pengadaan. Perencanaan pengadaan yang baik dilakukan secara sistematis, terpadu, terarah, dan berkelanjutan (Siahaya, 2016:32). Faktor dalam perencanaan pengadaan meliputi:

- 1) Identifikasi kebutuhan barang
Kebutuhan barang dan jasa berdasarkan dari hasil identifikasi kebutuhan dan ketersediaan di pasaran.
- 2) Target yang akan dicapai
Target harus sesuai rencana kerja yang memuat kapan barang harus tiba dan siap dipakai, serta tenggat waktu pekerjaan.
- 3) *Budgeting*
Rencana pengadaan harus disusun sesuai dengan jumlah anggaran yang sudah ditentukan

4) Analisis pasar

Analisis pasar dilakukan untuk mengetahui ketersediaan barang di pasar dan menjamin kontinuitas

5) Sumber pengadaan

Sumber pengadaan untuk mengetahui apakah barang yang dibutuhkan sudah diproduksi di dalam negeri atau masih harus diimpor.

Perencanaan pengadaan merupakan aspek vital dalam mendukung proses pengadaan barang. Perencanaan pengadaan merujuk pada proses untuk menentukan barang apa yang harus dibeli, kapan dibeli, dan dari mana sumbernya. Peran perencanaan pengadaan untuk membantu manajer dalam menyusun dan melaksanakan strategi yang bisa mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam pengadaan barang (Nzovila et al., 2019:3). Menurut Basheka (Changalima et al., (2022:3) menjelaskan bahwa perencanaan pengadaan merupakan suatu kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi sektor publik baik di negara maju ataupun berkembang. Menurut Changlima (Changalima & Mdee, 2023:3), perencanaan pengadaan merupakan suatu proses organisasi yang di dalamnya termasuk kegiatan terkait dengan menentukan persyaratan, metode pengadaan, dan penentuan waktu untuk melakukan pembelian.

Pendapat dari Oenga et al., (2022:6) menjelaskan bahwa tahapan perencanaan pengadaan melibatkan proses mempersiapkan informasi mengenai apa yang harus diperoleh, kapan dan dari mana barang diperoleh, serta biaya yang dibutuhkan. Dalam tahap perencanaan ini juga metode pengadaan dan target yang harus dicapai akan ditentukan. Pada dasarnya, ada 3 tahapan utama dalam perencanaan pengadaan:

1. Menyusun informasi mengenai jenis barang yang akan diadakan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan.

2. Menetapkan barang yang akan diadakan serta alokasi biaya yang diperlukan

3. Menyusun *timeframe* kontrak untuk menentukan jadwal dan cakupan waktu pekerjaan pengadaan.

4. Menentukan vendor pengadaan barang yang memenuhi syarat dan ketentuan perusahaan.

Agaba dan Shipman (Higiro, 2021:1) menjelaskan bahwa perencanaan pengadaan merupakan proses sebuah perusahaan dalam mempersiapkan kegiatan pembelian untuk jangka waktu tertentu secara spesifik. Lebih lanjut lagi, Baily (Changalima & Mdee, 2023:3) menjelaskan aktivitas pengadaan termasuk, namun tidak terbatas pada mencari penyedia barang untuk memenuhi kebutuhan, mengevaluasi penyedia barang potensial, dan menilai penyedia barang. Aktivitas dalam perencanaan pengadaan ini, seperti yang dijelaskan oleh Basheka (Changalima & Mdee, 2023:4), merupakan kemampuan yang harus dikuasai oleh praktisi atau professional untuk memastikan proses perencanaan dapat berjalan dengan baik. Ahmed & Kitheka (2019:7) juga menjelaskan bahwa perencanaan pengadaan barang yang baik harus sesuai dengan persyaratan dan standar spesifikasi yang sudah ditentukan perusahaan.

Temuan Araujo (Buzetto et al., 2020:1) menyoroti pentingnya kualitas *supplier* dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam suatu proyek. Pemilihan dan evaluasi performa *supplier* berperan penting dalam perkembangan suatu proyek pengadaan barang. Fungsi pengadaan dalam suatu perusahaan berkewajiban menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang mencakup pemilihan *supplier* dalam pengadaan serta mewakili perusahaan tersebut.

Badanidiyuru (Orseer Ama et al., 2023:2) menjelaskan bahwa perencanaan dan kelola anggaran dalam pengadaan merupakan aspek yang penting dalam pengelolaan keuangan. Fungsinya adalah memastikan bahwa sumber daya perusahaan dialokasikan secara bijak dan transparan. Selain itu juga berguna dalam meningkatkan akuntabilitas, meminimalisir modal

yang terbuang, serta mengurangi resiko korupsi dalam suatu proses pengadaan.

e. Tujuan pengadaan

Menurut Siahaya, (2016:17) tujuan pengadaan atau *procurement goals* adalah untuk mencapai target sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan perolehan atas barang dan jasa yang tepat dari aspek kualitas, jumlah, sumber, waktu dan biaya yang optimal untuk pemenuhan kebutuhan
- 2) Mewujudkan sistem pengadaan yang berguna bagi masyarakat dan mendorong potensi ekonomi dalam negeri
- 3) Mewujudkan suatu sistem pengadaan strategis yang bertujuan pada hasil dan manfaat, praktis bisnis yang baik, serta untuk jangka panjang
- 4) Memberi akses terbuka bagi masyarakat untuk berpartisipasi dan memperoleh informasi
- 5) Memberi jaminan dan perlindungan hukum bagi pihak yang terlibat dalam proses pengadaan.

f. Kebijakan Pengadaan (*Procurement Policy*)

Perbedaan definisi kebijakan pengadaan dalam konteks ini berdasarkan tinjauan teori dari buku dan jurnal akademik, bukan berdasarkan kebijakan pemerintah mengenai pengadaan barang dan jasa yang tertulis dalam Peraturan Menteri BUMN 2019. Kebijakan pengadaan adalah serangkaian peraturan yang menentukan bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi melaksanakan pengadaan barang yang dibutuhkan agar bisa beroperasi secara efektif (Mburu & Getenga, 2022:3). Kebijakan Pengadaan mengatur arah pelaksanaan pengadaan supaya sesuai dengan prinsip, tujuan, dan target pengadaan. Kebijakan ini dilaksanakan di setiap lini dan tahap proses pengadaan secara terpadu dan berkelanjutan.

Kebijakan pengadaan dilaksanakan berdasarkan konsep ekosistem dengan mengintegrasikan dan melibatkan fungsi pelaksana pengadaan, fungsi pengguna, fungsi penganggaran, fungsi pengelolaan kontrak, fungsi

pembayaran, fungsi pengelolaan asset, serta fungsi pengawasan internal dan eksternal. Kebijakan pengadaan dilaksanakan untuk menjamin kepastian aturan dan kepastian usaha serta menciptakan ekosistem persaingan usaha yang sehat, tertib, dan terkendali. Pelaksanaan kegiatan sesuai ketentuan kesehatan dan keselamatan kerja serta lingkungan hidup untuk meningkatkan kompetensi dan tanggung jawab pelaksana pengadaan (Siahaya, 2016:5)

5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pembanding dengan penelitian yang dilakukan serta sebagai referensi untuk mengidentifikasi proses penyusunan teori dan konsep penelitian. Sejumlah penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO.	JUDUL	NAMA & TAHUN	METODE	HASIL
1	Analisis Pengadaan Barang dan Jasa di PT Pertamina Retail	(Fawwaz & Faris Indriya Himawan, 2021) Publisher: Jurnal Indonesia Sosial Teknologi	Kualitatif Deskriptif	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Petrojaya Boral Plasterboard Gresik ditemukan terjadinya keterlambatan proses pengadaan akibat <i>supplier</i> terlambat dalam penyerahan barang.

				<p>Banyak faktor yang menyebabkan hal tersebut terjadi, yang mana menurut analisis terdapat 10 faktor. Di antaranya faktor dengan skala frekuensi paling besar adalah karena barang dengan status inden. Kebutuhan barang inden memang tidak dapat dihindari terutama dalam proses manufaktur, namun pentingnya bagian pengadaan mengatasi masalah tersebut yaitu dengan memperhatikan saldo minimum barang agar barang dapat terpenuhi tanpa terjadi kehabisan stok. Bagian pengadaan perlu memastikan kepada bagian</p>
--	--	--	--	---

				<p><i>planner</i> untuk dapat membuat <i>forecast</i> rencana kebutuhan beberapa periode ke depan agar bagian pengadaan dapat menjaga stok persediaan barang sehingga meminimalisir terjadinya keterlambatan pengadaan barang.</p>
2	<p>Evaluasi Praktik Administrasi Pengadaan Barang dan Jasa Pada PT XYZ</p>	<p>(Dhamayanti, 2022) Publisher: Jurnal Logistik dan Supply Chain</p>	Studi Kasus	<p>Dari hasil penelitian, ditemukan sejumlah masalah administrasi dalam proses pengadaan barang dan jasa yang berpotensi merugikan perusahaan. Pertama, proses pengadaan barang PT XYZ yang tidak dilengkapi dengan dokumen pendukung yang memuat informasi seperti spesifikasi, <i>term of</i></p>

				<p><i>reference</i>, dan rincian <i>budget</i> per item.</p> <p>Kedua, realisasi <i>Purchase Order</i> (PO) yang berjalan lama dan melebihi standar umum. Ini disebabkan oleh PO yang hanya dijadikan sebagai sarana acuan anggaran dan mengikat harga, bukan sebagai dasar pekerjaan. Tidak hanya itu, PO di PT XYZ juga sering dibatalkan tanpa persetujuan formal, melainkan hanya secara verbal dan sering kali informal, sehingga tidak ada dasar yang kuat.</p> <p>Praktik yang salah dalam administrasi pengadaan barang ini perlu diperbaiki dengan</p>
--	--	--	--	---

				mengevaluasi seluruh SOP dan menerapkan pengawasan internal yang tegas.
3	Upaya <i>Purchasing</i> Dalam Menghadapi Permasalahan Pengadaan Barang Di Crystal Lotus Hotel Yogyakarta	(Nurjanah & Mayasari, 2020) Publisher: Jurnal Pendidikan dan Keluarga	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian ini adalah ditemukannya kendala yang sering terjadi di Crystal Lotus Hotel Yogyakarta, yaitu terlambatnya pengiriman barang, barang yang datang tidak sesuai dengan jenis dan jumlah yang dipesan, kurangnya penjagaan kualitas dan kuantitas dan sering terjadinya kenaikan harga barang, Kendala ini berdampak buruk terhadap operasional hotel, seperti keluhan tamu dan terjadinya pembengkakan biaya hotel. Solusi untuk menangani kendala yang dialami <i>purchasing</i> adalah pihak <i>purchasing</i> diusahakan untuk mencari pengganti vendor yang lebih baik dan konsisten

				dengan sistem kontrak yang telah ditetapkan.
4	Effect of Procurement Planning on Performance of Public Institutions in Rwanda: Case of Kicukiro District.	(Higiro, 2021) Publisher: The International Journal of Business Management and Technology	Explanatory Research Design	The findings indicated that identification of needs is a key indicator in enhancing performance of public institutions. As evidenced from the findings, the researcher concluded that there is a strong positive relationship between identification of needs and tendering methods on the performance of public institutions. The study recommends that tendering methods is not static and that preparation of tendering methods should be done by identifying needs, establishing tendering method, estimate the budget and participation of user department so as to improve Kicukiro District's performance

5	Procurement skills and procurement performance in public organizations: The mediating role of procurement planning	(Changalima & Mdee, 2023) Publisher: Cogent Business & Management	Survey Study through Structured Survey Questionnaire	The study concludes that procurement planning mediates the relationship between procurement skills and procurement performance. Therefore, procurement skills should be used to improve procurement planning in public organizations and procurement performance. In this regard, public organizations should ensure that practitioners are adequately trained to improve their skills in preparing and implementing procurement plans for improving procurement performance in their respective organizations.
---	--	--	--	---

Sumber: Berbagai Jurnal Penelitian Tahun 2020-2023

6. Faktor-Faktor Perencanaan Pengadaan Barang

Menurut Ahmed & Kitheka (2019:5), ada 4 faktor yang mempengaruhi perencanaan pengadaan, yaitu:

a. Identifikasi kebutuhan

Dalam identifikasi kebutuhan barang perusahaan, pengelola pengadaan memperhatikan karakteristik produk dan persyaratan realisasi pengadaan barang. Bagaimana karakteristik produk kompatibel dengan kebutuhan dan syarat realisasi dapat dipenuhi

b. Spesifikasi kebutuhan

Spesifikasi kebutuhan barang perusahaan meliputi spesifikasi teknis dari barang yang akan diadakan, seperti spesifikasi desain dan fungsi barang, serta apakah suatu barang spesifikasinya memenuhi syarat atau standar kualitas suatu perusahaan untuk digunakan.

c. Pengelolaan anggaran

Faktor anggaran pengadaan dalam perencanaan meliputi alokasi anggaran per kuartal, anggaran tahunan, anggaran tambahan, dan anggaran darurat.

d. Metode pengadaan

Metode pengadaan meliputi proses seperti pra-kualifikasi, *open tender*, permintaan harga barang (*request for quotation*), dan permintaan proposal (*request for proposals*).

Menurut Siahaya (2016:15), faktor-faktor dalam perencanaan pengadaan barang meliputi:

a. Identifikasi kebutuhan barang

Kebutuhan barang yang disiapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan barang dan ketersediaan barang di pasaran. Dalam perencanaan, faktor ini menjadi acuan untuk menentukan jenis barang yang akan diadakan.

b. Target Pengadaan

Suatu perencanaan pengadaan harus memuat target yang ingin dicapai dalam pekerjaan pengadaan tersebut. Seperti tenggat waktu dan realisasi dari pengadaan barang.

c. *Budgeting*

Budgeting terkait dengan penganggaran yang dialokasikan dan dikelola oleh perusahaan untuk menjalankan kegiatan pengadaan barang. Tujuannya adalah untuk mengatur agar kegiatan pengadaan berjalan sesuai dengan rencana bisnis yang sudah ditetapkan dan pengadaan barang tidak melebihi anggaran yang sudah dialokasikan. Adanya *budgeting* bisa menjadi acuan dalam memperkirakan biaya pengadaan barang dan merupakan bentuk pertanggungjawaban perusahaan terhadap stakeholders.

d. Analisis pasar

Analisis pasar dalam perencanaan pengadaan berfungsi sebagai acuan untuk mengetahui apakah kondisi barang yang dibutuhkan tersedia di pasaran dan terkait kontinuitas suatu barang, artinya perlu ada keberlanjutan dalam ketersediaan barang agar bisa dilaksanakan pengadaan lagi di kemudian hari.

e. Sumber pengadaan

Sumber pengadaan adalah faktor yang memperhatikan apakah barang yang dibutuhkan sudah diproduksi di dalam negeri atau masih harus diimpor dari luar negeri.

Berdasarkan dua teori mengenai faktor perencanaan pengadaan, maka pendapat utama yang dipilih untuk digunakan pada penelitian ini adalah faktor-faktor berdasarkan pendapat Siahaya, dengan tambahan dari pendapat Ahmed & Kitheka, yaitu mengenai faktor spesifikasi kebutuhan barang. Alasan dipilihnya faktor spesifikasi kebutuhan barang adalah karena dalam perencanaan pengadaan barang, kejelasan dalam menentukan spesifikasi barang tertentu merupakan dasar acuan yang digunakan dalam pelaksanaan pengadaan.

C. Konsep Kunci

1. Pengadaan barang hotel

Pengadaan barang hotel adalah sebuah proses yang dilaksanakan oleh pihak perusahaan atau manajemen pengelola hotel untuk memenuhi kebutuhan barang yang akan digunakan oleh hotel untuk menunjang kegiatan operasional. Baik untuk digunakan dalam pelayanan, pengelolaan gedung, dan fasilitas pendukung lainnya.

2. Perencanaan pengadaan barang hotel

Dalam proses pengadaan barang terdapat tahapan perencanaan. Perencanaan pengadaan merupakan awal dari proses pengadaan yang berfungsi menjadi acuan untuk menentukan bagaimana penyelenggaraan pengadaan. Perencanaan pengadaan akan menentukan wujud dan spesifikasi barang serta alokasi anggaran yang digunakan.

3. Faktor perencanaan pengadaan

Perencanaan pengadaan barang berdasarkan pendapat Siahaya (2016:15) dan pendapat Ahmed & Kitheka (2019:5) meliputi sejumlah faktor, yaitu:

- a. Identifikasi kebutuhan barang dan identifikasi spesifikasi barang
Identifikasi kebutuhan barang terkait dengan kebutuhan riil dari unit hotel tertentu mengenai barang apa yang dibutuhkan untuk kegiatan operasional. Identifikasi spesifikasi adalah mengenai teknis barang yang diadakan. Mulai dari desain, fungsi, bagaimana produk digunakan, masa pakainya, perawatannya, dan kualitas barangnya harus memenuhi standar perusahaan.
- b. Tujuan pengadaan
Tujuan pengadaan mengacu pada target yang ingin dicapai dari pengadaan barang, umumnya dalam perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan.
- c. *Budgeting*
Pengelolaan anggaran berhubungan dengan kelola pembiayaan dan alokasi berapa nominal yang sudah ditentukan untuk pengadaan barang hotel untuk periode tertentu.

d. Analisis pasar

Analisis kondisi pasar berkaitan dengan informasi mengenai ketersediaan dan harga barang di pasaran.

e. Sumber pengadaan

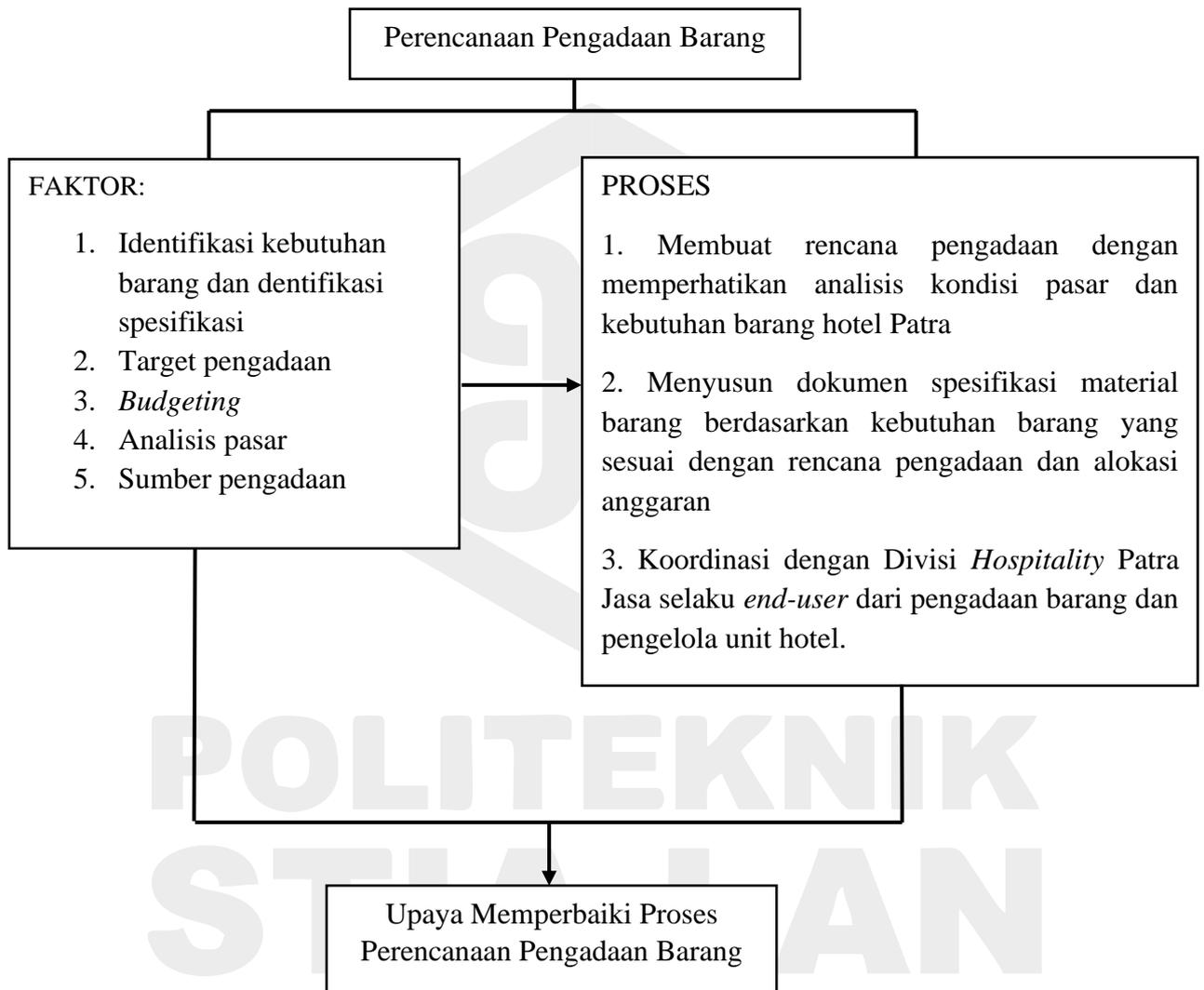
Sumber pengadaan berkaitan dengan dari mana barang yang akan diadakan kemungkinan bisa didapatkan. Baik dari penyedia lokal atau harus impor.

4. Proses Kerja Perencanaan Pengadaan

Proses kerja perencanaan pengadaan barang merupakan sejumlah tahapan yang secara umum dilakukan untuk menyusun rencana dan acuan dasar bagi sebuah proses perencanaan barang. Berikut adalah tahapan umum perencanaan pengadaan berdasarkan keterangan dari pegawai Patra Jasa:

- a. Membuat rencana pengadaan dengan memperhatikan analisis kondisi pasar dan kebutuhan barang hotel Patra
- b. Menyusun dokumen spesifikasi material barang berdasarkan kebutuhan barang yang sesuai dengan rencana pengadaan dan alokasi anggaran
- c. Koordinasi dengan Divisi *Hospitality* Patra Jasa selaku *end-user* dari pengadaan barang dan pengelola unit hotel

D. Kerangka Berpikir



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Model penelitian ini dikembangkan berdasarkan data faktor penelitian dari teori Siahaya (2016) ; Ahmad & Kitheka (2019) ; dan proses tata kerja PT Patra Jasa (2023)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Melalui metode studi kasus, penelitian “Analisis Proses Perencanaan Pengadaan Hotel Patra Pada Direktorat *Hospitality & Multiservices* PT Patra Jasa” akan menggali faktor-faktor penyebab belum optimalnya perencanaan pengadaan barang hotel di Patra Jasa yang berikutnya dideskripsikan dengan butir-butir pertanyaan dalam wawancara dan telaah dokumen. Hasil penelitian adalah data berupa kalimat atau kata-kata yang kemudian ditarik kesimpulan.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan kegiatan mengumpulkan data untuk mendapatkan informasi dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Data adalah sesuatu yang dikategorikan sebagai fakta, dokumentasi, ucapan, dan rekaman yang didapatkan melalui pengamatan langsung, dan hal tersebut masih perlu diolah lagi oleh penerimanya.

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung oleh peneliti. Sumber data primer dapat diperoleh dari hasil wawancara dan observasi langsung pada objek penelitian. Penelitian data primer ini berupa catatan hasil wawancara, rekaman, dan pengamatan lapangan bersama *key informant*. *Key informant* dalam penelitian ini adalah Staf Divisi Perencanaan Desain & Produksi dan Staf Divisi *Hospitality*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak diperoleh langsung oleh peneliti. Sumber data sekunder dari telaah dokumen yang didapatkan lebih dulu sebelum pelaporan dan pengumpulan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen berikut:

- a. Dokumen Tata Kerja Organisasi (TKO) “Perencanaan dan Strategi Pengadaan” NO.001/TKO/PROC/2022 Divisi *Procurement* Direktorat Keuangan & Umum PT Patra Jasa.
- b. Dokumen Tata Kerja Organisasi (TKO) “Pelaksanaan Registrasi dan Update Data Penyedia Barang / Jasa” NO. 002/TKO/PROC/2022 Divisi *Procurement* Direktorat Keuangan & Umum PT Patra Jasa.
- c. Dokumen *Procurement Plan List* (PPL) Pengadaan Barang Patra Bali Resort & Villas 2023
- d. Dokumen DP3 Pengadaan Barang Hotel Patra 2023

C. Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini melalui pelaksanaan wawancara terstruktur dan telaah dokumen terkait dengan Analisis Proses Perencanaan Pengadaan Barang Hotel pada Divisi Perencanaan Desain & Produksi PT Patra Jasa. Berikut penjelasan mengenai teknik pengumpulan data:

1. Wawancara Terstruktur

Melalui wawancara ini akan diajukan sejumlah pertanyaan terkait permasalahan tahap perencanaan dalam proses pengadaan barang kepada *key informant*. Pertanyaan-pertanyaan yang diberikan bersifat umum sampai khusus, serta wawancara ini bersifat terstruktur. Sejumlah *key informant* dipilih berdasarkan pertimbangan berikut:

- a. Dari Divisi Perencanaan Desain & Produksi ada 2 orang, yaitu *Analyst Budget Control* dan *Staff Analyst* selaku pihak yang bertanggung jawab atas tahap perencanaan pengadaan barang hotel dan penyusunan dokumen pengadaan barang
- b. Dari Divisi *Hospitality* ada 2 orang, yaitu *Manager Quality Assurance Hospitality* dan *Senior Analyst Maintenance & HSSE Hospitality* selaku pihak yang berperan sebagai pengelola *end-user* dari hasil pengadaan barang dan penghubung antara unit hotel dan kantor pusat.

Key informant yang berjumlah 4 orang, masing-masing 2 orang dari 2 divisi kerja yang berbeda dipilih berdasarkan spesialisasi dalam perencanaan pengadaan barang hotel dan informasi diperoleh diharapkan dapat memberikan perspektif yang berbeda antara dua divisi kerja mengenai faktor-faktor dalam perencanaan pengadaan barang.

Tabel 3.1 Daftar Key Informant

No.	<i>Key Informant</i>	Jumlah
1	<i>Manager Quality Assurance Hospitality</i>	1
2	<i>Senior Analyst Maintenance & HSSE Hospitality</i>	1
3	<i>Analyst Budget Control - PDP</i>	1
4	<i>Staff Analyst - PDP</i>	1

2. Telaah Dokumen

Metode telaah dokumen digunakan untuk melengkapi informasi dengan melakukan penafsiran objek yang berasal dari sebuah dokumen. Berdasarkan data dari dokumen yang ada terkait dengan masalah penelitian, sejumlah dokumen dipilih untuk ditelaah. Dokumen yang dipilih adalah sebagai berikut:

- a. Dokumen TKO (Tata Kerja Organisasi) “Perencanaan dan Strategi Pengadaan” NO. 001/PROC/2022 Divisi *Procurement* Direktorat Keuangan & Umum PT Patra Jasa.
- b. Dokumen TKO (Tata Kerja Organisasi) “Pelaksanaan Registrasi dan Update Data Penyedia Barang / Jasa” NO. 002/TKO/PROC/2022 Divisi *Procurement* Direktorat Keuangan & Umum PT Patra Jasa.
- c. Dokumen *Procurement Plan List* (PPL) Pengadaan Barang Patra Bali Resort & Villas 2023
- d. Dokumen DP3 Pengadaan Barang Hotel Patra 2023

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Data yang diperoleh akan dikumpulkan dan diolah kembali agar tersusun data dan informasi yang baik. Data yang sudah diperoleh diharapkan dapat menjawab fokus masalah penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya. Teknik pengolahan data ini dilakukan agar menghasilkan informasi yang akurat untuk dianalisis. Teknik pengolahan dan analisis dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengolahan data

Pengolahan data didapatkan dari data mentah yang kemudian akan diolah. Kegiatan ini bisa diawali dengan pengumpulan data wawancara dengan *key informant*. Prosedur pengolahan data hasil wawancara bisa dilakukan dengan mencatat ulang atau dengan membuat transkrip hasil wawancara yang memuat keterangan dari informan untuk dijadikan kesimpulan sementara. Jika kesimpulan sementara belum memuaskan, maka dicari kembali data yang diperlukan untuk mencari jawaban lengkap untuk dianalisis dan dijadikan kesimpulan akhir.

2. Analisis data

Dalam analisis data terdapat proses dan penjelasan tentang komponen-komponen penting dalam analisis data. Data yang diperoleh dari *key informant* maupun telaah dokumen akan dipilah untuk dikategorikan dan dihubungkan dengan jawaban-jawaban yang sesuai dengan pertanyaan penelitian. Proses analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Membaca kembali semua hasil data yang diperoleh dengan seksama
- 2) Meneliti jawaban dari wawancara dan hasil telaah dokumen
- 3) Menelaah dan menarik kesimpulan dalam penelitian

Dalam penelitian ini juga digunakan teknik triangulasi untuk memastikan keabsahan data dengan menggunakan data yang ada. Dengan membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian, triangulasi data digunakan untuk memeriksa kebenaran data dan juga untuk memperkaya data penelitian.

Berdasarkan pemahaman terhadap data yang dikumpulkan, hasil penelitian akan dijelaskan secara sistematis, serta dapat digunakan untuk memberikan saran kepada Divisi Perencanaan Desain & Produksi dan Divisi *Hospitality* PT Patra Jasa.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran PT Patra Jasa

Patra Jasa merupakan anak perusahaan dari BUMN PT. Pertamina (Persero) yang berdiri pada tahun 1963 dan bergerak di bidang properti. Diresmikan sebagai PT Patra Jasa pada 17 Juli 1975, Patra Jasa mulai memasuki industri bisnis perhotelan dan properti. Kantor pusat Patra Jasa berlokasi di gedung Patra Jasa Office Tower, alamat di Jl. Gatot Subroto No.32 - 34, RW.3, Kuningan, Kuningan Timur, Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12950. Patra Jasa Office Tower berdiri setinggi 22 lantai dan ditempati tidak hanya oleh PT Patra Jasa saja, melainkan juga disewakan untuk BUMN lain seperti Pertamina *International Shipping*, Pertamina Patra Niaga, Pertamina EP, dan sejumlah perusahaan lainnya (Patra Jasa, 2024a)



Gambar 4.1 Logo Patra Jasa
Sumber: patrajasa.com, 2024

Sebagai BUMN dan anak perusahaan dari PT Pertamina Persero, Patra Jasa memiliki dan mengelola 9 hotel, 4 properti jual, 3 properti sewa, dan beragam proyek properti lain yang dikembangkan oleh perusahaan ini. PT Patra Jasa memiliki 2 anak perusahaan, yaitu PT Prima Armada Raya (PAR) yang bergerak di bidang transportasi seperti penyewaan kendaraan dan layanan pengemudi dan MITRA Tours and Travel yang bergerak di bidang layanan perjalanan seperti pembelian tiket pesawat dan hotel. Sebagai sebuah perusahaan properti, *hospitality* dan *service*, budaya kerja di Patra Jasa mendorong kerja sama dan koordinasi, komunikasi, serta semangat untuk memberikan pelayanan terbaik (Patra Jasa, 2024a).

Sebagai bagian dari BUMN, Patra Jasa memiliki visi, misi, dan tata nilai yaitu:

- a. VISI: Menjadi perusahaan yang terdepan dalam industri Properti, *Hospitality* dan Multi Jasa
- b. MISI: Membangun bisnis yang berkesinambungan secara jangka panjang dan menerapkan tata kelola perusahaan, tanggung jawab sosial, manajemen mutu, risiko, dan keuangan yang baik.
- c. TATA NILAI: BUMN AKHLAK (Patra Jasa, 2024)

Tabel 4.1 Unit Properti Patra Jasa

JENIS PROPERTI	NAMA PROPERTI
Hotel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patra Jakarta Hotel 2. Patra Bandung Hotel 3. Patra Anyer Hotel 4. Patra Cirebon Hotel Business & Convention 5. Patra Semarang Hotel Business & Convention 6. Patra Malioboro Hotel 7. <i>The Patra Bali Resort & Villas</i> 8. Patra Dumai Hotel 9. Patra Parapat Hotel
Properti Sewa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patraland Residence Kuningan, Jakarta 2. Grha Pertamina, Jakarta 3. Patra Jasa Office Tower, Jakarta

Sumber: patra-jasa.com, 2024

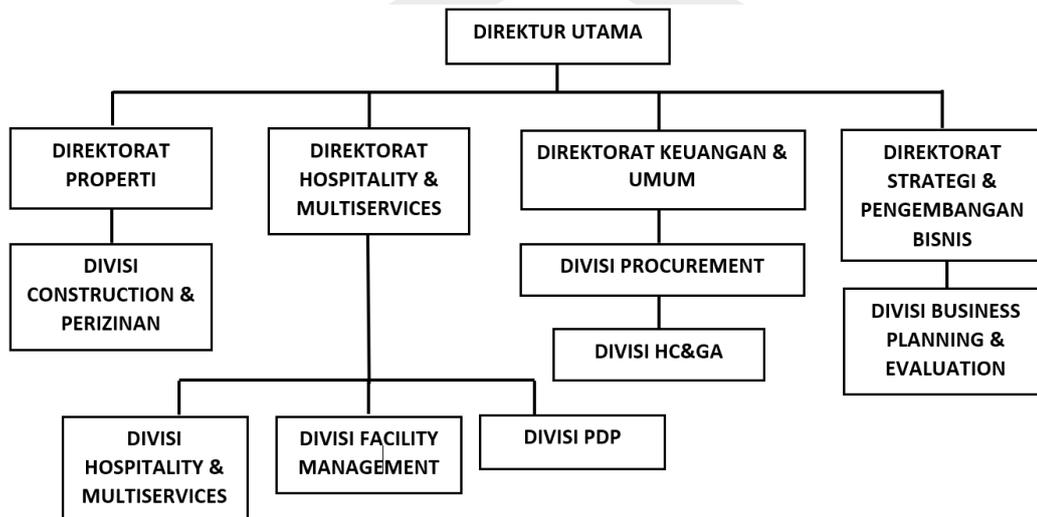
Sebagai perusahaan yang bergerak di bisnis Property, *Hospitality*, dan *Multiservices*, Patra Jasa selama beroperasi telah mendapatkan sejumlah penghargaan atas pencapaian yang diraih dalam bidang bisnisnya. Di antaranya adalah Anugerah BUMN, BUMN *Brand & Marketing Award*

Pertamina *Subsidiary Award*, serta penghargaan dari *platform* penginapan seperti Agoda, Booking.com, dan Pegipegi atas ulasan yang baik dari tamu untuk pelayanan yang diberikan. Penghargaan yang diperoleh dari berbagai lembaga dan organisasi ini menjadi bukti atas rekam jejak Patra Jasa sebagai anak perusahaan BUMN yang unggul dalam bidang bisnisnya. Dan dalam rangka menunjang performa hotel, Patra Jasa melaksanakan pengadaan barang untuk hotel-hotel yang dikelola setiap tahun untuk memastikan operasional hotel berjalan dengan baik. Berikut adalah contoh pengadaan barang di salah satu hotel Patra Jasa untuk departemen *housekeeping*:

NO	JENIS ASSET	JUMLAH UNIT	
C	HOUSEKEEPING		
1	Matras extra bed 100x190 + wooden berikut roda	45	Pcs
2	Carpet washing machine	1	unit
3	Blower pengering karpet	2	Pcs
4	Matras Villa 200 x 200	23	Pcs
5	Matras deluxe suite 180 x 200	80	Pcs
6	Air Purifier	26	unit
8	Jet cleaner (setara karcher)	2	unit
9	Vacuum cleaner	2	unit
10	Old fashion glass (bathroom)	472	Pcs
11	Tempat sampah rotan 30 liter (livingroom)	344	Pcs
12	Tempat sampah rotan 15 liter (bathroom)	260	Pcs
13	Sepeda gayung	8	unit
15	Dining table (Deluxe suite 300 &400)	80	Pcs
16	Dining chair 4 set (Deluxe suite 300 &400)	320	Pcs
17	Box tissues / tissue box container(bathroom)	260	Pcs
18	Tray amenities (bathroom)	260	Pcs
19	Laundry box + umbrella standing box	260	Pcs
20	Directory service cover	228	Pcs
21	Standing lamp livingroom	226	Pcs
22	Standing lamp writing table	228	Pcs
23	Standing lamp entrance	192	Pcs
24	Door mat (entrance dan balcony villa)	240	Pcs
25	Bed runner double + pillow 35x35 + decoration pillow	150	Pcs
26	Bed runner single + pillow 35x35 + decoration pillow	176	Pcs

Gambar 4.2 Dokumen Pengadaan Barang Departemen Housekeeping Hotel Patra
Sumber: Dokumen Procurement Plan List (PPL) Pengadaan Barang Departemen Housekeeping Patra Bali Resort & Villas Tahun 2023

Dalam PT Patra Jasa, terdapat sejumlah fungsi divisi kerja yang berperan dalam proses pengadaan barang, dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga realisasi. Berikut adalah struktur organisasi yang memuat divisi kerja di PT Patra Jasa:



Bagan 4.1 Struktur Organisasi Patra Jasa

Sumber: Keterangan Pegawai Patra Jasa

Dalam PT Patra Jasa, perencanaan pengadaan barang hotel dikelola oleh divisi-divisi kerja di bawah Direktorat Hospitality, yaitu Divisi Perencanaan Desain & Produksi (PDP) dan Divisi Hospitality. Divisi PDP merupakan divisi kerja yang bertugas melaksanakan fungsi perencanaan pengadaan seperti penyusunan dokumen pengadaan dan pengelolaan realisasi pengadaan serta koordinasi bersama divisi *Hospitality*. Divisi *Hospitality* adalah divisi kerja yang fungsi utamanya melakukan koordinasi antara perusahaan dengan unit hotel untuk kegiatan pengadaan, investasi, dan pengelolaan 9 unit hotel milik Patra Jasa.

Pada tahun 2016 PT Patra Jasa melakukan *branding* ulang bisnisnya menjadi 3 pilar yaitu *Property Investment & Development, Hotels & Resorts, dan Services* (Patra Jasa, 2022). Pada tahun 2019, PT Patra Jasa, PT Wijaya Karya Bangunan Gedung Tbk dan PT Wijaya Karya Realty

membentuk Joint Venture (JV) bernama PT Patra Wijaya Realtindo. Dalam masa pandemi Covid-19, PT Patra Jasa berperan dalam membangun dua unit rumah sakit modular di Jakarta atas penugasan PT Pertamina Persero. Unit rumah sakit yang dibangun yaitu RS Pertamina Modular Simprug, Jakarta Selatan dan RS Pertamina Modular Tanjung Duren, Jakarta Barat (Patra Jasa, 2022).

Di tahun 2022, Patra Jasa berkomitmen dalam meningkatkan industri pariwisata Indonesia, di antaranya dengan melakukan kerja sama dalam pengelolaan The Patra Bali Resort & Villas bersama PT Hotel Indonesia Group. Pada tanggal 9 Desember 2022, Patra Jasa melakukan *Groundbreaking* Fasilitas *Research & Technology Center* (RTC) Terintegrasi. Pembangunan RTC Terintegrasi adalah penugasan PT Pertamina (Persero) terhadap Patra Jasa sebagai bentuk sinergi untuk menyediakan fasilitas terintegrasi di satu lokasi sehingga proses penelitian dapat berlangsung secara efektif dan efisien (Patra Jasa, 2022)

B. Penyajian Data dan Pembahasan

1. Faktor-Faktor Perencanaan Pengadaan Barang

Rumusan masalah penelitian ini adalah mengenai masalah yang terjadi dalam perencanaan pengadaan barang hotel di Patra Jasa sehingga menyebabkan proses tersebut belum berjalan dengan optimal. Penelitian ini dilaksanakan untuk mencari keterangan mengenai faktor penyebab masalah tersebut dan solusi yang bisa direkomendasikan. Data penelitian ini diperoleh dari wawancara bersama *key informant* dan telaah dokumen di PT Patra Jasa yang merupakan bagian dari Divisi Perencanaan dan Desain Produksi (PDP) selaku penanggung jawab atas tahap perencanaan pengadaan barang hotel dan staf Divisi *Hospitality* selaku *end-user* dan pengelola hotel. Di antaranya *Analyst Budget Control*, *Senior Analyst Maintenance & HSSE* dan *Manager Quality Assurance Hospitality* yang dianggap dapat memberikan informasi terkait dengan topik penelitian.

a. Faktor Identifikasi Kebutuhan Barang dan Identifikasi Spesifikasi

Identifikasi kebutuhan barang merupakan salah satu faktor dalam proses pengadaan. Melalui identifikasi kebutuhan barang yang ideal, dapat disusun perencanaan pengadaan yang akurat dan sesuai dengan kondisi di hotel. Dalam prosesnya, dilakukan analisis dan survei awal untuk menentukan kebutuhan barang di unit hotel tertentu. Untuk faktor identifikasi kebutuhan barang dan identifikasi spesifikasi barang hotel, dua faktor ini menjadi satu poin karena menjelaskan hal yang sama dan saling terkait. Dalam proses kerja di PT Patra Jasa, kebutuhan barang dan spesifikasinya menjadi satu rangkaian kerja yang harus dilaksanakan dari analisis dan perencanaan, penyusunan dokumen pendukung pengadaan, proses tender, hingga realisasi di unit hotel dan perawatan produk.

Senior Analyst Maintenance & HSSE divisi Hospitality, Bapak Yusup menjelaskan bagaimana dasar menentukan kebutuhan barang:

“Di fungsi hotel saat mengidentifikasi kebutuhan dan spesifikasi barang kami memastikan dulu untuk apa barang tersebut digunakan, setelah itu, spesifikasinya cukup ngga dengan yang kita butuh. Lalu kita mengarah ke spesifikasi yang tersedia di pasaran. Setelah kita itu kita menentukan brand ya yang memenuhi kebutuhan kita di hotel. Setelah itu juga kita survei apakah aftersales-nya bagus. Itulah yang kami lakukan di hotel sendiri selaku Hospitality. Baik dari Housekeeping, fungsi Engineering, fungsi F&B, fungsi-fungsi lain yang ada di hotel rata-rata sistem pengadaannya”

Seperti penjelasan Bapak Yusup, beliau menjelaskan bahwa seluruh kebutuhan pengadaan hotel dianalisis dan diidentifikasi terlebih dahulu pada tahap awal proses pengadaan, terutama dari segi jumlah dan spesifikasi, serta survei barang di pasaran untuk memastikan keberlanjutan dari produk yang akan diadakan, seperti *aftersales services* dan *maintenance*. Sejalan dengan penjelasan bapak Yusup, Manager Quality Assurance Hospitality, Bapak Anugerah Husni menjelaskan bagaimana dasar menentukan kebutuhan untuk pengadaan barang hotel:

“Jadi, divisi Hospitality Management ini mengelola unit bisnis hotel di Patra Jasa. Nah, untuk menentukan barang apa saja yang bisa diadakan,

untuk kita ajukan ke divisi Procurement itu adalah barang-barang yang sifatnya investasi. Menurut peraturan terbaru, barang investasi itu yang secara akumulatif nilainya untuk satu pengadaan Rp. 25 juta ke atas. cara kita menentukannya ya kita berdasarkan kebutuhan yang diperlukan oleh unit bisnis. Misal dia butuh vacuum cleaner, apakah unit itu dia sudah punya tapi kondisinya rusak atau belum punya. Nah, tiap tahun mereka akan mengajukan Procurement Plan List, misal unit hotel Bali mengajukan 100 item dengan nilai 1 miliar. Kemudian kita review balik ke unit, dan juga dilakukan site visit, apa benar barang itu benar dibutuhkan”

Lebih lanjut bapak Husni menjelaskan pertimbangan lain dalam dasar pengadaan barang:

“kemudian kita lihat peluang untuk mengadakan suatu barang ya akan berdampak pada peluang penambahan efisiensi atau penambahan revenue dari unit tersebut. Contohnya pengadaan mesin pompa di mana dengan adanya mesin pompa tambahan tersebut bisa menambah efisiensi biaya. Misalkan mesin pompa yang lama sering rusak, daya dorong airnya kurang, sehingga membutuhkan waktu operasional yang lebih lama, sehingga biaya listriknya lebih banyak keluar. Setelah kita review, ini lebih baik diganti sehingga efisiensi bisa dicapai. Nah itu pertimbangannya kita melaksanakan permintaan barang”

Dari penjelasan bapak Husni, beliau memberikan keterangan baru mengenai dasar pengadaan barang, yaitu analisis mengenai peluang peningkatan *revenue* (keuntungan) dan efisiensi yang diperoleh dari pengadaan barang. Ini umumnya dilakukan untuk proses menggantikan barang yang fungsi dan kondisinya sudah kurang optimal, dan barang yang baru diharapkan bisa menunjang kegiatan operasional hotel untuk memenuhi target yang ditetapkan, yaitu meraih keuntungan dan mendorong efisiensi di unit hotel. Selain itu, keterangan bapak Yusup dan Husni serupa mengenai proses menentukan kebutuhan barang hotel, yaitu semua pada dasarnya mengikuti kebutuhan unit hotel dan fungsinya.

Pihak divisi PDP yang bertugas menyusun dokumen perencanaan pengadaan juga memberi keterangan bahwa kebutuhan barang untuk pengadaan dibuat oleh unit hotel yang bersangkutan dan hal-hal seperti jumlah dan spesifikasi disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing hotel. Setelah dilakukan analisis awal, pihak *Hospitality* akan berkoordinasi

dengan divisi yang menjalankan fungsi perencanaan pengadaan, yaitu divisi PDP. Ibu Hayuning Santa Asisi, *Analyst Budget Control* divisi PDP lebih lanjut menjelaskan terkait kebutuhan barang:

“Kebutuhan barang sendiri dibikin oleh unit hotel. Kita ada 10 unit hotel, masing-masing tersebar di seluruh Indonesia. Kita ambil contoh saja Patra Bali gitu ya. Patra Bali itu kan hotel bintang 5, menginginkan misalnya kebutuhan linen Patra Bali. Patra Bali membutuhkan pada kuartal pertama misalnya pada tahun 2024, butuh 1000 pcs linen. Yang jadi faktor identifikasi kebutuhan ya kita (mengikuti) berdasarkan unit (hotel) tersebut. Spesifikasinya linen itu juga kita dapat dari unit Hospitality yang dipake oleh standar hotel-hotel bintang lima. Seperti itu”

Sejalan dengan keterangan Ibu Hayu, staff divisi PDP, Mbak Karmel menjelaskan:

“Dasar identifikasi kebutuhan barang di sini untuk memperoleh produk yang dibutuhkan oleh proyek tertentu. Patra Jasa sendiri memiliki 10 unit hotel yang tersebar di seluruh Indonesia. Jadi untuk identifikasi kebutuhan kita mengikuti kebutuhan hotel tersebut. Dalam menentukan spesifikasi kami serahkan pada pihak hotel akan barang yang diminta. Karena di setiap permintaan mereka akan memberikan list kebutuhan dengan detail, dari jenis barang, spesifikasi, hingga gambar produk. Kami juga menyesuaikan kebutuhan dengan lapangan apakah produknya akan berfungsi dengan baik atau tidak dan dapat mendukung operasional hotel”

Dalam merencanakan pengadaan barang, ada skala prioritas tertentu yang menjadi acuan. Penentuan skala prioritas pengadaan barang merupakan wewenang dari divisi *Hospitality* dan unit hotel. Bapak Yusup menjelaskan bahwa skala prioritas pengadaan disesuaikan dengan kebutuhan operasional. Barang tersebut apakah sering digunakan dan seberapa penting fungsinya untuk menjaga operasional hotel terus berjalan. Bapak Yusup menjelaskan terkait skala prioritas barang hotel dari perspektif *Hospitality*:

“Kita sudah pastikan itu saat menentukan pengadaan, kita harus tau skala prioritasnya untuk menentukan serapan atas biaya itu memang sesuai. Caranya menentukan skala prioritas ya dengan kebutuhan operasional. Pertimbangannya adalah peralatan itu dipakai terus-menerus atau peralatan itu stoknya di unit hotel sudah kurang. Contohnya mesin di engineering, ada pengadaan pompa, terus ada drain cleaner. Mana nih

yang lebih butuh, pompa atau drain cleaner? Kita evaluasi dulu di situ, jika misalkan sering terjadi mampet di suatu area, maka yang dibutuhkan adalah drain cleaner dulu, pompa kita jadikan skala prioritas nomor 2. Seperti itu, itu contoh dasar aja ya. Tapi ada lagi yang perlu kita kaji lebih dalam untuk menentukan skala prioritas tersebut”

Lebih lanjut, bapak Husni menjelaskan mengenai pertimbangan skala prioritas:

“Kita buat prioritas, misalkan ‘oh ini semuanya penting, tapi kita terkendala budget’ kita akan buat prioritas, kita biasanya buat skala 4 dari Urgent, Penting, Cukup, Kurang Penting lah gitu, kita buat prioritas, Mana yang akan kita dahulukan dan mana yang akan kita tunda buat tahun depan”

Hasil dari analisis skala prioritas akan menjadi acuan dalam perencanaan pengadaan yang akan dikoordinasikan oleh *Hospitality* kepada divisi-divisi terkait di Patra Jasa yang melakukan fungsi pengadaan, yaitu divisi PDP dan *Procurement*. Skala prioritas akan menentukan urgensi kebutuhan barang tertentu yang akan diadakan berdasarkan kebutuhan di unit hotel. Ibu Hayu menjelaskan terkait skala prioritas pengadaan barang dari perspektif divisi PDP:

“Kalau untuk skala prioritas, Hospitality dalam PPL yang mereka susun itu sudah ada. Misal kebutuhan ini kira-kira bulan Januari, Februari, Maret. Skala prioritasnya sudah ada di situ semua. Jadi mereka bisa ukur mungkin ada event besar atau apa, nah mereka sudah ada skala prioritasnya jadi bisa kita tenderkan dua bulan sebelumnya, kita dahulukan. Kalau secara umum PPL engga harus elektronik atau non-elektronik duluan. Lebih ke mengikuti time schedule”

Mbak Karmel juga memberi penjelasan mengenai skala prioritas pengadaan barang hotel:

“Untuk skala prioritas sendiri kami akan menyesuaikan dari permintaan. Karena di setiap permintaan, pihak hotel akan memberi keterangan kapan barang tersebut dibutuhkan. Sehingga kami bisa mendahulukan yang urgent”

Berdasarkan penjelasan dari pihak PDP yang berperan menyusun dokumen pengadaan, prioritas untuk pengadaan barang berdasarkan pada

aspek waktu kebutuhan barang tersebut di unit hotel. Bukan berdasarkan jenis, spesifikasi atau harga barang tertentu. Jika barang tersebut sudah dibutuhkan dalam waktu dekat, maka akan lebih didahulukan untuk melalui proses pengadaan hingga realisasi. Mengenai koordinasi *Hospitality* dengan divisi lain terkait dengan kebutuhan barang untuk pengadaan, Bapak Yusup menjelaskan proses kerjanya:

“Nah, jadi proses pengadaan ini yang dimaksud adalah yang melalui kantor pusat ya. Maka kami akan menentukan dulu, meminta kepada fungsi unit-unit hotel spesifikasi yang mereka ajukan pengadaannya Setelah spesifikasi mereka kirim, kami cek kembali spesifikasi tersebut, berikut dengan skala prioritasnya. Setelah itu kami akan lanjutkan berkoordinasi dengan divisi-divisi terkait yang ada di fungsi pengadaan tersebut. Jadi dengan seluruh fungsi bukan hanya dengan fungsi PDP di Mbak Hayu, dengan fungsi-fungsi lain pun sama supaya mempercepat untuk pengadaannya, khususnya untuk (barang) skala prioritas satu yang urgent”

Sejalan dengan keterangan dari Bapak Yusup, Ibu Hayu menjelaskan proses kerja identifikasi kebutuhan barang yang dilaksanakan di divisi PDP:

“Untuk proses identifikasi kebutuhan barang kita ada Namanya PPL List ya. Procurement Project List. Jadi apa yang dibikin atau diminta sama hotel, nanti kita realisasikan. Bikin dokumen pengadaannya, dokumen tendernya. Yang di situ berisi Bill of Quantity, Spesifikasi, Owner Estimates, dan Kerangka Acuan Kerja yang menjadi dasar kita untuk men-tender-kan hal tersebut (kebutuhan barang). Jadi ada kira-kira 4 dokumen penting yang harus ikita submit ke pengadaan, ya yang berisi itu detail-detailnya, spesifikasinya berapa pcs, dan lain-lain”

Serupa dengan keterangan Ibu Hayu, Mbak Karmel juga menjelaskan:

“Proses identifikasi kebutuhan barang diawali dengan permintaan kebutuhan dari hotel-hotel yang akan kami realisasikan. Proses untuk memenuhi kebutuhan tersebut yaitu membuat dokumen pengadaan dan tender yang nantinya dikerjakan oleh Procurement. Dokumen tersebut berisi detail produk, kuantitas, dan lain-lain yang mendukung terpenuhinya permintaan”

Proses kerja perencanaan pengadaan barang hotel di Patra Jasa melibatkan 2 divisi kerja, yaitu divisi *Hospitality* dan divisi Perencanaan & Desain Produk (PDP). Dalam prosesnya, seluruh kebutuhan barang berasal dari unit-unit hotel yang dimiliki oleh PT Patra Jasa disampaikan kepada divisi *Hospitality* untuk dianalisis dan dibuat dokumen *Procurement Plan List* (PPL) yang kemudian perencanaan serta dokumen pendukungnya disusun oleh divisi PDP. Dokumen-dokumen tersebut di Patra Jasa dikenal dengan istilah DP3 (Dokumen Pendukung Pekerjaan Pengadaan). Dalam Tata Kerja Organisasi “Perencanaan dan Strategi Pengadaan: PT Patra Jasa NO.001/2022 peran divisi PDP selaku FPP (Fungsi Peminta Pengadaan) dijelaskan sebagai berikut:

Spesifikasi Kebutuhan merupakan bagian dari DP3 yang dipersiapkan oleh FPP untuk disampaikan kepada Fungsi *Procurement*/Tim Tender dalam rangka pelaksanaan Pemilihan Penyedia.

Spesifikasi Kebutuhan untuk pengadaan Barang, Pekerjaan Konstruksi, Pekerjaan Rancang Bangun (*Design and Build*) dan Jasa Lainnya, paling sedikit berisi:

- (a) Ruang Lingkup;
- (b) Spesifikasi teknis (persyaratan teknis);
- (c) Jumlah/ Volume; dan
- (d) Jangka waktu

Gambar 4.3 Syarat Spesifikasi DP3

Sumber: Dokumen Tata Kerja Organisasi NO. 001//TKO/PROC/2022

Berikut adalah contoh dokumen *Procurement Plan List* (PPL) yang berisi daftar permintaan pengadaan barang dari unit hotel beserta detail jumlah dan skala prioritasnya:

No.	JENIS ASSET	PEKERJAAN/ PENGADAAN	Skala Prioritas	JUMLAH UNIT	
F	IT				
1	PC All in One	Pengadaan	2	7	unit
2	Sound Card Online Meeting berikut Mixer	Pengadaan	2	4	unit
3	Laptop	Pengadaan	1	3	unit
4	Printer	Pengadaan	3	4	unit
5	Standing Screen (Tripod) Uk. 84" x 84"	Pengadaan	1	6	unit
6	Projektor 6000 lumen	Pengadaan	1	2	unit
7	Projector 4000 Lumen	Pengadaan	1	2	unit
8	Motorize Screen Uk 180"	Pengadaan	1	1	unit
9	UPS	Pengadaan	3	4	unit
10	LED Smart TV 65 Inch + Bracket Portable	Pengadaan	1	2	unit

Gambar 4.4 Contoh Dokumen Procurement Plan List (PPL)

Sumber: Dokumen Procurement Plan List Pengadaan Barang IT Untuk Patra Bandung Hotel 2023

Dokumen PPL yang memuat informasi daftar kebutuhan barang hotel berfungsi sebagai acuan untuk tahap berikutnya, yaitu penyusunan DP3. Berikut adalah contoh DP3 dengan spesifikasi:

No.	URAIAN PEKERJAAN	Merk	Gambar
A.	PERALATAN PENUNJANG		
1	Smart TV LED Screen size: 43" Resolution: 3840 x 2160 Refresh rate: 60HZ BLU: Direct HDR: HDR10/HLG/FILMMAKER Luminance: 300 nit Bluetooth: 5.0 HDMI: 3 ports / USB : 2 ports Color: True Color Accuracy Viewing angle: Wide viewing angle Dimming: Local contrast Pole: 2 Depth: 85mm Smart OS: WebOS AI Built In: ThinQ/AA Magic remote AirPlay: Yes Sound output: 20W Surround ready Bezel: Mold C/T	LG 43UP7550PTB 4K Smart UHD TV 43Inch-AI ThinQ	
2	Infocus Projector - LCD Technology - 5200 Lumens - XGA resolution - 18.000 : 1 Contrast Ratio - 8.000 Lamp Hours (eco)	NEC 5200 Lumens PE523XG	

Gambar 4.5 Contoh Dokumen Specification Sheets DP3

Sumber: Dokumen Specification Sheets DP3 untuk Pengadaan Barang Peralatan Elektronik Penunjang Patra Hotel Jakarta 2023

Jika DP3 sudah ditetapkan dan disetujui oleh divisi-divisi kerja terkait dalam tahap perencanaan, maka tahap pengerjaan kemudian berlanjut ke *Procurement* untuk pelaksanaan open tender dan pemilihan penyedia dan proses realisasi serta hasil dari pengadaan barang akan dikelola oleh *Hospitality* untuk digunakan di unit-unit hotel sesuai dengan kebutuhan. Untuk faktor identifikasi kebutuhan barang, Bapak Yusup menjelaskan masalah yang dihadapi dari perspektif divisi *Hospitality*:

“Kalau masalah dalam menentukan spesifikasi itu ada. Masalahnya yang timbul itu misal kita sudah mengarah ke satu brand, tapi ketersediaan di pasar tidak ada. Itulah biasanya menjadi masalah, makanya kita harus mencari alternatif lain. Yang pertama tentunya memenuhi kecukupan atas spesifikasi yang kita butuh, yang kedua aftersales nya juga bagus. Aftersales bagus ini kita sangat diperlukan karena posisinya adalah barang itu kita gunakan lifetime nya yang panjang seperti itu. Jika tidak ada layanan aftersales, begitu rusak, udah selesai”

Sejalan dengan bapak Yusup, bapak Husni juga menjelaskan masalah dalam perencanaan pengadaan:

“Ya, misalkan kayak update spesifikasi, jadi permintaan unit hotel itu kadang ada yang kurang update, barang tersebut sudah discontinue. Nah kalo ngga update gitu biasanya kita akan tawarkan dengan spek yang setara atau di atasnya dari brand yang sama. Terus masalah selanjutnya itu speknya kurang jelas lah yang diminta sama unit. Biasanya itu kita konfirmasi ulang sama unit sehingga mereka bisa dapet barang sesuai kebutuhan”

Ibu Hayu juga menjelaskan masalah pengadaan barang hotel dari perspektif divisi PDP sebagai perencana:

“OK, kita dalam identifikasi ada beberapa jenis barang ya, ada elektronik dan non-elektronik. Kalau elektronik itu biasanya discontinue, sedangkan hotel itu kan repeat order. Padahal elektronik itu kan terus berkembang, mengeluarkan produk yang baru dan produk lama itu pasti discontinue.

Nah itu kendalanya, jadi kita perlu membuat spesifikasi yang sama, tapi dengan tipe yang berbeda. Dan harga itu pasti sudah tidak relevan ya, karena kenaikan harga, inflasi, cukai, dan lain-lain itu pada saat penyusunan estimasi harga kita harus memperhitungkan hal-hal tersebut. Nah kalau non-elektronik kendalanya di proses produksinya, nah mereka (unit hotel) butuhnya cepat nih, tapi produksinya ada kendala, atau selain

proses produksi, misalnya kendala di memilih spesifikasi materialnya atau approval materialnya yang harus menyesuaikan sama tipe kamarnya, interior desain ruangan, dan lain-lain.”

Kemudian Ibu Hayu meneruskan penjelasannya:

“Kadang ya itu tadi, barang discontinue, atau misalnya satu vendor cuma bisa nawarin terbatas. Misal kita butuh 100 pcs tapi mereka bisanya 50 dulu sisanya menunggu. Nah penyelesaian terhadap masalah spesifikasi barang ya kita cari win-win solution. Misal barang yang discontinue, mau ngga (unit hotel) pakai tipe terbaru, tapi spesifikasinya sama nih, cuma memang ada upgrade. Atau misalnya mau nggak (unit hotel) barangnya datang mundur dua atau tiga minggu karena ada kendala di cukai atau nanti ada kenaikan harga dari yang kita susun sejak awal. Kalau ngga mau nanti quantity nya kita turuin, dari 100 jadi 90 mungkin. Karena kita cuma punya estimasi harga segitu. Jadi cari alternatif”

Secara keseluruhan, dalam faktor identifikasi barang dan spesifikasi barang hotel PT Patra Jasa ditemukan sejumlah masalah yang dijelaskan oleh *key informant* yang memberikan keterangan dari perspektif divisi kerja masing-masing. Dari divisi PDP, Ibu Hayuning menjelaskan bahwa masalah yang terjadi dalam perencanaan adalah kondisi barang *discontinue*. Terjadinya barang *discontinue* ini lebih umum terjadi pada tipe barang elektronik dan hal ini mengakibatkan perubahan terhadap barang tertentu dan spesifikasinya, terlebih lagi jika barang tersebut dibutuhkan secepatnya di unit hotel. Selain itu, divisi PDP juga perlu memperhatikan harga barang yang berubah-ubah karena faktor inflasi tahunan, dan biaya cukai jika barang tersebut impor.

Karena hal tersebut, divisi PDP selaku penyusun dokumen pendukung pengadaan harus mencari produk alternatif yang serupa, terutama secara spesifikasi dan menyesuaikan dengan kondisi tersebut. Sejalan dengan penjelasan Ibu Hayuning dan Mbak Karmel, bapak Yusup dan bapak Husni menerangkan bahwa divisi *Hospitality* juga memperhatikan aspek ketersediaan barang dan masalah barang *discontinue*, terutama elektronik sudah lazim terjadi. Selain itu, divisi *Hospitality* juga lebih memperhatikan aspek *aftersales service* dari produk tersebut. Karena

dalam posisi ini, divisi *Hospitality* selaku pengelola hotel bertanggungjawab atas keberlangsungan barang tersebut di hotel untuk memenuhi kebutuhan dan fungsinya, dan produk yang ideal adalah produk yang secara fungsi dan masa pakai sesuai standar dan memiliki *maintenance service* yang baik.

Menurut Siahaya (2016:15) tentang faktor identifikasi barang, dijelaskan bahwa “Kebutuhan barang yang disiapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan barang dan ketersediaan barang di pasaran. Dalam perencanaan, faktor kebutuhan barang menjadi acuan untuk menentukan jenis barang apa yang akan diadakan agar sesuai dengan kebutuhan secara faktual”. Teori dari penjelasan Ahmed & Kitheka (2019:5) mengenai identifikasi spesifikasi barang “Spesifikasi kebutuhan barang perusahaan meliputi spesifikasi teknis dari barang yang akan diadakan, seperti spesifikasi desain dan fungsi barang, serta apakah suatu barang spesifikasinya memenuhi syarat atau standar kualitas suatu perusahaan untuk digunakan”

Bodnar dan Hopwood (Abu Bakar et al., 2016:2) menjelaskan bahwa penentuan kebutuhan adalah proses pengadaan yang melibatkan permintaan barang yang diperlukan oleh *user* dalam suatu perusahaan. Biasanya, sebuah dokumen permintaan dibuat untuk permintaan pengadaan barang dengan tujuan untuk memastikan barang tersebut tersedia dalam jangka waktu tertentu. Temuan dari jawaban *key informant* mengenai faktor identifikasi kebutuhan jenis barang dan spesifikasinya sejalan dengan teori yang sudah dipaparkan. Hal ini berdasarkan jawaban *key informant* yang menyatakan bahwa dibutuhkan dokumen pendukung pengadaan, dalam perencanaan pengadaan barang hotel Patra Jasa, dokumen pendukung tidak hanya berisi jenis atau nama barang, namun juga spesifikasi material barang tersebut. Jadi, kedua faktor ini dalam proses perencanaan pengadaan PT Patra Jasa merupakan hal yang saling berhubungan satu sama lain, karena pekerjaan perencanaan pengadaan barang hotel memerlukan tidak hanya

identifikasi jenis barang yang dibutuhkan, namun juga disertai spesifikasi dan detail produk lainnya.

b. Faktor Target Pengadaan Barang

Target pengadaan barang merupakan faktor yang berfokus pada tujuan dan orientasi dari sebuah proses pengadaan barang. Hal ini umumnya meliputi sejumlah aspek, seperti dari aspek keuntungan, pelayanan, dan realisasi anggaran. Di PT Patra Jasa, pengadaan barang hotel memiliki target yang menjadi tujuan utama dilaksanakannya pengadaan tersebut, Ibu Hayu menjelaskan target pengadaan dari perspektif divisi PDP:

“Target kita dalam pengadaan memastikan barangnya datang tepat waktu sesuai spesifikasi dan sesuai mutu. Lalu upaya memenuhi target kita kejar vendornya, jadi kita kontak, kita follow-up terus vendornya. Karena kita di dokumen Kerangka Acuan Kerja (KAK) nulisin tuh berapa waktu yang kita ingin, pada saat tender juga kita bilang ke vendor kita maunya 30-45 hari, biasanya 30-45 hari ya itu pengadaan barang sampai di unit (hotel). Ya jadi kita juga harus memegang komitmen vendor”

Sejalan dengan Ibu Hayu, Mbak Karmel menerangkan:

“Pastinya target pengadaan barang terpenuhi tepat waktu dan tidak adanya miss dalam jenis produk yang diminta. Upaya untuk memenuhi target tersebut adalah menyelesaikan permintaan tepat waktu sesuai dengan deadline yang ada. Dengan jatah waktu yang diberikan kami bisa untuk mengatur waktunya seperti kapan menyusun spesifikasi, kapan harus follow up ke vendor, dan kapan vendor akan menjamin ketersediaan barang, hingga pengiriman”

Dari perspektif divisi Hospitality selaku pengelola hotel, Bapak Yusup menjelaskan mengenai tujuan pengadaan barang yang sedikit berbeda:

“Tujuannya satu, yang paling utama mengarah kepada kepuasan pelanggan, apapun itu. Mau di fungsi engineering, housekeeping, semua adalah kepuasan pelanggan. Jadi misalkan tadi pompa, itu ngga ada hubungannya dengan tamu secara langsung, tapi jika misal pompa itu tidak diadakan terus kemudian saluran airnya jadi mampet otomatis mengganggu kenyamanan tamu Jadi tujuan utama di hotel adalah kepuasan pelanggan”

Sedangkan Bapak Husni menjelaskan tujuan pengadaan barang:

“Tujuannya untuk mempertahankan performa unit bisnis hotel. Jadi agar bisa berkompetisi sama hotel lain. Terus tujuannya biar usaha mengejar revenue itu bisa optimal. Kalau tidak update barang investasi itu agak berat untuk bisa compete sama hotel lain. Misalkan waktu pandemi itu kita secara tuntutan harus bisa menyediakan air purifier di kamar. Itu masuk ke biaya investasi, alasannya kita adakan ya karena berkompetisi sama hotel luar, bahwa di masa pandemic kita bisa meyakinkan tamu untuk menginap. Dan juga berbagai fasilitas kesehatan lainnya”

Kemudian beliau memberikan contoh lain:

“Misal di hotel Bali, Semarang, Cirebon, itu mereka punya vacuum cleaner yang ukuran besar untuk membersihkan karpet ruang ballroom yang luas. Dengan mesin itu, setiap ada event kita bersihkan, jadi calon tamu memutuskan untuk sewa ballroom itu. Jadi dia survei ya ballroomnya luas, karpet bersih, AC dingin, jadi tamunya milih kita”

Berdasarkan penjelasan kedua *key informant* dari dua divisi kerja yang berbeda, divisi PDP selaku perencana pengadaan berorientasi pada aspek waktu dan standar dari pengadaan barang. Artinya pengadaan barang harus tepat waktu dan sesuai dengan spesifikasi yang sudah ditetapkan. PDP juga harus melakukan *monitoring* terhadap komitmen vendor yang sudah terikat kontrak untuk melaksanakan pengadaan selama 30-45 hari dari kontrak pengadaan dimulai hingga realisasi di unit hotel. Sedangkan tujuan dari divisi *Hospitality* berorientasi pada pelayanan, kepuasan pelanggan, mendorong pendapatan hotel, dan upaya untuk tetap kompetitif dalam industri perhotelan. Hal-hal ini dilakukan untuk memaksimalkan nilai dari investasi pengadaan dalam rangka mencapai tujuan bisnis.

Mengenai masalah yang dihadapi dalam mencapai tujuan pengadaan, Ibu Hayu menjelaskan:

“Misal ada yang barangnya datang ngga sesuai (dengan spek atau ketentuan), bisa kita return, ngga mau kita terima. Terus quantity nya kurang ya kita minta. Tanggung jawab vendornya dong. Kan kita ada kontrak dengan dasar hukum yang berlaku, dan itu harus diselesaikan secara hukum juga jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, Atau awal-awal misal kita kasih peringatan, denda. Tapi kita belum pernah yang

sampe ekstrem gitu ya. Paling kita peringatkan 'pak kapan barangnya dikirim?' gitu"

Sedangkan Bapak Yusup menjelaskan masalah yang dialami oleh Hospitality dalam rangka mencapai tujuan dalam aspek pelayanan:

"Tujuan kita kan kepuasan pelanggan. Nah masalahnya pasti ada, kembali ke awal kan ada masalah terkait ketersediaan barang yang dicontinue. Pada saat kita melakukan survei awal, memang barang tersebut semuanya oke, tapi di perjalanan saat lifetime nya sudah panjang, permasalahan kadang-kadang pada spare parts, padahal kebutuhan barang mendesak. Nah pemmasalahan kondisi aktual di lapangan seperti itu. Kita bicara kan sampai fungsi operasional ya, jadi barang tersebut sampai digunakan.

Kemudian beliau melanjutkan:

"Yang kedua adalah keterbatasan, di awal kita memang sudah melakukan survei nih atas aftersales. Aftersales oke, SLA nya bagus, tapi di tengah jalan ada perubahan. Mereka misalnya banyak yang harus dilayani sehingga kami menunggu. Misalnya contoh kita pengadaan TV, TV itu brand A, di awal aftersales nya ga ada masalah, tapi di perjalanan sibuk dan banyak order dari tempat lain, sehingga pelayanan ke kita sedikit terhambat. Di kamar harus ada TV kan, sehingga kamar itu jadi out of order Itu permasalahan yang terjadi di lapangan yang terkait dengan kepuasan pelanggan. Tapi hal itu tentunya sudah kami antisipasi. Antisipasinya yaitu kami sudah siapkan spare, karena kan berdasarkan pengalaman yang terjadi masalah kan bisa kita analisa sebaik-baiknya supaya ada solusi atas masalah tersebut."

Sedangkan menurut bapak Husni, beliau memberikan penjelasan lain terkait masalah dalam mencapai tujuan pengadaan barang:

"Biasanya kendala budget. Ketika hotel mengajukan usulan, harganya lokal, tapi setelah di sini vendor menawarkan dengan harga yang lebih mahal. Karena mereka hapal dengan term of payments yang harus tempo sehingga harganya mereka naikkan. Nah biasanya kita kekurangan budget, tapi itu kita bicarakan dengan tim teknik dan dalam hal ini dicarikan budget tambahan. Terus kadang juga kan proses pengadaannya agak berjenjang gitu kan jadi barang sampai ke unit waktunya cukup lama sedangkan di unit butuhnya cepat"

Menurut Siahaya (2016:15) menjelaskan bahwa "suatu perencanaan pengadaan harus memuat target yang ingin dicapai dalam pekerjaan

pengadaan tersebut. Seperti tenggat waktu dan realisasi dari pengadaan barang”. Liebman & Mahoney (Orseer Ama et al., 2023:3) juga menjelaskan bahwa ketika tujuan dan cakupan pengadaan ditetapkan dengan jelas, akan lebih mudah untuk mengalokasikan anggaran dengan benar dan menghindari pengeluaran yang mubazir. Dalam hal ini, temuan yang diperoleh dari jawaban *key informant* mengenai faktor target pengadaan sesuai dengan teori. Yaitu adanya standar dan ketentuan yang ditetapkan untuk mengatur pengadaan barang. Seperti tenggat waktu serta kesesuaian barang dan spesifikasinya sesuai dengan kontrak kerja.

Faktor ini penting dalam perencanaan pengadaan, karena berperan sebagai acuan dan fungsi pengawasan terhadap jalannya pengadaan agar dilakukan sesuai aturan. Penjelasan terkait masalah dalam mencapai tujuan pengadaan barang dari perspektif PDP adalah ketidaksesuaian dan perubahan dalam proses pengadaan dan realisasinya yang dilakukan oleh vendor, seperti dari segi kuantitas dan spesifikasi barang tidak sesuai kontrak atau waktu realisasinya berjalan lebih lama dari yang sudah ditentukan. Karena hal tersebut, divisi PDP bertugas memastikan bahwa dari perencanaan hingga realisasi seluruh proses pengadaan berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sedangkan dari perspektif divisi *Hospitality* selaku pengelola unit hotel, masalah dalam mencapai target cenderung lebih kepada alokasi *budget* dan bagaimana barang tersebut bisa bertahan lama dan berguna dengan baik untuk menunjang operasional hotel dan pelayanan secara keseluruhan dalam rangka memberikan kepuasan terhadap pelanggan (*customer satisfaction*).

Temuan ini sesuai dengan penjelasan dari Samonova et al. (2022:2) yang menjelaskan bahwa konsumen tidak hanya mementingkan fungsi utama dari hotel, melainkan juga kesan dan pengalaman yang diperoleh dari hotel tersebut. Hotel yang bisa memberikan pengalaman positif akan memberikan kepuasan pada pelanggan dan mendapatkan loyalitas dari mereka, hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan keuntungan bagi bisnis

hotel tersebut. Masalah alokasi *budget* terjadi akibat perubahan harga barang yang ditetapkan oleh vendor. Sedangkan masalah *discontinue* di pasaran atau rusak dan *aftersales service* nya kurang ideal, maka hal ini bisa menyebabkan kamar tertentu menjadi *out of order* atau tidak bisa digunakan. Solusi yang diambil oleh divisi *Hospitality* dan manajemen unit hotel yaitu dengan menyediakan stok cadangan untuk mengganti barang-barang tertentu yang vital bagi operasional sebagai alternatif apabila barang utamanya rusak sehingga kegiatan perhotelan bisa terus berjalan dengan baik.

c. Faktor *Budgeting*

Pengelolaan anggaran / *budgeting* merupakan faktor dalam perencanaan pengadaan yang disusun lebih dahulu dan berperan sebagai acuan bagi staff atau divisi kerja terkait dalam melaksanakan pengadaan barang. Ibu Hayu menjelaskan bagaimana alokasi anggaran di Patra Jasa dan penyesuaiannya:

“Tiap tahun kita punya alokasi anggaran, kita susun akhir tahun untuk anggaran tahun depan. Misal hotel ABCDE butuh dana segini untuk barangnya apa saja, jadi kita sudah ada alokasi dana untuk hal tersebut (pengadaan). Nah ini, misalnya perubahan spesifikasi di tengah-tengah (proses pengadaan) atau perubahan quantity (berkurang atau bertambah), kita itu punya dana cadangan. Jadi nanti kita bisa ke situ, namanya kan analisis resiko dalam perusahaan, kita pasti punya Plan B”

Kemudian beliau melanjutkan penjelasan mengenai monitoring anggaran:

“Pengelolaan dan monitoring anggaran pengadaan ini. Nah di divisi saya yang baru, itu namanya divisi Pengawasan dan Pengendalian Biaya di situ di-monitoring tuh. Misalnya PO (purchase order) nya barang apa, nanti PO yang turun berapa, realisasi nilainya berapa, itu kita monitoring. Ada lembar monitoring nya. Nah karena sekarang kita sudah jadi satu direktorat dan khusus ya kita di Pengawasan dan Pengendalian Biaya, langsung kita monitoring. Realisasinya aja gimana terhadap apa yang kita rencanakan. Kan sebaik-baik rencana adalah yang bisa direalisasikan, kita inginnya mitigasi resiko seperti itu”

Sejalan dengan Ibu Hayu, Mbak Karmel juga menjelaskan terkait alokasi dan penggunaan anggaran:

“Untuk anggaran pengadaan barang kami punya alokasi yang kami susun tiap akhir tahun untuk anggaran tahun depan. Penyesuaian anggaran terhadap perubahan dalam pengadaan sendiri kami selalu memiliki dana cadangan. Sehingga apabila terjadi perubahan kami bisa menggunakan dana cadangan tersebut sebagai plan B”

Dan berikut penjelasan Mbak Karmel terkait pengawasan dalam penggunaan anggaran:

“Dalam proses pengelolaan dan monitoring anggaran pengadaan ini Misalnya PO (purchase order) nya barang apa, nanti PO yang turun berapa, realisasi nilainya berapa, kita ada lembar monitoring nya. Realisasinya aja gimana terhadap apa yang kita rencanakan”

Dari penjelasan Ibu Hayu dan Mbak Karmel, mereka menjelaskan bahwa penyusunan anggaran pengadaan dilakukan pada akhir tahun sebelumnya untuk dilaksanakan pada tahun berikutnya. Penyusunan anggaran ini didasarkan pada kebutuhan dari unit hotel yang sudah ditetapkan untuk tahun depan, mulai dari segi jenis barang, kuantitas, serta spesifikasi. Namun, rencana pengadaan barang ini masih bisa mengalami perubahan seperti perubahan kebutuhan barang hotel dari segi jumlah dan spesifikasi atau ketersediaan barang di pasar. Dalam kasus seperti itu, sejumlah anggaran cadangan sudah disiapkan sebagai bentuk antisipasi terhadap perubahan kondisi pengadaan barang.

Di PT. Patra Jasa, divisi yang bertugas melakukan *monitoring* terhadap pekerjaan pengadaan barang adalah divisi Pengawasan dan Pengendalian Biaya. Proses pengawasannya adalah melalui *monitoring purchase order* (PO). Lembar PO memuat informasi mengenai pengadaan barang, dari segi kuantitas, spesifikasi dan harga barang. Lembar *monitoring* tersebut merupakan salah satu fungsi pengawasan yang dilakukan oleh PT Patra Jasa untuk memastikan realisasi pengadaan barang sudah sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Lebih lanjut, Bapak Yusup menjelaskan hal yang serupa terkait dengan alokasi anggaran:

“Jadi kembali lagi ke fungsi yang tadi awal disampaikan yaitu ada beberapa departemen ya, seperti engineering, housekeeping, dan food & beverage, itu merupakan fungsi operasional yang alokasi biayanya untuk pengadaan itu di departemen terkait. Nah alokasinya ini sesuai dengan kebutuhannya, misalkan pada saat pengadaan investasi awal maka kita alokasikan sesuai perencanaan, kalau operasional ya itu tadi kembali kepada analisa masalah terkait ketersediaan spare misalkan seperti itu, yang pertama. Yang kedua adalah untuk menggantikan barang-barang yang memang sudah harus diganti”

Kemudian, beliau memberikan contoh kondisi di unit hotel:

“Linen misalkan, linen itu di hotel rata-rata harus 3 par. Jadi satu kamar itu misal dibutuhkan dua handuk, dua towel, maka harus tersedia 4 towel di belakangnya yang bersih untuk stok kamar tersebut. Jadi ada 3 par, 1 par itu misal 2 handuk maka 3 par adalah 6 handuk. Jadi alokasi-alokasi barang itu kita harus paham sampai sedetail itu. Jadi nanti pengajuan pengadaan ini, pengajuan investasi itu anggarannya tepat. Jadi tidak ada pengadaan barang atau serapannya yang tidak digunakan”

Serupa dengan penjelasan Bapak Yusup, Bapak Husni menjelaskan:

“Jadi kita terima usulan dari sembilan unit hotel. Mereka mengajukan terus kita review, kita konfirmasi, akhirnya ditetapkan angkanya misalkan sekian, kemudian kita ajukan ke manajemen. Itu kemudian dituangkan dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) Tahunan. Jadi RKAP itu isinya bukan cuma target revenue dan biaya, target laba bersih. Tapi ada juga namanya target biaya investasi”

Sedangkan Bapak Yusup menjelaskan lebih detail mengenai alokasi anggaran. Yaitu mengenai alokasi di unit hotel yang dialokasikan kepada departemen kerja atau di perhotelan yang memegang tugas masing-masing, seperti *housekeeping, engineering, F&B*. Sejumlah departemen tersebut memegang fungsi operasional hotel dan anggaran pengadaan akan dialokasikan kepada masing-masing departemen tersebut sesuai dengan kebutuhannya di unit hotel. Terutama untuk pengadaan barang yang sudah *urgent* dan secara fungsi atau masa pakai sudah habis dan perlu diperbarui.

Bapak Husni menjelaskan prosedur permintaan dari sembilan unit hotel yang dimiliki Patra Jasa untuk kemudian anggarannya dimasukkan ke dalam RKAP Tahunan. Dari segi pengawasan anggaran, Bapak Yusup menjelaskan prosesnya dari segi divisi *Hospitality*:

“Iya benar, jadi kita evaluasi lagi fungsi masing-masing. Jadi ada departemen yang ada QE nya sudah digunakan atau tidak. Nanti ada tim Aset yang mengecek juga dari kantor pusat dalam periode waktu tertentu. “Barang tersebut sudah dipakai belum?” investasi pengadaannya, jangan sampe pengadaannya diburu-buru, ternyata di lokasi dibiarkan saja, jadi mubazir. Itu tidak boleh sampai terjadi. Di awal pengadaan itu kita harus memaksimalkan analisa atas kebutuhan skala prioritasnya”

Untuk fungsi pengawasan, monitoring yang dilakukan oleh *Hospitality* sedikit berbeda. *Hospitality* selaku pengelola hotel mengawasi realisasi penggunaan hasil dari pengadaan barang di unit hotel. Apakah penggunaannya sudah sesuai tujuan dan secara maksimal. Ini dilakukan untuk meminimalisir kemungkinan pengadaan barang menjadi pengeluaran yang mubazir dan membebani anggaran.

Mengenai perubahan dan penyesuaian terhadap anggaran, bapak Husni memberikan keterangan:

“Perubahan spek ya. Biasanya dari pengadaan itu dibalik berkasnya dari tempat Mbak Hayu (Divisi PDP), lalu dikonfirmasi kalau barang yang diminta speknya sudah discontinued. Pengadaan menawarkan spek setara atau pengganti barang tersebut. Biasanya setelah review akan kita terima. Biasanya barang discontinued karena trik marketing juga dari perusahaan tersebut, biar dia naikin speknya ke yang lebih tinggi”

Dari penjelasan bapak Yusup, perubahan atas barang atau spesifikasi barang tertentu akibat kondisi eksternal di pasaran menjadi alasan untuk proses mengajukan perubahan kepada divisi kerja yang mengurus pengadaan, yaitu PDP dan *Procurement*. Setelah ditawarkan atau dicarikan alternatif, maka akan di-review oleh *Hospitality* dan dikonfirmasi kepada unit hotel. Jika sesuai dengan kebutuhan dan mencukupi maka akan diterima dan pengadaan bisa dilanjutkan.

Teori dari Siahaya (2016:15) menjelaskan bahwa faktor *budgeting* terkait dengan penganggaran yang dialokasikan dan dikelola oleh perusahaan untuk menjalankan kegiatan pengadaan barang. Tujuannya adalah untuk mengatur agar kegiatan pengadaan berjalan sesuai dengan rencana bisnis yang sudah ditetapkan dan pengadaan barang tidak melebihi anggaran yang sudah dialokasikan. Adanya *budgeting* bisa menjadi acuan dalam memperkirakan biaya pengadaan barang dan merupakan bentuk pertanggungjawaban perusahaan terhadap *stakeholders*. Sejalan dengan Siahaya, Badanidiyuru (Orseer Ama et al., 2023:2) menjelaskan mengenai perencanaan dan kelola anggaran dalam pengadaan adalah aspek yang penting. Fungsinya yaitu untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan dialokasikan secara transparan. Selain itu, perencanaan dan pengelolaan yang transparan juga berguna untuk mendorong akuntabilitas, meminimalisir modal yang terbuang dna mencegah praktik korupsi dalam pengadaan.

Temuan dari hasil wawancara bersama para *key informant* sejalan dengan tinjauan teori yang sudah dipaparkan. Di PT Patra Jasa, divisi-divisi kerja terkait melaksanakan fungsi budgeting atau kelola anggaran sebagai dasar pelaksanaan pengadaan barang. Proses alokasi anggaran dituangkan dalam RKAP untuk pengadaan barang didasrakan pada kebutuhan barang hotel dan sesuai dengan fungsi operasionalnya, baik dari segi jenis, jumlah, dan spesifikasi barang. Proses pengawasan penggunaan anggaran melalui dokumen *monitoring purchase order* dan *review* lapangan dilakukan untuk memastikan realisasi pengadaan barang berlangsung dengan baik sesuai rencana. Pengawasan ini juga berfungsi untuk memastikan investasi dari perusahaan kepada unit hotel dimanfaatkan dengan maksimal sesuai kegunaannya.

d. Faktor Analisis Pasar

Analisis pasar adalah suatu tindakan yang menganalisis dan mempertimbangkan sejumlah aspek tertentu dalam pasar pengadaan barang

yang dapat berpengaruh terhadap proses pengadaan. Terkait analisis pasar, Ibu Hayu menjelaskan dari perspektif divisi PDP:

“Kalau analisis pasar di sini yang pengadaan, rata-rata kita memperhitungkan harga PPn, biaya kargo, biaya cukai, misal itu produk impor ya kita perhitungkan biaya-biaya kayak gitu. Kalau perubahan kondisi pasar, contoh Covid kemarin harga-harga kan terjun bebas. Kita sesuaikan budgeting nya. Atau misalkan saat Chinese New Year, kan permintaan barang meluap, tapi di cukai tertahan, ya kita harus ada analisisnya”

Kemudian beliau melanjutkan penjelasannya dari aspek ketersediaan barang di pasaran:

“Elektronik sih yang lebih cepat bergerak, dia dinamis pasar barangnya, karena teknologi tiap tahun bergerak ya. Dan dampaknya dari kondisi pasar ini akan mempengaruhi harga barang, selain harga ini juga mempengaruhi spesifikasi dan macam-macam. Penyesuaian terhadap perubahan ya harganya mengikuti kondisi pasar. Kita antisipasi itu”

Sejalan dengan penjelasan Ibu Hayu, Mbak Karmel memberikan keterangan:

“Dalam analisis masalah kondisi pasar biasanya ada beberapa aspek yang pertama ada permintaan dari hotel untuk pengadaan barang, harga barang, PPn, ongkir kargonya karena kan terkadang tuh suka ada pengadaan yang banyak banget, jadi itu sih yang biasanya kami analisis. Untuk masalah sih karena kan biasanya ada beberapa barang yang hanya ada di luar negeri ya jadi agak sulit ketika berkomunikasi dan belum lagi nanti tertahan di bea cukai barangnya gitu sih. Penyesuaiannya paling kami mencari resellernya yang ada di indonesia sih”

Berdasarkan penjelasan Ibu Hayu dan Mbak Karmel, analisis pasar dari divisi PDP berfokus pada aspek *cost* atau biaya pengadaan dan ketersediaan barang di pasaran. Biaya yang dimaksud adalah terkait hal-hal seperti PPn, biaya kargo untuk logistik dan pengiriman, biaya cukai untuk produk impor, dan biaya-biaya yang timbul akibat perubahan kondisi pasar yang menyebabkan permintaan meningkat namun prosesnya terhambat. Hal-hal seperti ini menjadi permasalahan dalam analisis pasar dari segi biaya atau *cost* eksternal yang dikemukakan oleh pihak PDP karena dapat mengakibatkan perubahan dan peningkatan terhadap biaya pengadaan

barang hotel. Temuan dari telaah dokumen Tata Kerja “Organisasi Perencanaan dan Strategi Pengadaan” PT Patra Jasa NO.001/2022, dijelaskan terkait riset pasar:

Riset Pasar (apabila diperlukan)

- 1) Apabila diperlukan, FPP dapat melakukan Riset Pasar serta bersama dengan Fungsi *Procurement* dan Fungsi Terkait lainnya pada proses perencanaan pengadaan.
- 2) Riset Pasar dilakukan untuk mengidentifikasi dan mendapatkan seluruh informasi pasar Penyedia yang relevan terkait kebutuhan Pengadaan Barang/Jasa. Data dan informasi yang perlu dikumpulkan dapat mencakup informasi biaya dan harga, perkembangan teknologi dan rekayasa termutakhir, ketersediaan Penyedia sesuai kebutuhan, tingkat persaingan dan sebagainya.
- 3) Sumber informasi Riset Pasar dapat digali dari berbagai sumber, antara lain:
 - (a) Sumber internal: daftar Penyedia yang ada, kontrak yang ada, dan sebagainya.
 - (b) Pelaku usaha lainnya: pelaku usaha tertentu (sesuai kebutuhan barang/jasa) di Indonesia/ASEAN/Asia/dunia.
 - (c) Referensi lain: daftar dari asosiasi, majalah dan publikasi khusus.
 - (d) *Request For Information (RFI)*: RFI biasanya merupakan informasi yang dipublikasikan secara terbuka atau mengundang kepada perusahaan yang sudah diketahui. RFI bersifat permintaan informasi yang tidak mengikat. Informasi yang didapatkan, diantaranya permintaan spesifikasi teknis, indikasi harga, indikasi ketersediaan pasokan.

Gambar 4.6 Riset Pasar Pengadaan

Sumber: Dokumen Tata Kerja Organisasi NO.001/TKO/PROC/2022

Berdasarkan keterangan dari dokumen TKO, riset pasar dapat dilakukan oleh Fungsi Peminta Pengadaan bersama dengan Fungsi *Procurement* dan Fungsi Terkait lainnya dalam tahap perencanaan pengadaan. Riset pasar dilakukan untuk mendapatkan informasi yang

dibutuhkan untuk mendukung proses pengadaan barang hotel. Sumber dari riset pasar antara lain dari sumber informasi internal, pelaku usaha lain dari luar perusahaan, referensi lain-lain, dan RFI.

Dari aspek ketersediaan / *supply* di pasaran, dijelaskan bahwa jenis produk elektronik dan barang impor merupakan barang yang lebih dinamis dibanding jenis barang lainnya. Pergerakan barang elektronik ini mulai dari segi ketersediaan, distribusi, hingga *update* dari produsen seperti rilisnya tipe baru setiap tahun menjadi penyebab perubahan kebutuhan serta spesifikasi barang. Perubahan ini dapat mempengaruhi penyusunan dokumen pendukung pekerjaan pengadaan atau DP3 yang dibuat oleh divisi PDP karena harus menyesuaikan dengan kondisi pasar dan kebutuhan unit hotel yang juga berubah jika barang tertentu stoknya menurun atau tidak lagi tersedia di pasaran.

Selanjutnya bapak Yusup memberi penjelasan dari perspektif divisi Hospitality:

“Tadi disampaikan di awal, itu adalah aftersales. Yang kedua tentunya adalah brand tersebut banyak dipake orang ga. Kalau brand tersebut banyak dipake orang itu tentunya memudahkan kita menganalisa kondisi spesifikasi yang kita ajukan ini memang komentar-komentar atau resume dari yang sudah menggunakan itu bagus atau tidak. Jadi kita pun bisa dengan mudah menentukan spesifikasi ini cocok nih dengan kita gitu. Rata-rata seperti itu analisisnya”

Terkait dengan masalah pada kondisi pasar dan *discontinued products*, Bapak Yusup menjelaskan:

“Biasanya untuk barang-barang tertentu itu ada kondisi seperti itu. Nah kita bisa melakukan survei-survei pasar. Survei ini yang akan menentukan berapa lama nih aftersales nya nih. Dalam artian kira-kira mereka brand nya bagus ngga nih? Salah satunya itu sustainable. Meskipun kita sudah analisis tetap saja kendala di perjalanan ada. Tapi kami sudah ada alternatifnya. Itu sudah pasti harus dilakukan. Contoh jika spesifikasi barang tersebut sudah discontinue maka kita lakukan pengajuan pengadaan barang itu melebihi speknya, walaupun brand nya beda. Jadi jangan sampai down spec (turun spek) kira-kira begitu. Asal budgetingnya, harganya masuk dengan apa yang kita rencanakan”

Sejalan dengan penjelasan bapak Yusup, bapak Husni memberi keterangan terkait analisis pasar yang menjadi pertimbangan unit hotel dan divisi Hospitality untuk mengajukan pengadaan barang:

“Pertama keandalan produk ya, misal vacuum cleaner. Vacuum cleaner ternyata mesinnya makin canggih, kebutuhan daya makin rendah, terus bisa lebih diandalkan di lapangan. Biasanya info itu kita dapet dari produsen kan. Nah itu salah satu faktor yang kita pertimbangkan. Kita survei di internet barangnya seperti apa, kita cari testimoni kalau ada dari user.

Yang mahal belum tentu kita pilih, yang murah belum tentu kita (tidak) pilih juga. terkait aftersales-nya selama ini bagus ga, dalam artian kita kontak PIC nya responsif ga? Kalau ternyata engga ya buat apa? Kita cari yang aftersales nya bagus, orangnya gampang dikontak, barang juga sama handal”

Selanjutnya, bapak Husni menjelaskan masalah yang terjadi dalam analisis pasar, terutama dari segi kondisi pasar dan ketersediaan barang: *“Jadi kita cari produk pengganti, kita cari yang setara. Misalkan discontinue gitu kita cari produk setara dari merk lain”*

Dari divisi Hospitality, bapak Yusup dan bapak Husni memberi penjelasan bahwa analisis pasar yang dilakukan oleh divisinya untuk pengadaan barang berfokus pada *aftersales service* seperti perawatan, garansi, dan ketahanan barang yang ditawarkan oleh brand atau produsen tertentu. Barang dengan *aftersales service* yang baik dapat mendukung kegiatan operasional hotel karena bermanfaat dalam menjaga ketahanan barang dan meningkatkan masa pakai sehingga memaksimalkan nilai guna barang tersebut serta mengantisipasi kerusakan barang yang bisa merugikan hotel dan menghambat kegiatan operasional.

Teori dari Siahaya (2016:15), menjelaskan bahwa “analisis pasar dalam perencanaan pengadaan berfungsi sebagai acuan untuk mengetahui apakah kondisi barang yang dibutuhkan tersedia di pasaran dan terkait kontinuitas suatu barang, artinya perlu ada keberlanjutan dalam ketersediaan barang agar bisa dilaksanakan pengadaan lagi di kemudian hari”. Menurut Milosavljević (Orseer Ama et al., 2023:4) “Riset pasar yang menyeluruh dan penilaian kebutuhan penting untuk memastikan

keberhasilan pengadaan. Memahami kondisi pasar, tren harga, dan ketersediaan barang dapat membantu dalam proses menyusun anggaran pengadaan yang realistis”. Temuan dari hasil wawancara dengan *key informant* dan telaah dokumen dari Patra Jasa sejalan dengan teori-teori ini. Ditemukan bahwa analisis pasar merupakan bagian dari perencanaan pengadaan barang hotel di Patra Jasa.

Analisis pasar dilakukan untuk mengetahui kondisi pasar pengadaan barang dan memastikan ketersediaan barang dengan spesifikasi tertentu sesuai dengan kebutuhan. Namun terlepas dari perencanaan dan analisis pasar yang sudah dilakukan oleh divisi kerja yang bersangkutan di Patra Jasa. Dalam hal penggunaan barang ditemukan masalah yang disebabkan oleh situasi eksternal seperti kesulitan dari segi *aftersales* dan *discontinued item specs*. Penyesuaian terhadap barang *aftersales* nya bermasalah sehingga sulit diperbaiki atau barang yang sudah *discontinue* pada saat pengadaan adalah dengan mengajukan alternatif pengadaan barang yang lebih baik dalam kedua aspek tersebut, terutama agar jangan sampai terjadi *downgrade* dalam hal spesifikasi barang. Ini dilakukan untuk mendukung kegiatan operasional hotel supaya dapat berjalan dengan baik.

e) Faktor Sumber Pengadaan

Sumber pengadaan adalah faktor terkait dengan sumber barang yang akan diadakan dalam proses pengadaan. Sumber pengadaan umumnya berasal dari perusahaan atau organisasi tertentu yang berhasil menang dalam proses tender dan menjadi vendor yang bertanggung jawab atas realisasi pengadaan barang. Terkait dengan faktor ini, Ibu Hayu dari divisi PDP memberikan penjelasan:

“Oh, kalau itu dari ranah pengadaan, Procurement, bukan ranah kita, semua mengenai vendor dan supplier itu ranah Procurement. Berapa realisasi dan tender itu semua di Procurement. Bukan kapasitas saya untuk menjawab itu. Bagian kita cuma di perencanaan dan memastikan barang jadi sampai di tempat. Jadi perlu membatasi masalah. Kalau mau di pengadaan barang aja, ada proses sebelum tender, proses tendernya, dan

ada proses realisasi. Kita ini (mengurus) sebelum tender dan realisasi. Kalau di proses tender itu akan lebih luas lagi”

Sejalan dengan penjelasan Ibu Hayu, Mbak Karmel juga menerangkan:

“Kalau untuk pengadaan barang sih bukan dari kami ya itu dari ranah procurement, tapi biasanya Procurement pasti punya list vendor yang punya spesialisasi tertentu. untuk pemilihan vendor itu sudah bukan urusan divisi perencanaan desain & produksi”

Dari penjelasan Ibu Hayu dan Mbak Karmel sebagai pihak dari divisi PDP, faktor sumber pengadaan bukan termasuk ke dalam pekerjaan perencanaan pengadaan barang, tetapi pada pelaksanaan pengadaan yang dikerjakan oleh divisi *Procurement* PT Patra Jasa. Bagian dari perencanaan pengadaan di Patra Jasa adalah pekerjaan pra-tender seperti analisis kebutuhan dan pasar pengadaan barang, menyusun dokumen pendukung pengadaan, dan pasca-tender, yaitu mengawasi proses realisasi barang di unit hotel. Sedangkan proses tender sendiri merupakan kewenangan divisi *Procurement*.

Kemudian, Bapak Yusup menjelaskan dari pandangan Hospitality atau perhotelan terkait sumber pengadaan barang:

“Sebenarnya itu udah di lingkup Procurement ya, tapi untuk lingkup pengadaan khusus berkoordinasi juga. Ini vendor-vendor yang biasa berhubungan dengan kami. Jika belum terdaftar di sistem, kami koordinasi ke vendornya agar mereka mendaftarkan menjadi rekanan di kami. Jadi tetap sesuai dengan prinsip pengadaan kan harus bisa diakses oleh siapapun untuk bisa mengikuti prosesnya”

Sejalan dengan bapak Yusup, bapak Husni menjelaskan:

“Ohh itu biasanya dari pengadaan, mas. Dari pengadaan mereka udah punya list-list vendor. Kemudian bisa juga dari pihak kami user, merekomendasikan karena biasanya vendornya sudah biasa dipake di industry sejenis, di hotel-hotel. Contohnya kayak linen, linen itu seprei, handuk, sarung bantal. Itu ada beberapa supplier di pasar yang sudah biasa suplai ke hotel. Nah kita buat rekomendasi dan kita sertakan juga profile nya perusahaan-perusahaan itu.

Dan mereka juga koordinasi sama kita. Kita cuma bisa rekomendasi aja. Kita tidak bisa terlalu jauh, karena itu wewenangnya ada di sana. Kita ngga bisa terlalu ikut campur, takutnya kita ada conflict of interest”

Serupa dengan penjelasan dari divisi PDP, pihak dari divisi *Hospitality* juga menjelaskan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan proses tender aspek sumber pengadaan merupakan kewenangan dari divisi *Procurement* selaku pelaksana proses tender. Divisi *Hospitality* hanya bisa memberikan rekomendasi kepada *Procurement* mengenai sejumlah vendor atau supplier spesialis yang menyediakan produk tertentu, namun rekomendasi ini tidak berarti *Hospitality* atau bahkan *Procurement* bisa memilih langsung vendor yang tersebut. Melainkan, pihak-pihak ini kemudian dapat mendaftarkan diri menjadi rekanan Patra Jasa untuk mengikuti proses open tender pengadaan barang hotel. Karena Patra Jasa mengikuti regulasi proses tender yang terbuka dan adil untuk pihak mana saja menjadi partisipan.

Dalam dokumen TKO Pelaksanaan Registrasi dan *Update* Penyedia Barang / Jasa NO.002/2022 divisi *Procurement*, dijelaskan mengenai prosedur dalam melakukan pemilihan penyedia pengadaan:

PELAKSANAAN REGISTRASI DAN/ATAU UPDATE DATA DALAM RANGKA PEMILIHAN PENYEDIA

- a. Fungsi *Procurement*/Tim Tender melakukan Pengumuman/ menyampaikan Undangan terkait Pemilihan Penyedia melalui e-Procurement, *e-mail*, atau media lain.
- b. Penyedia Barang/Jasa yang berminat dapat mendaftar sebagai Calon Peserta Pemilihan.
- c. Calon Peserta Pemilihan menyampaikan dokumen persyaratan Penilaian Kualifikasi umum dan khusus (apabila dipersyaratkan) kepada Fungsi *Procurement*/Tim Tender sesuai dengan tata waktu proses Pemilihan Penyedia yang ditetapkan.
- d. Fungsi *Procurement*/Tim Tender meminta Fungsi *Procurement (Vendor Management)* untuk melakukan evaluasi dan verifikasi atas dokumen persyaratan Registrasi dan/atau *Update Data* yang disampaikan oleh Calon Peserta Pemilihan.
- e. Berdasarkan permintaan dari Fungsi *Procurement*/Tim Tender, maka Fungsi *Procurement (Vendor Management)* melakukan evaluasi dan verifikasi atas dokumen persyaratan Registrasi dan/atau *Update Data* yang disampaikan oleh Calon Peserta Pemilihan.

Pada prinsipnya pelaksanaan Registrasi dalam rangka Pemilihan Penyedia adalah sama dengan ketentuan dalam pelaksanaan Registrasi Periodik sebagaimana butir 1 di atas. Sedangkan pelaksanaan *Update Data* dalam rangka Pemilihan Penyedia adalah sama dengan ketentuan dalam pelaksanaan *Update Data* bagi Penyedia Barang/Jasa yang termasuk dalam DPT sebagaimana butir 2. di atas.

- f. Dalam rangka klarifikasi, Fungsi *Procurement* dapat meminta Penyedia Barang/Jasa untuk menyampaikan dokumen pendukung pada waktu yang telah ditetapkan oleh Fungsi *Procurement* dengan mempertimbangkan tata waktu pelaksanaan Pemilihan Penyedia.

TATA KERJA ORGANISASI

PATRAJASA

FUNGSI : DIVISI PROCUREMENT DIREKTORAT KEUANGAN & UMUM	NOMOR : 002/TKO/PROC/2022 REVISI : <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
JUDUL : PELAKSANAAN REGISTRASI DAN UPDATE DATA PENYEDIA BARANG/JASA	BERLAKU TMT : 25 Juli 2022 HALAMAN : 11 dari 22

- h. Apabila diperlukan, Fungsi *Procurement (Vendor Management)* dapat melakukan pemeriksaan ke lokasi domisili Calon Peserta Pemilihan untuk mencocokkan antara data yang diberikan dengan kondisi di lapangan.
- i. Fungsi *Procurement (Vendor Management)* menyampaikan hasil pelaksanaan Registrasi dan/atau *Update Data* kepada Fungsi *Procurement /Tim Tender* yang meminta dilaksanakan Registrasi atau *Update Data* dalam rangka Pemilihan Penyedia.
- j. Hasil pelaksanaan Registrasi dan/atau *Update Data* yang dilaksanakan oleh Fungsi *Procurement (Vendor Management)* dan penilaian kualifikasi khusus (apabila dipersyaratkan) menjadi dasar bagi Fungsi *Procurement*/Tim Tender untuk memutuskan lulus/tidaknya Calon Peserta Pemilihan dalam tahapan penilaian Kualifikasi.
- k. Bagi Peserta Pemilihan yang dinyatakan lulus penilaian Kualifikasi umum dan khusus (apabila dipersyaratkan) dapat mengikuti tahapan Pemilihan Penyedia selanjutnya.

Gambar 4.7 Prosedur Registrasi dan Pemilihan Vendor Pengadaan
Sumber: Dokumen Tata Kerja Organisasi NO.002/TKO/PROC/2022

Dari hasil telaah dokumen mengenai pemilihan penyedia pengadaan, dijelaskan bahwa prosedur oleh Tim Tender Divisi *Procurement* selaku pihak yang melaksanakan adalah melakukan pengumuman undangan untuk pemilihan pengadaan secara terbuka melalui sarana seperti *e-Proc*, email, atau media lain. Kemudian bagi pihak-pihak yang berminat dapat mendaftar sebagai calon peserta pemilihan dan menyerahkan dokumen persyaratan kepada Tim Tender. Dokumen-dokumen ini selanjutnya akan dievaluasi dan diverifikasi oleh Tim *Vendor Management*. Hasil evaluasi dari *Vendor Management* akan menjadi pertimbangan bagi Tim tender untuk melihat apakah calon peserta pemilihan layak lulus atau tidak dalam tahap penilaian kualifikasi. Jika kandidat dinyatakan memenuhi kualifikasi dan syarat maka calon peserta pemilihan dapat mengikuti tahap pemilihan penyedia selanjutnya. Berikut adalah syarat dan kualifikasi untuk registrasi bagi pihak badan usaha yang harus dipenuhi untuk mengikuti proses seleksi pengadaan barang di Patra Jasa:

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Lampiran 1

PERSYARATAN REGISTRASI BAGI BADAN USAHA DENGAN STATUS PERUSAHAAN DALAM NEGERI DAN PERUSAHAAN NASIONAL

1. **Dokumen Administrasi Dan Legalitas**, antara lain terdiri dari:
 - a. Surat Permintaan Registrasi;
 - b. Informasi Biodata Penyedia, antara lain alamat lengkap dengan kode posnya, telepon, *fax* dan *e-mail*, dan lain-lain;
 - c. Surat Keterangan Domisili dari instansi yang berwenang;
 - d. Pakta Integritas;
 - e. Surat pernyataan di atas meterai bahwa semua informasi yang disampaikan adalah benar dan apabila ditemukan ketidaksesuaian atas informasi yang disampaikan, akan dikenakan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di Patra Jasa;
 - f. Surat Ijin Tempat Usaha/Surat Keterangan Domisili Perusahaan dari instansi yang berwenang atau Nomor Induk Berusaha (NIB)
 - g. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) atau Nomor Induk Berusaha (NIB);
 - h. Akta Pendirian/Anggaran Dasar perusahaan beserta perubahannya yang telah mendapatkan pengesahan dari Kementerian Kehakiman untuk PT, dari Pengadilan Negeri untuk CV dan dari Departemen Koperasi untuk Koperasi;
 - i. Informasi susunan Pengurus dan data Personal Pengurus;
 - j. Kartu Tanda Pengenal Pengurus;

2. **Dokumen Penentuan Kualifikasi Umum**, antara lain terdiri dari:

- a. Surat Izin Usaha, antara lain:

No	Jenis Usaha	Izin Usaha
1	Pengadaan Barang	Nomor Induk Berusaha (NIB), atau Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) , atau Izin Usaha Industri (IUI)

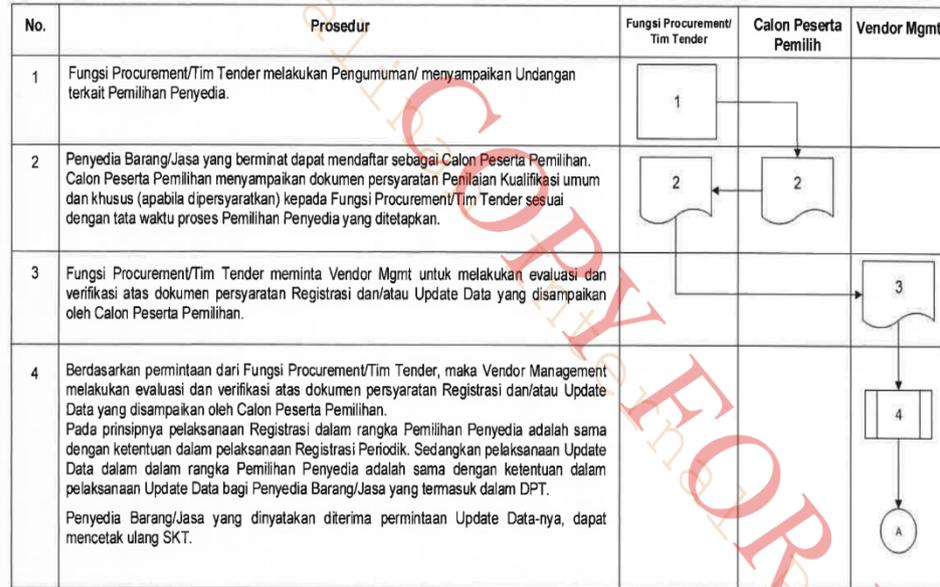
Gambar 4.8 Syarat Vendor Pengadaan

Sumber: Dokumen Tata Kerja Organisasi NO.002/TKO/PROC/2022

Dan berikut adalah diagram alir dari prosedur pelaksanaan pemilihan penyedia:

Lampiran 4

DIAGRAM ALIR PELAKSANAAN REGISTRASI DAN/ATAU UPDATE DATA DALAM RANGKA PEMILIHAN PENYEDIA



Gambar 4.9 Diagram Alir Pemilihan Penyedia

Sumber: Dokumen Tata Kerja Organisasi NO. 002/TKO/PROC/2022

Informasi dalam dokumen syarat vendor pengadaan memuat sejumlah daftar persyaratan berupa dokumen administrasi dan legalitas yang harus dipenuhi oleh pihak vendor pengadaan barang jika berminat untuk mendaftar sebagai vendor di PT Patra Jasa. Persyaratan ini diberikan untuk memastikan bahwa vendor yang akan bergabung dan menjadi penyedia barang merupakan pihak yang memenuhi syarat secara legal dan bisa dipertanggungjawabkan pekerjaannya sesuai kontrak kerja yang berlaku. Diagram alir dari dokumen TKO berfungsi sebagai acuan untuk proses pemilihan penyedia. Dalam proses pemilihan penyedia, dilakukan sejumlah evaluasi dari tim divisi *Procurement* atas vendor yang mendaftar di Patra Jasa dan bagi vendor yang dinilai paling mampu dan memenuhi syarat akan menjadi pemenang proses tender.

Berdasarkan teori Siahaya (2016:15), Sumber pengadaan berkaitan dengan dari mana barang yang akan diadakan kemungkinan bisa didapatkan. Baik dari penyedia lokal atau harus impor. Dalam pengadaan barang hotel di Patra Jasa, sumber pengadaan berkaitan juga dengan pihak vendor atau supplier yang dipilih untuk menjadi penyedia barang dalam proses pengadaan. Proses pemilihan ini dijalankan oleh divisi *Procurement* yang melaksanakan open tender dan bisa diikuti oleh pihak mana saja secara terbuka.

Namun, dari penjelasan dari *key informant* ditemukan bahwa faktor sumber pengadaan tidak sejalan dengan teori dari Siahaya yang menyatakan bahwa sumber pengadaan merupakan faktor dalam perencanaan. Dalam prosedur pengadaan PT Patra Jasa, sumber pengadaan barang termasuk ke dalam proses pelaksanaan, lebih spesifiknya proses pelaksanaan tender. Proses perencanaan pengadaan di Patra Jasa mencakup kepada pekerjaan pra-tender seperti penyusunan anggaran, penyusunan list kebutuhan barang, dan pembuatan dokumen pendukung pengadaan yang kemudian diserahkan kepada divisi *Procurement* untuk proses open tender.

2. Sintesis: Upaya Memperbaiki Proses Perencanaan Pengadaan Barang Hotel

Diperlukan upaya perbaikan pada masalah perencanaan pengadaan barang hotel di PT Patra Jasa. Upaya memperbaiki proses perencanaan pengadaan barang hotel disusun berdasarkan faktor Identifikasi Barang dan Spesifikasi Barang, Target Pengadaan, Analisis Pasar, *Budgeting*, dan Sumber Pengadaan yang menjadi faktor belum optimalnya tahap perencanaan dalam pengadaan barang yang sudah dijelaskan di sub-bab sebelumnya. Dalam sebuah pekerjaan pengadaan diperlukan tata kelola dan prosedur yang jelas untuk menunjang jalannya proses pengadaan barang. Tata kelola dan prosedur yang jelas ini akan berperan dalam menunjang proses pengadaan dan menjadi acuan bagi pegawai agar pekerjaan

pengadaan dapat berjalan dengan ideal dan mencapai tujuan bisnis yang sudah ditetapkan.

Pada pelaksanaannya, masalah pokok dalam perencanaan pengadaan barang hotel adalah ketidakpastian dan perubahan dalam tahap perencanaan pengadaan. Hal tersebut terjadi karena perencanaan pengadaan yang bergantung pada faktor eksternal, yaitu kondisi pasaran seperti ketersediaan barang, harga dan biaya, serta spesifikasi barang yang sering berubah. Tidak hanya itu, dalam perencanaan juga harus mempertimbangkan tahap pasca-realisisasi, yaitu penggunaan barang di hotel yang bergantung pada layanan *aftersales* yang disediakan oleh *brand*. Dibutuhkan upaya untuk menangani hal tersebut agar divisi-divisi kerja yang terlibat dalam pekerjaan pengadaan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Proses pertama dalam pekerjaan pengadaan adalah membuat rencana pengadaan dengan memperhatikan kondisi pasar dan kebutuhan barang hotel. Tahap ini merupakan tugas divisi *Hospitality* selaku pengelola hotel. Kebutuhan barang hotel akan disusun sebagai *Procurement Plan List* (PPL) yang menjadi acuan untuk pengadaan pada tahun berikutnya. PPL ini disusun berdasarkan kebutuhan barang di unit-unit hotel Patra Jasa yang beragam fungsi dan penggunaannya. Pada proses ini terjadi masalah yaitu permintaan barang hotel yang belum atau tidak *update* dengan kondisi di pasaran, di mana setiap tahun terjadi perubahan dari segi ketersediaan, jenis, harga, dan spesifikasi yang mengikuti produsen barang.

Dalam menangani masalah tersebut, dibutuhkan pedoman atau tata kerja yang memberikan informasi mengenai perubahan yang terjadi di pasar barang setiap tahun sehingga mendorong hotel untuk memberikan permintaan barang beserta spesifikasi yang lebih fleksibel dan *updated* agar proses lanjutannya, yaitu prosedur penyusunan dokumen pendukung pengadaan bisa dikerjakan dengan lebih mudah oleh divisi kerja yang bersangkutan. Proses kedua adalah menyusun dokumen spesifikasi material

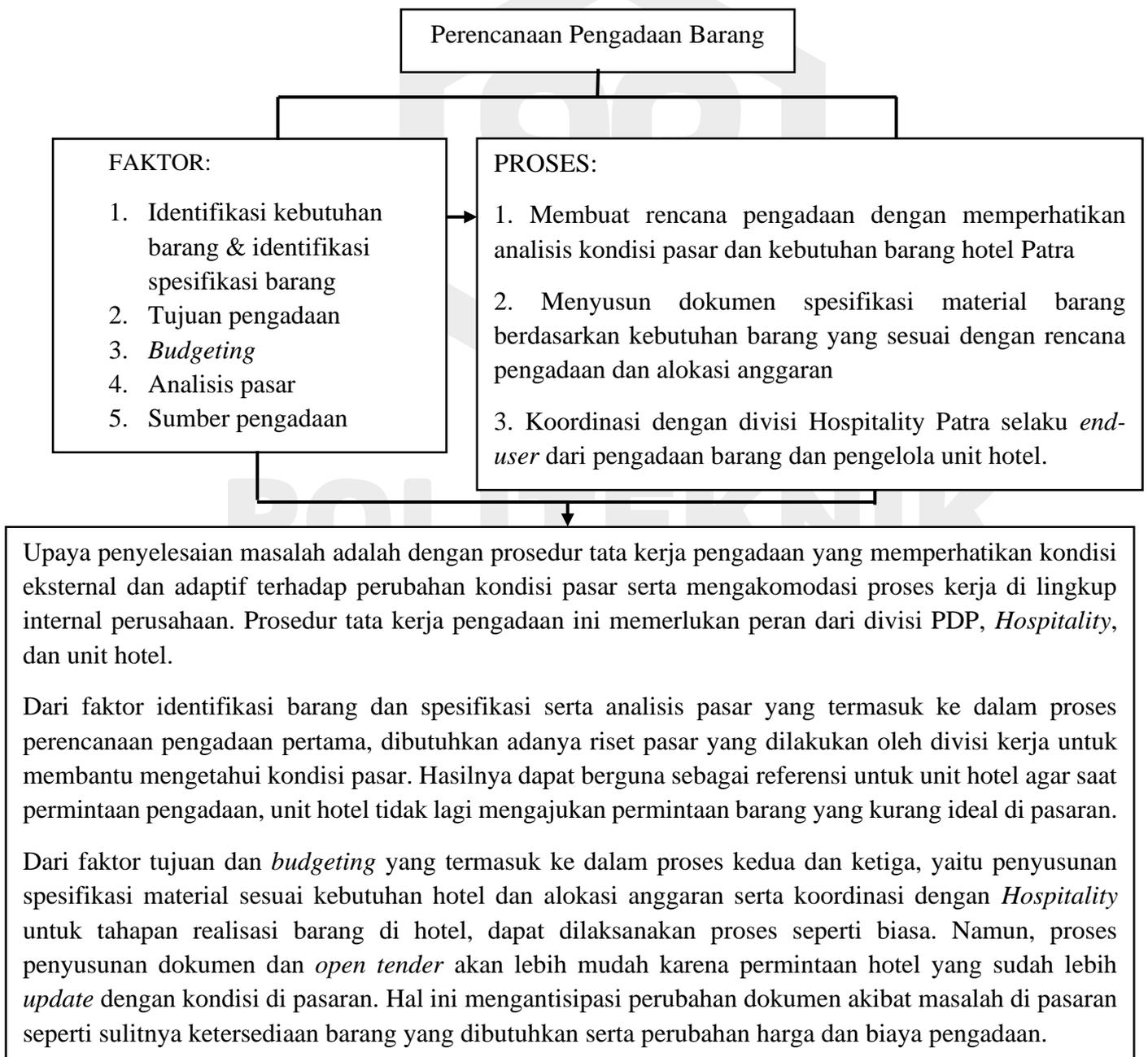
barang berdasarkan kebutuhan barang yang sesuai dengan rencana pengadaan dan alokasi anggaran. Di Patra Jasa, penyusunan dokumen spesifikasi material dikenal dengan DP3 (dokumen pendukung pekerjaan pengadaan). Dokumen ini disusun oleh divisi Perencanaan dan Desain Produksi (PDP) dengan mempertimbangkan permintaan barang dari unit hotel, kondisi pasar, dan alokasi anggaran.

Dalam proses ini, terjadi masalah yaitu jika terjadi perubahan kondisi pasar yang sudah disebutkan sebelumnya, maka hal ini kemudian berdampak pada isi dokumen yang harus direvisi untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Revisi ini memakan waktu dan harus ada koordinasi dengan unit hotel untuk memastikan apakah perubahan barang masih sesuai dengan spesifikasi yang diminta oleh hotel. Penanganan masalah yang dapat diambil adalah dengan mencari spesifikasi dan jenis barang alternatif sebagai pengganti barang yang sudah tidak tersedia di pasaran atau berubah spesifikasinya untuk tipe dan harga tertentu. Selain itu juga mempercepat proses koordinasi antara divisi PDP dan *Hospitality* jika terjadi situasi yang sudah dijelaskan sebelumnya untuk menghemat waktu.

Proses ketiga adalah koordinasi dengan divisi *Hospitality* Patra selaku *end-user* dari pengadaan barang dan pengelola unit hotel. Dalam tahap ini, koordinasi antara divisi PDP dan *Hospitality* berkaitan dengan realisasi barang di hotel. Realisasi barang di hotel merupakan tanggung jawab dua divisi kerja tersebut dalam menjalin kerja sama dengan vendor yang sudah ditetapkan sebagai pemenang tender dan menjadi penyedia barang oleh divisi *Procurement*. Realisasi ini merupakan proses yang penting karena menentukan keberhasilan dari seluruh rangkaian pekerjaan pengadaan barang di hotel.

Dalam proses ini, terjadi masalah yang disebabkan oleh keterlambatan dari vendor terkait dalam proses realisasi dan pengiriman barang ke hotel. Selain itu juga terjadi ketidaksesuaian dalam realisasi barang dengan spesifikasi yang sudah ditentukan dalam kontrak. Upaya

yang dapat dilakukan adalah dengan menetapkan ketentuan dalam seleksi vendor yang lebih ketat untuk mengantisipasi kinerja vendor yang tidak sesuai sebagai penyedia pengadaan agar menjamin tahap realisasi berjalan dengan optimal. Berikut adalah bagan sintesis penyelesaian masalah:



Bagan 4.2 Sintesis Penyelesaian Masalah