

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen operasi dan efisiensi rantai pasok (*Supply Chain Management*) merupakan fondasi utama dalam menjaga stabilitas kinerja operasional perusahaan. Dalam siklus rantai pasok, aktivitas pengadaan barang (*Procurement*) memiliki peran vital yang tidak hanya terbatas pada pergerakan logistik fisik *Material*, melainkan juga mencakup kelancaran proses administrasinya. (Issah et al., 2025) Salah satu metrik utama untuk menilai efisiensi tersebut adalah waktu penyelesaian proses atau *Cycle time*. Analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *Cycle time* sangat penting karena durasi waktu penyelesaian yang tidak terkendali merupakan indikasi adanya hambatan sistemik yang dapat menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. (Alfawaerh et al., 2025) Oleh karena itu, percepatan waktu penyelesaian administrasi menjadi indikator krusial dalam menjaga keandalan sistem pengadaan perusahaan.

PT Arohera, sebagai bagian dari Samator Group yang merupakan pemimpin pasar gas industri di Indonesia, memiliki tanggung jawab strategis dalam menjamin ketersediaan *Material*. Dalam implementasi operasionalnya, PT Arohera menjalankan fungsi *EPCM* (*Engineering, Procurement, Construction and Maintenance*) yang bersifat *Project-based*, di mana setiap efisiensi pengadaan pada proyek-proyek konstruksi dan pemeliharaan ini berdampak langsung pada keandalan rantai pasok secara keseluruhan. Di tingkat operasional, salah satu tahapan hilir yang krusial adalah penyusunan Ikhtisar Pemeriksaan Tagihan (IPT). Secara administratif, IPT bukanlah sebuah Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berdiri sendiri di Divisi *Procurement*, melainkan bagian dari indikator kinerja pengukuran waktu proses yang tertuang dalam dokumen resmi “Sasaran Integrasi Bagian Akuntansi & Keuangan” (No. Dokumen:4ST.ARO-DIR.01-01). Dokumen Instruksi Kerja (IK) ini merupakan dokumen formal terkontrol yang diarsipkan secara resmi

oleh divisi *Quality Assurance* (QA) dan dapat diakses melalui *Library* internal perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa IK tersebut merupakan acuan kerja resmi yang tidak dapat diubah secara bebas. Secara struktural, IPT pada dasarnya diposisikan sebagai bagian dari indikator kinerja (*Service Level Agreement*) untuk mengukur lama waktu proses verifikasi tagihan di Bagian Akuntansi & Keuangan (*Finance*), dan bukan sekadar alur kerja administratif utama di Divisi *Procurement*. Salinan otentik dari dokumen Sasaran Integrasi ini dapat dilihat pada Lampiran 1.

Berdasarkan dokumen tersebut, proses verifikasi ditargetkan selesai dalam waktu maksimal dua hari. Target ini merupakan bagian dari *Service Level Agreement* (SLA) internal untuk menjaga kelancaran proses pembayaran vendor, menghindari penumpukan dokumen, menjaga arus kas (*Cash flow*), serta mempertahankan reputasi perusahaan. Rincian target operasional tersebut dipaparkan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Target Sasaran Mutu Verifikasi Tagihan PT Arohera

Kebijakan Mutu	Proses Kerja	Indikator Pengukur	Dokumen Output	Target Waktu (SLA)
Tepat Mutu Pelayanan	Verifikasi Tagihan	Lamanya waktu verifikasi bagian akuntansi dan keuangan	Ikhtisar Pemeriksaan Tagihan (IPT)	Maksimal 2 Hari

Sumber: Dokumen Internal Sasaran Mutu PT Arohera, diolah 2026

Namun, pengamatan di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan (*Performance Gap*) antara target tersebut dengan realisasi waktu penyelesaiannya. Kesenjangan ini salah satunya dipicu oleh adanya perbedaan antara ketentuan dokumen resmi (SOP) dengan implementasi praktis di lapangan. Meskipun secara SOP verifikasi IPT adalah tanggung jawab *Finance*, pada praktiknya terdapat arahan internal di mana Divisi *Procurement* turut dilibatkan untuk melakukan pengecekan awal. Keterlibatan ini bukanlah sebuah persetujuan (*Approval*) formal untuk pencairan dana, melainkan tahapan validasi dan *Routing* proses. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa tagihan dari vendor telah sesuai dengan dokumen fisik (Berita Acara, Faktur

Pajak, *Invoice* Asli), kesesuaian *Purchase Order* (PO), dan progres pekerjaan di lapangan, sehingga pihak *Finance* yakin bahwa tagihan telah valid dan siap diproses ke tahap pembayaran.

Berdasarkan pemantauan dan hasil pengolahan data terhadap 200 transaksi administrasi Ikhtisar Pemeriksaan Tagihan (IPT) pada periode Februari–April 2026 yang rekapitulasi datanya dapat dilihat pada Lampiran 3, ditemukan bahwa durasi penyelesaian IPT kerap melampaui standar maksimal dua hari kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Dari total 200 transaksi yang dianalisis, sebanyak 87 transaksi atau sebesar 43,5% mengalami keterlambatan penyelesaian melebihi target *Service Level Agreement* (SLA), sedangkan 113 transaksi atau sebesar 56,5% berhasil diselesaikan tepat waktu sesuai standar perusahaan. Untuk memberikan gambaran visual terkait tingkat keterlambatan tersebut, disajikan grafik persentase ketepatan waktu penyelesaian IPT sebagai berikut:



Gambar 1.1 Persentase Ketepatan Waktu Penyelesaian IPT (Data diolah, 2026)

Berdasarkan Gambar 1.1, terlihat bahwa proporsi keterlambatan mencapai 43,5% dari total transaksi, yang menunjukkan bahwa hampir setengah dari proses administrasi IPT tidak memenuhi target *Service Level Agreement* (SLA) yang telah ditetapkan. Persentase keterlambatan yang mendekati 50% menunjukkan bahwa permasalahan ini memiliki tingkat urgensi yang tinggi dan

memerlukan evaluasi mendalam terhadap proses administrasi IPT. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan operasional yang bersifat sistematis, bukan sekadar insidental, sehingga berpotensi menimbulkan kesenjangan antara target kinerja perusahaan dengan realisasi di lapangan. Keterlambatan tersebut dipengaruhi oleh berbagai kendala, seperti ketidaklengkapan dokumen vendor maupun lambatnya proses konfirmasi *Goods Receipt* (GR). Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh (Alhawatmeh et al., 2025), yang menyatakan bahwa hambatan pada tahap verifikasi dokumen akan memicu masalah berkelanjutan pada keseluruhan siklus pengadaan barang.

Keterlambatan penyelesaian administrasi IPT ini berdampak langsung pada stabilitas rantai pasok eksternal perusahaan. Penundaan dokumen IPT secara otomatis memicu keterlambatan pembayaran kepada pihak vendor. (Eddine et al., 2021) menegaskan bahwa keterlambatan pembayaran memiliki dampak signifikan terhadap kinerja mitra kerja, yang dapat mengganggu stabilitas keuangan vendor dan berpotensi memicu penghentian pasokan *Material*. Target SLA maksimal dua hari kerja ini pada dasarnya berfungsi sebagai alat kontrol waktu agar antrean pekerjaan tidak menumpuk. Apabila penyelesaian IPT melampaui batas waktu tersebut, maka akan terjadi efek domino operasional; *Scheduling* (penjadwalan) dan pengaturan *Cash flow* oleh pihak *Finance* menjadi tertunda, yang berisiko menyebabkan pembayaran melewati batas jatuh tempo standar 30 hari. Bagi perusahaan besar seperti Samator Group, gangguan pada aliran pasokan ini dapat menghambat produktivitas dan menurunkan kepercayaan mitra strategis dalam jangka panjang.

Identifikasi awal terhadap indikasi hambatan ini menunjukkan bahwa permasalahan yang terjadi bersifat multidimensi, mencakup aspek kelengkapan dokumen pendukung, efektivitas sistem *Input* data, hingga efisiensi koordinasi antar-bagian terkait. Penelitian mengenai analisis *Cycle time* administrasi IPT menggunakan pendekatan Diagram *Fishbone* di sektor *EPC* masih sangat jarang dikaji secara empiris. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya penting untuk memecahkan masalah operasional internal, tetapi juga menawarkan kebaruan (*Novelty*) berupa pemetaan terstruktur atas kendala administrasi

pengadaan yang dapat menjadi referensi bagi industri sejenis. Karakteristik masalah yang kompleks ini menuntut adanya analisis akar masalah (*Root cause analysis*) yang mendalam dan sistematis agar faktor-faktor pemicu keterlambatan dapat dipetakan secara menyeluruh untuk merumuskan solusi yang tepat guna meningkatkan efisiensi operasional PT Arohera.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini disesuaikan dengan *Fishbone Diagram* sebagai berikut:

1. Tanggung jawab pekerjaan yang beragam serta ketergantungan pada pihak lain dalam penyelesaian dokumen administrasi IPT diduga memengaruhi waktu penyelesaian administrasi IPT.
2. Terdapat perbedaan antara SOP formal dengan pelaksanaan operasional administrasi IPT di lapangan, serta alur *Routing* dan persetujuan dokumen yang relatif panjang.
3. Masih ditemukan dokumen vendor yang belum lengkap maupun ketidaksesuaian data antar dokumen sehingga berpotensi menghambat proses administrasi IPT.
4. Keterlambatan pembaruan status *Goods Receipt* (GR) pada sistem serta belum tersedianya sistem monitoring status dan keterlambatan administrasi IPT diduga memengaruhi kelancaran proses administrasi IPT.
5. Penerapan *Service Level Agreement* (SLA) maksimal 2 hari belum berjalan secara optimal dan belum didukung oleh laporan evaluasi keterlambatan administrasi IPT secara berkala sebagai dasar pengendalian proses.
6. Perbedaan lokasi pihak-pihak yang terlibat dalam proses administrasi IPT serta perbedaan tingkat urgensi pekerjaan antar proyek atau lokasi diduga memengaruhi waktu penyelesaian administrasi IPT.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini tetap fokus pada inti permasalahan operasional, maka ditetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Analisis dibatasi pada proses administrasi IPT pada Divisi *Procurement*, tanpa mencakup proses distribusi fisik barang.
2. Penelitian ini berfokus secara spesifik pada proses pengadaan barang (*Goods*) dan tidak mencakup analisis pada pengadaan jasa (*Services*).
3. Pengukuran waktu penyelesaian administrasi IPT dihitung sejak *Invoice* fisik pertama kali diterima oleh Divisi *Procurement* hingga dokumen diserahkan ke bagian *Finance*. Satuan pengukuran yang digunakan dalam analisis waktu aktual ini adalah *Lead Time* berbasis Hari Kalender (*Calendar Days*), bukan hari kerja internal. Penggunaan kriteria *Lead Time* ini didasarkan pada pertimbangan operasional bahwa pihak ketiga (*vendor*) tidak mengenal hari libur operasional internal perusahaan dalam memperhitungkan umur piutang (*Accounts Receivable aging*) dan arus kas (*Cash flow*) mereka. Oleh karena itu, *Lead Time* berbasis hari kalender merepresentasikan total waktu tunggu nyata (*real waiting time*) yang dirasakan oleh rantai pasok eksternal. Sementara itu, *Service Level Agreement* (SLA) maksimal 2 hari kerja digunakan sebagai tolok ukur batas target operasional internal perusahaan.
4. Data yang digunakan adalah 200 transaksi administrasi IPT pada periode Februari–April 2026. Jumlah data dan rentang waktu tersebut dipilih menggunakan teknik *Total sampling* selama pelaksanaan praktik kerja lapangan, sehingga data yang diperoleh bersifat mewakili untuk menggambarkan kondisi operasional terkini di PT Arohera.
5. Meskipun identifikasi data merujuk pada nomor *Purchase Order* (PO), unit analisis yang digunakan adalah setiap transaksi administrasi IPT secara individual guna mengakomodasi adanya transaksi pengiriman bertahap (*Partial delivery*).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah ditetapkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kesesuaian antara waktu aktual penyelesaian administrasi IPT dengan target waktu operasional perusahaan di PT Arohera?

2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi akar penyebab keterlambatan penyelesaian administrasi IPT tersebut berdasarkan analisis *Fishbone*?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis tingkat kesesuaian antara waktu aktual penyelesaian administrasi IPT dengan target operasional perusahaan maksimal dua hari kerja.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi akar penyebab keterlambatan penyelesaian administrasi IPT berdasarkan analisis *Fishbone*.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1 Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih nyata terhadap literatur akademik dan kajian keilmuan di bidang manajemen operasi, khususnya dalam ranah manajemen logistik dan pengadaan barang (*Procurement*). Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya diskursus mengenai pengukuran efisiensi administrasi menggunakan pendekatan *Cycle time* dan dampaknya terhadap stabilitas rantai pasok (*Supply Chain Management*), yang selama ini masih memerlukan banyak kajian empiris di lapangan.

1.6.2 Secara Praktis

1. Bagi Perusahaan:

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan evaluasi yang objektif dan berbasis data bagi manajemen divisi *Procurement*. Rekomendasi perbaikan operasional yang diusulkan diharapkan mampu membantu perusahaan dalam mengurai kendala administratif, mempercepat proses verifikasi dokumen, dan memastikan pembayaran vendor tepat waktu guna mendukung kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana menyeluruh bagi peneliti untuk mengaplikasikan ilmu manajemen logistik yang telah dipelajari selama perkuliahan ke dalam penyelesaian masalah nyata (*Problem-solving*) di dunia industri. Hal ini sekaligus mengasah kemampuan analisis, pemetaan proses bisnis, dan manajerial peneliti selama menjalani masa magang profesional.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi tambahan, bahan kajian literatur, maupun studi kasus praktis bagi mahasiswa dan peneliti selanjutnya. Terutama bagi mereka yang berminat untuk meneliti lebih lanjut mengenai tata kelola administrasi logistik, hubungan mitra (*Vendor management*), dan efisiensi waktu operasional.

