

PENERAPAN *PURCHASING PLANNING* DALAM PENGADAAN BAHAN BAKU DI PERUSAHAAN INDUSTRI

(Studi pada PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**MU'ADZ SHIDQI
NIM. 135030301111025**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MINAT KHUSUS BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2017**



MOTTO

“Lakukan Pekerjaan karena Allah SWT”



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan *Purchasing Planning* dalam Pengadaan Bahan Baku di Perusahaan Industri (Studi pada PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur)

Disusun oleh : Mu'adz Shidiq

NIM : 1350303011114025

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, 29 November 2017

Kemisi Pembimbing
Ketua



Supriano, S.Sos, MAB
2011078404271001

TANDA PENGESAHAN

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada:

- Hari : Rabu
- Tanggal : 10 Januari 2018
- Jam : 12.30
- Skripsi atas nama : Mu'adz Shidqi
- Judul : Penerapan *Purchasing Planning* dalam Pengadaan Bahan Baku di Perusahaan Industri (Studi pada PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur)

Dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

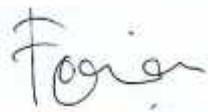
Ketua,



Supriono, S.Sos, MAB
2011078404271001

Anggota

Anggota,



Ferina Nurlaily, SE., M.AB., M.BA
198802052015042002



Aniesa Samira Bafadhal, SAB, MAB
2013048807062001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 11 Desember 2017



Nama : Mu'adz Shidqi
NIM : 135030301111025

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**CURICULUM VITAE****I. Identitas Diri**

1. Nama : Mu'adz Shidqi
2. Tempat, Tanggal Lahir : Rumbai, 5 Februari
3. Alamat : Jl. Kelapa, Balairaja. Perumahan YPIT
Mutiara RT/03 RW/02. Prov.Riau
4. Agama : Islam
5. No. Telepon : 081233799539
6. Email : muadzshidqi@gmail.com

**II. Pendidikan Formal**

No	Tingkat	Tahun
1.	Taman Kanak-Kanak Islam Mutiara Duri, Prov.Riau	1999 – 2001
2.	Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Duri, Prov.Riau	2001 – 2007
3.	Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Mutiara Duri, Prov.Riau	2007 – 2010
4.	Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu Mutiara Duri, Prov.Riau	2010 – 2013
5.	Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Bisnis, Minat Khusus Bisnis Internasional, Malang Jawa Timur	2013 – 2018

III. Pendidikan Non Formal

Kursus/Pelatihan

No	Keterangan	Tempat	Instansi	Tahun
1.	Konsorsium PT.Wijaya Karya – PT. Technip Indonesia	Matindok, Luwuk Banggai. Sulawesi Tengah	HSE	2016
2.	PT. Petrokimia Gresik	Gresik, Jawa Timur	Pengadaan Bahan Baku	2017



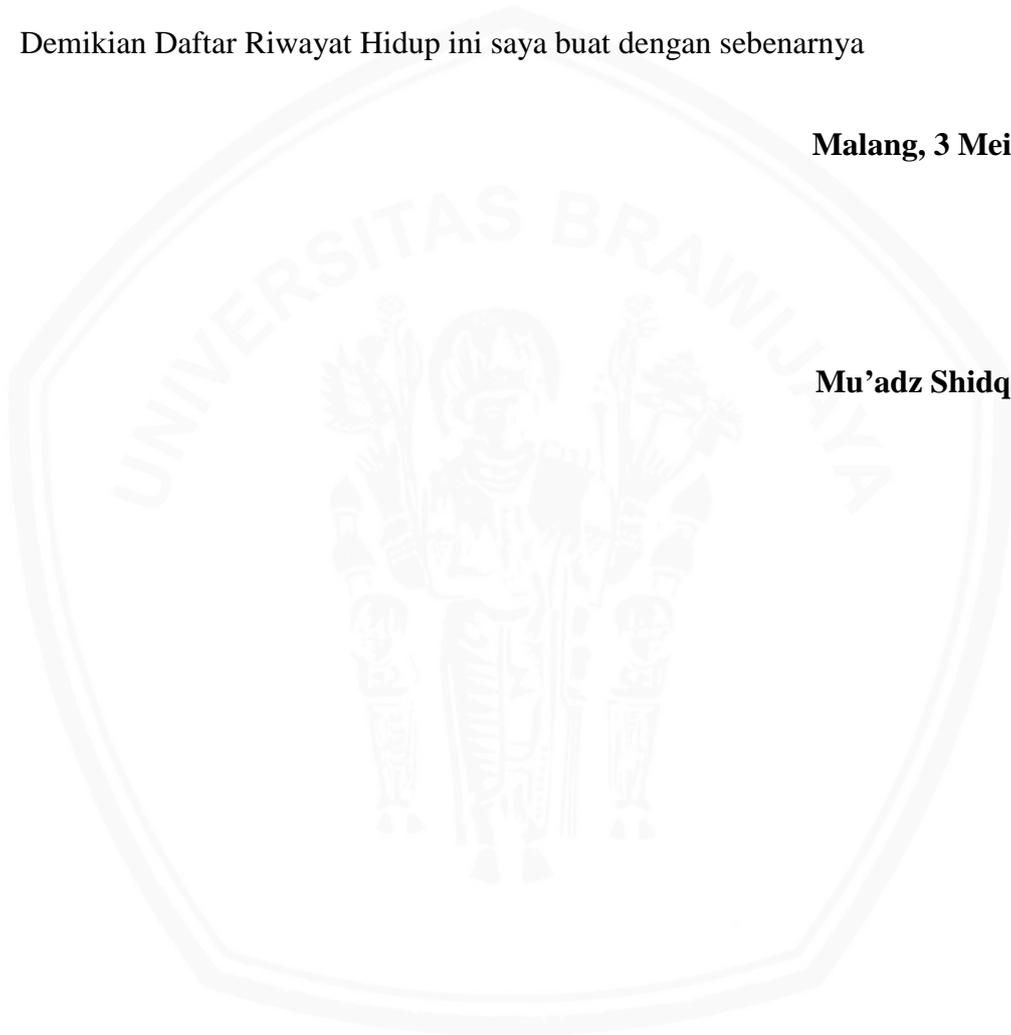
IV. Pengalaman Organisasi

No	Keterangan	Tahun
1.	Student Entrepreneur Center, Fakultas Ilmu Administrasi, Malang (Bagian Informasi dan Komunikasi Mahasiswa)	2014 – 2015
2.	Youth Capital Market Community, Malang. (Bagian Creative, Design and IT)	2015 – 2017

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sebenarnya

Malang, 3 Mei 2018

Mu'adz Shidqi



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat, rahmat, dan nikmat-Nya, peneliti mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan *Purchasing Planning* dalam Pengadaan Bahan Baku di Perusahaan Industri (studi kasus pada PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA. Selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Bapak Supriono, S.Sos, MAB selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi hingga selesai;
4. Ibu Sri Sulasmiyati, S.Sos, MAP, selaku Sekretaris Minat Khusus Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis;
6. Kepada Orang tua, Saudara, dan seluruh keluarga saya yang selalu memberikan motivasi, doa, dukungan, dan semangat selama ini sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini;

7. Bapak Arief Rahman Hakim selaku bagian perbendaharaan PT. Petrokimia Gresik yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk dapat melaksanakan penelitian skripsi;
8. Bapak Faris Darmawan sebagai bagian pengadaan bahan baku yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam penelitian skripsi;
9. Seluruh karyawan PT. Petrokimia Gresik yang telah meluangkan waktunya dan telah bersedia menjadi mentor dan berbagi ilmu kepada saya, baik saat penelitian skripsi;
10. Keluarga seperjuangan Program Bisnis Internasional FIA UB angkatan 2013.
11. Semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti bisa mendapatkan balasan yang berlipat dari Allah SWT. Dalam penulisan laporan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca.

Malang, 11 Desember 2017

Peneliti

RINGKASAN

Mu'adz Shidqi, 2017. **Penerapan *Purchasing Planning* dalam Pengadaan Bahan Baku di Perusahaan Industri (Studi Pada PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur)**, Supriono, S.Sos., M.AB

Penelitian ini berkonsentrasi pada implementasi *purchasing planning* yang efektif terhadap perusahaan industri yang bergerak di bidang pengadaan bahan baku agar dapat meningkatkan produktifitas dan penerimaan barang bahan baku tepat waktu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui *purchasing planning* dan meningkatkan ketepatan dalam pengadnan bahan baku yang digunakan pada PT. Petrokimia Gresik.

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan penelitian deskriptif. Penelitian ini berfokus pada struktur organisasi, formulir-formulir dan catatan (dokumen), serta sistem dan prosedur dalam pengadaan barang pada PT. Petrokimia Gresik. Sumber data adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber penelitian dan pengamatan langsung. Selain itu juga menggunakan data sekunder yang berupa formulir, catatan akuntansi, dan sejenisnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik observasi, teknik wawancara, dan dokumentasi.

Analisis SWOT merupakan metode analisis yang digunakan untuk menemukan peluang dan mengatasi hambatan pada PT. Petrokimia Gresik. Analisis SWOT terdiri dari *strengths*(kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Matriks SWOT menggambarkan strategi yang dapat diambil dari keempat faktor tersebut.

Hasil dari penelitian ini yang pertama adalah risiko yang dihadapi oleh perusahaan seperti ketepatan waktu, situasi di suatu negara dan harga barang di luar negeri yang selalu berubah. Jumlah pupuk yang diproduksi oleh PT. Petrokimia Gresik harus sesuai dengan bahan baku yang ada. Apabila terjadi kekuarangan bahan baku pada produksi maka perusahaan akan melakukan pembelian bahan baku dari luar negeri. Perusahaan akan melakukan tender untuk mendapatkan *supplier* sehingga transaksi pembelian bahan baku tidak memerlukan waktu yang lama.

SUMMARY

Mu'adz Shidqi, 2017. **Implementation of Purchasing Planning in the Procurement of Raw Materials in Industrial Companies (Studi at PT. Petrokimia Gresik, East Java)**, Supriono, S.Sos., M.AB

This study concentrates on the effective implementation of purchasing planning for industrial companies engaged in the procurement of raw materials in order to improve productivity and acceptance of raw materials on time. The purpose of this study is to know purchasing planning and improve the accuracy in pengadanan raw materials used in PT. Petrokimia Gresik.

Type of research used in this research is qualitative method with descriptive research approach. This study focuses on organizational structure, forms and records (documents), as well as systems and procedures in the procurement of goods at PT. Petrokimia Gresik. Data sources are primary data obtained directly from research sources and direct observation. It also uses secondary data in the form of forms, accounting records, and the like. Data collection techniques used addalah observation techniques, interview techniques, and documentation.

SWOT Analysis is an analytical method used to find opportunities and overcome obstacles at PT. Petrokimia Gresik. SWOT analysis consists of strengths, weaknesses, opportunities (opportunities), and threats (threats). The SWOT Matrix describes the strategies that can be drawn from these four factors.

The results of this study are the first risks faced by companies such as timeliness, situation in a country and the price of goods abroad are always changing. The amount of fertilizer produced by PT. Petrokimia Gresik must comply with existing raw materials. If there is lack of raw materials on production then the company will purchase raw materials from abroad. The company will conduct a tender to get the supplier so that the purchase of raw materials does not take a long time.

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I __ PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	8
 BAB II __ KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	10
1. Patrick Fung (1999)	10
2. Murray (2001).....	11
3. Bildsten (2015).....	11
4. Wagner <i>et al</i> (2015)	12
2. Matopoulos <i>et al</i> (2016).....	12
B. Pemetaan Penelitian Terdahulu.....	14
C. Tinjauan Pustaka	16

1. Definisi <i>Supply chain</i>	16
2. Definisi <i>Supply Chain Management</i>	19
3. <i>Purchasing</i>	23
3.1. <i>Purchasing Planning</i>	26
3.2. <i>Nature and Significance of Purchasing Planning</i>	28
3.3. Peran Pembelian dalam Perencanaan Perusahaan	30
3.4. Mengembangkan dan Menerapkan Perencanaan Pembelian	34
4. Analisis Lingkungan Perusahaan	38
5. Analisis SWOT	35
a. IFAS	37
b. EFAS	38
c. Matriks SWOT	40
BAB III_ METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	52
B. Fokus penelitian	53
C. Lokasi Penelitian	53
D. Penentuan Informan	54
E. Jenis dan Sumber data	54
F. Teknik Pengumpulan Data	55
G. Instrumen Penelitian	58
H. Analisis Data	59
BAB IV_ HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur	61
1. Sejarah dan Perkembangan PT. Petrokimia Gresik	61
2. Lokasi Perusahaan	62
3. Visi dan Misi Perusahaan	63
4. Logo Perusahaan	64

5. Organisasi dan Manajemen Perusahaan.....	65
B. Kegiatan Internal Perusahaan dalam <i>Purchasing</i>	80
1. Purchasing Objective	93
2. Penerapan <i>Purchasing</i> pada PT. Petrokimia Gresik	93
3. <i>Purchasing Strategy</i>	96
4. Pemilihan <i>Supplier</i> dalam pembelian di PT.Petrokimia Gresik	97
5. Distribusi barang ke PT. Petrokimia Gresik	97
C. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan.....	98
1. Analisis Lingkungan Internal	98
2. AnalisisLingkunganEksternal	100
3. AnalisisLingkunganIndustri.....	106
D. Analisis SWOT	109
E. Rekomendasi	114
BAB V_PENUTUP	
A. Kesimpulan	115
B. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN	121

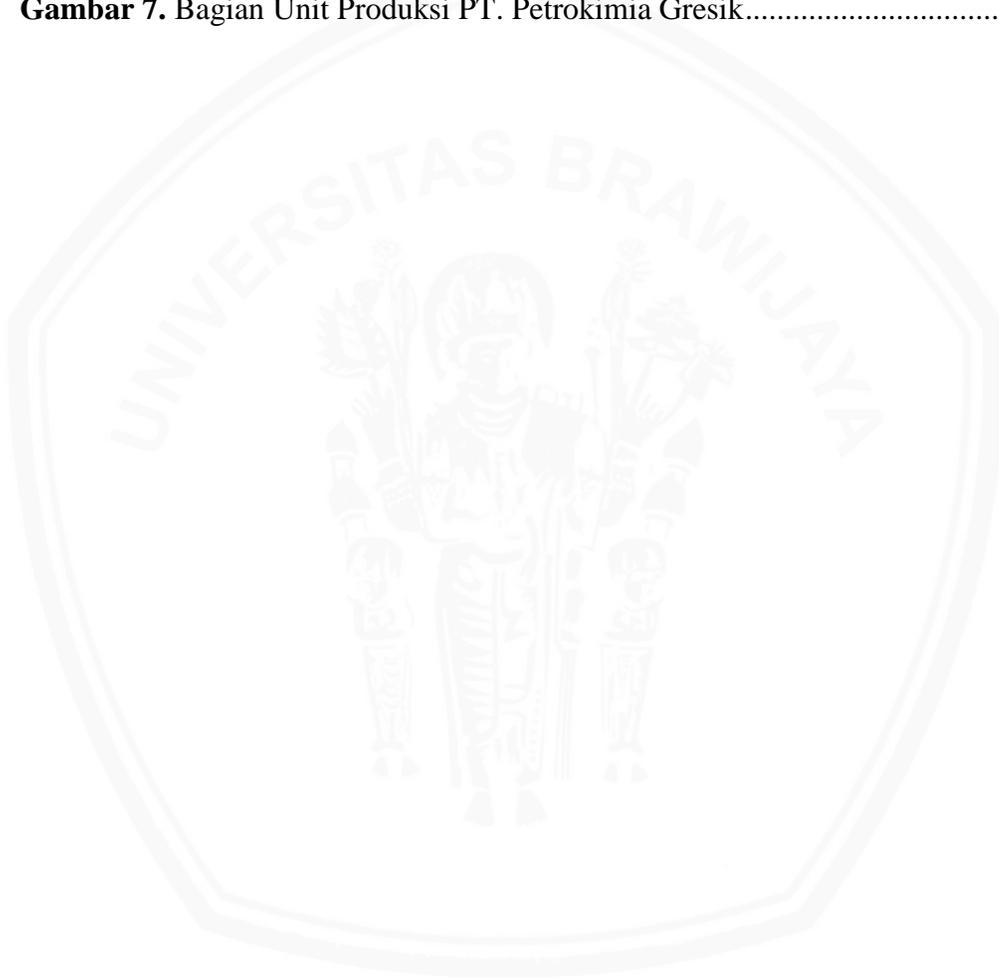
DAFTAR TABEL

Tabel 1 Ringkasan Kajian Empiris.....	14
Tabel 2 Format Matriks IFAS	46
Tabel 3 Format Matriks EFAS	47
Tabel 4 Format Matriks SWOT	51
Tabel 5 Ikhtisar Produksi dan Penjualan PT. Petrokimia Gresik 2016	86
Tabel 6 Analisis Matriks SWOT	113



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur <i>Supply Chain</i> yang sederhana.....	19
Gambar 2. <i>The Purchasing Management Cycle</i>	27
Gambar 3. The Corporate Planning System	31
Gambar 4. The Strategic Purchasing Planning Proses	35
Gambar 5. Logo PT. Petrokimia Gresik.....	64
Gambar 6. Struktur Organisasi PT. Petrokimia Gresik	65
Gambar 7. Bagian Unit Produksi PT. Petrokimia Gresik.....	80



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis saat ini terus bersaing untuk menciptakan berbagai kebutuhan konsumen yang semakin tinggi, dan semakin cerdas dalam memilih kebutuhannya. Mulai dari kalangan menengah sampai kalangan atas selalu menuntut kualitas terbaik dan harga yang ekonomis. Perekonomian mengalami perubahan yang cukup signifikan, apalagi di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia, yang semakin hari mengalami peningkatan baik dibidang ekonomi maupun pembangunan.

Perkembangan pesat teknologi informasi, komunikasi, maupun proses dipabrik mengakibatkan pendeknya siklus hidup produk. Setiap perusahaan akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, pelayanan yang cepat, mudah, dan terus menciptakan berbagai inovasi-inovasi baru untuk tetap dapat unggul dan bertahan di pasar. Selain produktivitas dan efisiensi yang perlu ditingkatkan, perusahaan juga harus memahami dan mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh konsumen.

Pujawan dan Mahendrawati (2010) menjelaskan bahwa "pentingnya peran semua pihak mulai dari *supplier, manufacturer, distributor, retailer,* dan *customer* dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat yang membentuk konsep *Supply Chain Management. Supply Chain Management* (SCM) merupakan pandangan manajer secara global

mampu menilai dari tindakan dan memprediksi hasil yang akan diterima.” SCM merupakan dampak dari keputusan yang tidak sebatas pada membangun pabrik atau *look*, tetapi memperluas pasar dari pemasok dan pelanggan. Guna memaksimalkan nilai bagi pelanggan, perlu ada perhatian terhadap keterlibatan antara rantai nilai (Finch, Byron J., 2006:362). Model SCM di perusahaan dapat bekerjasama dengan perusahaan lain untuk memenuhi kebutuhan produksi. Tujuan Utama dari SCM adalah pengiriman produk secara tepat waktu demi memenuhi konsumen, mengurangi biaya, mengurangi waktu, memusatkan kegiatan perencanaan dan distribusi.

Perusahaan perlu mempertimbangkan permasalahan pada rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan tersebut mendukung strategi perusahaan. Jika fungsi manajemen operasional mendukung dari strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan tersebut didesain untuk mendukung strategi manajemen operasional. Fasilitas dan biaya-biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dengan tujuan mencapai biaya minimum dan *service level* maksimum semuanya dipertimbangkan dalam *supply chain management*. (Heyzer dan Render, 2005).

Departemen manajemen *purchase/supply function* memiliki potensi dan peran penting dalam mengembangkan dan menerapkan strategi yang mengarah pada peningkatan efisiensi dan daya saing perusahaan melalui; (1) memerangi inflasi dengan melawan kenaikan harga yang tidak beralasan, (2) secara signifikan, mampu mengurangi investasi *dollar* dalam persediaan

bahan baku melalui perencanaan dan pemilihan pemasok yang lebih baik, (3) meningkatkan kualitas bahan yang akan dibeli dan di *input* komponen, sehingga kualitas dan konsistensinya dalam menyalurkan produk/layanan dapat ditingkatkan, (4) mengurangi segmen material dan harga pokok barang, dan (5) mempengaruhi perbaikan produk dan proses melalui dorongan dan memfasilitasinya. (Hendrick Thomas E., 1994)

Purchasing dalam organisasi *manufacturing* menjadi fungsi dalam pengadaan material dan fungsi biaya dalam perusahaan. *Purchasing* menentukan perencanaan dalam pengadaan material dan hubungan antara tahapan-tahapan dalam siklus proses produksi dengan memasukkan pertimbangan faktor kondisi material, harga dan perusahaan *supplier*. Pada manajemen biaya dalam departemen *purchasing*, proses yang digunakan dalam harga pembelian, perhitungan *rate* biaya proses, perhitungan harga pembelian, dan metode yang digunakan dalam penghematan biaya material. (Supriyanto dan Masruchah, 2000)

Supply Chain Management telah mempertimbangkan semua fasilitas yang berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan dan biaya yang akan dikeluarkan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hal utama yang menjadi pembahasan dalam *purchasing* adalah masuknya barang dan jasa. Hal ini akan menjadi sebuah pokok pertimbangan dalam pemilihan sumber, hubungan pembeli dan pemasok, penentuan harga yang harus dibayar, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan internal dan eksternal untuk meningkatkan pengendalian persediaan dan transportasi.

Dengan meningkatkan swasembada bahan pangan pokok maka pemerintah ingin menjamin ketersediaan pupuk untuk petani yang sesuai dengan kebutuhannya. PT. Petrokimia Gresik tergabung dalam perusahaan PT. Pupuk Indonesia (Persero) dengan tujuan untuk memaksimalkan pelayanan kepada petani dan menjamin kualitas yang baik. PT. Pupuk Indonesia (Persero) adalah produsen pupuk terbesar di Asia dengan total aset yang dimiliki Rp.93,13 triliun dan total kapasitas produksi pupuk mencapai 12,6 juta ton per-tahun. Untuk tercapainya ketahanan pangan nasional, PT. Pupuk Indonesia dan 10 anak perusahaannya merupakan produsen pupuk terbesar di Asia yang terdiri dari pupuk urea, NPK, ZK, ZA, dan SP-36 yang tersebar di pulau Jawa, Sumatera, dan Kalimantan (<http://pupuk-indonesia.com/id/produk>, diakses 14 Januari 2018).

Agar kebutuhan PT. Petrokimia Gresik terpenuhi maka pada departemen pengadaan dibutuhkan pengelolaan pengeluaran atau pembiayaan dari hasil yang di dapatkan dari kegiatan operasional PT. Petrokimia Gresik. Bagian pembelian (*purchasing*) departemen pengadaan menjadi pusat pengawasan dalam kebutuhan operasional PT. Petrokimia Gresik. Divisi pembelian merupakan jalur pengelolaan biaya terbesar dan terkecil dalam pengeluaran perusahaan. Kinerja pada divisi pembelian membutuhkan ketelitian dalam mengambil keputusan serta melakukan pembelian bahan baku dengan prosedur yang sudah ada.

Peran divisi pembelian dalam pengaturan pengadaan barang pasokan dan menjalin hubungan baik dengan pemasok, sehingga seluruh rantai

pasokan dapat bekerja dengan baik dan terkoordinasi secara maksimal. Rantai pasokan dan hubungan kemitraan yang baik diharapkan dapat memberikan kontribusi dan kegiatan operasional PT. Petrokimia Gresik. Pada divisi pembelian memiliki dua resiko dalam hal pengadaan barang. Resiko pertama adalah kelengkapan jumlah barang. Resiko kedua adalah keterlambatan kedatangan barang, sehingga kendala ini mengakibatkan keterlambatan dalam proses produksi.

PT. Petrokimia Gresik selama ini telah menerapkan konsep *Supply Chain management* (SCM) untuk mengatur aliran barang mulai dari *supplier* hingga kekonsumen akhir. PT. Petrokimia Gresik merupakan produsen pupuk terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk, seperti : Urea, ZA, SP-36, ZK, NPK Phonska, NPK Kebomas, dan pupuk *organic* petroganik. PT. Petrokimia Gresik juga memproduksi produk non pupuk, antara lain Asam Sulfat, Asam Fosfat, Amoniak, *Dry Ice*, *Aluminium Fluoride*, *Cement Retarder*, dan lain-lain. Akan tetapi, bahan baku untuk memproduksi berbagai macam pupuk dan non pupuk masih mengandalkan impor bahan baku dari luar, seperti: Mesir, Vietnam, Korea Selatan, Jepang, dan masih banyak lagi. Hal ini disebabkan karena produksi bahan baku kimia seperti: nafta dan kondensat yang ada di Indonesia untuk di ekspor keluar negeri sehingga PT. Petrokimia Gresik melakukan impor bahan baku kimia dari luar negeri. (www.merdeka.com, diakses 11 maret 2014).

Penelitian ini berkonsentrasi pada implementasi *purchasing planning* yang efektif terhadap perusahaan industri yang bergerak di bidang pengadaan

bahan baku agar dapat meningkatkan produktifitas dan penerimaan barang bahan baku tepat waktu. Penentuan tindakan dalam merencanakan pembelian untuk pengadaan bahan baku perusahaan agar sesuai dengan harga, waktu dan jumlah yang dibutuhkan perusahaan maka penelitian ini mengangkat topik berjudul **”Penerapan *Purchasing Planning* dalam Meningkatkan Ketepatan Pengadaan Bahan Baku di Perusahaan Industri (Studi pada PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur)”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana *purchasing planning* yang digunakan pada perusahaan PT. Petrokimia Gresik?
2. Bagaimana peranan *purchasing planning* agar dapat meningkatkan ketepatan dalam pengadaan bahan baku pada perusahaan PT. Petrokimia Gresik?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan pada perumusan masalah diatas, adalah :

1. Untuk mengetahui *purchasing planning* yang digunakan pada perusahaan PT. Petrokimia Gresik;

2. Untuk mengetahui peranan *purchasing planning* agar dapat meningkatkan ketepatan dalam pengadaan bahan baku pada perusahaan PT. Petrokimia Gresik.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

- a. Sebagai bahan referensi yang bermanfaat bagi pihak lain, khususnya bagi peneliti yang berminat melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang, demi untuk pengembangan ilmu pengetahuan mengenai pembelian bahan baku atau *purchasing*.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang pembelian bahan baku atau *purchasing*, untuk selanjutnya dapat dimanfaatkan sebagai bahan analisis dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

2. Kontribusi Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan PT. Petrokimia Gresik dalam menentukan mekanisme keputusan dalam pembelian barang atau jasa.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi ilmiah dan menjadi salah satu *alternative* dalam menentukan *supplier* dalam pembelian bahan baku (*purchasing*), yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan-perusahaan impor.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai isi skripsi serta memudahkan memahami seluruh materi dari pokok permasalahan skripsi ini, maka perlu adanya sistematika pembahasan yang secara garis besar diuraikan sebagai berikut ini:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini diuraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan berbagai kajian tentang *purchasing*, *supplier*, dan produksi.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian serta analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan mengemukakan tentang hasil penelitian dan pembahasan dari semua permasalahan yang diangkat dalam penulisan skripsi secara keseluruhan, antara lain untuk mendeskripsikan *purchasing*, sistem yang digunakan perusahaan, mencari permasalahannya, dan efisiennya.

BAB V : PENUTUP

Bab ini akan mengemukakan kesimpulan dari hasil pembahasan bab-bab sebelumnya dan berisi saran-saran yang diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi semua pihak.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Tinjauan Empiris pada penelitian ini meliputi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian saat ini, tinjauan empiris pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fung (1999)

Penelitian ini dilakukan oleh Patrick Fung yang berjudul "*managing Purchasing in a Supply Chain Context-evolution and resolution*". Bertujuan untuk melacak pengembangan *purchasing* dari fungsi akuisisi ke *supply chain management*. Pembelian bukan sekedar menjual dan membeli, akan tetapi ada penyelarasan kinerja, manajemen pemasok, motivasi kerja dan informasi untuk pengembangan. Penelitian ini berdasarkan penelusuran perkembangan pembelian sebagai fungsi administrative internal dan menjadi dasar pengolahan *supply chain*. Hasil yang ditemukan bahwa manajemen pembelian memiliki peran penting dalam pengadaan pembelian dan logistik. Selain itu juga memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan strategi yang tepat.

2. Murray (2001)

Penelitian ini dilakukan oleh J. Gordon Murray yang berjudul “*Improving Purchasing Contribution – The Purchasing of Buying Council*”. Bertujuan untuk menjadi pertimbangan dalam pengembangan dan strategi pembelian dilingkungan pemerintahan. Adanya pembelian tersebut perusahaan dapat berkontribusi juga dalam tujuan politik pemerintah setempat dan menyarankan strategi dalam pembelian untuk satu visi dengan perusahaan. Penelitian ini dilakukan berdasarkan peneliti terdahulunya yaitu “*Buying Council, The Actual Contribution of Purchasing*”. Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini ada dua hal. Pertama, adanya kontribusi dalam tujuan politik kecuali itu dilakukan secara berkelanjutan. Kedua, penelitian ini juga berfokus pada pembentukan strategi secara alami.

3. Bildsten (2015)

Penelitian ini dilakukan oleh Louise Blidsten yang berjudul “*Purchasing strategies ind industrialised building – A comparison of Australian and Swedish Companish*”. Bertujuan untuk membandingkan dan memahami alasan strategi pembelian yang mereka gunakan. Penelitian ini diambil dari hasil penyelidikan bagaimana strategi pembelian dapat bervariasi antara perusahaan dan negara. Wawancara dan pengamatan mengungkapkan bahwa perbedaan strategi pembelian karena persyaratan, harapan dan budaya perusahaan tersebut. Hasil yang ditemukan bahwa

strategi yang digunakan akan berbeda dikarenakan adanya aspek barang apa yang akan dibeli.

4. Wagner *et al* (2015)

Penelitian ini dilakukan oleh Stephan M. Wagner dan Andreas Eggert yang berjudul “*Co-management of purchasing and marketing: Why, when and how?*”. Tujuan penelitian ini adalah membahas landasan teori dan konseptual dalam pengelolaan pembelian dan pemasaran yang memberikan jawaban dari pertanyaan mengapa, kapan dan bagaimana pembelian dan pemasaran agar dikelola secara bersamaan. Hasil yang ditemukan adalah pengelolaan pemasaran dan pembelian secara bersamaan akan menjembatani strategi dalam memfokuskan akomodasi ketergantungan pada sumber hulu yang kritis atau hilir dan meningkatkan penciptaan nilai dalam rantai pasokan.

5. Matopoulos *et al* (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh Aristides Matopoulos, John E. Bell dan Emel Aktas yang berjudul “*The use of Modelling in Purchasing/supply management research*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi model *purchasing/supply management*. Penelitian ini dimulai dari gambaran umum model, kategorisasi dalam penelitian *purchasing/supply management*. Hasil dari penelitian tersebut mengatakan banyaknya pendekatan dalam model *deskriptif*, *prediktif* dan *perspektif* di semua bidang penelitian yang berfokus pada fungsi utama *purchasing/supply management*. Hipotesis yang ditemukan adalah

penelitian *purchasing/supply management* di masa yang akan datang perlu adanya eksplorasi nilai-nilai permodelan yang tidak pada tingkat fungsional atau operasional tapi juga pada tingkat organisasi dan strategi dengan menggunakan hasil empiris untuk menginformasikan dan memperbaiki suatu model yang memiliki kelebihan dan juga kelemahan.



B. Pemetaan Penelitian Terdahulu

Tabel 1. : Ringkasan Kajian Empiris

No	Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fung (1999)	<i>Managing Purchasing in a Supply Chan Context-evolution and Resolution.</i>	Melacak pengembangan <i>Purchasing</i> dari fungsi akuisisi ke <i>Supply chain Management</i> .	Manajemen pembelian memiliki peran penting dalam pengadaan pembelian dan logistic. Dan dapat memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan strategi yang tepat.
2	Murray (2001)	<i>Improving Purchasing Contribution – The Purchasing of Buying Council</i>	Mempertimbangkan dalam pengembangan dan strategi pembelian dilingkungan pemerintahan	Ada dua hal yang ditemukan dalam penelitian ini. Pertama, adanya kontribusi terhadap pembelian dalam tujuan politik kecuali jika hal tersebut dilakukan berkelanjutan. Kedua, penelitian ini berfokus pada pembentukan strategi secara alami.
3	Bildsten (2015)	<i>Purchasing strategies ind industrialised building – A comparison of Australian and Swedish Companish</i>	membandingkan dan memahami alasan strategi pembelian yang mereka gunakan.	Strategi yang digunakan akan berbeda dikarenakan adanya aspek barang apa yang akan dibeli.

4	Wagner <i>et al</i> (2015)	<i>Co-management of purchasing and marketing: Why, when and how?</i>	membahas landasan teori dan konseptual dalam pengelolaan pembelian dan pemasaran yang memberikan jawaban dari pertanyaan mengapa, kapan dan bagaimana pembelian dan pemasaran agar dikelola secara bersamaan	pengelolaan pemasaran dan pembelian secara bersamaan akan menjembatani strategi dalam memfokuskan akomodasi ketergantungan pada sumber hulu yang kritis atau hilir dan meningkatkan penciptaan nilai dalam rantai pasokan.
5	Matopoulos <i>et al</i> (2016)	<i>The Use of Modelling in Purchasing/Supply Management Research</i>	Mengeksplorasi model <i>Purchasing/Supply Management</i> .	Ada banyaknya pendekatan dalam model <i>deskriptif</i> , <i>prediktif</i> dan <i>perspektif</i> di semua bidang penelitian yang berfokus pada fungsi utama <i>purchasing/supply management</i> . Perlu adanya eksplorasi nilai-nilai permodelan yang tidak pada tingkat fungsional atau operasional tetapi juga pada tingkat organisasi dan strategi dengan menggunakan hasil <i>empiris</i> untuk menginformasikan dan memperbaiki suatu model yang memiliki kelebihan dan kekurangan.

C. Tinjauan Pustaka

1. Definisi Supply Chain

Supply chain dapat didefinisikan sebagai sekumpulan aktivitas (dalam bentuk entitas atau fasilitas) yang terlibat dalam proses transformasi dan distribusi barang mulai dari bahan baku paling awal dari alam sampai produk jadi pada konsumen akhir. Dari hasil definisi tersebut, maka *supply chain* terdiri dari perusahaan yang mentransformasikan bahan baku menjadi bahan setengah jadi atau komponen, *supplier* bahan-bahan pendukung produk, perusahaan perakitan, distributor, dan *retailer* yang menjual barang tersebut ke konsumen akhir (Baihaqi, 2006). Definisi ini tidak jarang *supply chain* juga banyak diasosiasikan dengan suatu jaringan *value adding activities*.

Rantai pasokan adalah alur perjalanan barang, informasi dan keuangan. Pada umumnya berawal dari pembelian bahan dasar ataupun setelah jadi, yang diolah menjadi barang jadi (Barry dan Jay, 2010). Setelah itu barang-barang jadi tersebut akan diteruskan ke gudang atau pusat distribusi untuk nantinya diantarkan ke *retailer*, distributor ataupun langsung ke rumah atau kantor pelanggan. Akhirnya, layanan purna jual seperti perawatan dan perbaikan atau pengambilan dan daur ulang dari produk-produk tersebut diakhir masa gunanya. Dalam hal ini, layanan purna jual hanya terjadi dalam satu rantai pasokan, bukan pasca pembelian konsumen. Perencanaan rantai pasokan yang baik akan mengoptimalkan alur distribusi. Dalam penerapannya, rantai pasokan

lebih memandang pada alur pasokan, bukan pada proses yang terjadi. (Irghandi, 2008)

Supply chain atau rantai persediaan adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini merupakan jaringan yang menghubungkan berbagai organisasi yang saling berhubungan dan mempunyai tujuan yang sama, yaitu mengadakan pengadaan barang (*procurement*) atau menyalurkan (*distribution*) barang tersebut secara efisien dan efektif sehingga akan tercipta nilai tambah (*value added*) bagi produk tersebut (Zabidi, 2001). Sedangkan menurut Wibisono (2009) "*Supply chain* merupakan *logistic, manufacturer, distribution, retail outlets, customers.*" *Supply chain* memandang konsep manajemen *logistic* yang dipandang lebih luas yang mulai dari barang dasar sampai barang jadi yang dipakai oleh konsumen akhir, yang merupakan mata rantai penyediaan barang. Adapun aktivitas yang terlibat dalam *supply chain management* yaitu aliran barang, aliran informasi, aliran transaksi dan aliran uang.

Adapun manfaat dari mengoptimalkan *Supply chain* yaitu :

1. Mengurangi *inventory* barang

Inventory merupakan bagian paling besar dari asset perusahaan yang berkisar antara 30-40%. Oleh karena itu usaha dan cara harus dikembangkan untuk menekan penimbunan barang di gudang agar biaya dapat diminimalkan.

2. Menjamin kelancaran penyediaan barang

Kelancaran barang yang perlu dijamin adalah mulai dari barang asal (pabrik pembuat), *supplier*, perusahaan sendiri, *whosaler*, *retailer*, sampai kepada konsumen akhir.

3. Menjamin mutu

Mutu barang jadi ditentukan tidak hanya oleh proses produksinya, tetapi ditentukan oleh mutu bahan mentahnya dan mutu dalam kualitas pengirimannya.

4. Mengurangi jumlah *supplier*

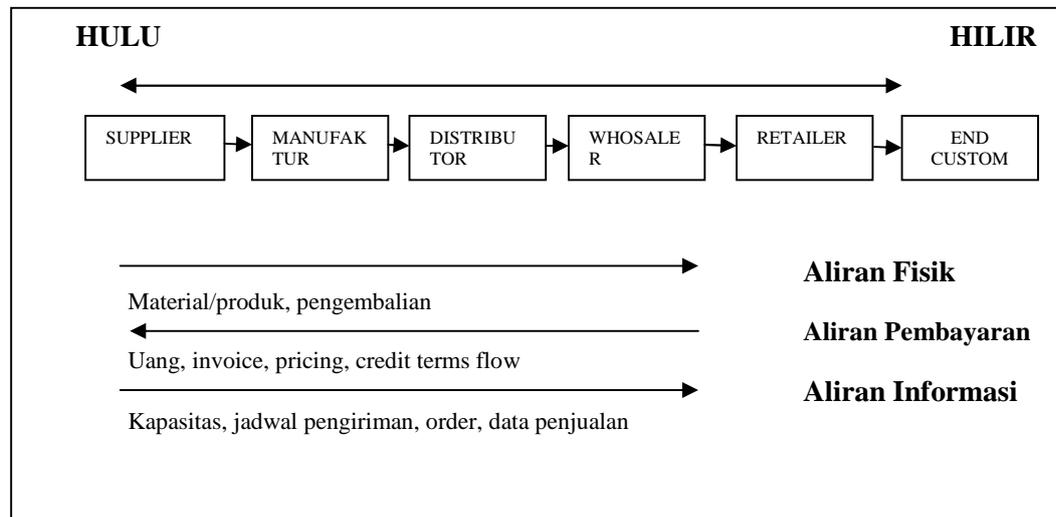
Bertujuan untuk mengurangi ketidakseragaman, biaya-biaya negosiasi, dan pelacakan (*tracking*).

5. Mengembangkan *supplier partnership* atau *strategic alliance*

Dengan mengadakan kerjasama dengan *supplier* (*supplier partnership*) dan juga mengembangkan *strategic alliance* dapat menjamin lancarnya pergerakan barang dalam *supply chain*.

(Wibisono, 2009)

Pada suatu *Supply chain* akan memiliki komponen-komponen yang biasanya disebut *channel*, misalnya ada *supplier*, *manufactur*, *distribution centre*, *whosaler* dan *retailer*. Semua *channel* tersebut bekerja untuk memenuhi kebutuhan konsumen akhir. Berikut adalah struktur *supply chain* sederhana:



Gambar 1. Struktur *Supply Chain* yang sederhana

Sumber <http://aguswibisono.com/2009/konsep-manajemen-supply-chain/>, (2009)

2. Definisi *Supply Chain Management*

Supply Chain Management (SCM) adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai pasokan ini juga merupakan jaringan atau jejaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut (Indraja dan Djokopranoto, 2002)

Supply Chain Management (SCM) Pertama kali dikemukakan oleh Oliver dan Weber pada tahun 1982 (Oliver & Weber, 1982 dalam penggabean 2009). Kalau *supply chain* adalah jaringan fisiknya, yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang, maupun mengirimkannya ke pemakai akhir, *Supply Chain management* (SCM) adalah metode, alat, atau pendekatan

pengelolaannya. Namun perlu ditekankan bahwa *Supply Chain Management* menghendaki pendekatan atau metode yang terintegrasi dengan dasar semangat kolaborasi.

Sedangkan menurut Siagian, Yolanda tahun 2005 bahwa “*Supply Chain Management* adalah serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan *supplier*, pengusaha, gudang dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien sehingga produksi dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, lokasi yang tepat dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya dan memuaskan kebutuhan pelanggan.”

Supply Chain Management (SCM) adalah modifikasi praktek tradisional dari manajemen *logistic* yang bersifat *adversiala* (pola-pola yang mementingkan pihak-pihak secara individual dan bukan mengacu kepada kinerja kepada keseluruhan ke arah koordinasi antar perusahaan sangat diperlukan pada *supply chain* karena perusahaan-perusahaan yang berbeda pada suatu *supply chain* pada intinya ingin memuaskan konsumen akhir yang sama, mereka harus bekerjasama untuk membuat produk yang murah, pengirimannya cepat waktu, dan kualitas yang bagus. Hanya dengan kerja sama antara elemen-elemen pada *supply chain* tujuan tersebut akan bias dicapai.

Supply chain biasanya ada 3 macam aliran yang harus dikelola. Pertama adalah aliran barang yang mengalir dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*). Contohnya adalah bahan baku yang dikirim dari *supplier* ke pabrik. Setelah produk selesai diproduksi, mereka dikirim ke distributor,

lalu ke *retailer*, kemudian ke pemakai akhir. Kedua adalah aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu. Ketiga adalah aliran informasi yang bias terjadi dari hulu ke hilir ataupun sebaliknya. Informasi tentang ketersediaan kapasitas produksi yang dimiliki oleh *supplier* juga sering dibutuhkan oleh pabrik. Informasi tentang status pengiriman bahan baku sering dibutuhkan oleh perusahaan yang mengirim maupun yang akan menerima (Pujawan, 2005)

Salah satu faktor kunci untuk mengoptimalkan *supply chain* adalah dengan menciptakan alur atau arus informasi yang bergerak secara mudah dan akurat diantara jaringan atau mata rantai tersebut, dan pergerakan barang yang efektif dan efisien yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan (Indrajit dan Djokopranoto, 2002). Dengan tercapainya koordinasi dari rantai pasokan perusahaan, maka tiap *channel* dari rantai pasokan perusahaan tidak akan mengalami kekurangan barang dan juga tidak memiliki kelebihan barang yang terlalu banyak.

Supply management atau *supply chain management* digunakan pada departemen pembelian untuk mengembangkan pemasok yang lebih baik dan lebih responsif. Saat Mark Keugh masih menjabat sebagai kepala kantor Mckinsey di London, ia berkata: banyak organisasi masih berusaha menyesuaikan diri dengan tantangan yang ada dilingkungan untuk menjadi pabrik yang berkelas dunia. Dan suatu ketika, dunia kini memberikan perhatiannya pada pembangun jaringan pemasok yang berkelas dunia. Manajemen pemasok kelas dunia memerlukan perbaikan secara terus

menerus dalam biaya, kualitas dan waktu distribusi. Organisasi pembelian yang terkemuka memiliki keterampilan untuk menunjuk kepada para pemasok dengan melaksanakan yang lebih baik. Organisasi kelas dunia menaruh perhatian kepada para pemasok mereka, baik dalam proses pemasokannya maupun penilaiannya terhadap pemasok. (Keugh, Mark., 1994).

Didalam buku Leenders dan Fearon yang berjudul *purchasing & supply management* mengatakan bahwa pada bidang logistik sangat bagus dalam teoritis, namun pada implementasinya memiliki masalah utama yang menghambat logistik ke perusahaan. Pertama, dalam melintasi garis otoritas organisasi maka kemampuan manajer logistik perlu bekerja lebih agar logistik tersebut sampai ke perusahaan dan juga tanggung jawab yang begitu besar. Kedua, kondisi sistem yang digunakan oleh perusahaan, terutama komputer. Dengan adanya kemajuan komputerisasi ini akan membuat implementasinya dari pendekatan sistem ini akan semakin baik. Dari dua hal tersebut perlu adanya personil atau sumber daya manusia (SDM) yang ahli baik dalam pendidikan, keterampilan, dan pengetahuan dalam pengoperasian dalam lingkungan sistem tersebut. (Leenders & Fearon, 1997:8)

Oleh karena itu, hal utama yang menjadi pembahasan dalam *Purchasing* adalah masuknya barang dan jasa. Hal ini akan menjadi sebuah pokok pertimbangan dalam pemilihan sumber, hubungan pembeli dan pemasok, penentuan harga yang harus dibayar, dan pemenuhan

kebutuhan pelanggan internal dan eksternal untuk meningkatkan pengendalian persediaan dan transportasi.

3. Purchasing

Secara umum, istilah pembelian (*purchasing*) adalah gambaran pada proses pembelian; seperti mempelajari kebutuhan yang ada, menemukan dan memilih pemasok, negosiasi harga, persyaratan yang disepakati, dan memastikan pengiriman barang. Dalam pengadaan (*procurement*) adalah semua hal yang mencakup seluruh kebutuhan perusahaan dalam pasokan barang; seperti pembelian, penyimpanan, penerimaan, pengecekan barang, mengatasi hambatan dan pengamanan barang (Leenders dan Fearon, 1997:6).

Fungsi *purchasing* atau *supply management* dibagi menjadi dua kategori yaitu: Pertama, keterampilan dalam sistem informasi data yang handal. Kedua, memiliki analisa dan perencanaan yang akurat. Dari dua kategori tersebut dilihat dari aspek struktur, proses, dan karyawan dalam berorganisasi sehingga mampu mengikuti tren yang ada dilingkungan saat itu. Baik dari perusahaan ke perusahaan maupun industri ke industri (Leenders dan Fearon, 1997:4)

Departemen *purchasing* memiliki peran penting dalam organisasi perusahaan pada aktivitas pengadaan material untuk memenuhi kebutuhan proses produksi. Untuk meningkatkan laba perusahaan, departemen *purchasing* dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap manajemen

produksi perusahaan. Pada umumnya di perusahaan manufacturing, biaya material yang digunakan sebesar 50% hingga 70% dari total biaya produksi. Departemen *purchasing* memiliki tanggung jawab terhadap material, harga, dan penyerahan produksi yang tepat waktu sesuai dengan kebutuhan lini produksi sehingga departemen *purchasing* mampu melakukan pembelian secara efektif dan penyerahan material yang dibutuhkan. (Supriyanto dan Masruchah, 2000:3)

Purchasing perlu menerapkan manajemen material dan manajemen biaya agar pengelolaan produksi perusahaan yang digunakan dapat dilakukan secara efektif dan efisien seperti proses pengadaan, penyimpanan dan penyerahan dalam proses produksi dan juga mampu mengontrol dengan baik, penggunaan biaya secara hemat dan penurunan biaya material. Supaya perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global maka departemen *purchasing* harus berperan aktif dalam perkembangan ekonomi dan peraturan yang ada, baik dalam negeri maupun luar negeri secara terus menerus sesuai dengan perkembangan global.

Pada fungsi *purchasing* merupakan pengadaan material yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan proses produksi dalam jumlah yang mencukupi dengan kualitas yang sudah ditetapkan, harga beli yang sesuai, dan penyerahan barang yang tepat waktu. (Supriyanto dan Masruchah, 2000:4). Menurut Supriyanto dan Masruchah, fungsi *Purchasing* ini terbagi menjadi 2:

1. Fungsi Biaya

Fungsi biaya merupakan fungsi untuk menciptakan laba bagi perusahaan dengan melakukan usaha penghematan biaya dan berusaha untuk dapat melakukan penurunan biaya material pada kondisi biaya yang wajar. Dengan menurunkan biaya material menjadikan cara yang efektif untuk menurunkan biaya produksi dalam usaha untuk memperoleh laba perusahaan dari aktivitas usaha produksi.

Pengaturan dalam jumlah persediaan material pada kondisi yang baik perlu diperhatikan agar tidak terjadi persediaan yang berlebihan yang mengakibatkan tidak berputarnya modal usaha perusahaan, tetapi sebuah keuntungan dalam proses produksi jika terjadinya keterlambatan dalam penyerahan barang material dari perusahaan *supplier*. Sistem administrasi yang sederhana, jadwal penerimaan barang, dan sistem distribusi perlu dilakukan dengan baik karena hal ini akan berpengaruh terhadap biaya pengadaan material.

2. Fungsi Perolehan

Fungsi perolehan ini merupakan fungsi untuk mengukur jumlah kebutuhan dalam proses produksi. Dalam proses produksi dibutuhkan pasokan material yang cukup, seberapa banyak penggunaan material dalam beberapa kurun waktu dan distribusi pasokan material yang dibutuhkan ke dalam ruang produksi.

Dengan adanya penggunaan material yang cukup maka ruang produksi tidak akan penuh dengan bahan-bahan material produksi sehingga ruang produksi tidak terganggu dengan barang-barang material yang banyak. Pada bahan material produksi akan di masukan kedalam satu ruangan dan tidak jauh dari ruangan produksi agar penggunaan bahan material produksi tidak terhambat oleh jauh jaraknya antar ruangan.

3.1. *Purchasing Planning*

Pada bidang pembelian, perencanaan pembelian dilakukan untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk kebutuhan di masa yang akan datang dan tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam buku *purchasing management* mengatakan bahwa “perencanaan pembelian adalah proses siklus mengintegrasikan pembelian secara keseluruhan dalam sistem perencanaan perusahaan.” (Scheuing, 1989)

Perencanaan pembelian adalah perumusan dan implementasi strategi pembelian. Strategi pembelian terdiri dari strategi sumber, waktu, dan *life-cycle*. Strategi sumber lebih memperhatikan jenis dan jumlah vendor yang akan mereka gunakan dalam pengadaan barang. Strategi waktu lebih mengarah ke permasalahan kapan barang tersebut akan diterima dan volume barang yang akan di tampung pada perusahaan. *Life-cycle strategy* lebih menyesuaikan perilaku saat

pembelian pada kondisi produk tersebut akan sampai di pangsa konsumen.

Dalam anggaran pembelian pokok pada perencanaan pembelian menjadi bagian utama dalam perencanaan pembelian. Didalam buku *purchasing management*, anggaran adalah laporan keuangan yang bersifat formal untuk menunjukkan tindakan pembelian dan arus kas yang akan digunakan (Scheuing, 1989). Ada empat kategori dalam anggaran pembelian, yaitu; persediaan barang, pemeliharaan, perbaikan dan operasional (MRO), *supplies*, modal dan anggaran operasional.



Gambar 2. *The Purchasing Management Cycle*

Sumber : Eberhard E. Scheuing (1989)

Didalam buku *purchasing management* Scheuing dan gambar 2, mengatakan bahwa “*planning is an integral part of the core responsibilities of purchasing managers*” (Scheuing, 1989).

Jika perusahaan tidak hati-hati dalam menentukan keputusan yang tepat maka akan menimbulkan permasalahan di internal maupun eksternal perusahaan dan juga akan mengurangi efisiensi

dan efektifitas yang akan didapat. Perencanaan dalam pembelian harus ada koordinasi yang tepat dan spesifik dengan unit lain agar tidak terjadi kesalahan dalam pembelian, termasuk jumlah, jadwal yang dibutuhkan, dan arus kas. Dalam mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan pembelian adalah bagian dari proses siklus pada perencanaan perusahaan. Meskipun pengaruh eksternal perlu disesuaikan, akan tetapi proses perencanaan pembelian sebagian besar dipengaruhi oleh aktivitas pembelian internal perusahaan. Hal ini dapat ditemukan dengan perencanaan pembelian tahunan yang disusun dalam format sederhana.

3.2. Alam dan Signifikan pada Perencanaan Pembelian

Dalam merencanakan pembelian dibutuhkan penggambaran akan hal-hal yang akan dihadapi dimasa yang akan datang dan memiliki kemungkinan akan mempengaruhi perencanaan pembelian dalam hal peluang maupun tantangan. Dengan adanya perencanaan ini, maka arah pembelian akan lebih terarah yang telah difikirkan sesuai dengan kesepakatan, lalu akan dievaluasi untuk memeriksa kemajuan apa saja yang telah dicapai.

Didalam buku *purchasing management* menurut Scheuing, ada beberapa hal yang direncanakan dalam pembelian untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan:

1. Dengan berfikir kedepan maka perusahaan akan bersiap menghadapi ancaman yang akan muncul dengan gerakan *defensive* dan memanfaatkannya dan juga bersikap *agresive* pada kesempatan yang ada sebelum para pesaing memiliki kesempatan untuk menemukan *supplier*.
2. Mengambil keputusan dan pengelolaan jika *supplier* memberikan respon yang mengarah kepada pemanfaatan sumber daya dan kinerja yang lebih baik.
3. Standar kinerja yang ada pada perencanaan pembelian memberikan standar pengukuran dan evaluasi hasil yang mengindikasikan tingkat pencapaian dan tindakan untuk mendorong usaha yang lebih.
4. Perencanaa pembelian meningkatkan sensitivitas dan responsif terhadap adanya perubahan lingkungan sehingga adanya penilaian konsekuensi yang didapat terhadap operasional perusahaan.
5. Perencanaan pembelian adalah komunikasi yang tepat untuk menyampaikan tujuan yang ingin dicapai dan alat yang akan digunakan dan membangun komitmen terhadap tujuan bersama.

Perencanaan pembelian perlu melibatkan elemen strategis. Perencanaan strategis adalah proses manajerial yang dimana

sumber daya perusahaan dan pembelian digunakan untuk mengatasi hambatan yang ada secara efektif dan memanfaatkan peluang yang muncul untuk mencapai strategi perusahaan (Scheuing, 1989). Oleh karena itu, aspek startegis juga akan menghubungkan perencanaan pembelian dengan unit fungsional lainnya kedalam sistem perencanaan perusahaan.

3.3. Peran Pembelian dalam Perencanaan Perusahaan

Perencanaan pembelian merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari sistem perencanaan perusahaan. Jika pembelian pada *supplier* tidak memberikan bahan-bahan yang dibutuhkan dalam jumlah barang atau biaya yang memungkinkan, maka produk yang dihasilkan akan menjadi harga yang kompetitif di pangsa pasar. Jika pembelian telah terintegrasi dalam perencanaan produk tersebut, maka kesalahan dalam alokasi sumber daya dan biaya dapat dihindari.

Dalam buku *purchasing management* menurut Scheuing, untuk mencapai tujuan dan kontribusi yang tepat, dibutuhkan perencanaan pembelian yang terkoordinasikan dan diintegrasikan dengan rencana fungsional pada sistem perencanaan perusahaan.

Ada tiga dimensi:

1. *Quantity*: jumlah unit produk jadi yang akan dibutuhkan oleh pemasaran untuk memenuhi permintaan pelanggan

perlu adanya *bill of material* yang spesifik sebagai persyaratan *material* untuk pembelian.

2. *Time*: mengambil tanggal yang ditentukan dan waktu tunggu *material* tersebut. Jadwal harus disesuaikan sehingga *material* tersebut telah tersedia jika diperlukan.
3. *Money*: setiap rencana akan tercapai jika *matreial* tersebut tepat waktu, karena uang adalah persyaratan yang telah ditetapkan dan dapat menyelesaikan keseluruhan sistem kerja dengan lancar.



Legenda:

Quantity ———

Time - - -

Money

Gambar 3 : *The Corporate Planning System*

Sumber : Eberhard E. Scheuing (1989)

Pada Gambar 3 menunjukkan bahwa proses perencanaan perusahaan yang baik dimulai dengan riset pemasaran dengan tujuan untuk menemukan peluang dan tren pasar. Dari target pasar tersebut, maka adanya perkiraan penjualan yang akan dikembangkan untuk memproyeksikan tingkat penjualan diberbagai produk dengan batasan waktu tertentu sesuai dengan kondisi pasar saat itu. Setelah diriset melalui pemasaran, lalu dirumuskan berdasarkan perkiraan penjualan untuk memperkirakan jumlah yang akan di pasarkan. Perencanaan pemasaran memiliki peran penting dalam proses perencanaan perusahaan karena jika produksinya tidak sesuai maka belum dapat di jual di pangsa pasar. Dengan demikian, perencanaan pemasaran yang menentukan *production mix*, waktu dan *level*.

Dalam hal ini, perencanaan keuangan akan mengendalikan semua rencana penyusunan dalam memenuhi persyaratan arus kas perusahaan dan juga akan mempengaruhi tindakan perusahaan. Kecuali saat penjualan *surplus* karena itu adalah pendapatan utama perusahaan. Akan tetapi, untuk mendapatkan dana yang cukup tidak hanya menentukan waktu kapan akan diterimanya. Dalam hal ini, pemasaran dan produksi harus saling berkomunikasi untuk memenuhi dana yang dibutuhkan. Divisi tersebut perlu menentukan jumlah yang dibutuhkan untuk produksi secara tepat waktu sehingga bisa disalurkan ke titik-titik penjualan. Dengan

begitu, pemasaran ingin memanfaatkan peluang yang ada agar mereka dapat bersaing secara agresif dengan para pesaing atau adanya perubahan permintaan konsumen.

Selain itu, manajer produksi dapat memproyeksikan tingkat beban dan pengeluaran barang. Namun, dengan adanya *material-material* yang dibutuhkan maka divisi pembelian ikut berkontribusi pada produksi. Dengan adanya pertimbangan dalam ketepatan waktu, divisi pembelian harus mempertimbangkan jangka waktu barang tersebut akan datang sesuai dengan jumlah yang diperlukan dan waktu yang digunakan untuk proses produksi.

Divisi pembelian juga terlibat dalam mengkaji biaya produksi untuk menentukan apakah perusahaan akan mengambil pasokan barang di pertanian atau pertambangan disekitar perusahaan atau mengambil pasokan barang di luar dengan biaya yang rendah. Pada intinya, fungsi pembelian adalah mencari cara yang lebih baik untuk menghasilkan produk.

Pembelian menjadikan dana perusahaan akan lebih banyak digunakan disebabkan ada banyaknya kebutuhan dan dana yang akan dikeluarkan demi menperlancar pembelian. Namun, pembelian bisa bernegosiasi untuk persyaratan pembayaran yang lebih baik atau mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan. Pembelian memiliki peran dalam sistem perencanaan

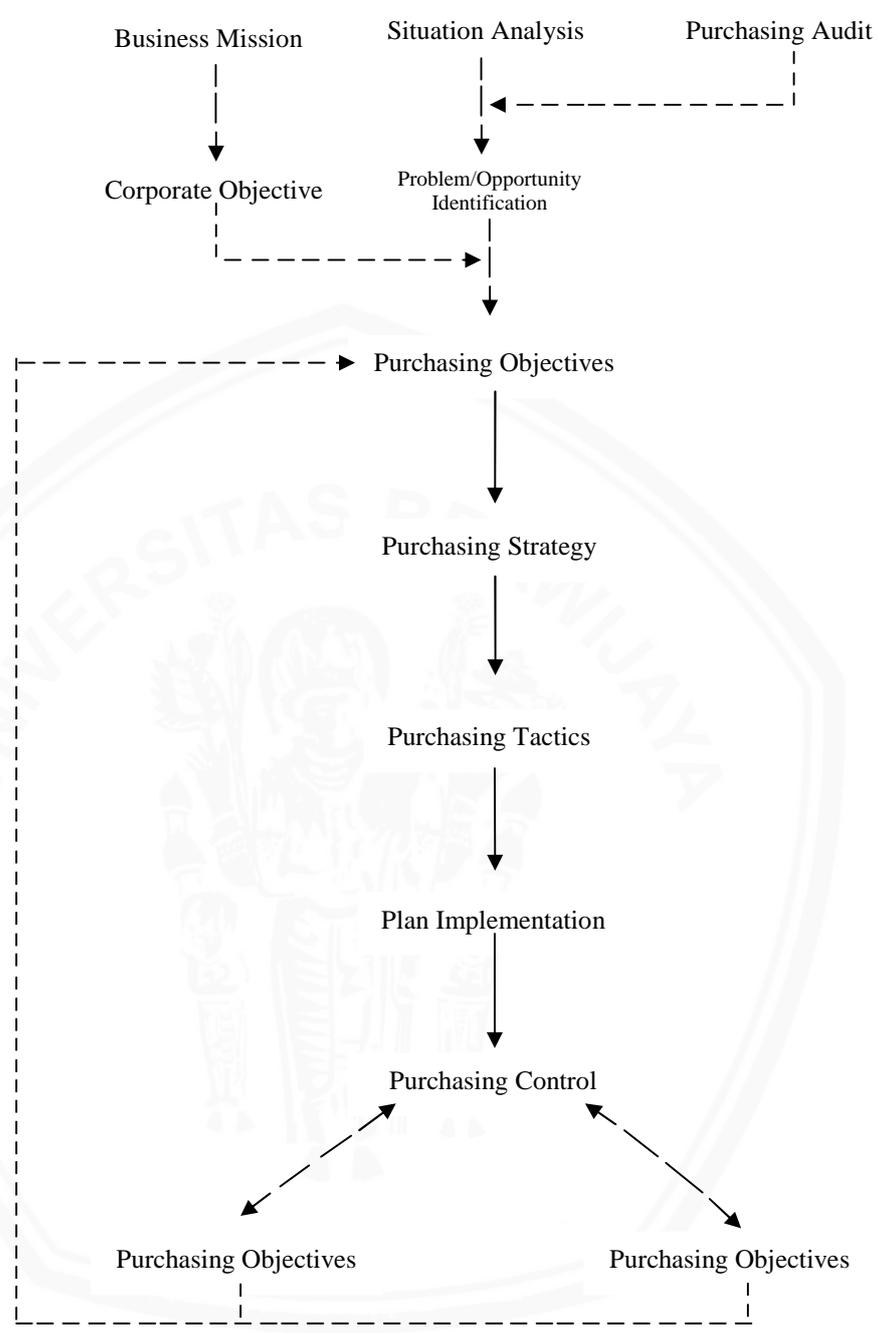
perusahaan. Kontribusinya dalam perencanaan perusahaan sebagai berikut:

1. Memantau tren pasar *supplier*
2. Menjelaskan bahwa pentingnya tren bagi perusahaan
3. Mengidentifikasi kebutuhan material dari berbagai unit bisnis
4. Mengembangkan aturan yang ada dalam pemilihan *supplier*.

Pembelian yang demikian akan menjadi mitra dan berperan aktif dalam perencanaan perusahaan dan juga dalam pengambilan keputusan berpartisipasi secara kreatif dalam proses dan memberikan kontribusi pada *bottom-line* perusahaan.

3.4. Mengembangkan dan Menerapkan Perencanaan Pembelian

Dalam perencanaan pembelian adalah proses pengambilan keputusan, *implementasi* dan mengevaluasi hasil dari penerapannya. Pada gambar 4 menunjukkan bahwa langkah-langkah dalam proses *purchasing* beserta respon yang diterima di setiap divisi yang diberikan. Ada empat komponen yang dimana proses mulainya dengan analisis karena perencanaan perlu pemikiran yang tepat supaya tidak ada hal yang tidak diperlukan dalam bertindak saat proses *purchasing*. Setelah itu dilakukan dengan perumusan perencanaan yang terdiri dari tujuan, strategi,



- Legend
- Inputs — — —
 - Steps — — —
 - Feedback - - -

Gambar 4 : The Strategic Purchasing Planning Proses
Sumber : Eberhard E. Scheuing (1989)



dan taktik. Hal tersebut dilanjutkan dengan mengimplementasi perencanaan saat belum dilaksanakan di lapangan. Tahap kontrol adalah akhir dari perencanaan untuk menjaga agar pembelian tetap berjalan secara semestinya.

Diagram tersebut menunjukkan bahwa setiap perencanaan pembelian pada dasarnya dimulai dari misi bisnis dan kondisi lingkungan. Misi bisnis perusahaan sebagai gambaran untuk tujuan dasar dalam melakukan pembelian. Adapun hal yang mempertanyakan mengapa misi bisnis perusahaan sangat dibutuhkan, maka dari itu ada lima elemen yang bisa menjawab pertanyaan tersebut, yaitu:

1. Sejarah perusahaan
2. Hal yang diprioritaskan dalam manajemen dan *owner*
3. Pertimbangan akan lingkungan
4. Sumber daya
5. Kompetisi

Misi yang di paparkan diatas diberikan kepada karyawan, pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat. Hal ini digunakan untuk memberikan pengarahan, kesempatan, identitas, prestasi dan kebanggaan tersendiri bagi karyawan. Dan mereka akan bertindak dan mengatur urusan bisnis dan juga mengukur hasil kinerja mereka.

Pada akhirnya, tujuan perusahaan ditemukan dari misi bisnis yang diberikan sehingga itu akan menghasilkan tujuan perusahaan setiap tahunnya dan untuk jangka panjang. Tujuan pembelian dimulai dari

tujuan perusahaan karena pembelian adalah salah satu kinerja utama dalam kontribusi di sebuah perusahaan. Hambatan pada lingkungan dan peluang harus diperhitungkan sebagai tindakan selanjutnya oleh perusahaan.

Audit pembelian bisa dikatakan secara luas, hal ini mencakup pemeriksaan yang sistematis, mandiri, dan bertahap terhadap tujuan, strategi, dan taktik dalam pembelian agar mampu mengidentifikasi masalah dan peluang serta memfasilitasi pengembangan dengan merencanakan tindakan yang tepat. Dalam proses audit pembelian harus secara menyeluruh dan mencakup segala aspek seperti fungsi aspek pembelian yang termasuk pada lingkungan, organisasi, sistem, strategi dan taktik. Perlu adanya pengecekan keadaan dan menyelidiki kekuatan atau kelemahan atas tindakan sebelumnya dan mengevaluasi secara efektivitas dan efisiensi dan juga mampu mengidentifikasi peluang sebagai perbaikan atas keputusan sebelumnya. Walaupun perusahaan mampu bisa bergerak sendiri namun dengan adanya konsultan luar yang pada umumnya tidak memiliki keterkaitan dalam *internal* perusahaan, akan tetapi hal tersebut akan memberikan pilihan *objektive* dalam penilaian dalam tujuan perusahaan. Dengan begitu, audit pembelian akan memberikan hasil yang jelas secara periodik, yaitu setiap tahunnya. Prosedur ini akan memberikan pertimbangan *checks and balances*, dan mengevaluasi kemajuan yang tepat.

4. Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Kotler dan Keller (2009:63) analisis lingkungan berkaitan dengan metode analisis yang akan digunakan yaitu analisis SWOT yang terdiri dari 4 elemen, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Analisis internal akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal akan mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan.

a. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal pada perusahaan adalah hal-hal yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung, yang berasal dari dalam lingkup perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2012:11) analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Lingkungan internal perusahaan meliputi analisis terhadap kekuatan (*strengths*) yang merupakan keunggulan atau kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan terhadap pesaing dan kelemahan (*weaknesses*), yaitu keterbatasan perusahaan yang dapat menjadi penghalang perusahaan untuk berkembang.

Lingkungan internal dalam perusahaan terdiri dari:

- 1) Keuangan

Keuangan berkaitan dengan akuntansi dan modal perusahaan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Laporan keuangan perusahaan dapat mencerminkan kekuatan atau kelemahan perusahaan berdasarkan pendapatan perusahaan dari hasil penjualan.

2) Pemasaran

Segala kegiatan pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dalam tujuan meningkatkan penjualan produk. Strategi pemasaran perusahaan dapat berkembang ketika strategi yang diterapkan sesuai dengan kondisi pasar serta visi misi perusahaan.

3) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang bekerja dalam perusahaan, termasuk di dalamnya terkait, kualitas kerja karyawan, sistem perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan penilaian karyawan.

4) Operasi dan Produksi

Merupakan aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas produksi hingga hasil akhir produk dikendalikan agar dapat selesai tepat waktu dan sistematis dari awal hingga (yang termasuk pengemasan dan sertifikasi kualitas standarisasi perusahaan).

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan dan berada di luar kendali perusahaan. Definisi lingkungan eksternal menurut David (2006:104),

“Menekankan pada identifikasi dan evaluasi trend an kejadian yang berada diluar kendali perusahaan. Audit lingkungan eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman”

Analisis lingkungan eksternal berfokus pada hal-hal yang diluar kontrol perusahaan secara umum seperti demografi, ekonomi, sosiokultural, teknologi, politik-hukum dan secara industry seperti datangnya ancaman pesaing baru, kekuatan posisi pembeli, kekuatan posisi pemasok, dan persaingan antar perusahaan yang membahas tentang peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Peluang (*opportunities*) atau keadaan dimana perusahaan berada pada posisi yang menguntungkan dengan adanya pilihan melakukan kebijakan yang dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Ancaman (*threats*) yaitu kondisi dimana perusahaan dalam keadaan tidak menguntungkan dikarenakan adanya masalah pada lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Lingkungan umum adalah lingkungan eksternal perusahaan mengenai hal-hal umum yang dapat mencakup segala aspek perusahaan dengan masyarakat sedangkan analisis lingkungan industry merupakan aspek yang mencakup lingkungan pesaing perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama.

Kotler dan Armstrong (2008:82) membagi lingkungan eksternal perusahaan menurut lingkungan demografi, ekonomi, alam, teknologi dan politik.

c. Analisis Lingkungan Umum

1) Demografi

Lingkungan demografi berhubungan dengan besarnya populasi, usia, distribusi geografi, komposisi etnis, dan hal-hal lain yang dapat

diperoleh melalui data statistic yang dapat mempengaruhi perkembangan atau target sasaran perusahaan dalam memasarkan produk.

2) Ekonomi

Lingkungan ekonomi akan memberikan pengaruh pada daya beli masyarakat yang akan memberikan pengaruh pada tingkat penjualan perusahaan. Perusahaan yang melakukan transaksi dengan negara asing akan merasakan pengaruh dari kebijakan moneter negara yang menjadi tujuan ekspor, nilai tukar uang, tingkat inflasi, tingkat suku bunga yang berlaku dan juga krisis dunia yang mempengaruhi permintaan pasar akan produk perusahaan.

3) Sosiokultural

Lingkungan budaya atau alam dapat mempengaruhi perilaku masyarakat mengenai pola hidup serta selera masyarakat dalam memilih barang. Faktor budaya dalam masyarakat mempengaruhi perusahaan dalam hal kepercayaan, nilai, sikap, dan opini mengenai perusahaan sedangkan keadaan alam akan mempengaruhi faktor-faktor budaya. Kedua hal ini berpengaruh langsung bagi penetapan strategi perusahaan pada pangsa pasar ke negara tujuan maupun ke negara asing.

4) Teknologi

Penggunaan teknologi akan mempengaruhi kecepatan akses perusahaan para *buyers* dari negara luar disamping juga untuk terus

dapat bersaing dengan kompetitor lain, perusahaan dituntut mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Pemanfaatan teknologi yang semakin modern, akan mempermudah perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

5) Politik-Hukum

Lingkungan politik terdiri dari peraturan, undang-undang, hukum, dan kebijakan pemerintah setempat berkaitan dengan perusahaan yang ada. Perusahaan yang berhubungan langsung dengan negara luar akan sangat merasakan faktor lingkungan politis yang berupa perjanjian perdagangan internasional dan juga kondisi politik negara yang dapat menjadi faktor penghambat transaksi dengan negara asing.

d. Analisis Lingkungan Industri

1) Ancaman Pesaing Baru

Munculnya perusahaan-perusahaan sejenis akan mempengaruhi jumlah pesanan apabila permintaan tidak mengalami peningkatan sehingga perusahaan harus berusaha untuk mendapatkan pangsa pasar yang luas untuk terus menjaga jumlah pesanan.

2) Kekuatan Posisi Pembeli

Kekuatan posisi pembeli dipengaruhi oleh jumlah pemasok yang ada. Pembeli akan memiliki posisi yang kuat ketika ada pilihan dari pemasok lain yang menawarkan harga yang lebih rendah maupun adanya kualitas barang yang lebih baik.

3) Kekuatan posisi pemasok

Kekuatan Posisi pemasok bergantung pada karakteristik situasi pasar dan jumlah permintaan dalam arena persaingan.

4) Persaingan antar Perusahaan

Persaingan antar perusahaan akan mempengaruhi industri secara luas. Ketika terdapat banyak perusahaan, akan ada bermacam strategi yang dilakukan tiap perusahaan untuk menjadikan produk mereka lebih unggul daripada produk lainnya sehingga menimbulkan aura kompetitif dikalangan perusahaan.

5. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang membantu dalam pengambilan keputusan pengembangan strategi disuatu organisasi yang berdasarkan informasi dan data yang dikumpulkan. Metode ini juga membantu organisasi untuk menemukan peluang dan mengatasi hambatan yang ada diinternal organisasi. Analisis SWOT singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), merupakan metode penyusunan sebuah strategi organisasi. Menurut Kotler dan Keller (2009:63) yaitu analisis SWOT dibagi menjadi dua faktor, yaitu faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan (SW) dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman (OT).

Sastradipoera (2003:46) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu metode yang populer untuk menetapkan strategi manajemen pemasaran yang efektif. Analisis SWOT akan menggunakan

empat elemennya yang saling berhubungan sehingga hasil dari elemen tersebut berupa strategi-strategi yang dapat digunakan sebagai alternatif di organisasi.

Analisis SWOT menurut Pearce dan Robinson (2008:201) sebagai berikut:

1) *Strength* (kekuatan)

Strength adalah sumber daya yang dikendalikan oleh tersedianya bagi suatu organisasi yang membuat organisasi relatif lebih unggul dibandingkan pesangnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. *Strength* muncul dari sumber daya yang dimiliki dan kompetensi yang tersedia dari organisasi.

2) *Weakness* (kelemahan)

Weakness adalah kekurangan yang dimiliki antara satu atau lebih sumber daya suatu organisasi tersebut terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

3) *Opportunities* (peluang)

Opportunities adalah situasi yang menguntungkan dalam lingkungan di organisasi. Tren merupakan salah satu sumber peluang yang diberikan. Identifikasi dari segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan dan regulasi, perubahan teknologi, hubungan baik antara pembeli atau pemasok menjadi sebuah peluang bagi organisasi.

4) *Treath* (ancaman)

Treath adalah situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. *Treath* merupakan hambatan utama bagi suatu organisasi dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatkan kekuatan tawar menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi dan pembaharuan peraturan yang menjadikan hambatan dalam keberhasilan suatu perusahaan.

Analisis SWOT sering digunakan oleh organisasi karena memiliki banyak kegunaan. Melalui analisis SWOT, organisasi tersebut dapat menganalisa dengan tepat menggunakan strategi yang diinginkan untuk mengimplementasikan di organisasi serta mengevaluasi strategi yang sudah ada dan merumuskan strategi cadangan untuk kondisi tertentu.

5.1. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

Analisis IFAS digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi di lingkungan internal organisasi. Matriks IFAS terdiri dari lima kolom yaitu faktor, bobot, skor dan komentar. Masing-masing faktor terdiri dari beberapa faktor yang bersangkutan dengan organisasi. Penilaian dengan pemberian bobot dan sistem penilaian sebagai berikut:

Tabel 2. Format Matriks IFAS

Faktor	Bobot	Rating	Skor	Komentar
---------------	--------------	---------------	-------------	-----------------

Internal				
Kekuatan				
Kelemahan				
TOTAL				

Sumber: Wheelen dan Hunger, 2012:184

1) Menyusun faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada organisasi

2) Memberikan bobot yang totalnya tidak melebihi 1,00 dengan kisaran sebagai berikut:

0,00 = tidak penting

0,05 = kurang penting

0,10 = cukup penting

0,15 = penting

0,20 = sangat penting

3) Memberikan rating dengan kisaran 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*). Rating 4 untuk kekuatan organisasi yang sangat esar dan rating 1 untuk kekuatan organisasi yang kecil. Sebaliknya untuk faktor kelemahan, rating 1 untuk kelemahan yang paling besar sampai dengan rating 4 untuk kelemahan yang paling kecil organisasi.

4) Skor diperoleh dari perkalian antara bobot dan rating.

- 5) Kolom komentar untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotannya dihitung.

5.2. Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)

Menurut Rangkuti dan Pradhana (2010:28) dalam analisis SWOT terdapat berbagai model matriks Internal dan Eksternal (IE). Analisis EFAS digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Matriks EFAS terdiri dari lima kolom yaitu kolom faktor, bobot, rating, skor, dan komentar. Masing-masing faktor terdiri dari berbagai faktor yang bersangkutan dengan organisasi. Penilaian dengan pemberian bobot dan rating dengan sistem penilaian sebagai berikut:

Tabel 3. Format Matriks EFAS

Faktor	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Eksternal				
Peluang				
Ancaman				
TOTAL				

Sumber: Wheelen dan Hunger, 2012:184.

1. Menyusun faktor-faktor peluang dan ancaman pada organisasi.
2. Memberikan bobot yang totalnya tidak lebih dari 1,00 dengan kisaran sebagai berikut:

0,00 = tidak penting

0,05 = kurang penting

0,10 = cukup penting

0,15 = penting

0,20 = sangat penting

3. Memberikan rating yaitu dengan kisaran 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*). Rating 4 untuk peluang organisasi yang sangat baik dan rating 1 untuk peluang organisasi yang buruk. Sebaliknya untuk faktor kelemahan, rating 1 untuk ancaman yang paling besar sampai dengan rating 4 untuk ancaman yang paling kecil dari organisasi.
4. Skor diperoleh dari perkalian antara bobot dan rating.
5. Kolom komentar untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotannya dihitung.

5.3.Matriks SWOT

Menurut David (2006:284) adalah alat untuk mencocokkan dan membantu manajer strategi dalam mengembangkan empat strategi yaitu SO (*strength-opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strength-threats*), WT (*weakness-threats*). Rangkuti dalam Pradhana (2010:61) menjelaskan bahwa matriks SWOT akan menampilkan delapan kotak, dua kotak kiri menunjukkan faktor eksternal perusahaan, dua kotak di atas menunjukkan faktor internal perusahaan dan empat kotak lainnya menjelaskan tentang strategi yang dapat

disusun dari keempat faktor tersebut. Matriks IFAS dan EFAS akan menghubungkan masing-masing elemen dari faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar untuk menyusun empat strategi, yaitu:

- 1) SO (*strength-opportunities*) adalah strategi yang memanfaatkan semua peluang yang mungkin didasarkan pada kekuatan internal perusahaan. Strategi SO memanfaatkan kekuatan dari peluang yang ditemukan dan menghasilkan pengaruh yang kuat sehingga dapat ditawarkan kepada organisasi.
- 2) ST (*strength-threats*) adalah ketika perusahaan sangat rentan terhadap ancaman dari eksternal. Strategi ST menganalisis ancaman dan kemudian akan mencari solusi yang tepat untuk mengatasi ancaman tersebut dengan mencari kekuatan yang dimiliki oleh organisasi. Kekuatan tersebut harus dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut.
- 3) WO (*weakness-opportunities*) adalah memanfaatkan kelemahan perusahaan dan menemukan peluang yang ada. Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan organisasi sehingga organisasi tersebut tidak leluasa bergerak karena adanya keterbatasan.
- 4) WT (*weakness-threats*) adalah ketika perusahaan menghadapi suatu ancaman yang dimana posisi organisasi tersebut memiliki kelemahan pada sektor tertentu, sehingga organisasi tersebut

akan mencari cara untuk menghadapi situasi tersebut dengan mencari alternatif strategi yang dapat dilakukan. Masalah yang muncul dikarenakan kelemahan yang dimiliki organisasi dan ditambah dengan adanya ancaman maka organisasi tersebut akan semakin rentan dalam mengalami konflik.

Adapun langkah-langkah dalam menyusun matriks SWOT sebagai berikut:

- 1) Tulislah peluang eksternal organisasi.
- 2) Tulislah ancaman eksternal organisasi.
- 3) Tulislah kekuatan internal organisasi.
- 4) Tulislah kelemahan internal organisasi.
- 5) Cocokkan kekuatan organisasi dengan peluang eksternal untuk mendapatkan formulasi strategi SO.
- 6) Cocokkan kelemahan internal organisasi dengan peluang eksternal untuk mendapatkan formulasi strategi WO.
- 7) Cocokkan kekuatan internal organisasi dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan formulasi strategi ST.
- 8) Cocokkan kelemahan internal organisasi dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan formulasi strategi WT.

Menurut uraian diatas, gambar berikut ini menunjukkan format dari matriks SWOT:

Tabel 4. Format Matriks SWOT

INTERNAL FACTORS (IFAS) EXTERNAL FACTORS (EFAS)	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	Strategi WO Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi WT Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

Sumber: Wheelen dan Hunger, 2012:184

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan penelitian deskriptif. Metodologi penelitian merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu penulisan karya ilmiah. Adanya metode penelitian ini, diharapkan kegiatan penelitian yang akan dilakukan akan dapat lebih terarah dan teratur dalam mencari derajat ilmiah yang dinilai baik dan benar. Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bodnar Taylor, 2000).

Metode penelitian deskriptif adalah suatu penelitian status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun kilas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 1999). Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai *variable*, baik satu *variable* atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara *variable* satu dengan *variable* yang lainnya (Sugiyono, 2005).

Tujuan penelitian deskriptif adalah menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, gejala atau kelompok tertentu atau untuk menentukan suatu frekuensi atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi

adanya suatu hubungan tertentu antara suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara gejala dengan gejala lain dalam masyarakat (Koentjaraningrat, 1991). Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi atau penggambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang akan diteliti.

B. Fokus penelitian

Fokus penelitian menjadi pusat obyek dalam melakukan penelitian. Penulis akan melakukan penelitian dengan memusatkan perhatian pada:

1. Struktur organisasi, hal ini untuk mengetahui tugas-tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan bidangnya.
2. Formulir-formulir dan catatan-catatan yang dipergunakan dalam setiap prosedur *purchasing* perusahaan.
3. Sistem dan prosedur dalam pembelian pada pengadaan barang yang dilaksanakan pada PT. Petrokimia Gresik.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Petrokimia Gresik yang berlokasi di jalan Jend.A.Yani Kotak Pos 107 Gresik 61101. Lokasi penelitian adalah tempat peneliti akan melakukan penelitian. Dari lokasi penelitian ini diharapkan akan mendapatkan data-data serta informasi yang berkaitan

dengan masalah yang akan diteliti. Adapun pertimbangan mengapa perusahaan ini menjadi tempat penelitian yaitu:

1. Penulis ingin memperdalam ilmu yang berkaitan dengan sistem dan prosedur *purchasing* serta ingin mengetahui apakah dengan melaksanakan sistem dan prosedur *purchasing* yang baik akan mencapai kebutuhan perusahaan.
2. PT. Petrokimia Gresik mampu menyediakan berbagai macam informasi yang berkaitan dengan *purchasing*.

D. Penentuan Responden

Responden yang saya pilih adalah bagian keuangan dan bagian pengadaan yang telah menjabat 6 tahun. Dalam menentukan responden, peneliti akan menggunakan teknik pengambilan secara tidak mengacak/ menunjuk responden (*purposive sampling*). Hal ini dilakukan disebabkan karena peneliti dapat memahami secara langsung prosedur yang digunakan dalam pembelian (*purchasing*) dan pelaksanaan dalam pembeliannya.

E. Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data-data diperoleh (Arikunto 1998). Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer adalah data-data yang diperoleh langsung dari sumber penelitian dan pengamatan langsung terhadap obyek yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak yang terkait dalam prosedur *purchasing*.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti dari sumbernya. Pada penelitian ini data sekundernya diperoleh dari dokumen perusahaan yang akan diteliti yaitu berupa formulir, catatan akuntansi dan sejenisnya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data setelah data tersebut dipilih dan dikumpulkan. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip dalam Moeleong (2007:103), analisis data merupakan proses pengorganisasian serta mengurutkan data ke dalam kategori-kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Penelitian menggunakan analisis data interaktif model Miles dan Huberman. Teknik analisis data interaktif menurut Miles dan Huberman (2014:15) dapat dilakukan dengan tiga alur kegiatan sebagai berikut:

1) Pengumpulan Data

Tahap yang dilakukan dengan mengumpulkan data saat dilapangan. Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Saat berada di lapangan data dapat berkembang sesuai dengan fokus penelitian yang ditetapkan.

2) Penyajian Data

Penyajian data merupakan kegiatan menyajikan data-data yang telah diperoleh secara terorganisir, dengan cara menyusun informasi yang diperoleh saat berada di lapangan dan memungkinkan untuk melakukan penggambaran kesimpulan awal. Tahap ini membantu peneliti dalam melakukan pemahaman terhadap permasalahan yang ada. Tujuan dari adanya tahap penyajian data adalah untuk merancang dan menyusun informasi yang telah diperoleh menjadi bentuk yang mudah dipahami, sehingga dapat dilakukan analisa atas apa yang terjadi.

3) Kondensasi Data

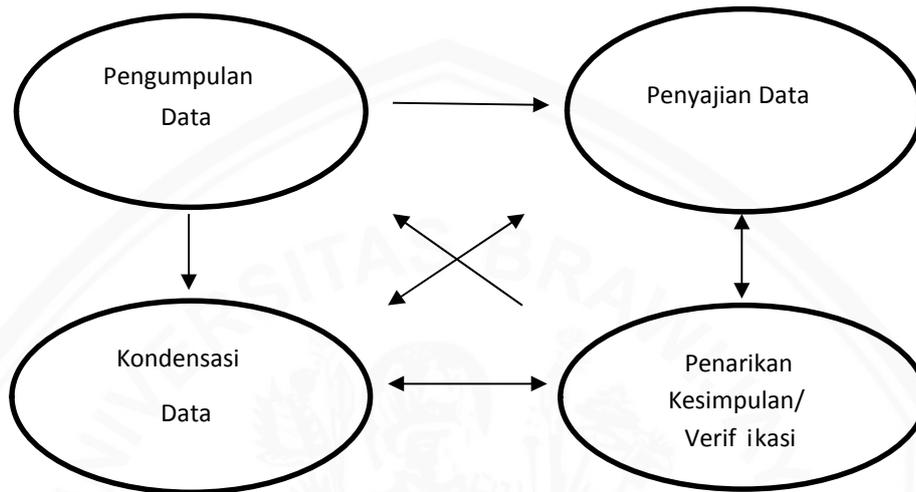
Tahap ini dilakukan dengan cara penjabaran dari data-data yang diperoleh saat di lapangan dalam bentuk laporan secara rinci dan lengkap. Laporan lapangan tersebut diserdahkan, dirangkum, dan dipilih sesuai dengan fokus penelitian. Hal ini bertujuan untuk memperkuat data sebuah konsep.

4) Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Tahap ini merupakan kegiatan yang menggambarkan kesimpulan serta verifikasi yang dilakukan mulai awal pengumpulan data saat di lapangan. Kesimpulan dari verifikasi merupakan hasil analisis. Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penulisan ini nantinya akan

merujuk pada poin-poin di atas. Penulisan skripsi yang sesuai poin di atas, diharapkan saat proses penulisan akan lebih terarah. Uraian di atas dijabarkan ke dalam bagan sebagai berikut :

Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif



Sumber: Miles and Huberman (2014:20)

5) Keabsahan Data

Pendekatan penelitian kualitatif membutuhkan pengujian dalam keabsahan data sehingga data yang diperoleh menjadi valid dan dapat dipertanggungjawabkan dengan menggunakan bahan referensi. Yang dimaksud dengan bahan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara sehingga data yang didapat menjadi kredibel atau lebih dapat dipercaya (Sugiono, 2012). Maka dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan rekaman wawancara sebagai bahan referensi

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat bantu yang dipergunakan dalam mengumpulkan data. Instrumen ini sangat penting dalam penelitian. Penggunaan instrumen penelitian secara tepat dan terpercaya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Peneliti sendiri merupakan alat pengumpul data utama untuk melaksanakan observasi dan wawancara pada sumber untuk memperoleh data dari dokumentasi;
2. Pedoman wawancara yaitu berupa daftar pertanyaan yang akan diajukan pada informan, supaya wawancara dapat dilakukan dengan tetap terarah dan relevansi terhadap masalah tetap terjaga;
3. Perangkat penunjang, meliputi alat bantu berupa buku catatan lapangan dan alat tulis untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan, Peneliti juga memanfaatkan alat bantu lain yaitu alat perekam suara dan kamera agar mudah dalam mengulang kembali ingatan tentang kondisi lapangan dan jalannya wawancara.

H. Analisis Data

Analisis data menurut Sangadji dan Sopiah (2010:197), Metodologi Penelitian, pendekatan praktis dalam penelitian yaitu berbagai alat analisa data penelitian agar rumusan masalah penelitian dapat terpecahkan dan akhirnya tujuan penelitian dapat tercapai. Analisis dalam penelitian kualitatif dilakukan tidak hanya setelah data diterima, namun juga selama

berada di lapangan. Penelitian kualitatif ini akan menjadi jelas apa yang menjadi permasalahannya yang kemudian sang peneliti akan membandingkan dengan teori yang digunakan dan akan menarik kesimpulan. Oleh sebab itu, penulis menggunakan analisis data berdasarkan satuan observasi yang wajar. Adapun tahapan analisis data sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data yang berhubungan dengan sistem dan prosedur *purchasing*.
2. Analisis struktur organisasidalam mengevaluasi peristiwa perlu adanya penilaian pada hal-hal yang berhubungan dengan sistem *purchasing*. Struktur yang sudah ada telah mendukung tujuan pengadaan barang yang memadai. Struktur yang mampu menunjukkan pemisahan fungsi-fungsi yang ada dengan garis wewenang yang jelas agar tidak terjadi perangkapan fungsi dan masing-masing fungsi memahami tugasnya.
3. Analisis terhadap formulir-formulir dan dokumen perusahaan. Hal yang dievaluasi adalah formulir-formulir dan dokumen yang digunakan dalam prosedur *purchasing*. Formulir dan dokumen inilah yang nantinya akan dapat diketahui aspek-aspek dalam pengadaan barang yang teraplikasikan dalam sistem *purchasing*.
4. Analisis terhadap prosedur-prosedur *purchasing* yang diterapkan oleh perusahaan dan menggambarkan dalam *flowchart*.

5. Mencari alternatif pemecahan masalah yang terjadi untuk sistem dan prosedur *purchasing* dalam mencapai tujuan kebutuhan bahan baku perusahaan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

1. Sejarah PT. Petrokimia Gresik

PT. Petrokimia Gresik merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam lingkup departemen perindustrian dan perdagangan. Pada awalnya pabrik pupuk ini dibangun di Jawa Timur sebagai Proyek Petrokimia Surabaya dan pemerintah telah merancang keberadaannya pada tahun 1956 melalui Biro Perancang Negara (BPN). Namun Petrokimia sendiri berasal dari “*Petroleum chemical*” yang disingkat menjadi *Petrochemical*, yaitu bahan-bahan kimia yang berasal dari minyak dan gas alam.

Proyek Petrokimia Surabaya ini didirikan berdasarkan ketetapan MPRS No. 11 tahun 1960 sebagai proyek prioritas dalam pola pengembangan nasional semester berencana tahap I (1961-1969) dan diperkuat dengan surat keputusan kepresiden RI No. 260 1960. Pelaksanaan proyek pada 1964 atas dasar instruksi presiden no. I tahun 1963 dan selaku kontraktor cosindit SpA dari Italia. Gresik dipilih sebagai lokasi pabrik pupuk merupakan hasil studi kelayakan pada tahun 1962 oleh Badan Persiapan Proyek-Proyek Industri (BP3I) yang dikoordinir Departemen Perindustrian Dasar dan Pertambangan. Pembangunan proyek sempat terhenti sebelum tahun 1968 karena pada tahun tersebut terjadi krisis moneter. Pada tahun 1969 proyek

dijalankan kembali hingga akhirnya proyek tersebut dapat beroperasi kembali untuk pertama kalinya pada Maret 1970. Pada tanggal 10 Juli 1972, PT. Petrokimia Gresik diresmikan penggunaannya oleh Presiden Soeharto yang kemudian diabadikan sebagai hari jadinya PT. Petrokimia Gresik dengan bentuk Badan Usaha Perusahaan Umum (Persero) dengan produknya yang masih berupa pupuk urea dan pupuk ZA.

Pada tanggal 10 Juli 1975 badan usaha Petrokimia Gresik berubah menjadi Persero sehingga namanya menjadi PT. Petrokimia Gresik (Persero). Setelah berkembang selama 20 tahun, pada tahun 1997 berdasarkan PP No. 28/1997, PT. Petrokimia Gresik menjadi anggota *holding* dengan PT. Pupuk Sriwijaya. Sampai dengan saat ini PT. Petrokimia Gresik telah memiliki kurang lebih 15 pabrik yang menghasilkan produk pupuk dan non pupuk. Produk pupuk disini meliputi pupuk urea, SP-36 I, SP-36 II, ZA I/II/III, phonska, NPK blending, kalium sulfat dan NPK granulasi. Sedangkan produk non pupuk antara lain amoniak, asam sulfat, asam fosfat, *cement retarder* dan *aluminium fluorida* (<http://pupuk-indonesia.com/id/profile>, diakses 3 September 2017).

2. Lokasi Industri

PT. Petrokimia Gresik menempati lahan kompleks seluas 450 Ha, antara lain:

1. Kecamatan Gresik meliputi Desa Ngipik, Desa Tlogopojok, Desa Sukorame, Desa Karang Turi, Desa Lumpur.
2. Kecamatan Kebomas meliputi Desa Tlogopatut, Desa Randuagung, Desa Kebomas.

3. Kecamatan Manyar meliputi Desa Pojok Pesisir, Desa Rumo Meduran, Desa Tepen.

3. Visi dan Misi

3.1.Visi

Visi PT. Petrokimia Gresik, yaitu: “Menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya saling diminati konsumen.”

3.2.Misi

Misi PT. Petrokimia Gresik, yaitu:

1. Mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan.
2. Meningkatkan hasil usaha untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha.
3. Mengembangkan potensi usaha untuk pemenuhan industri kimia nasional dan berperan aktif dalam *community development*.
4. Mengutamakan keselamatan, kesejahteraan, dan kesehatan kerja dalam setiap kegiatan operasional.
5. Memanfaatkan profesionalisme untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

4. Arti Logo PT. Petrokimia Gresik



Gambar 5 : Logo PT. Petrokimia Gresik

Sumber : PT. Petrokimia Gresik 2016

4.1. Dasar Pemilihan Logo

Logo Kerbau dengan warna kuning emas dipilih sebagai logo karena:

1. Penghormatan dan penghargaan kepada daerah kecamatan Kebomas
2. Mengembangkan sikap yang suka bekerja keras, loyal dan jujur.
3. Dikenal luas oleh masyarakat Indonesia sebagai sahabat petani.

4.2. Arti Logo

1. Kerbau warna kuning emas : melambangkan keagungan.
2. Daun berujung lima: melambangkan kelima sila dari Pancasila.
3. Daun berwarna hijau melambangkan kesuburan dan kesejahteraan.
4. Huruf PG: Petrokimia Gresik.
5. Warna putih pada huruf PG: melambangkan kesucian.

Secara keseluruhan logo perusahaan tersebut mempunyai arti “Dengan

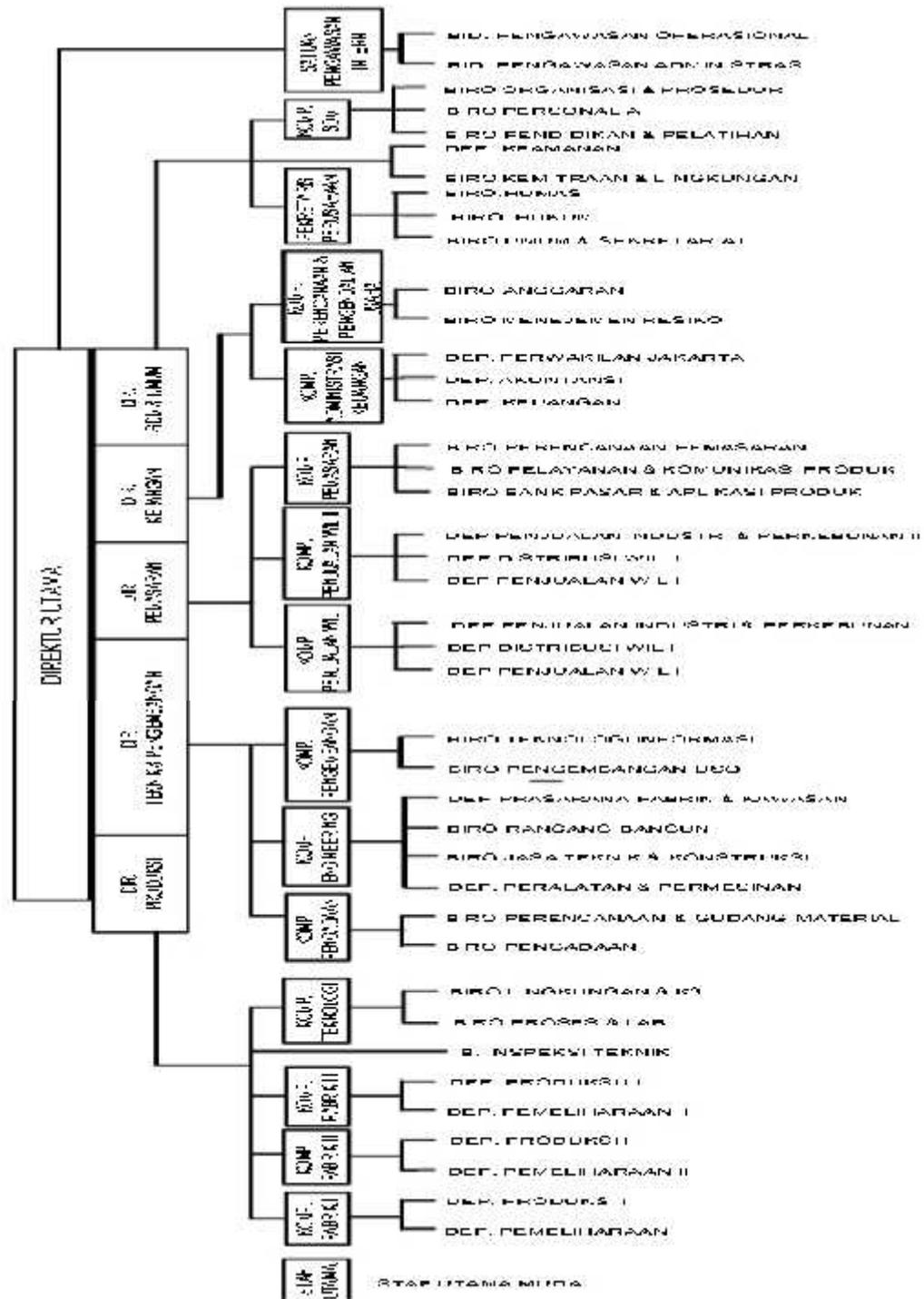
hati yang bersih berdasarkan kelima sila Pancasila, PT. Petrokima Gresik

berusaha mencapai masyarakat yang adil dan makmur untuk menuju

keagungan bangsa.”

5. Organisasi dan Manajemen Perusahaan

1) Struktur Perusahaan



Gambar6 : Struktur Organisasi PT. Petrokimia Gresik

Sumber : PT. Petrokimia Gresik 2016

Organisasi perusahaan di kendalikan oleh pimpinan perusahaan sebagai berikut:

1. Dewan komisaris, yang terdiri dari komisaris utama dan anggota komisaris
2. Dewan direksi, yang terdiri dari direktur utama yang membawahi direktur produksi, direktur sumber daya manusia dan umum. Masing-masing direktur membawahi kepala kompartemen. Kepala kompartemen membawahi kepala departemen atau kepala biro. Ada beberapa kepala kompartemen yang berlangsung dibawah direktur utama, yaitu kompartemen sumber daya manusia dan kepala satuan pengawas. Direktur produksi membawahi kepala kompartemen pabrik I, pabrik II, pabrik III dan teknologi.

2) Unit Produksi

1. Unit Pabrik I

1.2. Pabrik NH₃ Cair

2. Kapasitas Produksi : 445.000 T/th
3. Bahan Baku : Gas Alam dan Udara
4. Bentuk/Sifat : Cairan, mudah menguap
5. Kemasan : Tangi isi 1.9 ton & 3.8 ton
6. Spesifikasi NH₃ Cair (SNI 06-0045-1987) :

NH ₃ %	: 99.5 min
Air %	: 0.5 maks
Minyak ppm	: 10 maks
7. Kegunaan : Bahan baku ZA, Urea, NPK, DAP, Ammonium Chlorida, Ammonium Nitrat dan Hydrazine.

1.3. Pabrik CO₂ Cair

1. Kapasitas Produksi : 23.000 Ton/th
2. Bahan baku : Pemurnian CO₂ produk samping NH₃
3. Spesifikasi CO₂ Cair (SNI 06-0029-1987) :
CO₂ % : 99.7 min
Air ppm : 0.05 maks
4. Kemasan : Tangki isi 4.5 ton dan Botol isi 30kg
5. Kegunaan : Industri minuman berkarbonasi, pemadam kebakaran, proses netralisasi, mencegah oksidasi pada pengelasan logam, pengawetan daging/gabah/sayuran/ikan/benih.

1.4. Pabrik O₂ Cair

1. Kapasitas produksi : 7.500 Ton/th
2. Bahan Baku : Udara
3. Bentuk/Sifat : Cairan, mudah menguap
4. Spesifikasi O₂ Cair(SNI 06-0031-1990):
O₂ % : 99.5min
5. Kemasan : Tangki isi 4.5 ton

6. Kegunaan : pengelasan, pemotongan logam, perbengkelan, penyulingan/pengilangan minyak, peleburan logam, pengecoran, membuat gas sintesa untuk produksi ammonia.methyl alcohol/Acetylene, gas injection dalam penjernihan air, bidang kedokteran.

1.5. Pabrik N₂ Cair

2. Kapasitas produksi : 8.000 Ton/th
3. Bahan Baku : Udara
4. Bentuk/Sifat : Cairan, mudah menguap
5. Spesifikasi N₂ Cair (SNI 06-0042-1987) :
 - N₂ % : 99.7 min
 - O₂ % : 0.05 maks
 - H₂ ppm: 20 maks
 - CO₂ ppm: 10 maks
6. Kemasan : Tangki isi 4.5 ton
7. Kegunaan : Pembuatan ammoniak, Cyanida, pemadam kebakaran, pengawetan bahan makanan, industri listrik.

1.6. Pabrik ZA I & III ((NH₄)SO₄)

1. Kapasitas produksi : 400.000 Ton/th
2. Bahan Baku : Padatan tidak Higroskopis, mudah larut dalam air.
3. Spesifikasi ZA (SNI 02-1760-2005) :
 - Nitrogen % : 20.8 min
 - Belerang % : 23.8 min
 - Asam bebas % : 0.1 maks
 - Kadar air % : 1.0 maks
4. Kegunaan : Sebagai sumber unsur hara nitrogen dan belerang bagi tanaman, bahan baku pembuatan herbisida.

1.7. Pabrik Urea (NH₂CONH₂)

1. Kapasitas produksi : 460.000 Tpn/th
2. Bahan baku : NH₃ dan CO₂
3. Bentuk/Sifat : Padatan higroskopis, mudah larut dalam air
4. Spesifikasi UREA (SNI 02-2801-1998)
 - Nitrogen % : 46 min
 - Biuret % : 1 maks
 - Kadar air % : 0.5 maks

5. Kegunaan : Sebagai sumber unsur hara nitrogen bagi tanaman, bahan baku pembuatan urea, formaldehid, melamin, sebagai unsur sumber nitrogen pada pembuatan GA/MSG dan Lysine-HCl.

2. Pabrik II

2.1. Pabrik SP-36

1. Kapasitas produksi : 1.000.000 Ton/th
2. Bahan Baku : Batuan fosfat (P. Rock),
 H_3PO_4 , dan H_2SO_4
3. Bentuk/Sifat : Padatan tidak higroskopis,
mudah larut dalam air
4. Spesifikasi SP-36 (SNI 02-3769-2005) :
 P_2O_5 total % : 36 min
 P_2O_5 CS 2% : 34 min
 P_2O_5 WS % : 5 min
Asam bebas % : 6 maks
Kadar air % : 5 maks
5. Kegunaan : Sebagai sumber unsur hara fosfat bagi tanaman.

2.2. Pabrik SUPERHOS (SP-18)

1. Kapasitas Produksi : 1.000.000 Ton/th

2. Bahan baku : Batuan fosfat (P.Rock),
H₃PO₄, Clay dan H₂SO₄
3. Bentuk/sifat : Padatan tidak higroskopis,
mudah larut dalam air
4. Spesifikasi SUPERHOS (SP-18) Peraturan Menteri
Perindustrian :
 - P₂O₅CS 2% : 18 min
 - P₂O₅WS % : 14 min
 - Belerang % : 6 min
 - Asam bebas % : 6 maks
 - Kadar air % : 8 maks
5. Kegunaan : Sumber unsur hara fosfat
bagi tanaman

2.3.Pabrik Phonska

1. Kapasitas produksi : 300.000 Ton/th
2. Bahan Baku : H₃PO₄, NH₃ dan KCl
3. Bentuk/Sifat : Padatan Higroskopis, mudah
larut dalam air
4. Spesifikasi NPK padat (SNI 02-2803-2000) :
 - Nitrogen total % : 6 min
 - P₂O₅CS 2% % : 6 min
 - K₂O % : 6 min
 - Jumlah % : 30 min

Kadar air % : 2 maks

5. Kegunaan : Unsur hara fosfat, nitrogen, kalium, belerang tanaman.

2.4. Pabrik NPK Kebomas

1. Kapasitas Produksi : NPK Granule I, II, III dan IV = 740.000 Ton/th
2. Bahan baku : Tergantung formula N-P-K+(Mg/Zn/CU/B/Fe)
3. Bentuk/Sifat : Padatan higroskopis, mudah larut dalam air
4. Spesifikasi NPK padat (SNI 02-2803-2000) :
Nitrogen total % : 6 min
P₂O₅CS 2% : 6 min
K₂O % : 6 min
Jumlah % : 30 min
Kadar air % : 2 maks
5. Kegunaan : sumber unsur hara fosfat, nitrogen, kalium, boron, magnesium, copper, besi dan zink bagi tanaman.

2.5. Pabrik TSP

1. Kapasitas produksi : Tergantung pemesanan bahan baku

2. Bahan baku : Batuan fosfat
(P.Rock), H_3PO_4 , dan H_2SO_4
3. Bentuk/Sifat : Padatan tidak higroskopis, mudah larut dalam air
4. Spesifikasi TSP (SNI 02-0086-2005) :
 - P_2O_5 total % : 45 min
 - P_2O_5 CS 2% : 40 min
 - P_2O_5 WS % : 36 min
 - Asam bebas % : 6 maks
 - Kadar air % : 5 maks
5. Kegunaan : Sebagai sumber unsur hara fosfat bagi tanaman.

2.6. Pabrik DAP $(NH_4)_2HPO_4$

1. Kapasitas produksi : Tergantung pemesanan
2. Bahan baku : NH_3 dan H_3PO_4
3. Bentuk/Sifat : Padatan tidak higroskopis, mudah larut dalam air
4. Spesifikasi DAP (SNI 02-2858-2005) :
 - Nitrogen % : 45 min
 - P_2O_5 total % : 40 min
 - Kadar air % : 5 maks
 - Kadmium ppm: 100 maks

Timbal ppm : 500 maks

Raksa ppm : 10 maks

Arsen ppm : 100 mas

5. Kegunaan : Sumber unsur hara fosfat dan nitrogen bagi tanaman

2.7. Pabrik ZK K_2SO_4

1. Kapasitas produksi : 10.000 Ton/th
2. Bahan baku : H_2SO_4 dan KCl
3. Bentuk/Sifat : Padatan tidak

Higroskopis, mudah larut dalam air

4. Spesifikasi ZK (SNI 02-2809-2005) :

K_2O % : 50 min

Belerang % : 17 min

Asam bebas %: 2.5 maks

Klorida % : 2.5 maks

Kadar air % : 1.0 maks

5. Kegunaan : Sumber unsur hara kalium dan belerang bagi tanaman.

2.8. Pabrik HCl

1. Kapasitas produksi : -
2. Bahan baku : H_2SO_4 dan KCl
3. Bentuk/Sifat : Cairan yang sangat korosif

4. Spesifikasi HCl (SNI 06-2557-1992) : type 2

Klorida sebagai HCl % : 31 min

Sisa pemijaran % : 0.2 maks

Besi sebagai Fe_2O_3 % : 0.02 maks

2.9.Pabrik Petroganik

1. Kapasitas produksi : 10.000 Ton/th

2. Bahan baku : Kotoran hewan

3. Bentuk/Sifat : Granul tidak

higroskopis, mudah larut dalam air

4. Spesifikasi PETROGANIK :

C Organik % : 12.5

C/N Ratio % : 10-25

Air % : 4-12

5. Kegunaan : Sumber unsur hara C

organik, nitrogen bagi tanaman.

3. Pabrik III

3.1. Pabrik Asam Sulfat H_2SO_4

1. Kapasitas produksi : 550.000 Ton/th

2. Bahan baku : belerang & udara

kering

3. Bentuk/Sifat : Cairan

4. Spesifikasi Asam Sulfat H_2SO_4 (SNI 06-0030-1996):

H_2SO_4 % : 98 min

Sisa pemijaran %: 0.03 maks

Klorida, Cl ppm: 10 maks

Nitrat, NO_3 ppm: 5 maks

Besi, Fe ppm : 50 maks

Timah, Fb ppm : 50 maks

5. Kemasan : Tangki isi 4.5 ton

6. Kegunaan : Bahan baku pupuk

ZA, SP-36, gypsum, asam fosfat, tawas, utilitas

pabrik I, bahan baku detergen, industri MSG,

lysine-HCl, tekstil, pengelolaan oil bekas, dll.

3.2. Pabrik Asam Fosfat H_3PO_4

1. Kapasitas produksi : 200.000T/th

2. Bahan baku : Batuan fosfat

(C_3PO_4) & H_2SO_4

3. Bentuk/Sifat : Cairan

4. Spesifikasi Asam Fosfat H_3PO_4 (SNI 06-2575-

1992) : Grade II

P_2O_5 % : 50 min

SO_3 % : 4.0 maks

CaO % : 0.7 maks

MgO % : 1.7 maks

Fe_2O_3 % : 0.6 maks

Al_2O_3 % : 1.3 maks

Cl % : 0.04

F % : 1.0 maks

5. Kemasan : Tangki isi 4.5 ton

6. Kegunaan : Bahan baku pupuk fosfat (TSP, SP-36, SUPERHOS, NPK, DAP), sodium tripoly phosphare, pengelolaan nira pada pabrik gula, chemical cleaning, bahan baku lysine-HCl.

3.3. Pabrik Cement Retarder

1. Kapasitas produksi : 440.000 Ton/th

2. Bahan baku : Purified gypsum
($\text{CaSO}_4 \cdot 2 \text{H}_2\text{O}$)

3. Bentuk/Sifat : Granul tidak larut dalam air

4. Spesifikasi CR- $\text{CaSO}_4 \cdot 2 \text{H}_2\text{O}$ (SNI 15-0715-1989):

$\text{CaSO}_4 \cdot 2 \text{H}_2\text{O}$ % : 91 min

Air kristal % : 19 min

SO_3 % : 42 min

CaO % : - min

P_2O_5 total % : 0.5 maks

P_2O_5 larut air % : 0.02 maks

Fluorida total % : 0.5 maks

Air bebas % : 20 maks

Kadar IM in Asam %: 2.5 maks

Ukuran butir %: 90 min

5. Kemasan : Curah
6. Kegunaan : Bahan baku semen, plasterboard dan kedokteran.

3.4. Pabrik AlF_3

1. Kapasitas produksi : 12.600 Ton/th
2. Bahan baku : $\text{Al}(\text{OH})_3$ & H_2SiF_6
3. Bentuk/Sifat : Kristal yang tidak larut dalam air

4. Spesifikasi AlF_3 (SNI 06-2603-1992):

Purity % : 94 min

SiO_2 % : 0.25 min

P_2O_5 % : 0.02 min

Fe_2O_3 % : 0.07 min

BD Uni % : 0.700 min

Ukuran butir : (Quality plant)

+ 150 Tyler Mesh % : 20-50

+ 200 Tyler Mesh % : 50-75

+ 325 Tyler Mesh % : 75-96

5. Kemasan : Fleksibel kontainer isi 1 ton

Kegunaan : Sebagai bahan untuk proses peleburan aluminium.

3.5. Pabrik ZA II – $(\text{NH}_4)_2\text{SO}_4$

1. Kapasitas produksi : 250.000Ton/th
2. Bahan Baku : NH_3CO_3 & $\text{CaSO}_4 \cdot 2$

H_2O

3. Bentuk/Sifat : Padatan tidak higroskopis, mudah larut dalam air

4. Spesifikasi ZA (SNI 02-1760-2005) :

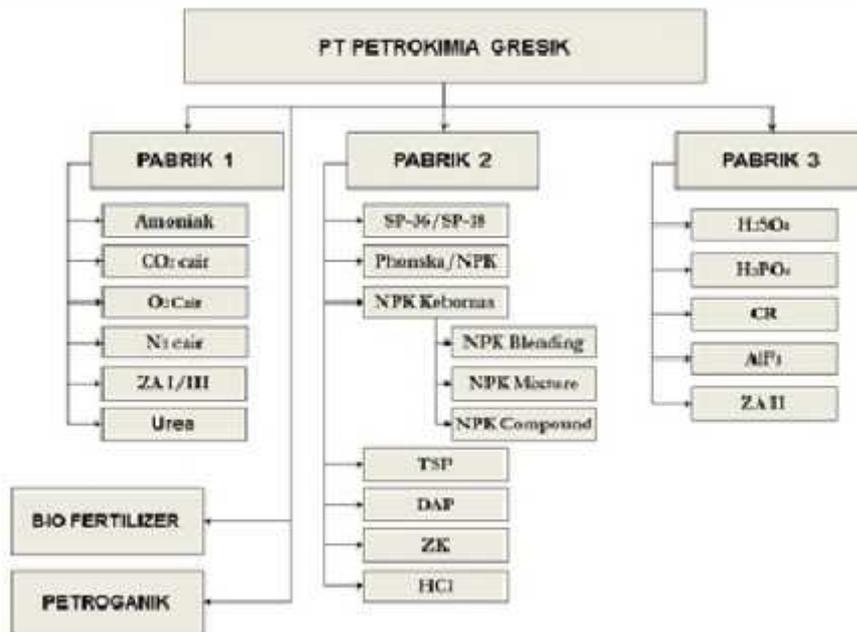
Nitrogen % : 20.8 min

Belerang % : 23.8 min

Asam bebas % : 0.1 maks

Kadar air % : 1.0 maks

Kegunaan : Sumber unsur hara nitrogen dan belerang bagi tanaman, bahan baku pembuatan herbisida dan lisin.



Gambar 7: Bagian Unit Produksi PT. Petrokimia Gresik
Sumber : PT. Petrokimia Gresik 2016

B. Kegiatan Internal Perusahaan dalam *Purchasing*

Untuk dapat tercapainya program swasembada pangan maka dibutuhkan dukungan untuk pupuk nasional agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini dilakukan karena adanya perintah dari pemerintah ke PT. Petrokimia Gresik. Berikut adalah pernyataan wawancara mengenai langkah-langkah pembelian di PT. Petrokimia Gresik oleh bapak Faris Darmawan, S.T selaku di bagian Pengadaan.

“Petrokimia tiap tahunnya mempunyai perencanaan pemasaran atau penjualan yang ditugaskan oleh pemerintah untuk subsidi. Untuk memenuhi rencana jual tersebut, petrokimia harus produksi sesuai jumlah yang akan dijual. Jadi perlu ada rencana produksi sesuai jumlah yang di pasarkan. Untuk memenuhi rencana produksi, maka muncullah rencana pembelian bahan baku. Dengan setiap jenisnya yang berbeda-beda. Pada rencana pembelian bahan baku, maka akan ada laporan untuk ke direksi untuk kebutuhan bahan baku. Ini dilihat dari kondisi sekarang, apakah bahan bakunya masih ada atau enggak?, rencana pemasarannya akan

dilakukan kapan?, kebutuhannya kurang berapa?, berapa ton *spec*-nya? Lalu kapan harus datangnyanya?, kondisi harga saat ini (dari referensi-referensi perusahaan yang dimiliki).”

Pada pernyataan diatas mengatakan apa saja kondisi yang dihadapi perusahaan pada saat itu, sehingga hal apa saja yang bisa di atasi agar pembelian bisa terlaksana dan terpenuhi.

1. Ketersediaan bahan baku perusahaan

Jika perusahaan memiliki ketersediaan bahan baku digudang perusahaan, maka perusahaan akan mengecek berapa kuota yang dimiliki perusahaan saat itu. Jika perusahaan memiliki stok barang yang masih banyak, maka perusahaan akan menunda pembelian bahan baku di luar negeri. Akan tetapi, jika perusahaan masih memiliki bahan baku namun kuota yang dimiliki masih belum mencukupi untuk memproduksi pupuk, maka perusahaan akan membeli bahan baku dengan jenis yang dibutuhkan dan jumlah bahan baku yang diperlukan untuk jangka waktu yang lama.

Jika perusahaan memiliki bahan baku yang menipis atau tinggal sedikit, maka perusahaan akan membeli jumlah bahan baku dengan jenis tersebut dari luar negeri dalam pendistribusiannya dibutuhkan waktu yang cepat agar produksi perusahaan tidak terhambat.

Ada pernyataan tambahan oleh Bapak Faris mengenai pembelian ini.

“laporan yang dibuatkan ke direksi dengan kebutuhan bahan baku produksi. Laporan ini isianya, misalkan bahan baku pupuk A yang memuat kondisi *stock existing* kita dengan kondisi *stock* yang ada *oten hand* kemudian rencana pemakaian kedepan sehingga kebutuhan sekian.”

Pada Annual Report dari PT. Petrokimia Gresik di halaman 90 mengatakan “agar keamanan stock terjaga, perusahaan telah merencanakan dan melakukan pengadaan bahan baku dan barang dagang dengan sistem pembelian secara multi sources serta melakukan kontrak jangka panjang langsung kepada manufaktur untuk barang-barang tertentu.” Sesuai dengan pernyataan bapak Faris dan sesuai dengan Annual Report perusahaan menyatakan bahwa stock barang yang ada di perusahaan telah dijamin aman dalam kurun waktu yang lama sehingga untuk resiko kekurangan barang yang dibutuhkan bisa dikatakan tidak ada.

2. Perencanaan Pemasaran

Setelah bahan baku yang dibutuhkan produksi telah memadai, selanjutnya perencanaan pemasaran akan dihitung sesuai dengan kapasitas produksi yang akan diterima. Semua hal yang akan dipasarkan kepadakonsumen harus menyesuaikan berapa jumlah yang dibutuhkan untuk memproduksi jenis-jenis produk yang akan di pasarkan.

Adapun pernyataan dari Bapak Faris selaku pengadaan bahan baku.

“dengan adanya perencanaan pembelian bahan baku, lalu ditentukan untuk produksi misalkan pupuk A itu bahan bakunya 1,2 atau 3 ton sekian dan berapa ton untuk memproduksi pupuk ini, semuanya masuk ke perencanaan penjualan hingga bahan baku. Untuk bisa dijual segini kita harus butuh bahan baku segini. Ini dasar awal perencanaan pembelian bahan baku”

Dari pernyataan tersebut menggambarkan bahwa pemasaran yang dilakukan harus sesuai dengan jumlah produksi yang akan diterima. Untuk mendapatkan target kinerja perusahaan yang baik maka perusahaan harus mengambil tindakan terhadap perubahan pasar global yang terus meningkat dan mengantisipasi tren pasar di masa yang akan datang. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan harus membangun kemampuan dari sisi produksi maupun pemasaran.

PT. Petrokimia Gresik memiliki strategi penjualan untuk meningkatkan pangsa pasar dalam produk pupuk maupun non pupuk dengan skala nasional maupun internasional. Pada rencana penjualan yang dilakukan pada tahun 2017 mengalami kenaikan 4% dibandingkan dengan tahun 2016 (Annual Report PT. Petrokimia Gresik, 2016). Hal ini menjadikan adanya terobosan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas untuk mencapai target perusahaan. Pencapaian target perusahaan dibutuhkan tahap-tahap dalam mencapai usaha yang baik seperti administrasi yang tertib, *zero complain*, dan *think smart*.

Dengan adanya administrasi yang tertib, diharapkan kegiatan perusahaan akan dapat berjalan lancar. Seluruh kegiatan perusahaan harus dilakukan pencatatan diseluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan agar adanya transparansi dalam proses kerja dan dapat menemukan titik permasalahan sehingga mampu diatasi permasalahan tersebut. Dalam pencatatan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu diawasi sepertipencatatan data-data transaksi perusahaan,

keuangan, produksi, tenaga kerja, persediaan bahan baku, pemasaran, promosi dan distribusi.

Dengan tidak adanya keluhan dari pelanggan maka kebutuhan yang diperlukan konsumen dianggap telah sesuai dengan apa yang mereka inginkan dan hubungan antara perusahaan dengan konsumen menjadi lebih baik. Dengan melakukan pemikiran yang baik, para karyawan dapat memberikan inovasi untuk meningkatkan kualitas perusahaan baik dalam internal perusahaan maupun eksternal. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari bapak Arif dan juga bapak Faris menyatakan bahwa setiap karyawan yang ada di perusahaan wajib memberikan inovasi baru untuk perusahaan yang berguna untuk meningkatkan kualitas perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan akan mampu berkembang jika para karyawan perusahaan mampu mendorong kualitas perusahaan yang lebih baik dan disesuaikan dengan perkembangan zaman di pangsa pasar.

3. Kebutuhan yang diperlukan dalam produksi.

Dalam kebutuhan untuk memproduksi sebuah pupuk maka dibutuhkan beberapa komponen untuk menghasilkan sebuah pupuk yang berkualitas. Misalkan perusahaan ingin memproduksi pupuk phonska, bahan baku yang diperlukan adalah $H_3PO_4NH_3$ dan KCl. Karena perusahaan telah mengatur untuk produksi phonska di pabrik 2(dua)

maka pihak produksi akan menyesuaikan dengan kondisi pabrik tersebut. Untuk menghasilkan pupuk phonska di pabrik 2(dua) yaitu 300.000 Ton/tahun maka bahan-bahan untuk menggabungkan bahan dasar pupuk phonska yaitu nitrogen, P_2O_5 , CS_2 , dan K_2O . Untuk menentukan berapa jumlah ton produksi maka perusahaan akan menghitung berapa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kapasitas 300.000 ton supaya barang yang akan dipasarkan telah sesuai dengan kebutuhan dan tidak kurang akan ketersediaan pupuk tersebut.

Dalam memproduksi sebuah pupuk, perusahaan telah merencanakan pada awal tahun untuk menargetkan produksi pupuk atau non pupuk dengan jumlah sesuai dengan gambar 8. Perusahaan dapat mengambil jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi salah satu pupuk atau non pupuk. Seperti pupuk phonska membutuhkan nitrogen sebesar 6 min dalam persen, P_2O_5 2 membutuhkan 6 min dalam persen, K_2O membutuhkan 6 min dalam persen dan akan menghasilkan pupuk tersebut 30 min dalam persen. Semua hal yang diperlukan dalam produksi pupuk akan bekerjasama dengan pihak produksi dan juga pihak pengadaan agar dapat mengetahui *spec* yang sesuai dengan kebutuhan produksi pupuk atau non pupuk tersebut.

Tabel 5 : Ikhtisar Produksi dan Penjualan PT. Petrokimia Gresik 2016)

(dalam ton kecuali disebutkan lain)	2016	2015	2014	2013	2012
PRODUK PUPUK					
PRODUKSI					
Pupuk Urea	424.004	434.220	416.635	482.148	412.176
Pupuk ZA	755.330	694.570	816.001	827.225	812.123

Pupuk SP-36	464.982	281.579	400.508	517.757	521.486
Pupuk NPK Phonska	2.118.530	2.534.155	2.110.996	1.800.198	2.304.169
Pupuk NPK Kebomas & DAP	296.067	155.360	363.574	449.864	185.337
Pupuk ZK (K ₂ SO ₄)	10.681	7.842	8.326	8.440	8.447
Jumlah Produksi Pupuk	4.069.594	4.107.726	4.116.040	4.085.632	4.243.738
Pupuk Petroganik *)	485.300	681.673			
PENJUALAN					
Domestik – Subsidi	5.014.507	5.005.901	4.777.896	4.829.166	4.752.703
Domestik - Non Subsidi	213.480	528.071	453.454	349.559	242.191
Ekspor	129.131	12.811	144.046	230.944	13.677
Jumlah Penjualan Pupuk	5.357.118	5.546.783	5.375.396	5.409.669	5.008.571
PRODUK NON PUPUK					
Produksi					
Amoniak	429.192	429.015	424.000	464.757	390.308
Asam Sulfat	1.160.531	922.173	572.212	592.485	589.121
Asam Fosfat (P ₂ O ₅ 100%)	312.588	223.596	205.218	209.727	206.491
Gypsum	850.203	962.433	672.324	559.090	752.000
Aluminium Fluorida	10.764	10.054	9.026	8.225	7.150
CO ₂ Cair	18.870	14.665	13.802	13.465	13.208
Dry Ice	2.212	2.384	2.404	2.267	1.890
Asam Klorida	11.686	8.866	9.462	9.760	9.525
Jumlah Produksi Non Pupuk	2.796.045	2.573.185	1.908.447	1.859.776	1.787.674
Penjualan Non Pupuk	1.445.205	1.622.047	1.280.032	1.171.746	1.007.996

Sumber : Annual Report PT. Petrokimia Gresik 2016

4. Jangka waktu barang dikirim oleh pengirim

Untuk mengetahui kedatangan barang yang dibutuhkan, perusahaan perlu mengetahui situasi jalur pendistribusian dari negara pengirim ke perusahaan untuk memastikan jarak tempuh yang dibutuhkan dalam pendistribusian barang dengan kapal pengirim.

Jika terjadi konflik di negara tersebut, perusahaan bisa saja mencari negara lain, tetapi perusahaan bisa mendapatkan barang di negara konflik tersebut dengan mencari perusahaan yang

sudah bertransaksi di negara konflik tersebut. Bapak Arif menggambarkan seperti berikut,

“tujuan pembelian adalah mendapatkan barang semurah mungkin tapi sesuai dengan spesifikasi. Contohnya, petro membeli pospatrok dengan kandungan 30% misal. Dengan kandungan pospat 30% bisa didapatkan di negara mana, Jordan, Rusia, Mesir misal. 3 negara tadi semua punya kualitas pospatrok yang sama, 3 negara tadi. Nah terus, tetapi harganya beda-beda. Paling mahal, anggaplah Jordan, kedua Mesir, ketiga Rusia. Nah, berarti ada harga, ada jarak, ada kualitas, ada eksternal kondision. Kita bisa beli ke Rusia, tapi beresiko. Negara-negara OFAK, negara-negara yang beresiko. Kamu punya barang, tapi di Korea Utara. Bisa di beli tapi susah. Kamu udah bayar segala macam, tapi barangnya gak nyampe-nyampe.

kalo kondisi eksternal tidak bisa dikendalikan, ya bagaimana lagi. Strateginya bagaimana, misalkan gini. Ada kayak pengepul, kayak calo. Ya kayak makelar di internasional. Itu khusus pupuk, ada. Nah, strateginya bisa bekerjasama organisasi tersebut untuk mendapatkan bahan baku tadi, gitu. Itu ada, IFA namanya. Internasional Fertilization Association. Internasional Fertilization Association. Nah, Itu mereka perkumpulan yang anggotanya itu produksi pupuk semua. Ada di Cina, ada macam-macam. Perto ada beli barang ke Rusia. *Purchasing* taktik nya, ada pemasok dari Singapura dia beli ke Rusia, tapi kita gak bilang ke, kita kerjasama sama Singapura, dan Singapura yang ngambil resiko. Tapi Petro sama pemasok dari Singapura menggunakan skema L/C. Itu bisa digunakan *purchasing* taktik.”

Dari penggambaran tersebut, bisa dikatakan bahwa kedatangan perusahaan bisa diatur sesuai dengan waktu, jarak dan kondisi eksternal pengirim. Waktu untuk mengatur kedatangan bisa digunakan dengan menggunakan kapal yang lebih cepat agar bisa cepat sampai ke perusahaan. Jarak dapat diatur sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan apakah ada di sekitar Indonesia atau hanya ada di negara yang jauh seperti Yordania, atau Mesir. Kondisi eksternal sebenarnya tidak bisa di kendalikan, akan tetapi kita bisa memilih negara mana yang memiliki kondisi *eksternal* yang lebih sedikit resikonya akan tetapi memiliki spesifikasi barang yang sesuai dengan perusahaan butuhkan. 3 hal

tersebut bisa digunakan dalam analisis kedatangan barang dari pihak pengirim ke perusahaan.

5. Kondisi harga bahan baku di luar negeri

Adanya perubahan kurs dollar dan harga minyak bumi di luar negeri, sehingga harga pada jenis-jenis barang di setiap negara akan berbeda-beda. Pembelian barang perlu adanya penawaran yang diberikan oleh pihak penjual di negara tersebut supaya adanya perbandingan harga antara penjual di negara lainnya. Sesuai dengan pernyataan bapak Arif, perusahaan ingin membeli dengan harga yang semurah mungkin dengan barang yang sesuai dengan spesifikasinya.

Kita bisa ambil contoh seperti, kita butuh bahan baku yang ada di Mesir dengan spesifikasi barang sekian dengan kapasitas jumlah sekian ton. Harga dari jenis spesifikasi barang tersebut akan disesuaikan dengan jenis barang dan jumlah barang yang akan dibeli. Setelah menemukan jumlah yang akan dibeli, selanjutnya harga pendistribusian dengan kapal dari pihak pengirim yang ditawarkan dengan jangka waktu pendistribusian dengan kapal yang mereka tawarkan. Setelah sesuai dengan kapal yang ditawarkan seperti kecepatannya, kapasitas kapal yang bisa diangkut dan jalur pendistribusiannya melalui jalur apa. Maka perusahaan akan mengkonfirmasi ke pihak pengirim dengan kapal tersebut untuk mengirim barang ke pelabuhan perusahaan. Lalu, perusahaan akan melakukan pembayaran dengan L/C.

Kemudian wawancara dengan pak Faris dari Departemen Pengadaan Bahan Baku dilanjutkan kembali.

“Setelah direksi acc, lalu dilakukan tender lalu inquiry, negosiasi, konfirmasi (harga, deliverynya, quantum), lalu

kontrak. Setelah kontrak selesai, pembelian dilakukan dengan CFR.”

Penggunaan *Cost and Freight* (CFR) merupakan salah satu langkah dalam hubungan penjualan dan pembelian dalam hubungan pendistribusian barang. Jadi CFR ini merupakan pemuatan barang ke kapal tetapi untuk biaya pengangkutan sudah dilakukan oleh pihak penjual sampai ke pelabuhan perusahaan. Jadi resiko yang akan ditanggung dari pihak penjual akan dipindah ke pihak distributor kapal sehingga tanggung jawab dan keamanan barang akan dijamin oleh pihak distributor kapal hingga ke pelabuhan perusahaan.

“Saat pengirim telah mengirim melalui kapal ke pelabuhan, lalu pihak pengirim akan memberikan rincian bentuk dan nama kapal seperti nama kapal, spec-nya, jadwal kedatangan. Setelah sesuai dengan kebutuhan untuk pengiriman, lalu pembayaran akan dilakukan melalui L/C. Setelah itu, proses pemuatan ke kapal, sampai selesai muat. Maka akan keluar dokumen identitas yang ada dikapal seperti B/L, invoice, CoA, CoO, dan masih banyak lagi tapi kebanyakan ini.”

Penggunaan dokumen yang dilakukan oleh perusahaan PT. Petrokimia Gresik untuk penggunaan data dalam pengambilan barang di atas kapal, seperti:

- 1) *Bill of Lading*(B/L)

Penggunaan *Bill of Lading* yaitu dalam pengangkutan barang di suatu kapal akan berisi informasi tentang nama pengirim, nama kapal, data yang ada di muatan kapal, pelabuhan yang akan dimuat dan akan dibongkar di pelabuhan tersebut, rincian *freight* dan pembayarannya melalui apa, nama pemesan, jumlah B/L yang

dikeluarkan dan tanggal kedatangannya. Fungsinya dalam penggunaan B/L adalah:

- 1) Tanda terima barang. Dokumen ini akan menyatakan bahwa barang tersebut telah dimuat di kapal pengangkut.
- 2) Dokumen kepemilikan barang tersebut. Dokumen ini dapat digunakan untuk sebagai bukti bahwa barang tersebut ditujukan untuk perusahaan PT. Petrokimia Gresik di pelabuhan.
- 3) Kontrak pengangkutan. Kontrak ini sebagai perjanjian dalam pengangkutan barang yang dimuat di kapal tersebut hingga tujuan pengangkutan ke pelabuhan perusahaan.

Ada beberapa jenis B/L yang bisa digunakan oleh perusahaan atau yang diterima oleh perusahaan dari pihak pengirim, seperti:

- 1) *House* B/L. Dokumen ini akan dikeluarkan oleh pihak *forwarding*.
- 2) *Through* B/L. Dokumen ini akan dikeluarkan oleh pihak kapal dari POL (*Port of Loading*) sampai ke POD (*Port of Discharges*). Namun kapal tersebut akan melakukan beberapa transit di beberapa pelabuhan negara lain.
- 3) *Combined Transport* B/L. Dokumen ini dikeluarkan oleh pihak pengangkut barang dengan menggunakan beberapa jenis transportasi

Persyaratan dalam membuat B/L yaitu:

- 1) Data customer. Data nya meliputi nama pengirim, nama penerima, dan pihak yang akan dihubungi saat barang sudah sampai di pelabuhan tujuan.
- 2) Data Transport. Yang terdiri dari nama kapal pengangkut, *voyage* dari kapal, pelabuhan asal saat dimuat barang tersebut, pelabuhan tujuan untuk mengirimkan barang tersebut, dan terakhir tempat tujuan barang yang akan dikirim.
- 3) Data kontainer, seperti nama kontainer dan nomor atau kode pada kontainer.
- 4) Data barang. Yang meliputi *marks and number*, jumlah barang dan nama-nama barang, berat kotor barang dan berat *measurement*.
- 5) Nomor B/L yang ditentukan oleh kapal pengirim.
- 6) Cara pembayaran oleh pihak penerima yaitu perusahaan. Bisa *prepaid* (dibayar di pelabuhan muat) atau *collect* (dibayar di pelabuhan bongkar).
- 7) Data berlayarnya kapal, *issued data*, *place of issued* dan tanda tangan.

2) Invoice

Dokumen ini merupakan dokumen yang menyatakan akan tagihan yang dibuat oleh pengirim dalam transaksi barang yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan jumlah pembayaran yang harus dibayar oleh perusahaan. Dokumen *invoice* ini pada

dasarnya digunakan pada barang yang sudah diterima oleh perusahaan. Kebijakan perusahaan akan memberikan jumlah pembayaran di transaksi perusahaan saat perusahaan melakukan transaksi pembelian dan telah disetujui untuk diambil oleh perusahaan.

3) *Country of Origin (CoO)*

CoO merupakan informasi mengenai di negara mana sebuah produk tersebut di produksi, dimanufaktur atau diekstraksi.

4) *Country of Assembly (CoA)*

CoA merupakan komponen-komponen tersebut dirakit di negara tersebut.

“Dan dokumen ini digunakan saat kapal datang sebagai bukti penerimaan barang. Setelah itu pengurusan dokumen-dokumen masuk lalu pajak bea cukai, udah selesai baru barang bisa di bongkar ke gudang perusahaan.”

Tanggapan tersebut maka bisa disimpulkan bahwa *purchasing* menjadi penggerak dalam perusahaan karena tanpa adanya *purchasing* maka perusahaan tidak dapat memproduksi barang. Semua kebutuhan yang ada di produksi akan diberikan kepada pihak pembelian. Kebutuhan yang diperlukan pada pihak produksi memiliki jenis-jenis bahan yang berbeda-beda dan barang tersebut hanya ada di luar negeri.

1. *Purchasing Objective*

Pengeluaran biaya yang efisien agar biaya perusahaan tidak terlalu besar sehingga untuk mencapai tujuan perusahaan akan bisa dilakukan secara baik dan lancar. Pembelian barang dibutuhkan harga yang efisien untuk menyesuaikan dengan kualitas barang produksi yang diinginkan, contohnya untuk memproduksi SP-36 maka dibutuhkan bahan baku dari luar negeri yaitu batuan fosfat di Thailand, H_3PO_4 di Mesir, dan H_2SO_4 di Yordania. Untuk membutuhkan barang dengan kualitas yang terbaik, perlu adanya harga yang sesuai dengan barang tersebut seperti pajak yang akan dikeluarkan dan suku bunga antar dua negara akan berbeda. PT. Petrokimia Gresik memiliki pembelian yang telah diperhitungkan pembeliannya pada awal tahun seperti pada tabel 2, sehingga perhitungan pembelian tersebut akan menciptakan target produksi barang pada tahun tersebut.

2. Penerapan *Purchasing* pada PT. Petrokimia Gresik

Penerapan dalam pembelian kebutuhan pada bagian produksi, perusahaan menerapkan prosedur standarnya dalam melakukan pembelian. Mulai dari permintaan penjualan yang akan dilakukan sampai permintaan bahan baku dari pihak produksi. Prosedur yang dilakukan oleh PT. Petrokimia Gresik sebagai berikut:

1. PT. Petrokimia pada setiap tahunnya memiliki perencanaan dalam pemasaran atau penjualan yang telah diberi tugas oleh pemerintah untuk dipasarkan ke petani di Indonesia. Perencanaan tersebut harus

ditentukan seberapa besar jumlah yang akan di pasarkan ke konsumen atau petani.

2. Untuk memenuhi jumlah barang yang akan di pasarkan, pihak produksi perusahaan akan memberikan perencanaan kebutuhan produksi ke pihak pembelian agar menyesuaikan jumlah barang yang akan di produksi untuk dipasarkan.
3. Dari perencanaan produksi tersebut, maka pihak pembelian akan menyusun rancangan perencanaan pembelian untuk membeli bahan baku kepada supplier yang dimiliki oleh perusahaan dengan berbagai jenis bahan baku dan spesifikasi bahan baku yang berbeda-beda.
4. Setelah rancangan perencanaan pembelian tersebut telah sesuai dengan kebutuhan yang ada, maka laporan tersebut akan diberikan kepada pihak direksi untuk di periksa apakah bahan-bahan yang akan dibeli tersebut masih ada dimiliki perusahaan atau telah habis. Didalam laporan tersebut ada beberapa hal yang dicantumkan untuk diberikn oleh direksi, seperti: perencanaan kapan pemasaran akan dilakukan?, berapa jumlah barang bahan baku yang dibutuhkan (berapa ton *specific* nya)?, kapan barang tersebut akan datang?, dan kondisi harga pasokan saat ini (ini di ambil dari penilaian perusahaan pada setiap *supplier*)?.
5. Setelah melakukan laporan dan telah di setujui oleh pihak direksi. Maka pada divisi pembelian akan melakukan tender, lalu melakukan *inquiry* pada perusahaan yang mendapatkan tender tersebut, lalu

bernegosiasi terhadap jumlah maupun harga yang akan ditentukan, lalu setelah disetujui oleh kedua belah pihak maka akan dituliskan dalam sebuah kontrak kerja.

6. Setelah melakukan kontrak kepada perusahaan yang memenangkan tender, pembelian akan dilakukan dengan *CFR (Cost of freight)*. Saat pengiriman barang tersebut telah dilakukan oleh perusahaan yang mengirim (impor) melalui kapal, maka pihak pengirim akan memberikan rincian dalam bentuk dokumen yang berisikan bentuk kapal, nama kapal, barang yang dikirimkan tersebut berjumlah berapa dan jadwal yang akan datang di pelabuhan perusahaan atau pelabuhan lainnya.
7. Setelah sesuai dengan barang yang akan diterima, lalu perusahaan PT. Petrokimia Gresik akan melakukan pengiriman *L/C (Letter of Credit)* ke perusahaan pengirim.
8. Setelah proses pemuatan kapal sampai selesai dimuat didalam kapal, maka pihak pengirim akan mengirimkan dokumen seperti identitas yang ada dikapal seperti *B/L (Bill of Lading)*, *invoice*, *CoA*, *CoO*. Dokumen ini digunakan saat kapal tersebut telah berlabuh di pelabuhan dan mengambil barang tersebut di kapal tersebut.
9. Setelah barang telah diterima, perusahaan juga akan mengurus persyaratan lainnya seperti mengurus bea dan cukai, lalu perusahaan dapat menyalurkan barang tersebut ke gudang perusahaan atau ke pabrik produksi.

3. *Purchasing Strategy*

Menentukan strategi dalam pembelian barang, perlu adanya perhitungan dalam waktu, sumber daya dan kondisi eksternal di negara tersebut. PT. Petrokimia memiliki stok bahan baku dan peralatan untuk digunakan pada saat bahan baku atau peralatan yang ada di bagian produksi telah menipis, dan jika mulai habis pihak pengadaan barang akan melakukan pembelian kepada *supplier*. Adanya stok yang dimiliki oleh perusahaan, saat pendistribusian perlu adanya perhitungan akan waktu yang ditempuh hingga barang tersebut datang di pelabuhan. Sumber daya yang akan dibutuhkan pada bagian produksi sangatlah banyak sehingga perusahaan melakukan impor barang dari luar. Akan ada permasalahan yang di hadapi di luar negeri seperti bencana di negara tersebut atau konflik. Saat ini, perusahaan perlu mengetahui bagaimana keadaan di negara tersebut dan keadaan politik dinegara tersebut sehingga saat melakukan transaksi tidak mengalami hambatan apa pun.

4. *Pemilihan Supplier dalam pembeliandi PT. Petrokimia Gresik*

Wawancara dengan pihak departemen keuangan bagian pembendarahaan perusahaan oleh bapak Arief Rahman Hakim, S.E., mengatakan bahwa:

“Dalam memilih *supplier*, perusahaan hanya menggunakan tender untuk memilih *supplier*. Karna perusahaan yang telah menjadi pemasok perusahaan ada banyak, jadi pemilihannya ini melalui tender. Tender ini dilakukan melalui email saja, gak perlu datang perusahaan di satu tempat. Soalnya, banyak itu tadi”

Pernyataan tersebut, pemilihan *supplier* di perusahaan PT. Petrokimia hanya melauai tender. Hal ini dilakukan karena perusahaan ingin mempermudah dan mempercepat proses pembelian dan proses pengiriman barang tersebut jadi tidak memerlukan penjemputan barang oleh pihak PT. Petrokimia Gresik.

5. Distribusi barang ke perusahaan PT. Petrkimia Gresik

Pernyataan dari bapak Faris Darmawan selaku bagian pengadaan barang, mengungkapkan:

“pendistribusian barang dilakukan melalui kapal. Dan kapal ini diambil dari pihak pengirim. Jadi kapal yang akan mengirim barang kita ini dari kapal sewaan. Nanti pihak pengirim akan mengirimkan nama dan spec kapal ke perusahaan, apakah sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau tidak. Kalau tidak sesuai, suruh cari lagi”

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa pendistribusikan barang yang sudah disepakati oleh perusahaan pengirim menuju PT. Petrokimia gresik menggunakan kapal sewa yang diberikan oleh perusahaan pengirim. Hal ini dilakukan karena barang yang dipesan harus sesuai dengan jenis kapal yang akan di angkut, seperti besar kapal, luas kargo yang dimiliki kapal dan tingkat keamanan dalam mendistribusikan barang tersebut. Menggunakan kapal yang telah disewa akan lebih dapat mengatur jadwal kedatangan barang tersebut sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan perusahaan. Jika barang tersebut dibutuhkan segera maka akan dikirim kan melalui kapal dengan yang bisa mendatangkan barang tersebut dengan tepat waktu.

C. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

1. Analisis Lingkungan Internal

a. Keuangan

Keadaan keuangan PT. Petrokimia Gresik mengalami perubahan pada tiap tahunnya. Hal ini dapat dilihat dari pendapatan yang diterima oleh PT. Petrokimia Gresik yang mengalami peningkatan. Pada tahun 2016, PT. Petrokimia Gresik berhasil meningkatkan pendapatan perusahaan walau keadaan perekonomian di Indonesia mengalami penurunan. Hal ini terbukti pada laporan keuangan PT. Petrokimia Gresik yang menunjukkan bahwa adanya peningkatan. Total keuntungan penjualan yang diterima oleh PT. Petrokimia Gresik pada tahun 2016 tercatat sebesar RP. 10.697 triliun dibandingkan dengan tahun 2015 sebesar RP. 1.543 triliun. Walau dengan adanya penurunan penjualan pada laporan tersebut, akan tetapi pendapatan pada perusahaan masih tetap meningkat.

PT PETROKIMIA GRESIK
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 2 Schedule

LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2016 DAN 2015 (Dinyatakan dalam jutaan Rupiah)		CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2016 AND 2015 (Expressed in millions of Rupiah)		
	Catatan/ Notes	2016	2015	
Penjualan	23	25.707,404	20.729,490	Sales
Debit pokok penjualan	24	(20.504,120)	(21,989,523)	Cost of sales
Laba bruto		5.170,344	4.739,960	Gross profit
Beban penjualan	26	(1.145,740)	(910,135)	Selling expenses
Beban umum dan administrasi	26	(566,157)	(562,307)	General and administrative expenses
Bagian atas (rug) laba neto entitas asosiasi dan ventura bersama	0	(141,133)	5.125	Share in net (loss)/income of associates and joint venture
Beban keuangan	26	(1.341,333)	(1,084,101)	Finance costs
Pendapatan keuangan		7.718	4.154	Finance income
Beban lain-lain bersih	27	(75,050)	(89,378)	Other expenses, net
Laba sebelum pajak penghasilan		1.919,013	2.113,005	Profit before income tax
Beban pajak penghasilan	34c	(511,028)	(562,024)	Income tax expenses
Laba tahun berjalan		1.407,985	1.550,981	Profit for the year
Penghasilan komprehensif lain Pas yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi				Other comprehensive income Item that will not be reclassified to profit or loss
Pangukuran kembali imbalan pensiun kerja	16c	(136,324)	(48,108)	Remeasurement of post- employment benefits
Cadangan revaluasi asset	10	9450,149	-	Asset revaluation reserve
Manfaat pajak terkait		4.230	17,024	Related tax benefits
		9.208,074	(136,112)	
Pas yang akan direklasifikasi ke laba rugi				Item that will be reclassified to profit or loss
Salah satu nilai penjabaran (apresiasi keuangan)		(10,139)	37,379	Currency translation differences
Manfaat/(beban) pajak terkait		2,540	(9,435)	Related tax benefits/(expenses)
		(7,593)	20,434	
Laba/(rugi) komprehensif lain tahun berjalan		9.200,455	(17,521)	Other comprehensive income/ (loss) for the year
Jumlah laba komprehensif tahun berjalan		13.607,850	1.543,353	Total comprehensive income for the year

Gambar 9 : Laporan Laba Rugi dan Penghasilan
Sumber : Annual Report 2016 PT. Petrokimia Gresik

b. Pemasaran

Program pemerintah swasembada pangan yang diberikan kepada perusahaan PT. Petrokimia Gresik yaitu penyediaan pupuk nasional bagi petani. Adanya produksi pupuk yang bersubsidi dari pemerintah maka para petani akan meningkatkan perkebunannya untuk bisa memanen hasil bumi dengan lebih baik dan hasil panen yang berkualitas. Pupuk yang dijual belikan kepada petani ada 8

jenis, seperti pupuk urea, pupuk ZA 1-3, pupuk fosfat, pupuk NPK, ZK 1-2, dan pupuk petrogenik. Banyaknya jenis pupuk ini, maka para petani mampu bercocok tanam pada lahan perkebunannya baik pada sebelum bercocok tanam, saat bercocok tanam dan setelah bercocok tanam agar para petani siap berkebun kembali dengan lahan yang tetap terjaga kualitasnya seperti tanah perkebunan tersebut.

c. Produksi

Kegiatan produksi perusahaan, divisi produksi harus menyesuaikan target yang telah diatur oleh pemerintah karena penjualan yang dilakukan oleh perusahaan telah di atur oleh anggaran subsidi pemerintah untuk perusahaan. Angka ini telah ditetapkan setiap tahunnya oleh pemerintah supaya dengan anggaran tersebut dapat menyesuaikan produksi pupuk dari anggaran pemerintah. Namun, perusahaan tetap memproduksi pupuk lebih supaya tidak ada kekurangan atau kehabisan stock pupuk di gudang perusahaan.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

b. Analisis Lingkungan Umum

1) Demografi

Di Indoensia memiliki daerah perkebunan yang luas, seperti sawah, jagung, sayur-sayuran dan lain-lain. Membangun sebuah perusahaan pupuk maka dibangunlah pabrik di daerah Jawa agar mampu mendistribusikan pupuk secara luas di

daerah pulau Jawa. Daerah Gresik menjadi lokasi pabrik pupuk PT. Petrokimia Gresik disebabkan karena adanya studi kelayakan pada tahun 1962 oleh Badan Persiapan Proyek-Proyek Industri (BP3I) yang di atur oleh Departemen Perindustrian dan Pertambangan. Wilayah Gresik dipilih disebabkan karena beberapa hal, seperti:

- a) Banyaknya lahan yang masih kurang produktif, sehingga lahan tersebut diambil alih sebagai pabrik pupuk.
 - b) Tersedianya sumber air dari aliran sungai brantas dan sungai bengawan solo.
 - c) Dekatnya pelabuhan menjadikan mudahnya akses keluar masuknya barang atau peralatan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan juga jalur pendistribusian pupuk ke daerah-daerah.
 - d) Karena dekatnya ke daerah-daerah pertanian, maka akan mempermudah arus kebutuhan yang diperlukan oleh petani sehingga para petani tidak perlu kebingun akan penggunaan pupuk yang baik dan benar.
- 2) Ekonomi

Melambatnya pertumbuhan ekonomi di Indonesia dan juga nilai tukar rupiah yang saat ini masih berada di posisi yang kurang stabil, sehingga perusahaan perlu bekerja lebih dalam membangun perusahaan PT. Petrokimia Gresik agar kondisi

perusahaan tetap stabil. Hambatan yang paling besar dalam perusahaan adalah operasional perusahaan yang disebabkan oleh bahan-bahan yang di produksi perusahaan kebanyakan di temukan di negara lain sehingga perlu membeli barang dari luar negeri.

Namun, perusahaan tetap memberikan yang terbaik sehingga produksi dalam pupuk tidak mengalami kendala. Hal ini dilakukan dengan perencanaan yang baik dan pengelolaan perusahaan yang matang. Penyaluran pupuk bersubsidi yang diberikan dari pemerintah yaitu 5,1 juta ton dan perusahaan dipercayakan untuk menyalurkan subsidi pupuk tersebut kepada PT. Petrokimia Gresik.

3) *Social Culture*

PT. Petrokimia melakukan sebuah program kepada masyarakat di lingkungan operasional perusahaan yaitu *Good Corporate Citizen (GCC)*. Program ini dijalankan karena perusahaan tidak mampu berkembang atau tumbuh tanpa adanya dukungan dari masyarakat setempat agar dapat mewujudkan tanggung jawab sosial perusahaan untuk masyarakat yang harus dipenuhi demi keberlangsungan perusahaan selanjutnya.

Perusahaan PT. Petrokimia juga memberikan CSR dengan memberikan bantuan dan melakukan kegiatan sosial untuk

masyarakat di lingkungan perusahaan, terutama di daerah Jawa Timur. Perusahaan juga membantu dalam bantuan kepada korban bencana alam seperti banjir, longsor, gunung meletus dan juga gempa bumi dengan memberikan sembako, pupuk, dan benih pertanian kepada masyarakat. Adapun perusahaan peduli pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat dengan memberikan bantuan sarana dan prasarana sekolah agar masyarakat yang ada di lingkungan dapat meningkatkan keterampilan dalam tenaga operator dan montir.

Bantuan sarana dan prasarana umum, perusahaan memberikan kegiatan bantuan renovasi gedung pendidikan, sarana air bersih dan sarana kebersihan lingkungan. Bantuan kesehatan juga disalurkan oleh perusahaan untuk masyarakat dengan memberikan bantuan peningkatan kesehatan masyarakat berupa pemeriksaan dan pengobatan umum bagi masyarakat yang berada di wilayah perusahaan. Bantuan kesehatan lainnya yaitu penanganan penderita gizi buruk, khitanan umum, dan juga membasmi nyamuk dengan melakukan *fogging* dan membagi abate ke masyarakat untuk menghindari penyakit demam berdarah. Selain meningkatkan kesehatan dan prasaran atau sarana, perusahaan membantu melestarikan alam yang ada di lingkungan perusahaan dengan

penghijauan pohon di sekitar perusahaan dan juga memberikan bibir pohon kepada masyarakat.

4) Teknologi

PT. Petrokimia Gresik telah melalui komputerisasi agar seluruh data dan informasi dapat disesuaikan dengan operasional perusahaan dan perkembangan teknologi yang digunakan. Berjalannya waktu, teknologi yang sekarang ini dipergunakan lebih banyak mengarah kepada software, hardware dan juga jaringan komunikasi data. Hal ini untuk menunjang operasional perusahaan yaitu *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan model yang digunakan modal seperti *financial, human resources, distribution*, dan *Enterprise Asset Management* (EAM). Model tersebut telah berjalan dan beroperasi selama 24 jam sehari, maka perusahaan akan selalu mengetahui kabar akan keadaan atau situasi saat itu.

Selain penggunaan sistem di perusahaan, hal lain yang digunakan oleh perusahaan yaitu:

- a) Pemantauan persediaan pupuk yang ada di gudang perusahaan.
- b) memberikan informasi kepada seluruh karyawan perusahaan di divisi tempat kerja masing-masing yang meliputi; informasi dari manajemen, pengumuman, informasi dari perpustakaan (majalah, bulletin pupuk),

pemasaran, *knowledge* manajemen, informasi tentang produksi, pengelolaan manajemen resiko, undangan rapat, dan masih banyak hal lainnya.

c) Proses pengadaan secara online, kecuali bahan baku yang melalui sistem *E-Procurement*.

d) Informasi untuk para *Stackholder* diberikan melalui jaringan *website*.

5) Politik-Hukum

Perusahaan PT. Petrokimia Gresik adalah perusahaan yang dibentuk oleh pemerintah, maka setiap melakukan pemasaran maka perlu adanya subsidi dari pemerintah agar menemukan target yang diperoleh. Hal ini menjadikan pemerintah sebagai peran penting terhadap keberlangsungan produksi dan pemasaran perusahaan agar tercapainya tujuan pemerintah yaitu swasembada pangan. Subsidi pemerintah yang diberikan maka target pemasaran atau yang akan dijual ke masyarakat dapat ditentukan dari jumlah subsidi yang diberikan. Subsidi tersebut perusahaan akan melakukan rancangan pembelian bahan baku atau kebutuhan produksi lainnya untuk menunjang penjualan.

Oleh karena itu, perusahaan PT. Petrokimia Gresik memiliki peran bagi masyarakat dan pemerintah memiliki peran untuk menjalankan perusahaan. Pemerintah menargetkan

kepada PT. Petrokimia Gresik dapat memenuhi kebutuhan pupuk petani di daerah pulau Jawa dan sekitarnya. Jadi, perusahaan PT. Petrokimia adalah perusahaan pupuk terbesar di Indonesia.

3. Analisis Lingkungan Industri

a. Ancaman Pesaing Baru

PT. Petrokimia Gresik memiliki banyak pesaing di dalam negeri. PT. Petrokimia Gresik adalah perusahaan pemerintah maka tidak terlalu mengancam bisnis perusahaan. Akan tetapi, persaingan yang diterima oleh PT. Petrokimia Gresik adalah dari luar negeri yaitu industri pupuk lainnya. Hal ini dikarenakan PT. Petrokimia masih bergantung dengan bahan baku yang ada di luar negeri sehingga perlu di impor ke Indonesia, sedangkan industri luar negeri tidak perlu mencari bahan baku lagi karena bahan baku yang ada di luar negeri bisa dikatakan mudah di dapat dan harga masih terjangkau. Hal ini memberikan persaingan kepada perusahaan PT. Petrokimia Gresik perlu memberikan harga yang kompetitif. Adanya ERP yang dimiliki PT. Petrokimia Gresik akan memberikan biaya dan harga yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada di luar negeri dan menyesuaikan harga juga di dalam negeri.

b. Kekuatan posisi pembeli

Para konsumen yang dimiliki perusahaan akan bergantung terhadap ketersediaan pasokan yang ada pada perusahaan. Kondisi harga global seperti minyak dan gas mengalami harga yang kurang stabil sehingga perlu adanya kompetitif dalam memilih pasokan bahan baku dari luar negeri dan juga kurs nilai tukar rupiah sehingga ini akan sangat berpengaruh terhadap kebutuhan bahan baku produksi pada perusahaan.

Perusahaan PT. Petrokimia Gresik memilih *supplier* dari luar menggunakan tender sehingga jika perusahaan akan lebih mempertimbangkan akan memilih *supplier* yang tepat dengan kondisi tertentu. Saat perusahaan melakukan tender, perusahaan akan memberikan informasi di website perusahaan sehingga para *supplier* akan mengetahui kebutuhan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Selain dengan adanya harga minyak bumi dan gas atau kurs nilai tukar rupiah menjadi pertimbangan, ada hal lain yang menjadi hambatan dalam menentukan pembelian yaitu konflik atau bencana alam di negara yang akan pilih sebagai *supplier*. Hal ini menjadi pertimbangan karena barang yang ingin dibeli oleh perusahaan diharapkan datang tepat waktu dan kondisi barang yang baik tanpa adanya kerusakan. Perusahaan tidak bertanggung jawab akan adanya kerusakan atau pembajakan kapal saat mendistribusikan

barang tersebut ke pelabuhan PT. Petrokimia atau pelabuhan di Indonesia sehingga perusahaan akan melakukan sebuah kontrak kepada *supplier* untuk menjamin kapal pengirim barang tersebut dapat sampai di pelabuhan perusahaan tepat waktu dan asuransi yang diberikan oleh perusahaan pengirim.

c. Kekuatan posisi penjual

Perusahaan banyak memberikan invasi dan memberikan stok pasokan pupuk lebih agar mencukupi keperluan para petani yang membutuhkan. Penjualan yang dilakukan oleh perusahaan langsung ke daerah-daerah para petani agar tidak membutuhkan biaya distribusi lagi bagi para petani. Pupuk yang di produksi oleh PT. Petrokimia Gresik sangatlah dipercaya dan dikenal dikalangan para petani di seluruh daerah jawa karena para petani mendapatkan pelatihan dalam perawatan perkebunan para petani dan memberikan saran terhadap perkebunan para petani dengan menyarankan produk lainnya agar hasil yang ada dikebun para petani terlihat maksimal.

d. Persaingan antar perusahaan

Perusahaan PT. Petrokimia Gresik tergabung dalam perusahaan BUMN yaitu PT. Pupuk Indonesia yang menjadi lima perusahaan pupuk di Indonesia yang terdiri dari PT. Petrokimia Gresik, PT. Pupuk Sriwijaya, PT. Pupuk Kalimantan Timur, PT. Pupuk Kujang, dan PT. Pupuk Iskandar Muda sehingga persaingan

antar perusahaan hanya antar perusahaan swasta, salah satunya adalah perusahaan Saraswati Anugerah Makmur yang ada di Sidoarjo.

Persaingan antar perusahaan BUMN sudah menjadi persaingan antar perusahaan dengan menggunakan inovasi yang diberikan kepada produk pupuk perusahaan masing-masing. Namun, dengan membangun proyek yang dilakukan oleh PT. Petrokimia yaitu membangun pabrik Urea II diharapkan akan memberikan target produksi yang lebih baik dan mengembangkan inovasi secara cepat dan tepat dengan membuat produk-produk baru sesuai dengan kebutuhan oleh para petani.

D. Analisis SWOT

1. Strength

- 1) Memiliki persediaan SDA. Perusahaan memiliki sumber daya alam yang sangat lengkap di Indonesia karena jenis-jenis bahan bakunya lebih lengkap daripada perusahaan pupuk lainnya di Indonesia.
- 2) Mempunyai SDM yang siap tanggap dalam menjalankan tugasnya. Perusahaan juga mewajibkan bagi karyawannya untuk memberikan inovasi baru untuk meningkatkan kualitas perusahaan atau kualitas produk perusahaan. Perusahaan melakukan tersebut untuk mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik.

- 3) Banyak perusahaan yang melakukan kerjasama dalam bidang bisnis maupun di internal perusahaan. Dengan adanya kerjasama perusahaan, diharapkan kebutuhan perusahaan dapat terpenuhi baik dalam produksi maupun pelatihan dalam skill bagi para karyawan.
- 4) Memiliki kapasitas pabrik yang besar dan kedepannya akan membangun pabrik baru. Diharapkan dengan adanya pabrik ini akan meningkatkan produksi perusahaan yang lebih memadai dan dapat memberikan inovasi baru untuk meningkatkan kualitas produk.
- 5) Perusahaan memiliki banyak *supplier* di luar negeri. Karena sumber daya di dalam negeri tidak memadai, maka perusahaan mencari bahan baku yang ada di luar negeri dan juga pemerintah memiliki banyak kerjasama dengan beberapa negara sehingga perusahaan mendapatkan peluang baru dalam menemukan *supplier* di negara lain. Memiliki banyak *supplier* tersebut dikarenakan banyaknya jenis bahan baku yang dibutuhkan dalam produksi.
- 6) Adanya bantuan dari pemerintah. Pemerintah memberikan dana subsidi untuk PT. Petrokimia Gresik baik dalam infrastruktur maupun pendanaan pembelian bahan baku produksi.

2. Weakness

- 1) Masih mengandalkan bahan baku dari luar negeri

- 2) Masih bergantung terhadap subsidi dari pemerintah
- 3) Sumber daya alam terbatas.

3. Opportunities

- 1) Bekerjasama dengan para *supllier* baik dalam bisnis maupun pelatihan karyawan.
- 2) Mengetahui tren pasar di luar negeri sehingga tidak ketinggalan terhadap tren yang sedang berkembang.
- 3) Saat pemerintah melakukan kerjasama dengan negara seperti Iran, maka perusahaan akan menerima peluang dalam menemukan *supplier* baru di negara tersebut.

4. Threats

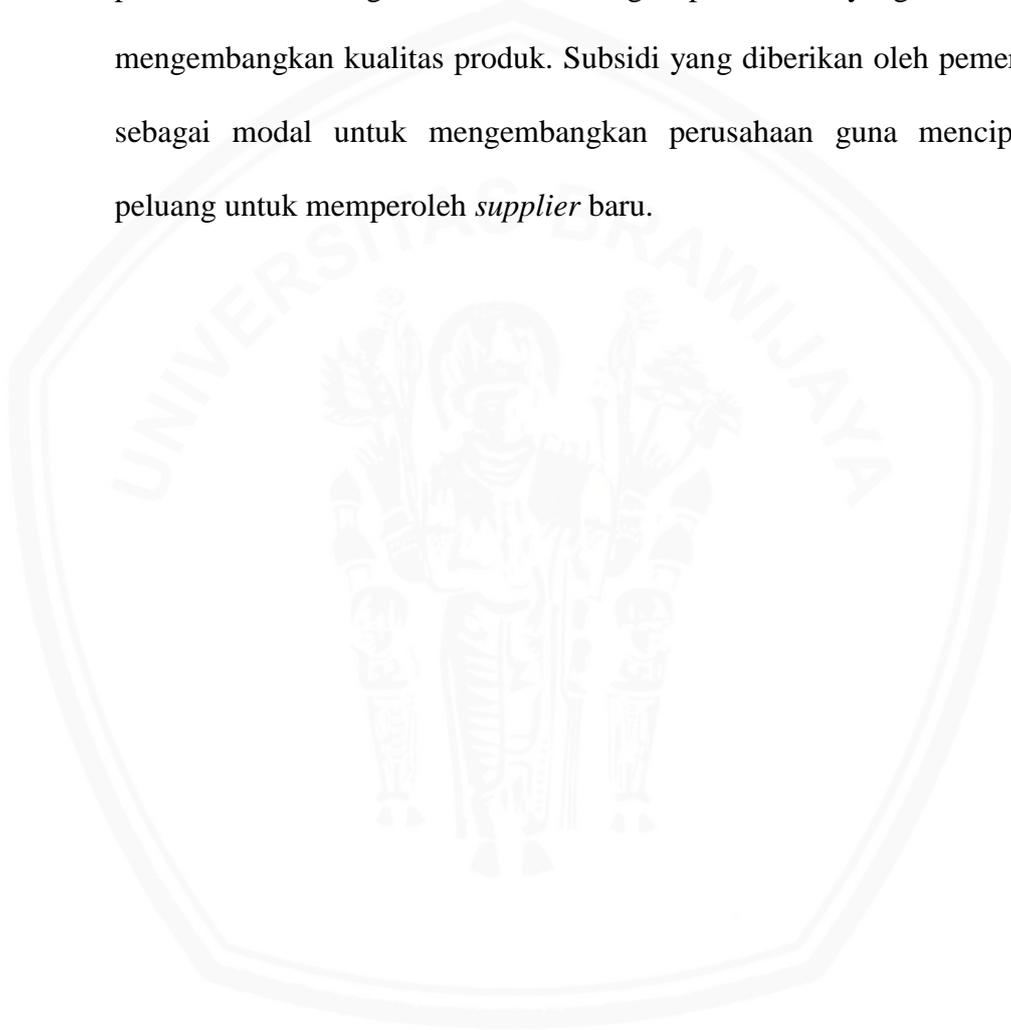
- 1) Saat harga minyak bumi dan gas alam dunia naik, maka harga bahan baku akan juga naik. Sehingga akan memberatkan dalam pertimbangan dan pembelian perusahaan.
- 2) Banyaknya persaingan baik dalam negeri maupun luar negeri.
- 3) Pihak *supplier* tidak hanya bekerjasama dengan PT. Petrokimia Gresik tetapi bekerjasama dengan perusahaan lainnya.
- 4) Kondisi eksternal yang masih belum stabil seperti perang. Adanya negara-negara yang berperang mengakibatkan jalur pendistribusian bisa menjadi ancaman.

Tabel 6. Analisis Matriks SWOT

<p>Strenghts</p> <ul style="list-style-type: none"> - SDA yang banyak - SDM yang berinovasi tinggi - Pabrik yang besar - <i>Supplier</i> yang banyak - Subsidi dari pemerintah 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mengandalkan SDA dari luar negeri - Bergantung dengan subsidi dari pemerintah 	
<p>Oppotunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Supplier</i> - Tren Pasar - Kerjasama antar negara 	<p>S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>Supplier</i> bekerjasama dalam <i>supply</i> bahan baku atau kerjasama peningkatan kualitas SDM. - Fasilitas pabrik yang besar dalam mengembangkan kualitas produk. - SDA yang melimpah dari <i>supplier</i> yang ada sehingga mendapatkan kapasitas produksi - mendapatkan <i>supplier</i> baru dari kerjasama pemerintah dengan negara lain. 	<p>W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Supply</i> SDA dari luar negeri akan memberikan informasi tren pasar bagi perusahaan. - Subsidi yang diberikan pemerintah digunakan untuk mencari <i>supplier</i> di negara yang telah bekerjasama dengan Indonesia.
<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> -Harga bahan baku yang berubah-ubah - Persaingan tidak sehat - kondisi luar negeri yang kurang stabil 	<p>S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perusahaan bisa menggunakan cadangan bahan baku yang ada dengan maksimal sehingga pembelian bahan baku dapat diminimalisir - untuk bekerjasama dengan negara yang kurang stabil perlu pihak ketiga untuk memperoleh bahan baku dari negara tersebut dan transaksi ke pihak ketiga bisa dilakukan dengan L/C. 	<p>W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> - SDA dari luar negeri dan harganya yang berubah-ubah maka perlu adanya prediksi dari segala aspek baik dari SDA maupun kondisi politik dunia. - Bekerjasama dengan organisasi IFA

E. Rekomendasi

Rekomendasi dari peneliti untuk PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur yaituperlu adanya prediksi bahan baku dari luar negeri agar mendapatkan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Bekerjasama dengan perusahaan luar negeri untuk membangun perusahaan yang besar dalam mengembangkan kualitas produk. Subsidi yang diberikan oleh pemerintah sebagai modal untuk mengembangkan perusahaan guna menciptakan peluang untuk memperoleh *supplier* baru.



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi *purchasing planning* yang dilakukan oleh PT. Petrokimia Gresik, Jawa Timur dalam pandangan pengadaan bahan baku serta pengambilan keputusan dalam meningkatkan produktifitas secara tepat waktu. Setelah mendapatkan data wawancara, dan observasi di PT. Petrokimia Gresik, maka peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Aturan dalam pembelian barang di pengadaan PT. Petrokimia harus terstruktur agar keputusan yang diambil dari perusahaan sesuai dengan kebutuhan. Risiko yang dihadapi oleh perusahaan berasal dari pembelian barang luar negeri seperti ketepatan waktu, situasi di suatu negara dan harga barang di luar negeri yang selalu berubah-ubah.
2. Jumlah pupuk yang diproduksi oleh PT. Petrokimia Gresik harus sesuai dengan bahan baku yang ada. Perusahaan memiliki *supplier* yang banyak sehingga perusahaan memiliki kebutuhan SDA yang banyak untuk produksi. Peningkatan dalam jumlah produksi setiap tahunnya akan berpengaruh dengan jumlah bahan baku yang ada maka perusahaan harus menyesuaikan bahan baku yang ada. Apabila terjadi kekurangan bahan baku pada produksi maka perusahaan akan

melakukan pembelian bahan baku dari luar negeri.

3. Perusahaan akan melakukan tender untuk mendapatkan *supplier* sehingga transaksi pembelian bahan baku tidak memerlukan waktu yang lama. Setelah transaksi selesai dan kontrak telah disetujui maka pendistribusian akan dilakukan oleh pihak pengirim dan perusahaan akan menunggu kedatangan barang tersebut sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh pihak pengirim.

B. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan dan hasil penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan bermanfaat bagi PT. Petrokimia Gresik maupun pelaku bisnis dan segala pihak yang terlibat. Adapun saran yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. PT. Petrokimia Gresik memiliki fasilitas pabrik yang mencukupi untuk memproduksi pupuk dalam jumlah besar dan juga meningkatkan kualitas pupuk. Fasilitas tersebut bisa digunakan untuk menguasai pasar yang ada di Indonesia dan bisa melakukan ekspansi ke negara lain untuk mendapatkan pangsa pasar baru dan meningkatkan kualitas pupuk saat ini. Melebarkan pangsa pasar akan membangun perusahaan yang lebih besar dan memperkenalkan perusahaan pada tahap global.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Supriyato, Agus dan Masruchah, Ida. 2000. “*Manajemen Purchasing (Strategi Pengadaan dan Pengelolaan Material untuk Perusahaan Marketing)*”. PT. Alex Media Komputindo. Jakarta
- Berry, Render dan Jay, Heizer.2010. *Manajemen Operasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Finch, Byron J. 2006. *Operations Now Profitability, Processes, performance*, Penerbit Miami University. US
- Heizer, Render. 2005. *Manajemen Operasi*, edisi keVII, Buku 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Hendrick, Thomas E. 1994. *Purchasing Contributions to Time-Based Strategies*. (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies).
- Indrajit R. E dan Pranoto, R.D., (2002). *Konsep Manajemen Supply Chain*. Grasindo, Jakarta
- Kontjaraningrat. 1991. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Gramedia.
- Leenders dan Fearon. 1997. *Purchasing and Supply Management*. United State. Arizona State University.
- Moleong J. Lexy. 2000. *Metode Penelitian kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Keugh, Mark. 1994. *Buying your way to the to*. Director.
- Nazir, Muhammad. 1998. *Metode penelitian*. Jakarta : Ghalia indonesia.
- Pujawan, I. Nyoman. 2005. *Supply Chain Management*, Penerbit Guna Widya, Surabaya.
- Pujawan, I. N., Mahendrawati, E. R., 2010, *Supply Chain Management*, Penerbit Gunawidya: Surabaya.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.

Scheuing, Eberhard E.1989. *Purchasing Management*. Prentice-Hall,Inc: New York.

Internet

Baiquni, Ahmad. 2014. *Bahan Baku Industri Petrokimia Masih Andalkan Impor*. [Online]. (<https://www.merdeka.com/uang/bahan-baku-industri-petrokimia-masih-andalkan-impor.html>)

Baihaqi, 2006. *Supply Chain and Supply Chain Management*. [Online] (<http://baihaqi.wordpress.com/2006/12/16/supply-chain-supply-chain-management/>), diakses tanggal 11 April 2017).

By Kargo, 2016. *Memahami Freight Bill of Lading*. [Online] (<https://www.kargo.co.id/artikel/memahami-freight-bill-of-lading/>), Diakses Tanggal 17 Oktober 2017)

Irghandi, Rifal. 2008. *Supply Chain Management*. [Online] (<http://one.indoskripsi.com/judul-skripsi-tugas-makalah/proses-produksi/manajemen-rantai-pasokan-supply-chain-management-scm>), diakses tanggal 11 April 2017)

Kementerian Perindustrian. 2015. Laporan kinerja Kementerian Perindustrian Tahun 2015. [Online] (www.kemenperin.go.id/.../Laporan-Kinerja-Kementerian-Perindustrian-Tahun-2015), diakses tanggal 11 April 2017)

Pujawan, I. Nyoman. 2005. *Supply Chain Management*, Penerbit Guna Widya, Surabaya. Dalam Wibisono, Agus. 2009. *Konsep Manajemen Rantai Pasokan*. [Online] (<http://aguswibisono.com/2009/konsep-manajemen-supply-chain/>), diakses tanggal 11 April 2017).

PT. Pupuk Indonesia. 2016. *Produk dan Layanan* [Online] (<http://pupuk-indonesia.com/id/produk>) Diakses tanggal 14 Januari 2018)

PT. Petrokimia Gresik. 2012. Profile Perusahaan [Online] (<http://www.petrokimia-gresik.com/Pupuk/Sejarah.Perusahaan>)

Wibisono, Agus. 2009. *Konsep Manajemen Rantai Pasokan*. [Online] (<http://aguswibisono.com/2009/konsep-manajemen-supply-chain/>), di akses tanggal 11 April 2017).

Zabidi.2001. *Prinsip Dasar Supply Chain Management*. [Online]
([Http://Sriwijayanti.Wordpress.Com/Prinsip-Dasar-Supply-Chain-Management/](http://Sriwijayanti.Wordpress.Com/Prinsip-Dasar-Supply-Chain-Management/) Diakses Tanggal 11 April 2017)

