



Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis is licensed under  
A [Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## Analisis Akar Permasalahan Keterlambatan Penyerahan Dokumen Pembelian pada Masa *Onboarding* di Divisi Pengadaan PT. X

Erlina Santi<sup>1)</sup>, R. Ratna Meisa Dai<sup>2)</sup>, Raden Marsha Aulia Hakim<sup>3)</sup>

- 1) Universitas Padjadjaran, Indonesia t  
E-mail: [erlina21001@mail.unpad.ac.id](mailto:erlina21001@mail.unpad.ac.id)
- 2) Universitas Padjadjaran, Indonesiat  
E-mail: [ratna.meisa.dai@unpad.ac.id](mailto:ratna.meisa.dai@unpad.ac.id)
- 3) Universitas Padjadjaran, Indonesia  
E-mail: [marsha.aulia@unpad.ac.id](mailto:marsha.aulia@unpad.ac.id)

✉ Correspondence Author

### Article Information:

Received 07, 25, 20525

Revised 08, 05, 2025

Accepted 08, 15, 2025

**Keywords:** *Purchase Order, Proses Pengadaan, Pegawai Baru, Onboarding*

© **Copyright:** 2025. Authors retain copyright and grant the JTMB (Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis) right of first publication with the work simultaneously licensed under a [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

*This study analyzes the root causes of delays in submitting Purchase Order (PO) documents to suppliers during the onboarding period for new employees in the Procurement Division of PT. X. This problem impacts the smoothness of the company's supply chain and production operations, namely the purchasing process. In the purchasing process, problems occur at the final stage of submitting purchasing documents to suppliers, experiencing delays. This delay reached 59.8% during the onboarding period. Using a descriptive qualitative approach, data was obtained through in-depth interviews, non-participatory observation, and documentation studies. The analysis was conducted using a Fishbone diagram based on the 6M categories (manpower, method, machine, material, measurement, mother nature/environment). The results show that the dominant factors causing delays are a lack of understanding of the e-procurement system by new employees, data input errors, excessive workloads for existing employees, unsystematic training methods, the absence of written work instructions, and limited communication in the hybrid work model. Proposed solutions include providing written training modules to accompany learning, post-training evaluations to measure job readiness, and improving the onboarding flow to make it more efficient. The implementation of this solution is expected to minimize delays in PO documents and increase the effectiveness of the procurement process.*

**How to cite:** . (Completed by Editor)

Santi, E., Dai, R., & Hakim, R. (2025). Analisis Akar Permasalahan Keterlambatan Penyerahan Dokumen Pembelian pada Masa Onboarding di Divisi Pengadaan PT. X. *JURNAL TERAPAN MANAJEMEN DAN BISNIS*, 11(2). doi:<http://dx.doi.org/10.26737/jtmb.v11i2.7676>

### INTRODUCTION

Masa *onboarding* adalah masa dimana pegawai baru untuk beradaptasi pada dunia kerja baru, sebagai proses sistematis yang dirancang untuk membantu pegawai baru menyesuaikan diri dengan organisasi, baik dari segi tugas, lingkungan kerja, maupun budaya perusahaan (Setiawan & Hakim, 2024). *Onboarding* adalah bagian dari proses penerimaan pegawai baru, yang bertujuan untuk mendukung proses beradaptasi di perusahaan. *Onboarding* karyawan baru adalah proses yang membantu karyawan merasa diterima, terlibat, dan siap untuk berkontribusi dengan cepat dalam organisasi sambil mengenalkan mereka

pada budaya, prinsip, dan tugas yang harus mereka selesaikan. Konsep dasar tentang proses *onboarding* karyawan baru mencakup beberapa komponen penting, yaitu orientasi, pelatihan, dan integrasi. Komponen paling penting yaitu ketika pelatihan, karena untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pelatihan tersebut dapat mencakup pelatihan produktivitas, pelatihan teknis, atau pelatihan khusus lainnya yang sesuai dengan peran karyawan (Febrianty et al., 2023).

Ketika beradaptasi, tidak dimungkinkan permasalahan pada masa *onboarding* dapat terjadi. Salah satu tantangannya, yaitu adanya kekurangan dalam pemahaman mengenai informasi tentang tugas dan peran pekerjaan yang diterima oleh pegawai (Susilawati et al., 2023). Kondisi kurangnya pemahaman yang diterima pada masa *onboarding* disebabkan karena minimnya pelatihan dan ketiadaan materi pelatihan yang diberikan, sehingga tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan tidak dipahami dengan baik (Santoso, 2015). Salah satu bentuk pelatihan yang diberikan kepada pegawai baru yaitu pelatihan teknis. Pelatihan teknis merupakan pelatihan yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai teknis pekerjaan dengan menunjukkan praktik secara langsung maupun dengan praktik secara tertulis (Djaja et al., 2025). Tanpa adanya media pendamping pelatihan secara tertulis, informasi yang diberikan selama pelatihan akan tersimpan dalam bentuk *tacit knowledge* sehingga dapat menyebabkan informasi yang diterima tidak sepenuhnya tersimpan dalam memori (Sari, 2020). Pengetahuan kerja disimpan dalam bentuk *tacit knowledge*, yaitu pengetahuan yang tidak terdokumentasi dan hanya dapat diakses melalui interaksi langsung antar individu (Suryadi, 2023). Pengetahuan kerja disimpan dalam bentuk *tacit knowledge*, yaitu pengetahuan yang tidak terdokumentasi dan hanya dapat diakses melalui interaksi langsung antar individu (Suryadi, 2023). Berdasarkan hal tersebut, pelatihan secara tertulis ketika pelatihan seperti halnya dalam pemilihan pekerjaan di perusahaan.

Pelatihan pada saat masa *onboarding* terutama pada perusahaan rintisan (*startup*) sangat penting. Hal tersebut dikarenakan *onboarding* merupakan proses strategis untuk memastikan bahwa pegawai baru memahami peran, budaya, dan harapan perusahaan sehingga mereka dapat berkontribusi secara tepat dan cepat sejak awal di perusahaan (Sutrisno, 2016). *Onboarding* yang dilakukan kepada pegawai baru di Divisi Pengadaan PT. X memiliki beberapa tahapan yaitu orientasi awal, dan pelatihan. Pelatihan mengenai pekerjaan kepada pegawai baru hanya dilakukan secara verbal dan praktik secara langsung. Berdasarkan hal tersebut, kurangnya pelatihan yang diberikan ketika masa *onboarding* pada pegawai baru, sehingga menyebabkan permasalahan terhadap pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan. Pada Divisi Pengadaan, terdapat pekerjaan penting yang harus dijalankan setiap harinya yaitu pembelian. Pembelian dilakukan untuk pemenuhan bahan utama untuk produksi di perusahaan yang diperoleh dari pemasok yang sama pada setiap bahannya untuk mempertahankan standar kualitas bahan baku mereka. Dalam melakukan pembelian perusahaan memiliki beberapa tahapan, yaitu dimulai dari penerimaan permintaan bahan baku, pembuatan dokumen pembelian, dan penyerahan dokumen pembelian kepada pemasok.

Setiap rangkaian tahapan proses pembelian yang dilakukan tidak terhindar dari adanya hambatan dan permasalahan. Permasalahan pada proses pembelian di PT. X terjadi pada saat adanya pegawai baru di Divisi Pengadaan yang sedang menjalani masa *onboarding*. Permasalahan pada proses pembelian terletak pada tahap penyerahan dokumen kepada pemasok yang mengalami keterlambatan. Keterlambatan ini terjadi jika penyerahan dokumen pembelian melebihi jam operasional pada pemasok, yaitu jam tiga sore. Jika penyerahan dokumen pembelian melebihi waktu tersebut dapat berdampak pada operasional produksi di perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, adapun dampak yang terjadi jika terdapat permasalahan tersebut. Penundaan proses input pembelian oleh pemasok, jika penyerahan dokumen pembelian dilakukan tepat waktu sebelum batas waktu kerja pemasok, input data pembelian akan dilakukan di H-1 pengiriman. Apabila penyerahan dokumen pembelian melebihi waktu kerja pemasok, maka input data akan dilakukan hari H pengiriman. Selanjutnya keterlambatan pengiriman bahan baku oleh pemasok, pemrosesan pengiriman akan terlambat dikarenakan input data pembelian oleh pemasok dilakukan pada hari H pengiriman sehingga akan memakan waktu berlebih untuk menyiapkan pesanan hingga proses pengiriman bahan baku ke perusahaan. Lalu terdapat persediaan bahan baku yang tidak terpenuhi, karena adanya keterlambatan pengiriman maka beberapa persediaan bahan baku kemungkinan tidak terpenuhi, disebabkan oleh pengiriman dari pemasok yang memiliki rute tetap. Sehingga keterlambatan penyerahan dokumen pembelian akan berdampak pada persediaan di perusahaan.

Permasalahan tersebut terjadi karena adanya pegawai baru yang sedang menjadi *onboarding* di Divisi Pengadaan. Ketika adanya pegawai baru, proses *onboarding* tidak secara efektif memberikan pelatihan secara khusus kepada pegawai baru, sehingga dalam proses menjalankan pekerjaannya terdapat permasalahan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui akar penyebab permasalahan keterlambatan penyerahan dokumen pembelian dapat terjadi pada masa *onboarding*.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif, bertujuan menggali akar penyebab keterlambatan dokumen pembelian yang tidak dapat dijelaskan secara numerik semata, melainkan memerlukan pemahaman terhadap perilaku, prosedur kerja, serta sistem informasi internal perusahaan (Creswell, 2014). Berdasarkan berbagai permasalahan yang telah diuraikan, keterlambatan penyerahan dokumen pembelian kepada pemasok di PT. X merupakan isu yang tidak bisa diabaikan karena berdampak langsung terhadap kelancaran rantai pasok perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui secara mendalam apa saja penyebab utama dari keterlambatan tersebut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menganalisis faktor-faktor penyebab menggunakan *fishbone diagram* atau diagram tulang ikan, sebuah metode yang efektif untuk mengidentifikasi akar masalah secara sistematis berdasarkan 6M, yaitu *manpower, method, material, measurement, machine, dan mother nature/environment* (Ishikawa, 1986). Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan faktor dominan yang menyebabkan keterlambatan serta solusi yang tepat untuk meningkatkan efisiensi proses pembelian di PT. X.

## METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial atau masalah yang terjadi secara mendalam berdasarkan sudut pandang partisipan yang terlibat (Sugiyono, 2018). Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali penyebab keterlambatan penyerahan dokumen pembelian kepada pemasok yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif saja, melainkan perlu dipahami melalui wawasan, kebiasaan, dan proses kerja di internal perusahaan. Deskriptif berarti bahwa penelitian ini bertujuan menggambarkan secara sistematis fakta-fakta atau informasi yang diperoleh dari lapangan, tanpa memanipulasi variabel.

Objek dalam penelitian ini adalah proses pembelian di PT. X, terutama terkait dengan penyerahan dokumen pembelian kepada pemasok. Ruang lingkupnya difokuskan pada alur kerja sejak terbitnya permintaan pembelian (PR) hingga penyerahan PO ke pihak supplier. Penelitian ini tidak membahas aspek negosiasi harga, proses pengiriman barang, atau pembayaran kepada supplier, melainkan secara spesifik menyoroti keterlambatan administrasi dokumen pembelian. Penelitian ini dilaksanakan di PT. X, sebuah perusahaan yang bergerak pada industri perdagangan makanan dengan model bisnis multi-virtual brand restaurant. Perusahaan ini yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat.

Teknik pemilihan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan pemilihan narasumber secara sengaja kepada individu atau kelompok yang dianggap paling mengetahui, berpengalaman, atau relevan dengan masalah penelitian dengan tujuan memperoleh informasi mendalam (Sugiyono, 2018). Pada riset terapan ini, informan yang dipilih sebagai narasumber yaitu Divisi Pengadaan untuk memperoleh informasi mengenai proses pembelian dan Departemen *Human Resources Ops & Development* (HROD) untuk memperoleh informasi mengenai masa *onboarding*.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah langkah-langkah untuk menentukan hasil dari penelitian. Berikut tahapan teknik analisis data yang dilakukan pada penelitian ini.

#### 1) Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi. Setiap teknik dirancang untuk saling melengkapi guna memperoleh gambaran menyeluruh dan mendalam mengenai penyebab keterlambatan penyerahan dokumen pembelian di PT. X.

- a. Wawancara, teknik wawancara digunakan sebagai metode utama untuk menggali informasi dari informan kunci yang terlibat langsung dalam proses pembelian. Wawancara dilakukan secara semi-

terstruktur, yaitu dengan panduan pertanyaan terbuka yang telah disiapkan, namun tetap memberi ruang eksplorasi terhadap hal-hal yang muncul spontan selama percakapan berlangsung..

- b. Observasi, dilakukan dengan cara mengamati langsung aktivitas dan proses kerja yang berkaitan dengan penyerahan dokumen pembelian, tanpa terlibat langsung dalam proses tersebut.
- c. Studi Dokumentasi, digunakan untuk melengkapi data dari wawancara dan observasi dengan bukti tertulis dari aktivitas proses pembelian. Teknik ini melibatkan pengumpulan dan telaah terhadap dokumen-dokumen resmi perusahaan yang relevan.

Ketiga teknik ini dipilih agar data yang dikumpulkan komprehensif, valid, dan berasal dari berbagai sudut pandang. Wawancara mendalam memberi pemahaman naratif, observasi menunjukkan fakta lapangan, dan dokumentasi menjadi bukti objektif.

## 2) Reduksi Data

Setelah data terkumpul, langkah berikutnya adalah reduksi data. Pada tahap ini, data yang telah diperoleh dari berbagai sumber diseleksi dan difokuskan hanya pada informasi yang relevan dengan permasalahan penelitian. Proses ini bertujuan untuk menyederhanakan dan mengorganisasi data secara sistematis agar memudahkan dalam proses analisis lebih lanjut. Data yang tidak relevan atau tidak berkaitan langsung dengan tujuan penelitian dieliminasi.

## 3) Penyajian Data

Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk deskriptif naratif, dan juga divisualisasikan melalui diagram fishbone atau diagram sebab-akibat (*cause-and-effect diagram*) yang dikembangkan oleh Kaoru Ishikawa. Teknik ini dipilih karena mampu mengidentifikasi secara sistematis berbagai kemungkinan penyebab dari suatu permasalahan yang kompleks (Ishikawa, 1986). Fishbone diagram bekerja dengan cara memetakan penyebab masalah ke dalam enam kategori utama, yang dikenal sebagai 6M, yaitu:

- a. *Manpower* (Manusia) – mencakup faktor dari karyawan seperti kompetensi, beban kerja, dan kesadaran.
- b. *Method* (Metode) – berkaitan dengan prosedur, SOP, dan alur kerja.
- c. *Machine* (Mesin/Peralatan) – merujuk pada sistem informasi, perangkat lunak, dan alat pendukung proses.
- d. *Material* (Dokumen/Informasi) – berkaitan dengan kelengkapan, akurasi, dan kesiapan dokumen.
- e. *Measurement* (Pengukuran) – menyangkut evaluasi, monitoring, dan indikator kinerja.
- f. *Environment* (Lingkungan kerja) – seperti kondisi fisik, suasana kerja, atau faktor eksternal

## 4) Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan merupakan proses akhir dari teknik analisis data yang bertujuan untuk merumuskan temuan utama penelitian berdasarkan hasil reduksi data, penyajian data, serta analisis visual melalui fishbone diagram. Kesimpulan yang dihasilkan adalah interpretasi menyeluruh terhadap data yang telah dikumpulkan dan dianalisis, dan sekaligus menjawab fokus atau rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: *apa saja penyebab keterlambatan penyerahan dokumen pembelian kepada supplier di PT. X.*

## RESULT AND DISCUSSION

### Proses Onboarding di Perusahaan

*Onboarding* adalah proses sistematis yang dirancang untuk membantu pegawai baru beradaptasi dengan budaya organisasi, memahami tugas, serta mempercepat kinerja mereka (Bauer & Erdogan, 2018). *Onboarding* tidak hanya berfokus pada orientasi awal, tetapi juga melibatkan proses pembelajaran yang berkelanjutan yang mencakup proses secara formal, yaitu pelatihan dan orientasi, serta informal yaitu interaksi dengan rekan kerja (Bauer, 2017). Teori tersebut juga mengungkapkan bahwa proses *onboarding* memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai, produktivitas, serta keterlibatan dalam pekerjaan. Pegawai yang mengikuti proses *onboarding* yang baik cenderung memiliki performa lebih baik dalam waktu yang lebih singkat. Bauer & Erdogan (2018) menyebutkan adanya tahapan-tahapan dalam proses *onboarding* yaitu sebagai berikut.

### 1) Pra-onboarding

*Pra-onboarding* merupakan tahapan awal yang dilakukan sebelum karyawan baru resmi memulai hari pertama kerjanya. Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kebutuhan administratif dan

fasilitas kerja telah dipersiapkan secara optimal, sehingga karyawan baru dapat langsung beradaptasi dan bekerja secara efektif sejak hari pertama.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan kepala Departemen HROD, pada tahap ini pihak departemen mengirimkan offering letter kepada calon pegawai sebagai bentuk konfirmasi resmi atas penerimaan kerja. Setelah itu, calon karyawan diminta untuk melengkapi dokumen pribadi yang dibutuhkan perusahaan, seperti Kartu Tanda Penduduk (KTP), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), dan ijazah terakhir. Setelah dokumen diterima, perusahaan akan melakukan berbagai persiapan untuk pembuatan email kantor, pembuatan akun sistem pengadaan, penyiapan meja dan alat kerja seperti laptop atau perlengkapan lain, serta pembuatan ID card karyawan. Tahapan ini menjadi penting dilakukan agar ketika proses *onboarding* dan pelaksanaan tugas dapat berjalan tanpa hambatan.

Pihak Departemen HROD, pada tahap *pra-onboarding* ini tidak hanya melakukan penyambutan secara tertulis berupa offering letter, tetapi juga melakukan sambutan secara online menggunakan zoom-meeting kepada pegawai baru. Selain sambutan hangat tersebut, pada pertemuan ini pihak Departemen HROD melakukan pengarahan kepada pegawai baru tentang apa saja yang perlu disiapkan untuk melaksanakan *onboarding* secara langsung di perusahaan. Perihal berkas yang perlu dipersiapkan yaitu data-data dokumen yang dibutuhkan perusahaan. Pihak HROD juga memberikan gambaran kegiatan yang akan dilakukan pada saat *onboarding*, yaitu pengenalan lingkungan perusahaan dan melakukan pelatihan. Adanya *pra-onboarding* ini bertujuan untuk menunjukkan kepada pegawai baru bagaimana perusahaan senang dengan keberadaan pegawai baru. Selanjutnya pegawai akan melakukan orientasi awal dan pelatihan ketika *onboarding* di perusahaan.

## 2) Orientasi

Orientasi awal merupakan tahapan penting yang dilakukan pada hari pertama kerja karyawan baru, yang bertujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai identitas, nilai, serta aturan dasar yang berlaku di perusahaan. Kegiatan ini biasanya difasilitasi oleh Departemen HROD dan menjadi momen awal bagi karyawan baru untuk mengenal lingkungan kerja secara formal.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala departemen, menyatakan bahwa kegiatan orientasi awal ini dimulai dengan penandatanganan kontrak kerja sebagai bentuk legalitas hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Setelah itu, pihak penanggung jawab masa onboarding akan menyampaikan informasi mendasar yang mencakup visi dan misi perusahaan, nilai-nilai inti, serta budaya kerja yang dianut oleh perusahaan. Penyampaian informasi ini bertujuan untuk menanamkan identitas perusahaan sejak awal dan membentuk pemahaman yang selaras antara tujuan individu dan organisasi. Selain itu, karyawan baru juga dikenalkan pada struktur organisasi secara umum, tata tertib internal, serta hak dan kewajiban karyawan sebagai bagian dari pengenalan sistem kerja perusahaan. Dengan adanya orientasi awal ini, diharapkan karyawan baru dapat lebih cepat beradaptasi dan merasa menjadi bagian dari perusahaan secara utuh.

## 3) Pelatihan

Setelah menjalani orientasi awal, karyawan baru akan memasuki tahap pelatihan dan pendampingan yang menjadi bagian krusial dalam proses *onboarding*. Tahapan ini bertujuan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman praktis terkait tugas dan tanggung jawab yang akan dijalankan di posisi barunya. Berdasarkan observasi pada tahap pelatihan yang dilaksanakan di PT.X khususnya pelatihan pegawai baru di Divisi Pengadaan, dalam pelatihan tersebut yang mendampingi atau menjelaskan pekerjaan saat masa *onboarding* yaitu dari divisi atau departemen tempat karyawan baru ditempatkan, dan pelatihan tersebut dimulai sejak hari pertama kerja setelah orientasi. Materi pelatihan mencakup penjelasan mengenai alur kerja harian, penggunaan sistem internal yaitu sistem Accurate. Perusahaan menerapkan sistem pendampingan, yaitu menugaskan pegawai senior untuk mendampingi dan memantau karyawan baru secara langsung. Melalui metode ini, karyawan baru dapat memperoleh bimbingan secara real-time, bertanya langsung jika mengalami kendala, serta membangun relasi awal yang positif di lingkungan kerja.

Faktanya, pendampingan pelatihan yang dilakukan oleh pegawai lama di saat masa *onboarding* menyebabkan kendala, yaitu menambah beban kerja pegawai lama. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia yang terbatas untuk tetap melakukan pekerjaan harian, sehingga pekerjaan proses pembelian mengalami penundaan karena harus memberikan pelatihan kepada pegawai baru. Selian hal tersebut,

pelatihan yang dilakukan hanya mengandalkan penyampaian materi secara verbal saja sehingga mengakibatkan pegawai baru bergantung kepada pegawai lama jika adanya kurangnya penjelasan atau pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan. Karena beban kerja bertambah dan adanya penundaan proses pembelian, sehingga hal tersebut mengakibatkan permasalahan keterlambatan penyerahan dokumen pembelian kepada pemasok.

Pelatihan yang diterapkan di perusahaan saat ini masih memiliki tantangan, maka dari itu diperlukan adanya pelatihan dan pendampingan yang terstruktur. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Divisi Pengadaan mengharapkan adanya pelatihan yang tanpa membebankan pihak divisi dan juga pegawai baru dapat lebih cepat memahami pekerjaannya, meminimalkan kesalahan, serta menunjukkan performa kerja yang optimal sejak awal masa penempatan.

### **Proses Pembelian di Perusahaan**

Pembelian adalah siklus tahapan mulai dari proses permintaan pembelian, pemilihan pemasok, proses pembelian, monitoring *order* pembelian, penerimaan barang atau jasa, verifikasi *invoice* oleh bagian *finance* sebagai referensi pembayaran sampai pada pembukuan dengan menggunakan sistem yang terintegrasi (Utojo, 2019). Pembelian dilakukan untuk menjaga kelancaran operasional produksi, perlu diperhatikan bahwa pembelian tidak sekadar bersifat transaksional, melainkan merupakan bagian yang mencakup seleksi pemasok, negosiasi, kontrak, dan pengelolaan hubungan jangka panjang (Barata, 2022). Tujuan utama fungsi pembelian adalah memastikan ketersediaan barang atau jasa yang dibutuhkan agar operasional perusahaan berjalan tanpa hambatan.

Proses pembelian merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan hingga barang atau jasa tersebut diterima, proses pembelian ini bertujuan untuk mendapatkan barang/jasa dengan kualitas yang tepat, harga yang wajar, jumlah yang sesuai, waktu pengiriman yang tepat (Utojo, 2019). Proses pembelian memiliki beberapa tahapan untuk mencapai tujuannya, menurut Utojo (2019) tahapan pada proses pembelian meliputi permintaan pembelian, pemilihan pemasok, pembuatan dokumen pembelian, dan penyerahan dokumen pembelian kepada pemasok.

Proses pembelian bahan baku di PT. X merupakan bagian penting dari sistem pengadaan yang terpusat dan berada di bawah koordinasi Departemen *Supply Chain Management*. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan kepala bagian Divisi Pengadaan proses pembelian yang diterapkan di perusahaan meliputi, permintaan pembelian, pemilihan pemasok, pembuatan *purchase order* (PO), melakukan *update database*, dan penyerahan PO ke pemasok. Berdasarkan hal tersebut, berikut adalah penjelasan masing-masing proses pembelian yang dilakukan di Divisi pengadaan PT. X saat ini.

#### **1) Permintaan Barang**

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan kepala Divisi pengadaan menyatakana “Proses pembelian dimulai dari identifikasi kebutuhan yang dilakukan oleh pihak Divisi DPIC yang mengajukan sebuah dokumen permintaan pembelian atau *purchase request* (PR) untuk kebutuhan bahan baku produksi di perusahaan”. Berdasarkan hal tersebut, permintaan barang menjadi awal dilakukannya proses pembelian yang bertujuan untuk memenuhi persediaan bahan baku di perusahaan. Bahan baku untuk produksi terdapat dua kategori yaitu bahan baku ayam dan bahan segar. Bahan baku ayam merupakan bahan utama yang dibutuhkan oleh perusahaan yang dengan berbagai jenis potongan ayam yang di butuhkan meliputi, ayam bagian paha, dada, sayap, dan kulit, serta ayam tanpa tulang bagian pahan dan dada. Sedangkan untuk bahan segar adalah bahan yang digunakan untuk produksi produk yang membutuhkan bahan segar yang meliputi bawang merah dan putih, beras, telur, minyak, cabai, dan daun jeruk.

Dokumen PR diperoleh dari Divisi DPIC bertugas dalam memantau persediaan barang produksi di perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan. Pada gudang di perusahaan memiliki kepala gudang yang bertanggung jawab atas pencatatan jumlah persediaan bahan baku atau *stock opname* (SO) pada sebuah sistem yang dapat diakses oleh pihak Divisi DPIC. Berdasarkan SO tersebut pihak DPIC melakukan peramalan terhadap kebutuhan untuk penjualan perusahaan, dari peramalan kebutuhan tersebut dilakukan pengurangan terhadap SO sehingga dapat diketahui kebutuhan barang produksi yang akan dilakukan

pembelian. Selanjutnya kebutuhan pembelian yang berbentuk PR tersebut dikirimkan kepada Divisi Pengadaan dalam bentuk *link spreadsheet* untuk dilakukan proses pembelian. Dokumen PR yang diajukan berisikan mengenai informasi nama barang, kuantitas barang, dan alamat pengiriman.

## 2) Pembuatan Dokumen PO

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Divisi Pengadaan menyatakan “Pembuatan PO dilakukan oleh pegawai Divisi Pengadaan setelah penerimaan PR. Pembuatan dokumen PO mencakup informasi nama barang, jumlah barang, harga barang, nama pemasok, jadwal pengiriman, serta alamat untuk tujuan pengiriman”. Pembuatan PO ini disusun menggunakan sistem *e-Procurement*, yaitu *software Accurate*. *Accurate* adalah *software* akuntansi berbasis *desktop* dan *cloud* yang dirancang untuk membantu kegiatan pencatatan dan pelaporan keuangan perusahaan. *Software* ini dikembangkan oleh CPSSoft (PT Cipta Piranti Sejahtera) dan telah digunakan secara luas oleh berbagai jenis usaha, mulai dari UMKM hingga perusahaan besar di Indonesia (Iskandar & Hartono, 2022). Setelah dokumen PO dibuat dalam sistem akan dilakukan unduh semua data PO.

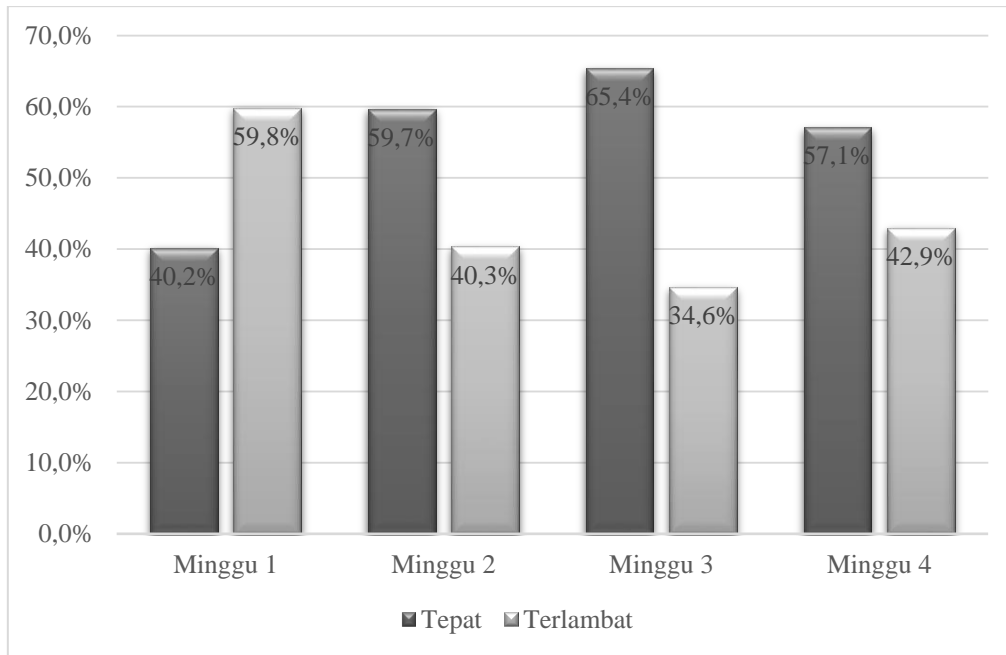
Proses Pembuatan dokumen *Purchase Order* (PO) di perusahaan dilakukan melalui sistem yang membutuhkan pemahaman serta keterampilan dalam pengoperasiannya. Sistem tersebut dirancang dengan beberapa tahapan yang cukup kompleks, sehingga menuntut ketelitian dari setiap pengguna, hal ini menjadikan tantangan khususnya bagi pegawai baru. Ketika pelatihan kepada pegawai baru pada masa *onboarding*, penjelasan mengenai proses pembuatan PO umumnya disampaikan hanya secara verbal dan melalui praktik langsung. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti kepada pegawai baru, faktanya pada saat tahap pelatihan proses pembelian belum sepenuhnya dipahami oleh pegawai baru. Kondisi ini menyebabkan terjadinya kesalahan dalam penginputan data pada dokumen PO. Kesalahan tersebut menuntut adanya perbaikan dengan penginputan ulang, sehingga menciptakan langkah-langkah kerja yang berulang. Dampaknya, proses pembuatan dokumen PO menjadi lebih lama dari waktu yang seharusnya, pada akhirnya dapat mengganggu proses pembelian selanjutnya.

## 3) Penyerahan Dokumen PO kepada pemasok

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Divisi Pengadaan menyatakan “Tahapan proses pembelian yang terakhir, yaitu penyerahan dokumen pembelian kepada pemasok. Dokumen pembelian yang telah sesuai dengan PR, dapat dikirimkan atau diserahkan kepada pemasok melalui *e-mail* atau sistem komunikasi resmi, yaitu *WhatsApp Group* oleh pegawai yang bertanggung jawab. Jadwal penyerahan dokumen PO kepada pemasok adalah maksimal pukul 15.00 setiap harinya, jika dokumen diserahkan melebihi batas waktu kerja pemasok maka pembelian akan diproses lebih lama. Dokumen ini menjadi dasar bagi pemasok untuk melakukan input dan pemrosesan pesanan di sistem mereka sebelum dilakukan pengiriman.

### Permasalahan pada proses pembelian

Permasalahan terjadi pada kegiatan pembelian yang pada salah satu prosesnya yaitu penyediaan dokumen pembelian kepada pemasok mengalami keterlambatan. Permasalahan tersebut dapat terjadi karena keterbatasan sumber daya manusia yaitu terdapat dua pegawai untuk menangani pelatihan proses pembelian kepada pegawai baru Divisi Pengadaan Pelatihan pada tersebut hanya dilakukan penjelasan secara lisan dan pelatihan secara langsung oleh pegawai lama kepada pegawai baru ketika berada di kantor. Hal tersebut mengakibatkan kurangnya informasi yang diterima oleh pegawai baru sehingga mengakibatkan ketergantungan bagi pegawai baru dalam mendapatkan informasi mengenai proses pembelian kepada pegawai lama. Berikut adalah data permasalahan keterlambatan penyerahan dokumen PO kepada pemasok selama adanya pegawai baru di PT. X.



**Fig.1 Data Permasalahan Keterlambatan Penyerahan PO bulan Desember 2024**

Berdasarkan data pada gambar 1, menunjukkan grafik yang terlihat bahwa keterlambatan penyerahan dokumen (PO) ke pemasok selama satu bulan ketika adanya pegawai baru. Pada minggu pertama, yaitu pada masa *onboarding* terjadi keterlambatan cenderung lebih tinggi dibanding ketepatan penyerahan dokumen PO. Ketepatan berada pada angka 40,2% sementara keterlambatan berada pada persentase sebesar 59,8%. Pada minggu kedua mengalami kenaikan untuk ketepatan daripada keterlambatan penyerahan dokumen PO, yaitu ketepatan berada pada 59,7% dan keterlambatan menurun berada pada 40,3%. Pada minggu ketiga terjadi peningkatan pada ketepatan pengiriman yang menunjukkan angka persentase berapa di 65,4%, dan keterlambatan menurun berada pada 34,6%. Namun, adanya penurunan ketepatan kembali di minggu keempat, di mana ketepatan pengiriman berada pada 57,1% dan keterlambatan naik menjadi 42,9%. Berdasarkan data yang telah ditunjukkan pada gambar 1.2, dapat disimpulkan bahwa setelah masa *onboarding* selesai masih terdapat permasalahan dalam keterlambatan penyerahan dokumen PO. Permasalahan tersebut muncul diakibatkan masih terdapat kurangnya pemahaman terkait proses pembelian oleh pegawai baru.

### **Penyebab permasalahan Proses Pembelian yang Terjadi ketika Masa *Onboarding***

Masa *onboarding* di perusahaan saat ini menimbulkan adanya permasalahan khususnya ketika adanya pegawai baru di Divisi Pengadaan. Permasalahan yang terjadi, yaitu terdapat keterlambatan penyerahan dokumen PO kepada pemasok. Penyerahan dokumen PO tersebut merupakan tahapan dalam menjalankan pekerjaan proses pembelian. Keterlambatan tersebut terjadi karena keterbatasan sumber daya manusia yang melakukan pelatihan pada saat masa *onboarding*. Pegawai yang melakukan pelatihan terdapat satu pegawai yang sekaligus harus melakukannya, yaitu pembelian. Hal tersebut mengakibatkan pegawai lama yang memiliki beban kerja bertambah dengan bertanggung jawab untuk melakukan pelatihan pada pegawai baru.

Pelatihan yang diberikan yaitu penggunaan sistem *Accurate*, karena sistem tersebut digunakan untuk proses pembelian. Pekerjaan proses pembelian di perusahaan merupakan pekerjaan yang paling penting dilakukan setiap harinya. Sistem *Accurate* digunakan dalam pembuatan dokumen PO. Penggunaan sistem *Accurate* pada proses pembelian memerlukan pemahaman penggunaan sistem, hal tersebut menyebabkan kendala bagi pegawai baru, yaitu adanya kesulitan memahami setiap langkah-langkah penggunaan sistem tersebut. Hal ini disebabkan karena penjelasan penggunaan sistem pada saat pelatihan yang diberikan kepada pegawai baru dilakukan secara lisan dan pelatihan dijelaskan dengan praktik

langsung terkait proses pembelian. Pelatihan yang hanya bersifat verbal tersebut membuat informasi yang diterima oleh pegawai baru menjadi tidak sepenuhnya dipahami secara jelas.

Kesulitan dalam pengoperasian sistem tersebut dapat menyebabkan adanya kesalahan input data pada saat pembuatan PO. Kesalahan input data dapat mengakibatkan lamanya proses pembuatan dokumen PO karena adanya langkah-langkah berulang yang dilakukan untuk melakukan perbaikan kesalahan informasi pada dokumen PO. Karena *lead time* yang lama pada saat pembuatan PO dapat mempengaruhi tahap proses pembelian selanjutnya, yaitu penyerahan dokumen PO kepada pemasok menjadi terlambat. Hal tersebut

Penyebab selanjutnya yaitu model kerja yang diterapkan oleh perusahaan, model kerja adalah kerangka atau pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengatur bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dalam organisasi (Dessler, 2020). Model kerja yang diterapkan di perusahaan yaitu secara *hybrid* yang merupakan kombinasi antara kerja dari kantor dan kerja jarak jauh (*remote working*) (Choudhury et al., 2020). Ketika WFA, keterbatasan interaksi dan komunikasi oleh pegawai baru dengan pegawai lama menyebabkan kecenderungan kesulitan bagi pegawai lama dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan pegawai lama belum memahami proses pembelian secara jelas dan tidak terdapat monitoring atau pendampingan secara khusus oleh pegawai lama sehingga menyebabkan permasalahan tetap terjadi. Hal ini dinyatakan langsung oleh pegawai lama sebagai berikut.

“Kesulitan yang diterima pada masa *onboarding* itu ketika WFA, keterbatasan interaksi dan minimnya komunikasi karena jarak jauh dan belum memahami proses pembelian menggunakan sistem pengadaan dan langkah-langkahnya secara jelas, sehingga mengakibatkan kelupaan saat penginputan informasi sehingga terjadi salah input data ke sistem”. Hal tersebut menandakan perlu diadakan pendampingan saat pelatihan yang dapat digunakan ketika WFA.

Penyebab permasalahan lainnya, yaitu kendala dari sistem *Accurate* yang sedang mengalami *maintenance*. *Maintenance* sistem bertujuan untuk memelihara sistem supaya sistem tetap terjadi dan tidak mudah diretas. Pemeliharaan ini berupa pembaruan visual pada sistem atau terdapat menu baru pada sistem. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pegawai lama Divisi Pengadaan menyatakan *maintenance* sistem biasanya terjadi pada akhir bulan atau pertengahan bulan depan. Ketika pemeliharaan sistem terjadi, sistem tidak dapat digunakan, maka dari itu perlu dilakukan penyelesaian kegiatan khususnya proses pembuatan dokumen PO sebelum adanya *maintenance* di sistem. Kendala juga dapat terjadi ketika pasca-*maintenance*, pada saat tersebut sistem akan sedikit melambat ketika digunakan untuk memuat data sehingga hal tersebut dapat memperlambat proses pembelian.

Penyebab selanjutnya didasarkan tahapan masa *onboarding* pegawai baru yang tidak dilakukannya evaluasi pasca-*onboarding*. Hal ini menyebabkan kurangnya perhatian terkait pemahaman pegawai baru akan pelatihan yang diberikan. Ketika masa *onboarding* selesai, pegawai baru akan dianggap telah memahami pekerjaan berdasarkan yang diberikan kepada saat pelatihan dan siap untuk melakukan pekerjaan tanpa pendampingan. Sehingga hal ini berpengaruh terhadap permasalahan yang tetap terjadi setelah masa *onboarding* selesai. Maka dari itu, perusahaan perlu mengadakan evaluasi untuk mengetahui pemahaman yang diterima oleh pegawai baru.

Berdasarkan penyebab permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan analisis menggunakan diagram *Fishbone*. Hal tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab ke dalam indikator 6M, yaitu *manpower, method, machine, measurement, material, dan mother nature/environment*. Dari identifikasi tersebut selanjutnya akan menghasilkan usulan solusi yang dapat diterapkan dan dapat membantu mengatasi permasalahan pada masa *onboarding*.

### **Analisis Permasalahan Menggunakan Diagram *Fishbone***

Diagram *Fishbone* merupakan pendekatan yang terstruktur untuk menemukan penyebab utama dari suatu permasalahan, dengan tujuan mencegah agar masalah yang sama tidak terjadi. Menurut Sulianta (2024) tahapan-tahapan dalam penggunaan diagram *Fishbone* meliputi identifikasi permasalahan, identifikasi penyebab, analisis akar masalah, dan pengembangan solusi.

Analisis penyebab permasalahan yang telah diperoleh peneliti berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dengan semua informan, pada riset terapan ini dilakukan menggunakan alat bantu diagram *Fishbone* atau yang dikenal juga sebagai diagram sebab-akibat. Tujuan dari penggunaan

alat ini adalah untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang kemungkinan menjadi penyebab utama dari permasalahan yang terjadi pada proses pembelian di perusahaan dan dapat menghasilkan usulan solusi dari penyebab permasalahan tersebut. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan diagram *Fishbone* dijelaskan sebagai berikut:

**1) Permasalahan Utama**

Peneliti telah menentukan permasalahan utama yang terjadi dalam proses pembelian di perusahaan melalui observasi langsung dan wawancara bersama kepala bagian dan pegawai Divisi Pengadaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian Divisi Pengadaan, beliau mengungkapkan permasalahan yang terjadi pada proses pembelian saat ini adanya keterlambatan penyerahan dokumen PO kepada pemasok, khususnya ketika adanya masa *onboarding* pegawai baru di Divisi Pengadaan. Berdasarkan pernyataan tersebut, akan dijadikan sebagai fokus utama yang akan diletakkan pada bagian “kepala” diagram *Fishbone* sebagai bahan untuk ditelusuri penyebabnya lebih lanjut.

**2) Identifikasi Penyebab Permasalahan pada Digaram Fishbone**

Setelah peneliti menemukan permasalahan utama pada proses pembelian, yaitu adanya keterlambatan penyerahan dokumen PO kepada pemasok. Mengidentifikasi penyebab permasalahan yang terjadi dengan mengategorikan penyebab permasalahan ke dalam kategori diagram *Fishbone*, yaitu ada 6 kategori yang meliputi: *manpower*, *method*, *machine*, *material*, *measurement* dan *mother nature/environment*.

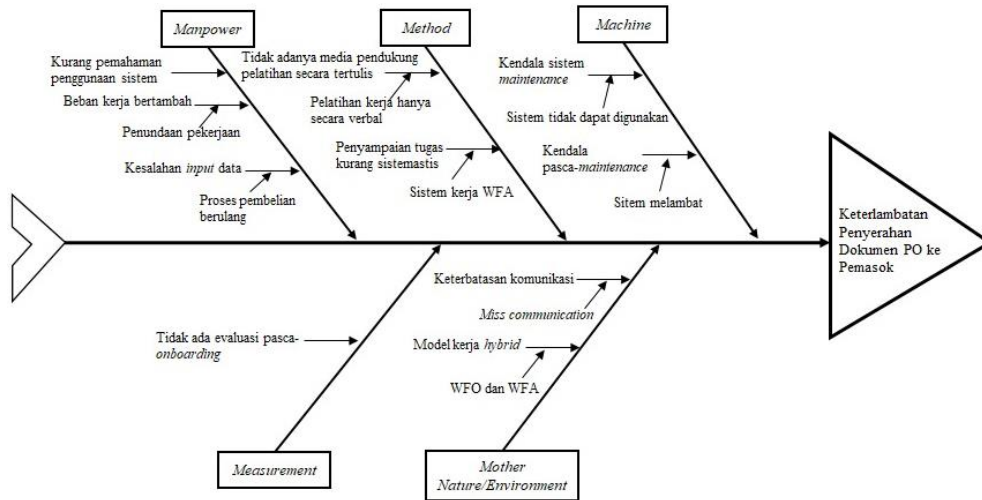
**Table 1. Hubungan Kategori 6M dengan Penyebab Permasalahan**

Kategori	Penyebab
<i>Manpower</i>	1) Kurangnya pemahaman pegawai baru terhadap sistem <i>e-procurement</i> 2) Beban kerja bertambah pada pegawai lama 3) Kesalahan input data karena kurang pengalaman
<i>Method</i>	1) Penjelasan tugas tidak sistematis selama WFA 2) Tidak adanya petunjuk kerja yang digunakan untuk mendukung masa <i>onboarding</i>
<i>Machine</i>	1) Kendala sistem <i>e-procurement</i> saat <i>maintenance</i> 2) Performa sistem melambat pasca- <i>maintenance</i>
<i>Measurement</i>	1) Tidak adanya lembar evaluasi kinerja setelah pelatihan
<i>Mother Nature/ Environment</i>	1) Penerapan model kerja hybrid menyebabkan keterbatasan interaksi langsung 2) Potensi <i>miss communication</i> saat WFA

**Sumber: Data diolah Penulis (2025)**

Berdasarkan tabel 1. merupakan hasil penentuan hubungan penyebab permasalahan dengan kategori 6M. Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan utama dan penyebab permasalahan yang telah dikelompokkan ke dalam kategori 6M, peneliti memvisualisasikan hubungan antara faktor-faktor penyebab tersebut dalam bentuk diagram *Fishbone* (diagram sebab-akibat). Diagram ini digunakan untuk menunjukkan secara terstruktur bagaimana masing-masing faktor dari kategori *Manpower*, *Method*, *Machine*, *Material*, *Measurement*, dan *Mother Nature/Environment* dapat mempengaruhi keterlambatan penyerahan dokumen PO kepada pemasok. Berdasarkan hasil dari penentuan permasalahan utama yang akan diletakkan di bagian “kepala” dan hasil dari identifikasi penyebab dalam kategori 6M yang di letakkan di bagian “tulang ikan”, berikut visualisasi diagram *Fishbone* berdasarkan informasi yang telah

diperoleh sebelumnya.berikut adalah penjelasan penyebab masalah yang telah diperoleh ke dalam masing-masing kategori.



**Fig. 2 Gambar Analisis Diagram Fishbone**

Berdasarkan gambar 2, merupakan visualisasi diagram Fishbone terkait sebab-akibat keterlambatan penyerahan dokumen pembelian. Setelah analisis melalui visualisasi tersebut, uraian lebih lanjut akan disajikan berdasarkan masing-masing kategori 6M guna memberikan penjelasan yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor penyebab permasalahan.

1) *Manpower* (Manusia)

Kategori ini berkaitan dengan faktor manusia yang terlibat langsung dalam proses pembelian, baik pegawai baru maupun lama. Peneliti telah menentukan penyebab permasalahan yang ada dalam proses pembelian di kategori *manpower* melalui berdasarkan observasi langsung dan wawancara dengan pegawai lama dan baru di Divisi Pengadaan.

- a. Kurangnya pemahaman penggunaan sistem *e-procurement* oleh pegawai baru. Pegawai baru yang belum familiar dengan sistem menyebabkan proses input atau pembuatan dokumen PO menjadi lambat karena harus belajar sambil bekerja.
- b. Kesalahan input data. Kesalahan ini sering disebabkan oleh kurangnya pemahaman langkah-langkah penggunaan sistem atau terburu-buru karena tekanan waktu.
- c. Beban kerja bertambah pada pegawai lama. Ketika adanya pegawai baru pada Divisi Pengadaan, peran pegawai lama diperlukan untuk melakukan pelatihan kepada pegawai baru terkait tugas-tugas dan pekerjaan. Selain perannya membimbing ketika pelatihan, pegawai lama juga harus menyelesaikan pekerjaan rutin, karena beban kerja bertambah menyebabkan penundaan pekerjaan.

2) *Method* (Metode)

Kategori ini mengacu pada cara atau prosedur kerja yang digunakan dalam proses pembelian. Peneliti telah menentukan penyebab permasalahan yang ada dalam proses pembelian di kategori *method*, sebagai berikut:

- a. Penjelasan tugas kurang sistematis saat WFA. Metode penyampaian informasi yang tidak terstruktur melalui *Zoom* atau *WhatsApp* selama *work from anywhere* (WFA) membuat pemahaman menjadi kurang maksimal.
- b. Tidak adanya media visual yang mendukung proses pembelian pada masa *onboarding*. Tanpa adanya media pendukung yang terdokumentasi, pegawai baru harus mengandalkan penjelasan verbal yang tidak selalu konsisten atau lengkap.

### 3) *Machine* (Peralatan)

Kategori ini mencakup teknologi atau alat bantu yang digunakan dalam proses kerja. Peneliti telah menentukan penyebab permasalahan yang ada dalam proses pembelian di kategori *machine*, sebagai berikut:

- a. Kendala sistem *e-procurement* saat *maintenance*. Ketika sistem tidak dapat digunakan karena *maintenance*, proses pembuatan PO tidak dapat dilakukan pada sistem.
- b. Performa sistem lambat setelah *maintenance*. Meskipun sistem sudah bisa diakses, jika performanya lambat (menu lambat dimuat), hal ini tetap memperlambat pekerjaan pegawai dalam menyelesaikan dokumen PO.

### 4) *Measurement* (Pengukuran)

Kategori ini mencakup pengukuran yang digunakan dalam proses kerja. Peneliti telah menentukan penyebab permasalahan yang ada dalam proses *onboarding* di kategori *measurement* sebagai berikut:

- a. Tidak adanya lembar evaluasi pasca-*onboarding*. Tanpa evaluasi, tidak ada ukuran apakah pegawai baru sudah memahami proses pembelian dengan baik.

### 5) *Mother nature/Environment* (Lingkungan)

Kategori ini mengacu pada kondisi lingkungan, baik fisik maupun non-fisik, yang memengaruhi kerja. Peneliti telah menentukan penyebab permasalahan yang ada dalam proses *onboarding* di kategori *mother nature/environment*, sebagai berikut:

- a. Model kerja *hybrid*. Penjelasan tugas-tugas kerja secara langsung hanya bisa dilakukan saat WFO. Ketika WFA, komunikasi cenderung dilakukan secara daring, yang rentan terhadap kesalahpahaman atau keterbatasan komunikasi.
- b. Miss communication saat WFA. Lingkungan kerja yang bergantung pada koneksi digital dapat menghambat pemahaman, terutama pada tugas teknis seperti pembelian yang butuh detail langkah-langkah.

Berdasarkan dari penjabaran penyebab permasalahan ke dalam kategori 6M diagram *Fishbone*, dapat disimpulkan bahwa penyebab paling banyak permasalahan terletak dibagian kategori *manpower*. Berikut adalah visualisasi analisis diagram *Fishbone*:

### 3) **Usulan Solusi Berdasarkan Analisis *Fishbone***

Berdasarkan analisis akar masalah menggunakan diagram *Fishbone*, diketahui bahwa akar permasalahan yang paling dominan berasal dari faktor *Manpower* dan *Method*. Penyebab permasalahan yang telah ditemukan salah satunya karena ketiadaan media pendamping secara tertulis pada saat pelatihan. Hal tersebut dapat mengakibatkan kurangnya pemahaman pada langkah-langkah proses pembelian dan kesalahan input data pada saat pembuatan dokumen PO. Solusi Pemberian petunjuk kerja proses pembelian mencakup penjelasan alur proses pembelian dan langkah-langkah penggunaan sistem pembelian pengadaan. Petunjuk kerja tersebut diharapkan dapat membantu mengurangi beban kerja pegawai lama pada pelatihan sehingga pada tahap pelatihan pegawai baru tidak terlalu bergantung kepada pegawai lama dalam memahami proses pembelian. Selain itu petunjuk kerja dapat membantu pegawai baru dalam memahami proses pembelian ketika WFA.

Setelah pelatihan terhadap pegawai baru, usulan adanya evaluasi setelah pelatihan oleh pihak Divisi Pengadaan. Dilakukan penambahan tahap evaluasi setelah pelatihan berakhir. Tahap evaluasi tersebut memiliki tujuan untuk mengetahui dan mengukur pemahaman yang diterima oleh pegawai baru pada saat pelatihan. Adanya Evaluasi yang diberikan mencakup pernyataan-pernyataan dan penilaian diri terkait proses pembelian yang harus dipahami oleh pegawai baru. Dari pernyataan-pernyataan tersebut pegawai harus memberikan nilai pemahaman yang telah diterima mengenai proses pembelian ketika pelatihan.

## CONCLUSIONS

Proses pembelian yang dilakukan di perusahaan meliputi identifikasi kebutuhan atau permintaan barang, pembuatan Purchase Order (PO), dan menyerahkan dokumen PO kepada pemasok. Namun, saat ini perusahaan mengalami tantangan ketika adanya pegawai baru yang sedang melaksanakan pelatihan, yaitu pada proses pembelian mengalami adanya keterlambatan pada saat penyerahan dokumen PO kepada pemasok. Penyebab utama permasalahan ini dikarenakan dalam penyampaian teknis proses pembelian pada tahap pelatihan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab keterlambatan penyerahan dokumen PO kepada pemasok selama masa *onboarding* pegawai baru di Divisi Pengadaan PT. X. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik analisis melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi, ditemukan bahwa keterlambatan tersebut disebabkan oleh faktor internal, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia (*manpower*) dan metode kerja (*method*).

Permasalahan utama yang teridentifikasi meliputi kurangnya pemahaman pegawai baru terhadap sistem e-procurement, kesalahan input data akibat minimnya pelatihan terstruktur, dan beban kerja berlebih pada pegawai lama. Selain itu, metode pelatihan yang tidak sistematis, tidak tersedianya petunjuk kerja tertulis, dan keterbatasan komunikasi selama *work from anywhere* (WFA) turut memperparah permasalahan. Analisis Fishbone menguatkan bahwa faktor *manpower* dan *method* merupakan akar penyebab utama.

Solusi yang diusulkan adalah perbaikan alur proses *onboarding* yang seharusnya dilakukan secara optimal. Ketika melakukan pelatihan kepada pegawai baru tidak hanya melakukan penjelasan secara verbal melainkan dengan adanya modul petunjuk kerja secara tertulis sebagai media pendamping pegawai baru ketika melakukan pelatihan. Adanya media pendamping secara tertulis bertujuan untuk mempercepat proses adaptasi pegawai baru dengan pekerjaan di perusahaan. Selain itu, dapat sebagai media pembelajaran secara mandiri ketika sedang melakukan *work from home* (WFA). Selanjutnya, setelah masa pelatihan telah selesai, dilakukannya evaluasi pemahaman terkait pekerjaan yang diberikan selama pelatihan kepada pegawai baru. Hal tersebut bertujuan sebagai pengukuran kesiapan pegawai baru untuk bekerja secara mandiri tanpa pendampingan. Diharapkan melalui pendekatan ini, Divisi Pengadaan dapat meningkatkan efisiensi proses *onboarding* Divisi Pengadaan sehingga dapat meminimalisir permasalahan di pekerjaan, yaitu keterlambatan penyerahan dokumen PO di masa mendatang.

## ACKNOWLEDGMENT

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada tim Divisi Pengadaan PT. X atas kesediaannya menjadi responden dan memberikan informasi yang dibutuhkan selama proses penelitian berlangsung. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing serta rekan-rekan yang telah memberikan arahan, dukungan, dan masukan konstruktif dalam penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada kampus tercinya Universitas Padjadjaran atas dukungan akademik dan telah memfasilitasi riset yang telah diberikan selama pelaksanaan studi.

## CONFLICT OF INTEREST STATEMENT

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian, penulisan, maupun publikasi artikel ini.

## AUTHOR CONTRIBUTIONS

Erlina Santi berperan dalam perumusan ide penelitian, pengumpulan data lapangan, serta penulisan rancangan artikel. R. Ratna Meisa Dai berperan dalam pengembangan kerangka teori, alur penulisan, dan metodologi penelitian. Raden Marsha Aulia Hakim sebagai berperan dalam peninjauan literature dan penyuntingan akhir naskah. Ketiga penulis memiliki kontribusi berkontribusi aktif dalam setiap tahap proses penulisan dan menyetujui akhir artikel yang diajukan.

## REFERENCES

Barata, F. (2022). *Supply Chain Management*. Relasi Intimedia.

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book246046>
- Djaja, E. M., Manafe, L. A., & Chamid, A. (2025). Studi Kasus: Efektivitas Onboarding dalam Mempercepat Integrasi Business Consultant Baru. *Jurnal Administrasi Nusantara*.
- Febrianty, Divianto, Muhammad, & Ichdan, D. A. (2023). *Manajemen Onborading Karyawan Baru*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization.
- Iskandar, A., & Hartono, D. (2022). Efektivitas Software Akuntansi terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* (Vol. 19).
- Santoso, R. E. (2015). *Onboarding Karyawan Baru, Perlukah?* 10(2).
- Sari, F. M. (2020). Analisis Pengaruh Perancangan Dan Pembakuan Standar Operasional Prosedur Terhadap Efisiensi Pengadaan Barang Habis Pakai Pada Universitas Bangka Belitung. 7(2).
- Setiawan, A., & Hakim, R. M. A. (2024). Analisis Pentingnya Pembuatan Silabus Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Baru di Perusahaan Penjual Mobil. *SKETSA BISNIS*, 11(1), 92–105. <https://doi.org/10.35891/jsb.v11i1.5375>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Alfabeta CV.
- Sulianta, F. (2024). *Diagram Fishbone untuk Berbagai Kebutuhan*.
- Suryadi, F. I. (2023). Analisis Pengaruh Sharing Tacit Knowledge Dan Sharing Explicit Knowledge Terhadap Inovasi Karyawan PT. Swamedia Informatika di Bandung. 06(2).
- Susilawati, E., Darsono, Y., & Mulawarman, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kepuasan Penyedia Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Menggunakan Aplikasi E-Procurement Di Pemerintah Daerah Kota Cimahi. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 10(2). <https://doi.org/10.37676/professional.v10i2.4499>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Utojo, H. I. (2019). *Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa*. Deepublish.