

**MANAJEMEN PENGADAAN BAHAN BAKU (TBS) DAN KAPASITAS TERPAKAI PKS
(Studi Kasus di Pabrik Kelapa Sawit Natai Baru, PT Kalimantan Sawit Abadi, Desa Natai
Baru, Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat,
Provinsi Kalimantan Tengah)**

Edho Prayatna¹, Agatha Ayiek Sih Sayekti², Trismiatty²

¹Mahasiswa Fakultas Pertanian INSTIPER

²Dosen Fakultas Pertanian INSTIPER

ABSTRAK

Penelitian tentang “Manajemen Pengadaan Bahan Baku (Tbs) Dan Kapasitas Terpakai PKS (Studi Kasus Di Pabrik Kelapa Sawit Natai Baru, PT Kalimantan Sawit Abadi, Desa Natai Baru, Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat, Provinsi Kalimantan Tengah” dengan tujuan untuk mengetahui sistem manajemen pengadaan bahan baku (TBS) ke pabrik dan kapasitas terpakai aktual oleh pabrik. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif (menggambarkan fenomena atau kejadian yang terjadi), serta menggunakan pengumpulan dan pengambilan data menggunakan data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengadaan bahan baku yang diciptakan oleh perusahaan ini sudah baik, sehingga pabrik dapat beroperasi secara kontinu. Kapasitas terpakai PKS Natai Baru terbilang cukup baik, dengan nilai rata-rata kapasitas terpakai sebesar 87,11 % untuk mendekati titik ideal (100%) dari kapasitas terpasang pabrik. Hanya saja, dengan rata-rata jam kerja perhari mesin sebesar 16,5 jam dari jam yang ditetapkan sebesar 24 jam, terdapat kapasitas menganggur yang membuat kapasitas terpakai belum optimal, hal ini terkait juga tersedianya buah yang akan diolah. Manajemen pengadaan bahan baku terbilang baik yang diterapkan PKS Natai Baru, walaupun supply buah bergantung pada buah pihak ketiga, pabrik mampu beroperasi secara baik dan kontinu, walau kapasitas terpakai belum optimal.

Kata Kunci : Manajemen Pengadaan, Kapasitas Terpakai

PENDAHULUAN

Manajemen pengadaan berawal dari fungsi membeli (*Buy*) yang dilaksanakan oleh pembeli (*Buyers*) yang melaksanakan kegiatan pembelian barang untuk memenuhi kebutuhan bahan baku yang dalam proses produksi dan mengisi persediaan (*Stock/Inventory*) untuk kelancaran operasi perusahaan. Fungsi pembelian barang hanya terbatas pada kegiatan dan proses pembelian tanpa dilibatkan dengan tanggung jawab yang lain.

Pengadaan (*Procurement*) adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang diperlukan oleh perusahaan dilihat dari kebutuhan dan penggunaannya, serta dilihat dari kualitas, kuantitas, waktu dan harga yang terjangkau (Christopher, 2007).

Manajemen pengadaan mempunyai cakupan yang lebih luas dibanding dengan manajemen pembelian (*Purchasing*), karena bukan saja

melaksanakan kegiatan pengadaan barang (*Goods*) tapi dapat juga berupa jasa (*Services*). Pengadaan merupakan *Profit Center*, karena terlibat langsung dalam proses produksi dan kegiatan berakibat langsung terhadap kinerja serta menentukan keuntungan perusahaan (Siahaya, 2012)

Pada umumnya bagi perusahaan - perusahaan besar dan sebagian dari perusahaan menengah, persediaan bahan baku akan dikendalikan dengan sebaik - baiknya sehingga persediaan bahan baku yang ada dalam perusahaan akan menunjang pelaksanaan proses produksi perusahaan seefisien mungkin (Ahyari, 1993).

Namun, fakta - fakta di lapangan terjadi situasi dimana kontinuitas kegiatan operasional beberapa perusahaan, misalnya terkendala dengan kurangnya bahan baku yang tersedia. Hal itu menyebabkan

inefisiensi dikarenakan mesin - mesin pabrik yang seharusnya dapat berkapasitas mengolah, menjadi tidak beroperasi (*Idle Capacity*) dikarenakan kesalahan pihak manajemen dalam hal pengadaan bahan baku. Terjadinya kondisi menganggur (*Idle*), dapat berujung pada biaya rata - rata yang tinggi dalam memproduksi, target yang tidak tercapai dan berdampak kepada tingkat *profit* yang diperoleh.

Selain itu juga, apabila perolehan bahan baku melebihi standar yang dibutuhkan, akan mendorong timbulnya biaya tambahan pada penyimpanan dan kemungkinan resiko kerusakan yang timbul. Maka dari itu, manajemen pengadaan bahan baku yang baik sangat penting untuk menjaga kontinuitas bahan baku dalam menjamin kegiatan operasional pabrik dapat berjalan dengan baik.

Sehingga penulis mencoba untuk melakukan penelitian di salah satu perusahaan yang mengolah buah kelapa sawit menjadi CPO (Crude Palm Oil) dengan bahan baku TBS (Tandan Buah Segar). Dimana bahan baku tersebut memiliki kekhasan yakni, mengalami perubahan kimia dan fisika, menyebabkan ALB (Asam Lemak Bebas) naik dan rendemen yang dikandung menurun, berdampak pada kualitas dan mutu. Jarak sebagai faktor penentu juga harus dipertimbangkan, sehingga perencanaan letak PKS dari kebun haruslah tepat, guna dapat mengefisienkan waktu dan biaya pengangkutan. Oleh karena itu pembangunan kebun kelapa sawit tanpa disertai dengan pengembangan pabrik adalah usaha yang sia - sia. Perusahaan ini adalah PT Kalimantan Sawit Abadi, yang memiliki sebuah PKS bernama Natai Baru Mill, terletak di Desa Natai Baru, Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat, Provinsi Kalimantan Tengah. PKS itu mendapat suplai buah dari kebun inti dan kebun pihak ketiga (rakyat).

METODE PENELITIAN

Metode Dasar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di pabrik kelapa sawit, dengan menggunakan metode deskriptif. Metode penelitian secara deskriptif

adalah suatu metode penelitian, yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa adanya, dengan tujuan menggambarkan secara sistematis, fakta dan karakteristik objek yang diteliti secara tepat.

Tujuan dari penelitian menggunakan metode ini adalah guna menghasilkan gambaran yang akurat tentang sebuah kelompok, menggambarkan mekanisme sebuah proses atau hubungan, memberikan gambaran lengkap baik dalam bentuk verbal atau numerikal, menyajikan informasi dasar akan suatu hubungan, menciptakan seperangkat kategori dan mengklasifikasikan subjek penelitian, menjelaskan seperangkat tahapan atau proses, serta untuk menyimpan informasi bersifat kontradiktif mengenai subjek penelitian.

Tempat dan Waktu Pelaksanaan Penelitian

Adapun penelitian ini dilaksanakan di sebuah pabrik kelapa sawit milik PT Kalimantan Sawit Abadi, yakni PKS Natai Baru yang berlokasi di Desa Natai Baru, Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat, Provinsi Kalimantan Tengah. Waktu pelaksanaan dilakukan pada bulan Mei hingga Juni 2018.

Pertimbangan penulis dalam memilih perusahaan ini karena melihat pengadaan bahan baku yang telah baik sehingga tetap eksis dalam memenuhi permintaan CPO sebagai bahan baku industri primer minyak goreng dan olein nasional. Hasil dari penelitian diharapkan dapat menjadi gambaran dan panduan untuk perusahaan yang masih terkendala dengan masalah pengadaan bahan baku, dan berguna untuk penelitian yang lebih lanjut.

Jenis Data yang Diambil

Jenis dan sumber data yang penulis ambil dan kumpulkan dalam melakukan penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama atau sumber asli (langsung dari informan), misalnya dari individu atau perorangan dan yang lainnya, yang merupakan sumber utama

data penelitian yang dapat dipercaya (Arikunto, 1998).

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau bukan dari sumber aslinya. Data sekunder ini biasanya berbentuk data yang tersaji dalam bentuk tabel, grafik, internet dan lain sebagainya. Sumber data sekunder dapat berasal dari peneliti sebelumnya, lembaga pemerintah, lembaga swasta, dan lain sebagainya (Arikunto, 1998).

Metode Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data ini dimaksudkan untuk mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data atau mencari informasi. Ada beberapa teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu :

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik atau cara pengumpulan data dengan mewawancarai narasumber secara langsung untuk mendapatkan data yang nyata di lapangan.

2. Observasi

Metode observasi ini bertujuan untuk mengenali objek penelitian pada manajemen pengadaan bahan baku (TBS) di PKS. Dalam penelitian ini menggunakan observasi non partisipan yaitu pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, hanya berperan mengamati jalannya kegiatan. Metode observasi digunakan untuk mengetahui bagaimana system manajemen pengadaan bahan baku TBS dan kendalanya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan penting mengenai peristiwa yang berlalu maupun yang sedang terjadi. Dokumentasi dapat berbentuk tulisan maupun gambar atau karya. Metode dokumentasi ini digunakan guna melengkapi data yang tidak diperoleh dengan teknik sebelumnya, misalnya gambaran umum perusahaan, dan sistem manajemen pengadaan bahan baku.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif, dengan tabel – tabel dan grafik yang akan dibahas lebih lanjut. Analisis ini

bertujuan untuk mengetahui bagaimana kendala dalam pemenuhan bahan baku (TBS) dalam kegiatan operasional pabrik.

Pengolahan data dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif. Data Kualitatif dijabarkan secara deskriptif mengenai gambaran, kondisi umum, dan pengaplikasian mengenai sistem manajemen pengadaan TBS di PKS Natai Baru. Sementara data kuantitatif yang digunakan adalah data berupa simbol, angka atau bilangan yang menghasilkan suatu kesimpulan umum atau menjadi parameter yang bersifat variatif atau dapat berubah – ubah. Data kuantitatif dapat berupa laporan produksi TBS olah dalam periode waktu tertentu, kombinasi bahan baku dari perkebunan inti dan perkebunan pihak ketiga, yang kemudian akan diolah dengan program *Microsoft Excel*. Hasil pengolahan data tersebut dijadikan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang gambaran sistem manajemen pengadaan bahan baku di pabrik tersebut.

Konseptualisasi dan Pengukuran Variabel

1. Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni pencatatan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha - usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Manajemen Pengadaan

Manajemen pengadaan (Procurement Management) adalah manajemen pengelolaan dalam usaha memperoleh barang dan jasa yang merupakan bagian dari mata rantai suatu sistem produksi tertentu.

3. Bahan Baku

Bahan Baku adalah bahan yang digunakan dalam membuat suatu produk, dimana bahan tersebut secara menyeluruh tampak pada produk jadinya. Bahan baku merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam kegiatan produksi. Tanpa adanya bahan baku, kegiatan produksi dapat terhambat bahkan berhenti.

4. Kapasitas Terpasang

Kapasitas terpasang adalah kapasitas produksi maksimal. Biasanya

diukur dengan kapasitas produksi per-jam, per-shift, atau per-hari.

5. Kapasitas Terpakai

Kapasitas terpakai adalah kapasitas yang digunakan untuk memproduksi

dalam suatu periode produksi. Untuk mencari persentase kapasitas mesin terpakai, dapat menggunakan rumus :

$$KT = \frac{\text{Ketersediaan TBS Olah}}{\text{Kapasitas Terpasang} \times \text{Jam Kerja}} \times 100 \%$$

PEMBAHASAN

Manajemen Pengadaan

Manajemen Pengadaan atau *Procurement Management* adalah bagian dari sistem manajemen rantai pasok (*Supply Chain Management*) yang secara sistematis dan strategis memproses pengadaan barang dan jasa mulai dari sumber barang sampai dengan tempat tujuan berdasarkan tepat mutu, jumlah, harga, waktu, sumber dan tempat, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Siahaya, 2012).

Supply Chain Management adalah pengintegrasian sumber bisnis yang kompeten mencakup perencanaan dan pengelolaan semua aktivitas pengadaan dan logistik serta material atas barang dan jasa, serta informasi terkait mulai dari tempat bahan baku sampai dengan tempat konsumsi, termasuk koordinasi dan kolaborasi dengan jaringan mitra usaha (*supplier*, manufaktur, pergudangan, transportasi, distribusi, retail, pemakai) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Siahaya, 2012).

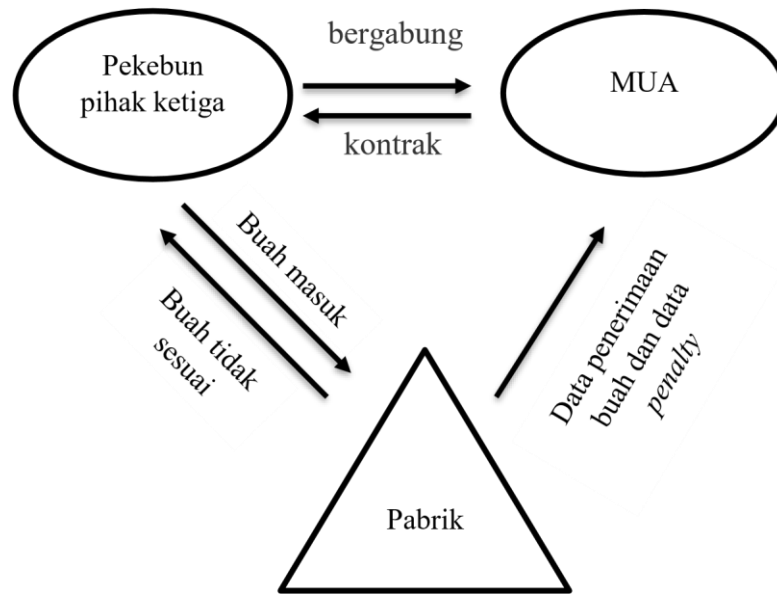
Manajemen pengadaan memiliki mekanisme yang telah diatur sedemikian rupa guna melakukan kegiatan pengadaan bahan baku ke PKS Natai Baru. Mekanisme di sini diartikan sebagai rangkaian kerja dari bagian – bagian atau departemen terkait dalam usaha pengadaan bahan baku (TBS), yang menjalankan fungsi pembelian dari

manajemen pengadaan. Usaha pengadaan ini bertujuan untuk mengadakan bahan baku untuk pabrik, agar kegiatan operasional dapat berlangsung kontinu (berkelanjutan).

Sistem manajemen pengadaan yang berlaku di PKS Natai Baru dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Manajemen pengadaan dilakukan dengan bentuk kemitraan (*Partnership*), dengan nama MUA (Mitra Usaha Abadi) bentukan PT Kalimantan Sawit Abadi. Cakupan MUA sendiri, badan perusahaan yang mengurus seleksi dan kontrak *supplier* serta menetapkan harga edaran TBS.
2. MUA melakukan survei dahulu untuk menyeleksi *supplier* buah, kemudian menerbitkan SPK (Surat Perjanjian Kontrak) dengan syarat – syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan mengenai buah yang akan mereka pasok.

Supplier mengirim TBS ke pabrik, setiap minggu TBS yang dikirim akan dibayarkan sesuai surat edaran harga yang diumumkan oleh MUA. Jika terdapat buah yang tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan saat *Grading*, pihak perusahaan melalui pabrik dapat memberikan *penalty* kepada *supplier* dari kemitraan tersebut.



Gambar 5.1 Alur sederhana pengadaan buah

Pihak perusahaan memilih menggunakan model kemitraan dalam memilih *supplier* mereka, dengan harapan mitra mereka dapat saling mempercayai, mempunyai tujuan yang sama dan terikat perjanjian jangka panjang, sehingga dapat meningkatkan kualitas bersama dan dapat mempermudah proses pengadaan.

Surat Perjanjian Kontrak yang dikeluarkan oleh MUA kepada *suppliernya* berisi tentang hak dan kewajiban yang harus dipenuhi *supplier*, yaitu :

1. Pekebun pihak ketiga sebagai *supplier* mengirimkan buah yang dimiliki ke pabrik,
2. Buah yang diterima pabrik akan dilakukan *grading* terlebih dahulu, sesuai syarat *grading*, buah yang tidak layak olah akan terkena sanksi (Penalty) dan dikembalikan.

3. Pembayaran atas buah yang diterima dan potongannya akan diterima tiap hari minggu, sesuai dengan edaran harga yang diumumkan oleh MUA.

Sistem perjanjian kontrak yang berlaku sekarang tidak menggunakan kuota tertentu, jadi buah yang dimiliki *supplier* pada saat itu, dikirim ke PKS dan nantinya pembayaran akan diterima setiap hari minggu. Data buah yang diterima ditulis ke dalam laporan potong *Grading* akan dikirimkan oleh pihak pabrik ke bagian marketing kantor pusat dan pihak MUA. Apabila pekebun dari pihak ketiga tidak dapat memenuhi syarat tersebut akan dijatuhi sanksi (*Penalty*) atas kualitas buah yang dikirim.

Untuk melihat syarat dan kriteria buah yang dapat diolah dan buah yang tidak layak, disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.1 Kriteria Buah Saat Proses *Grading*

<i>Category</i>	<i>Acceptable Limit</i>	<i>Standard Penalty</i>
Mentah	0%	(% Gr x 25 %)
Lewat Matang	$\leq 5 \%$	(%Gr – 5 %) x 12,5 %
Tandan Kosong	0%	%Gr x 50%
Buah Busuk	0%	%Gr x 50%
Tidak Normal	$\leq 5 \%$	(%Gr – 5%) x 50%
Matang	$\geq 90\%$	
Tangkai Panjang	$\leq 2 \%$	%Gr x 1 %

Sumber : PKS Natai Baru 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat berbagai kategori dan standarisasi penerimaan buah untuk dapat diolah pabrik. Terdapat persentase dari batas penerimaan (*Acceptable Limit*) dan persentase *Standard Penalty* dengan rumusan yang ditetapkan pabrik dalam *grading* buah yang diterima. Untuk menghindari terjadinya *penalty*, dengan catatan brondolan yang diterima harus bersih dengan BJR (Berat Janjang Rata – rata) minimal 3 Kg/Tandan. Terkait dengan ketentuan *penalty* merujuk atas kebijakan perusahaan.

Perencanaan (*Planning*)

Planning (perencanaan) merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perencanaan merupakan tahap awal dari proses manajemen karena pada tahap ini disusun berbagai aktivitas organisasi ke depannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam melakukan perencanaan ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu merencanakan kegiatan apa yang akan dilakukan perusahaan dan membuat *budget* (anggaran).

Dalam satu tahun produksi, pada tahun sebelumnya pihak perusahaan telah menyusun anggaran untuk kegiatan operasional untuk periode yang akan datang, di antaranya anggaran berupa target yang dipatok untuk penerimaan TBS, baik dari internal maupun internal perusahaan. Target ini berupa pertimbangan – pertimbangan yang didapatkan dari data realisasi produksi PKS pada tahun sebelumnya.

Tabel 5.2 Target dan Realisasi Penerimaan TBS Per Januari – April 2018

Bulan	Target (Ton)	Realisasi (Ton)	Persentase (%)
Januari	20.572,000	21.065,450	102
Februari	20.572,000	20.065,320	97
Maret	21.144,000	23.445,580	110
April	21.716,000	23.565,780	108

Sumber : PKS Natai Baru 2018

Melalui tabel di atas dapat dilihat antara target dan realisasi yang telah baik, dimana realisasi telah mencapai target, atau setidaknya realisasi tidak terlalu jauh dari target yang sudah ditentukan.

Suplai buah yang masuk ke pabrik berasal dari kebun inti (Natai Baru Estate) dan kebun

pihak ketiga. Guna menjaga kontinuitas kegiatan produksi pabrik, pihak perusahaan mengadakan pembelian buah dari kebun – kebun pihak ketiga yang tergabung di dalam MUA (Mitra Usaha Abadi). Berikut rincian tabel suplai buah yang diterima pabrik menurut sumbernya:

Tabel 5.3 Sumber Suplai TBS yang Diterima Per Januari – April 2018

Bulan	Kebun Inti		Kebun Pihak Ketiga		Total	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%
Januari	5.437,660	25,81	15.627,790	74,11	21.065,450	100
Februari	6.255,580	31,18	13.809,780	68,82	20.065,360	100
Maret	7.073,800	30,17	16.371,780	69,83	23.445,580	100
April	7.276,660	30,88	16.289,120	69,12	23.565,780	100
Jumlah	26.043,700	29,55	62.098,470	70,45	88.142,170	100

Sumber : PKS Natai Baru 2018

Dari data tabel di atas, dapat kita lihat bagaimana buah pihak ketiga sangat berperan menopang jalannya operasional pabrik ini. Hal semacam ini bisa saja mengganggu kegiatan operasional pabrik apabila perusahaan tidak mampu mengelola dengan baik usaha pengadaan buah, karena buah yang masuk sebagian besar didominasi oleh buah pihak ketiga. Jadi dari data – data yang terkait, dapat dikategorikan manajemen pengadaan bahan baku yang diterapkan oleh perusahaan ini sudah baik, sehingga pabrik dapat beroperasi secara kontinu.

Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi merupakan sekumpulan orang – orang yang disusun dalam kelompok – kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pada sebuah organisasi atau perusahaan biasanya terdapat struktur organisasi yang jelas. Struktur organisasi adalah suatu susunan atau hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional guna mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas, pemisahan kegiatan pekerjaan antara satu dengan yang

lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

Dalam hal ini, pihak – pihak yang mengurus bagian pengadaan barang produksi (bahan baku/TBS) yaitu di antaranya :

1. Departemen Logistik, yaitu departemen yang bertugas mengelola dan menjaga ketersediaan barang – barang produksi (alat atau bahan baku).
2. Departemen Marketing, yaitu departemen yang terlibat dalam proses usaha pengadaan TBS, dengan membeli dari kebun pihak ketiga dibantu dengan badan bentukan perusahaan, yakni MUA dalam pengurusan kontrak dan lain sebagainya.
3. Departemen Pengawasan Mutu (*Quality Control*), yaitu departemen yang mengurus dan menyeleksi buah yang diterima oleh pabrik, yang masuk dan akan diolah berdasarkan ketentuan standarisasi mutu yang diterapkan oleh perusahaan.

Pelaksanaan (*Actuating*)

Actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *Actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif.

$$KT = \frac{\text{Ketersediaan TBS Olah}}{\text{Kapasitas Terpasang} \times \text{Jam Kerja}} \times 100 \%$$

Tabel 5.4 Kapasitas Terpakai Aktual PKS Natai Baru

Bulan	Total Buah Diolah (Ton)	Total Jam Produksi (Jam)	Hari Kerja	Jam Kerja/ Hari	Kapasitas Terpakai (%)
Januari	20.858,65	384,00	28	14	90.53
Februari	19.803,08	382,15	24	16	86.37
Maret	23.694,49	479,80	27	18	82.29
April	23.516,48	438,22	25	18	89.44

Sumber : PKS Natai Baru 2018

Aktualisasi di lapangan perlu dilakukan, agar dapat menilai kinerja perusahaan ini. Dalam kegiatan operasional pabrik, terdapat produksi harian, yang dimana pabrik tersebut mengolah buah masuk yang telah diseleksi dan siap diolah. Di sini kita akan melihat, bagaimana kinerja aktual pabrik dengan melihat kapasitas terpakai aktual, semakin mendekati kapasitas terpasang akan semakin baik.

Kapasitas terpakai pabrik kelapa sawit di sini berarti kapasitas dari mesin yang digunakan dalam suatu periode kegiatan produksi, sedangkan kapasitas terpasang dapat diartikan sebagai jumlah maksimum output yang dapat dihasilkan dalam satuan waktu tertentu. Keduanya saling terkait, jika kapasitas terpakai dapat mencapai titik idealnya (100% dari kapasitas terpasang), dapat dikatakan kapasitas terpakai mesin pabrik tersebut telah digunakan secara maksimal dan optimal. PKS Natai Baru memiliki kapasitas terpasang sebesar 60 Ton TBS/Jam, dan beroperasi selama 24 jam/hari, jadi jika dapat maksimal pabrik akan dapat mengolah 1440 Ton TBS dalam sehari. Jam kerja PKS Natai Baru terbagi dalam 2 Shift, pertama dimulai dari pukul 07.00, dan shift yang kedua dari pukul 16.00.

Untuk menghitung kapasitas terpakai dapat menggunakan rumus :

Berdasarkan data pada tabel di atas, menunjukkan bahwa kapasitas terpakai PKS Natai Baru terbilang cukup baik, dengan nilai rata – rata kapasitas terpakai sebesar 87,11% untuk mendekati titik ideal (100%) dari kapasitas terpasang pabrik. Jadi manajemen pengadaan terbilang baik yang diterapkan di PKS Natai Baru, walaupun suplai buah bergantung pada buah pihak ketiga, pabrik mampu beroperasi secara baik dan kontinu walau kapasitas terpakai yang belum optimal. Belum optimalnya kapasitas terpakai, terkait dengan adanya waktu yang tidak terpakai atau terdapat kapasitas menganggur. Yang dimana kapasitas menganggur ini terjadi karena adanya jam istirahat dan adanya kendala – kendala yang terjadi, misalnya kerusakan. Dengan rata – rata jam kerja perhari mesin sebesar 16,5 jam dari yang ditetapkan sebesar 24 jam, terdapat kapasitas menganggur yang membuat kapasitas terpakai belum optimal, Hal ini terkait juga dengan tersedianya buah yang akan diolah, dengang semakin banyaknya buah yang tersedia untuk diolah, semakin optimal juga kapasitas terpakai aktualnya. Untuk lengkapnya diuraikan beberapa kejadian yang terjadi di periode Januari – April 2018.

Pada bulan Januari, pabrik bekerja dimulai dari tanggal 2 Januari 2018, dikarenakan hari sebelumnya pabrik libur. Selanjutnya terjadi *Breakdown* di tanggal 21 Januari yang membuat pabrik tidak beroperasi dikarenakan *Stasiun Boiler* mengalami kerusakan, mengakibatkan keterlambatan operasional di tanggal 22 Januari, dan di hari yang sama kabel utama alternator turbin terbakar dan bearing kipas dari mesin boiler pecah, kegiatan produksi hanya sebentar hari itu, hanya selama 1 jam 14 menit. Kemudian pada tanggal 28 Januari pabrik libur beroperasi, sehingga hari kerja di bulan itu hanya 28 hari kerja.

Pada bulan Februari, pabrik beroperasi hanya 24 hari kerja. Pabrik libur di tanggal 04 Februari, 11 Februari, 18 Februari dan 25 Februari, yang mana hari – hari tersebut merupakan hari minggu. TBS tetap diterima, hanya saja menjadi buah restan pada hari itu, dan akan diolah pada hari berikutnya.

Pada bulan Maret, pabrik beroperasi hanya 27 hari kerja. Yang dimana tanggal 11 Maret, 17 Maret, 25 Maret dan 30 Maret pabrik tidak beroperasi mengolah TBS, hanya menerimanya saja. Pada tanggal 27 Maret terjadi kerusakan pada AS roda transfer patah dan transfer sangkut / miring dan bearing roda pecah, mengakibatkan kerja terhambat selama kurang lebih setengah jam.

Di bulan April, pabrik beroperasi selama 25 hari kerja. Pabrik tidak beroperasi di tanggal 1 April, 8 April, 14 April, 15 April dan 22 April, yang mana hari itu adalah hari minggu atau akhir pekan. Lalu di tanggal 25 April hingga tanggal 30 April, kapasitas terpakai pabrik menurun dengan nilai rata – rata sebesar 76,89 % saja dari kapasitas terpasang, dikarenakan dari tanggal 25 April terdapat pengerjaan pengerjaan *Undertow Rel Tripler*, sehingga stasiun rebusan hanya beroperasi dua Unit.

Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling & Evaluating*)

Controlling bukan hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan berbagai kegiatan yang dilakukan, namun juga melakukan koreksi-koreksi (evaluasi) apabila aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Dengan kata lain, tujuan utama dari *controlling* adalah untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan perencanaan.

Fungsi manajemen ini merupakan tanggung jawab bersama, tidak hanya manajer pabrik saja selaku kepala di pabrik, semua anggota dalam organisasi dapat melakukan fungsi ini guna tercapainya tujuan bersama. Manajer selaku pimpinan nantinya yang akan mencari cara guna mengatasi kendala atau keadaan yang tidak sesuai dengan perencanaan.

Kendala – kendala yang biasa terjadi di lapangan berasal dari dalam dan luar pabrik. Kendala dari dalam pabrik biasanya lebih kendala teknis, misalnya kerusakan mesin pabrik. Kerusakan mesin pabrik adalah hal yang wajar, melihat jam operasional pabrik yang tinggi. Kemudian pihak pabrik, melalui *Maintenance Assistant* akan

mengambil tindakan atas hasil evaluasi manajer, guna meningkatkan perawatan terhadap mesin – mesin dan perbaikan terhadap mesin yang rusak, sehingga kerusakan ini dapat diminimalisir. Lalu terdapat permasalahan buah restan, dikarenakan kerusakan mesin tadi, mengakibatkan peningkatan kadar ALB buah tersebut. Untuk permasalahan dalam hal pengadaan buah, saya tidak menemukan adanya kendala tersebut.

Berikutnya kendala yang berasal dari luar pabrik, yakni suplai buah yang kurang bagus mutunya, terkadang didapati buah dari pihak ketiga yang tidak layak olah, sehingga perlu dikembalikan dan diberikan *penalty* kepada pemasok tersebut. Kendala lain yaitu terdapat loyalitas ganda dari pemasok yang kerap kali diresahkan pihak pabrik, karena mereka tidak konsisten dalam mensuplai buah ke satu pabrik saja. Maka diharapkan dari sistem kontrak berbentuk kemitraan ini, didapatkan mitra kerjasama yang memiliki loyalitas baik, sehingga suplai buah berjalan lancar dan buah yang diterima tentu bermutu baik dan layak untuk diolah.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Manajemen pengadaan TBS yang diterapkan PT Kalimantan Sawit Abadi untuk PKS Natai Baru telah baik, mengingat pasokan buah inti yang belum optimal. Ketergantungan buah dari pihak ketiga tidak menjadikan sebuah masalah, dikarenakan seleksi *supplier* yang baik dengan sistem kemitraan menjaga kontinuitas pabrik tetap berjalan baik.
2. Kapasitas terpakai aktual PKS Natai Baru sudah terbilang baik, dengan rerataan 87,11% dari kapasitas terpasang pabrik, tidak terlalu jauh dari titik idealnya.
3. Kendala – kendala yang dihadapi PKS Natai Baru terbilang dapat diatasi, sehingga kegiatan produksi dan rerataan kapasitas terpakai masih bisa berada di tingkat yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. 1993. *Manajemen Produksi : Pengendalian Produksi*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Christopher & Schooner. 2007. “*Incrementalism : Eroding The Impediements to a Global Public Procurement Market*”, dalam *Journal of International Law*, 528 - 529.
- Gurning, Fril. 2016. “*Manajemen Pengadaan Bahan Baku TBS Pada Pabrik Kelapa Sawit PT Gawi Bahandep Sawit Mekar di Kabupaten Seruyan, Kalimantan Tengah*” (Skripsi). Institut Pertanian STIPER : Yogyakarta.
- Halim, Abdul. 1988. *Dasar-dasar Akuntansi Biaya, Edisi 3*. Penerbit BPFE, Yogyakarta,
- Haloho, E., 2008. Haloho (2008) dengan judul “*Analisis Optimalisasi Pengadaan Tandan Buah Segar (TBS) Sebagai Bahan Baku Industri Pengolahan CPO dan PKO (Studi Kasus Dengan Kegiatan Replanting PTPN VIII Kertajaya, Kabupaten Lebak Banten)*”, www.repository.ipb.ac.id. Diakses pada tanggal 27 Maret 2017, Jam 15.25 WIB. Publikasi terbatas.
- Heyzer, J. Render Barry. 2001. *Operation Management, Sixth Edition*. New Jersey; Prentice Hall International.
- Mulyadi, 2010. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Siahaya, Willem. 2012. *Manajemen Pengadaan : Procurement Management*. Bandung : Alfabeta.
- Susanto,Willy. 2009. “*Peranan Perencanaan dan Pengawasan Persediaan di Dalam Proses Pengambilan Keputusan pada PT Rajawali Nusindo Cabang Medan*”(Skripsi), www.scribd.com. Diakses pada tanggal 27 Maret 2017, Jam 15.30 WIB. Publikasi terbatas.
- Terry, George R. 1977. *Prinsip – Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara : Jakarta. 41