

BAB VI

HASIL PENELITIAN

Informan dalam penelitian ini terdiri atas 5 (lima) orang informan. Berikut penjabarannya :

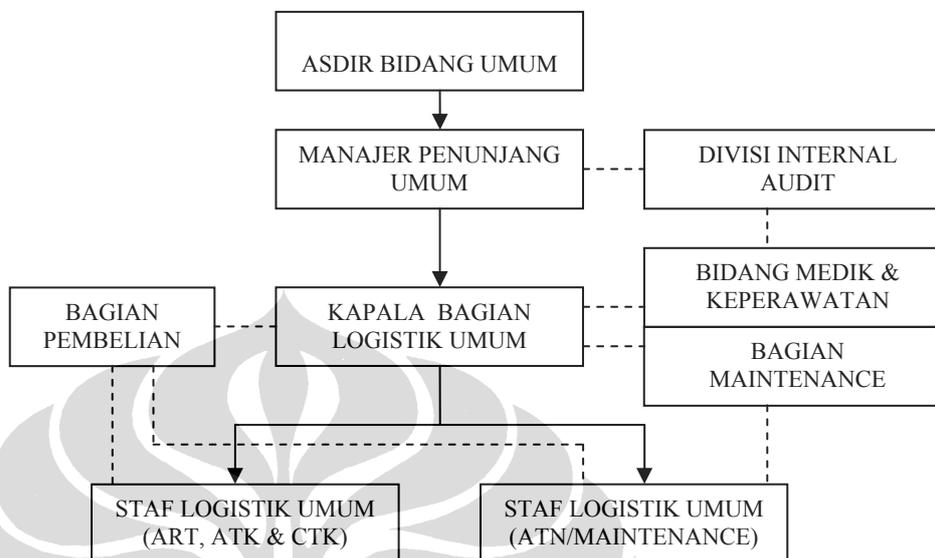
1. Manajer Penunjang Umum Rumah Sakit “X” Jakarta., selaku informan 1.
2. Staf Bagian Keuangan Rumah Sakit “X”, selaku informan 2.
3. Kepala Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X”, selaku informan 3.
4. Staf Bagian Logistik Umum ATN Rumah Sakit “X”, selaku informan 4.
5. Staf Bagian Logistik Umum ART Rumah Sakit “X”, selaku informan 5.

6.1. Unsur – Unsur Input

6.1.1. Organisasi

Dalam pengelolaannya, Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” telah mempunyai struktur tersendiri dimana struktur organisasi yang digunakan adalah Struktur Organisasi Garis Lurus (*Line Structure*) dan Fungsional yang berarti masing-masing unit kerja bekerja berdasarkan fungsi/jobdesknya masing-masing dan mempunyai tanggung jawab secara langsung dengan atasannya masing-masing. Berdasarkan struktur tersebut digambarkan bawah Bagian Logistik Umum merupakan bagian yang secara struktural berhubungan dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur, Asisten Direktur Bidang Umum dan Manajer Penunjang Umum. Sedangkan secara fungsional Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” berhubungan dalam hal koordinasi dan informasi kepada Divisi Internal Audit, Bagian Bidang Medik dan Keperawatan, Bagian Maintenance, serta Divisi Pembelian.

Gambar 6.1.
Struktur Organisasi Bagian Logistik Umum
Rumah Sakit “X”



Menurut penjabaran dari beberapa informan, struktur Bagian Logistik Umum telah terbentuk sejak rumah pertama kali sakit berdiri yaitu pada tahun 1991. Berikut pernyataan dari informan 3, informan 4 dan informan 5 dalam menjawab pertanyaan sejak kapan struktur organisasi ini berlaku ?

“Struktur ini berlaku sejak Tahun 1991.” (Informan 3)

“Tahun 1991.” (Informan 4)

“Kayaknya sejak rumah sakit berdiri, Tahun 1991.” (Informan 5)

Menurut informan 1 struktur organisasi di Bagian Logistik Umum pada dasarnya berpayung pada Kebijakan Direktur yang mengatur mengenai struktur utama organisasi Rumah Sakit “X”. Namun demikian struktur organisasi di Bagian Logistik Umum masih belum terdokumentasikan secara rapi dan masih belum dibakukan oleh Direktur, hal ini dikarenakan Bagian Logistik Umum masih belum masuk ke dalam kategori bagian atau unit yang akan dinilai dalam akreditasi rumah sakit. Oleh karena itu, Bagian Logistik Umum masih belum mendapatkan perhatian penuh dikarenakan adanya keterbatasan waktu dalam mempersiapkan bagian atau unit lain yang akan diakreditasi. Selain itu, menurut beliau karena Rumah Sakit “X” tergolong rumah sakit swasta maka Rumah Sakit “X” lebih mementingkan pada pelaksanaan kegiatan yang efektif

dan efisien ketimbang pada kelengkapan dokumen. Berikut kutipan jawabannya atas pertanyaan apakah Bagian Logistik Umum mempunyai struktur tersendiri ? Bagaimana struktur organisasinya ?

“Ada, tapi belum terdokumentasikan dengan rapi karena belum masuk ke dalam akreditasi. Mengenai strukturnya, semuanya berpayung pada kebijakan dari Direktur.” (Informan 1)

Di dalam struktur tersebut, yang bertugas dalam melakukan pembuatan perencanaan barang di Bagian Logistik Umum adalah staf Bagian Logistik. Sedangkan tugas dari Kepala bagian dan Manajer Penunjang Umum adalah melakukan pengawasan dan membuat persetujuan atas kegiatan perencanaan tersebut. Untuk barang rutin, kegiatan perencanaan barang harus mendapat persetujuan dari Kepala Bagian dan Manager Penunjang Umum, sedangkan untuk barang investasi kegiatan perencanaan barang harus sampai kepada Ass. Dir Bidang Umum. Berikut pernyataan dari informan 1 dalam menjawab pertanyaan dalam struktur tersebut, siapa yang mempunyai tugas dan wewenang dalam melakukan perencanaan logistik ?

“Pembuatnya staf, tetapi dengan persetujuan dari Kepala Bagian dan manajer Penunjang Umum. Untuk barang investasi persetujuan sampai dengan Ass.Dir.” (Informan 1)

Hal ini juga telah sesuai dengan jawaban dari informan 3, informan 4 dan informan 5 dalam menjawab pertanyaan yang sama.

6.1.2. Sumber Daya

Pengelolaan logistik di Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” dilakukan oleh tiga orang staf dan satu orang Kepala Bagian. tiga orang staf tersebut terbagi atas dua orang staf Logistik Umum yang mengelola barang ATK, ART dan CTK, serta satu orang staf Logistik Umum yang mengelola Alat Teknik (ATN)/*Spare Parts Maintenance*. Sehingga jumlah tenaga di Bagian Logistik Umum seluruhnya berjumlah 4 orang.

Untuk staf yang mengelola barang ATK, ART dan CTK yang terbagi atas dua orang staf, masing-masing mempunyai peranan tersendiri tetapi sebagai *team work* tetap saling kerjasama dan saling membantu apabila ada yang membutuhkan, yaitu :

1. Staf penanggung jawab administrasi
Bertugas melakukan penginputan barang datang, penginputan pengeluaran barang, pembuatan laporan, pengelolaan stock secara data serta filling atau pendokumentasian.
2. Staf penanggung jawab barang fisik
Bertugas menerima barang, mendistribusikan barang, memeriksa kondisi barang, mencocokkan jumlah fisik barang dengan jumlah yang terdapat di kartu stok dan juga yang terdapat di dalam komputer serta menjaga kerapihan barang.

Sedangkan untuk staf pengelola Alat Teknik (ATN)/Spare Parts Maintenance yang terdiri dari 1 orang staf, bertugas untuk mengelola semua hal yang tersebut di atas (tugas staf logistik barang ATK, ART dan CTK), tetapi sebatas hal yang berhubungan dengan Alat Teknik (ATN)/Spare Parts Maintenance. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh informan 3 dan informan 5 dalam menjawab pertanyaan bagaimana komposisi tenaga di Bagian Logistik Umum ?

“Komposisi tenaga di Bagian Logistik Umum terdiri dari 3 orang staf dan 1 Kepala Bagian.. (Informan 3)

” Ada 4 orang. 1 Kepala bagian terus untuk yang ATN sendiri. kalo untuk ATK, ART dan Cetakan ada Bu Tari dan saya Syafe’i.” (Informan 5)

Tabel 6.1.

**Komposisi Pendidikan Tenaga Logistik Umum
Rumah Sakit “X” Tahun 2009**

NO	JABATAN	PENDIDIKAN TERAKHIR	Lama Bekerja di Logistik Umum
1	Kepala Bagian Logistik	S1, Sarjana Ekonomi	3 Tahun
2	Staf Logistik ATK, ART, CTK - Staf Penanggung Jawab Administrasi - Staf Penanggung Jawab Barang Fisik	- SMA - SMEA Akuntansi	17 Tahun 1 Tahun
3	Staf Logistik ATN	SMA	2 Tahun

* Observasi Penulis, Bagian Logistik Umum, RS. “X” , 2008

Dari segi jumlah, menurut informan 1, komposisi tenaga di Bagian Logistik selama ini dirasa cukup, karena selama ini rumah sakit memegang teguh prinsip efektif dan efisiensi, maka jumlah tenaga logistik yang ada sekarang sudah cukup sesuai. Begitu juga dengan pernyataan dari informan 3. Berikut kutipannya dalam menjawab pertanyaan dari segi jumlah apakah staf yang ada saat ini telah sesuai dengan kebutuhan Bagian Logistik Umum ?

“Kalau sekarang ini sudah, karena kita menganut sistem efektif dan efisien.” (Informan 1)

“Menurut saya sudah cukup.jika para staf menjalankan pekerjaannya dengan disiplin.” (Informan 3)

Namun demikian, menurut staf jumlah tenaga logistik yang ada sekarang masih kurang sesuai. Informan 4 menyebutkan bahwa masih dibutuhkan satu orang staf lagi untuk membantunya dalam mengerjakan tugas disana, mengingat selama ini hanya ada satu orang staf saja yang mengerjakan semua tugas di Bagian Logistik Maintenance. Sedangkan menurut informan 5 walaupun sekarang telah ada dua orang staf yang mengerjakan logistik disana, namun dirasa masih kurang satu orang staf lagi yang berguna untuk mengerjakan bagian administrasi dan input barang. Berikut pernyataannya dalam menjawab pertanyaan yang sama seperti diatas :

“Yang satu kurang disini, karena kita cuma sendiri jadi agak ribet.” (Informan 4)

“Kalo jumlah staf saya kira kurang orang 1 lagi untuk input dan administrasi.” (Informan 5)

Untuk mengetahui kualitas sumber daya manusia pengelola logistik, penulis mengadakan wawancara dengan mengajukan pertanyaan apakah pernah dilakukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan? Bila pernah, jenis pelatihan apa dan bagaimana hasilnya ? Dari hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pada tahun 2007 Kepala bagian Logistik Umum pernah mendapatkan pelatihan tentang Warehousing Management yang diadakan oleh LPPM (Lembaga Pendidikan dan Pengembangan) di Bulog. Sedangkan untuk staf Bagian Logistik Umum selama ini belum pernah mendapatkan pelatihan tentang logistik. Berikut kutipannya :

”Tahun 2007 lalu pernah dilakukan Pelatihan yaitu pelatihan tentang Warehousing Management oleh LPPM. Tapi hanya untuk Kepala bagian saja, kalau untuk staf Logistik selama ini belum pernah.” (Informan 3)

” Belum ni. paling belajar-belajar disini aja. pengajarnya langsung Kabag.” (Informan 5)

Menurut informan 1, kegiatan pendidikan dan pelatihan di Rumah Sakit “X” diperuntukkan bagi semua staf di Bagian Logistik Umum. Namun hal ini hanya untuk pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di dalam rumah sakit, sedangkan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan diluar Rumah Sakit hanya diperuntukkan untuk Kepala Bagian Logistik saja, hal ini dikarenakan bahwa pihak Rumah Sakit “X” mengharapkan agar Kepala Bagian Logistik dapat memberikan pendidikan dan pelatihan selanjutnya kepada staf-stafnya. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan untuk diadakannya pelatihan dan pendidikan di luar RS bagi para staf Logistik karena jika ada hal-hal khusus atau atas pertimbangan lain maka staf logistik umum dapat diikut sertakan dalam program pendidikan dan pelatihan di luar RS. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 1 dan informan 3 atas pertanyaan Apakah program pendidikan dan latihan diperuntuk bagi seluruh staf di logistik Rumah Sakit ?

“Hanya untuk Kepala Bagian, karena diharapkan bisa ngasih pembelajaran ke stafnya.” (Informan 1)

“Program Pendidikan dan Latihan diperuntukkan bagi seluruh staf di Logistik Umum terutama yang diselenggarakan oleh intern Rumah Sakit, tetapi untuk yang diselenggarakan oleh Ekstern/Pelatihan ke luar adalah untuk Kepala Bagian.” (Informan 3)

6.1.3. Sarana dan Prasarana

Bagian Logistik Umum, mempunyai dua buah gudang terpisah yang berfungsi sebagai sarana untuk menyimpan barang-barang serta peralatan yang diperlukan bagi setiap unit kerja di Rumah Sakit “X”. Masing-masing gudang tersebut mempunyai fungsi serta lokasi yang berbeda, yaitu :

1. Gudang yang berfungsi untuk menyimpan peralatan dan kebutuhan ATK, ART dan CTK berlokasi di Lantai Basement gedung A.

2. Gudang yang berfungsi untuk menyimpan Alat Teknik (ATN)/Spare Parts Maintenance berlokasi di lantai Ground gedung B.

Kedua gudang tersebut merupakan gudang baru yang dimiliki oleh bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” dan baru mulai digunakan dari tanggal 18 Januari 2008, karena gudang yang lama dinilai kurang mampu untuk menyimpan dan menampung barang-barang kebutuhan Logistik Umum yang dimiliki. Disamping kedua gudang tersebut masih ada 1 gudang lagi juga yang berlokasi di lantai Basement gedung A yang digunakan untuk menyimpan barang-barang yang berjumlah dan berukuran besar besar, seperti tissue, *box continuous form* cetakan dan bahan-bahan pembersih pakaian, tetapi secara administrasi masuk ke dalam pengelolaan logistik umum barang ATK, ART dan cetakan (gudang No. 1).

Sesuai dengan pernyataan dari informan 3 yang merupakan Kepala bagian Logistik Umum atas pertanyaan apakah sarana/fasilitas fisik yang dimiliki oleh Bagian Logistik Umum telah cukup memadai dan dapat mendukung kelancaran tugas. Sarana yang terdapat di Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” untuk saat ini telah cukup memadai. Mengingat bahwa sarana yang dimiliki oleh Bagian Logistik Umum merupakan sarana baru atau gudang baru yang telah dapat beroperasi pada tahun 2008 lalu. Berikut kutipannya :

“... sudah memadai, mengingat gudang yang kita tempati sekarang merupakan gudang baru yang mulai beroperasi pada tahun 2008” (Informan 3)

Pernyataan ini juga didukung oleh informan 1 dan juga informan 4 dan informan 5. Menurut mereka sarana yang terdapat sekarang telah cukup memadai. Namun demikian menurut informan 5, walaupun telah cukup memadai tapi kondisi gudang yang sekarang masih dinilai kurang cukup besar untuk menampung barang-barang di Bagian Logistik Umum demikian pula menurut informan 4, walaupun gudang yang sekarang telah cukup memadai namun untuk hal letak prasarana pendukung yang ada masih kurang tepat dalam penempatannya. Berikut pernyataannya atas pertanyaan yang sama :

“Sudah cukup memadai saya rasa.” (Informan 1)

“Udah cukup. Cuma salah letak aja jadi jauh.” (Informan 4)

“Cukup.Tapi kayaknya gudangnya masih kurang...” (Informan 5)

Tabel 6.2.
Data Fasilitas Penunjang Kerja Bagian Logistik Umum Tahun 2008

NO	FASILITAS	JUMLAH
1.	Komputer	4 buah
2.	Printer	2 buah
3.	Lemari File	1 buah
4.	Meja	4 buah
5.	Kursi	6 buah
6.	Trolley Barang	3 buah
7.	Tangga Susun Lipat	2 Buah
8.	Dispenser Air Minum	2 buah
9.	Rak Barang	± 33 Buah
10.	Telepon	5 buah
11.	White Board	2 buah
12.	Soft Board	1 Buah
13.	AC	1 Buah
14.	Alat Tulis Kantor (Calculator, Ballpoint, Tip Ex, Stabillo, Spidol dan lainnya)	Masing-masing Personil

* Sumber : Observasi Penulis, Bagian Logistik Umum, RS. "X" , 2008

Untuk menunjang kelancaran kegiatan perencanaan pengadaan barang di Bagian Logistik Umum, fasilitas penunjang yang digunakan adalah berupa masing-masing 1 buah komputer beserta printer untuk tiap bagian logistik umum yaitu 1 unit untuk Bagian Logistik Maintenance dan 1 unit untuk Bagian Logistik Alat Rumah Tangga (ART, ATK, Cetakan). Selain komputer, kegiatan perencanaan pengadaan barang di Bagian Logistik Umum juga menggunakan sarana infomasi berupa laporan sisa akhir stock barang yang tersimpan di dalam data komputer dan juga informasi sisa akhir stock yang tertera di kartu stock. Hal ini sesuai dengan kutipan dari jawaban informan 3 atas pertanyaan sarana apa saja yang dipergunakan untuk menunjang kegiatan perencanaan pengadaan barang di Bagian Logistik Umum ?

"1 unit komputer beserta printer dan sistem informasi mengenai sisa akhir stock barang." (Informan 3)

6.1.4. Dana

Sumber dana yang digunakan untuk pengadaan barang di Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” berasal dari pos pengeluaran rumah sakit, dimana Divisi Keuangan mempunyai kas tersendiri untuk hal tersebut dan dana ini bersumber dari pendapatan rumah sakit yaitu dari biaya pasien Rawat Inap dan biaya pasien Rawat Jalan. Sedangkan untuk jumlahnya adalah sesuai dengan jumlah yang dikeluarkan untuk belanja barang-barang yang dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 2 dan informan 3 dalam menjawab pertanyaan mengenai darimana sumber dana untuk pengadaan barang di Logistik Umum dan berapa jumlahnya ?

“Sumber dana berasal dari dari pendapatan rumah...Untuk besarnya ya tergantung kebutuhan dari tiap unit unit saja. Kalau butuh sekian ya tinggal kita penuhi.” (Informan 2)

“Sumber dananya adalah dari pos pengeluaran dimana Divisi Keuangan mempunyai kas tersendiri. Asalnya adalah dari pendapatan rumah sakit...” (Informan 3)

Adapun jumlah dana yang dikeluarkan untuk pengadaan barang di Bagian Logistik (termasuk bagian Logistik Farmasi) adalah sebesar 3-5 Milyar perminggunya dan sekitar 9% dari total biaya pengeluaran tersebut merupakan biaya pengeluaran untuk Bagian Logistik Umum. Biaya ini masih diluar dari biaya yang dikeluarkan untuk Bagian Logistik maintenance yang biasanya dapat menghabiskan dana sebesar 15% dari total biaya tersebut. Berikut jawaban dari informan 2 atas pertanyaan mengenai berapa besarnya dana yang dialokasikan untuk pengadaan barang Bagian Logistik Umum ?

“Sebesar 3–5 Milyar permingguya, ini untuk logistik secara umum termasuk logistik farmasi. Sedangkan untuk logistik umum hanya sekitar 9% dari total tersebut. Untuk Logistik Bagian Maintenance bisa menghabiskan dana sebesar 15 % dari total tersebut.” (Informan 2)

Menurut informan 1, besarnya dana ini dapat dilihat berdasarkan nilai historis dari tahun sebelumnya. Berdasarkan nilai historis tersebut, Divisi Keuangan biasanya menetapkan peningkatan sebesar 5-10 % sesuai dengan kenaikan suku bunga. Tentunya hal ini juga harus diikuti oleh peningkatan tarif agar tetap seimbang/*balance* antara pemasukan dan pengeluaran rumah sakit. Berikut kutipan jawabannya atas pertanyaan yang sama :

“Di keuangan sendiri ada budgetnya dan biasanya berdasarkan nilai historis dari tahun sebelumnya ditambahkan peningkatan 5-10%.”(Informan 1)

Untuk tahun anggaran 2008 dana yang dikeluarkan untuk Bagian Logistik Umum adalah sebesar **3.235.373.156**. Berikut rincian singkat mengenai biaya pengeluaran Bagian Logistik Umum pada tahun 2007 dan 2008 :

Tabel 6.3.
Biaya Pengeluaran Bagian Logistik Umum tahun 2007 – 2008

No	Nama Barang	Pengeluaran/Distribusi		% Naik-Turun
		2007	2008	
1	ATK	590.820.224	667.342.376	13
2	ART	1.560.978.522	1.864.257.847	19
3	CETAKAN	604.824.070	703.772.933	16
TOTAL		2.756.622.816	3.235.373.156	17

*Sumber Laporan Tahunan Bagian Logistik Umum RS “X”

Mengenai anggaran, Divisi Keuangan tidak pernah membuat anggaran tahunan secara khusus mengenai Belanja Bagian Logistik Umum. Karena pada dasarnya tidak pernah dilaksanakan rapat tahunan yang berfungsi untuk membahas mengenai berapa banyak dana yang diperlukan untuk keperluan barang logistik. Yang ada hanyalah batasan/perbandingan jumlah uang yang telah dikeluarkan pada periode sebelumnya dengan pengeluaran uang sekarang pada periode sebelumnya. Yang bertugas melakukan hal ini jika secara jumlah uang adalah Bagian Pembelian, sedangkan secara jumlah quantity adalah Bagian Logistik Umum. Divisi Keuangan hanya merupakan Divisi yang mengontrol apakah benar ada buktinya atau tidak untuk masing-masing pengeluaran belanja tersebut dan itupun lebih banyak untuk barang-barang investasi non rutin. Berikut jawaban dari infoman 2 atas pertanyaan apakah terdapat anggaran tahunan mengenai belanja Bagian Logistik Umum ? Jika tidak, mengapa tidak dibuat ?

“ Anggaran tahunan kita tidak pernah membuat, karena memang tidak pernah ada rapat tahunan yang membahas mengenai berapa banyak dana yang diperlukan untuk keperluan barang logistik. Jadi kalau mau beli barang ya tinggal pesan ke pembelian.” (Informan 2)

Pernyataan ini juga didukung oleh informan 1, informan 3, informan 4 dan informan 5 atas pertanyaan yang sama. mereka juga menyebutkan bahwa selama ini memang tidak pernah dibuat anggaran tahunan mengenai belanja logistik umum. Mengenai alasan mengapa tidak dibuatkan anggaran tahun dan apakah hal ini berdampak pada proses kegiatan perencanaan pengadaan barang umum yang efektif dan efisien. Informan 1 menjawab bahwa alasan tidak dilakukan anggaran tahunan adalah karena rumah sakit “X” menganut prinsip efektif dan efisien. Oleh karena itu setiap kebutuhan dari lapangan akan selalu berusaha dipenuhi. Berikut kutipannya :

“Karena kita ingin efektif dan efisien makanya setiap kebutuhan dari lapangan kita penuhi.” (Informan 1)

Menurut informan 3 mengenai dampak dari tidak adanya penganggaran adalah Bagian Logistik Umum dapat merencanakan barang dari segi jumlah/quantity, namun tidak dapat mengendalikan jumlah uang yang dapat digunakan untuk perencanaan barang dan akibatnya perencanaan menjadi tidak maksimal dikarenakan tidak adanya kewenangan dalam mengendalikan pengeluaran atau tidak adanya standar mengenai batas uang yang harus dikeluarkan.

“Dampaknya Logistik Umum bisa merencanakan jumlah/quantity sesuai dengan standar tetapi tidak dapat mengendalikan jumlah uangnya. Disamping itu, perencanaan tidak bisa maksimal dikarenakan tidak adanya kewenangan tersebut.” (Informan 3)

Hal ini berbeda dengan yang diungkapkan oleh para staf logistik. Menurut mereka tanpa adanya anggaran tahunan logistik kegiatan perencanaan masih dapat tetap berjalan normal, dikarenakan dana yang dimiliki oleh Divisi Keuangan sudah cukup besar dan memadai untuk penunahan kebutuhan barang di Bagian Pemakai. Berikut kuitipannya :

“Ga ngaruh si, ya itu tadi karena dananya udah besar. kalo ga diminta nanti malah dimarahin.” (Informan 4)

”Ga ada nih. Tanpa anggaran juga bisa.” (Informan 5)

Setiap pembayaran atas pembelian barang kepada rekanan prosesnya dilakukan melalui bagian keuangan, karena bagian Logistik Umum tidak mempunyai wewenang dalam hal keuangan. Apabila semua jenis dan jumlah barang yang dikirim sudah sesuai dengan PO (*Purchase Order*) dan diterima dengan baik oleh Bagian Logistik Umum barulah proses pembayaran dapat dilakukan. Cara pembayaran yang dilakukan secara umum dengan dua cara :

1. Pembayaran Tunai atau Langsung, dimana dibayarkan secara langsung dari kas kecil Divisi Keuangan atas barang yang telah dibeli/dibelanjakan tersebut.
2. Pembaran Kredit atau Pembayaran Tempo, dimana pembayaran dilakukan dengan beberapa termin/tahap, missal : DP 20 %, Pembayaran II 50 % dan setelah diterima baik 30 %. Atau dapat juga dilakukan pembayaran setelah jatuh tempo 14 hari, 21 hari ataupun 30 hari.

Hal ini sesuai dengan penjabaran dari informan 2 atas pertanyaan mengenai bagaimana cara pembayaran dilakukan terhadap pembelian barang kebutuhan logistik umum ?

“untuk cara pembayaran bisa dilakukan dengan tunai maupun kredit... Setiap keluaran PO term nya itu 30 hari. Jadi ketika barang datang dan diterima dengan baik dan lengkap oleh Bagian Logistik, paling lambat 30 hari kemudian baru dipenuhi pembayarannya.” (Informan 2)

Hal ini juga telah sesuai dengan jawaban dari informan 1, informan 3, informan 4 dan informan 5 atas pertanyaan yang sama.

Dalam alur proses perencanaan pengadaan barang, bagian keuangan tidak dillibatkan dalam proses perencanaan pengadaan barang, mengingat fungsi Bagian Keuangan lebih banyak ke fungsi pembayaran atas barang-barang umum yang telah dibeli. Jadi kepentingannya adalah setelah barang itu dibeli bukan sebelum barang itu di beli dan mengingat bahwa proses perencanaan pengadaan barang sepenuhnya menjadi tanggung jawab bagian logistik umum dan proses ini dilakukan setiap minggu. Seperti yang diungkapkan oleh informan 2 dari bagian keuangan berikut:

“Kita tidak dilibatkan dalam perencanaan barang Logistik Umum, sebab yang mempunyai kemampuan untuk mengetahui apa barang yang kosong dan mana yang dibutuhkan adalah dari Bagian Logistik Umum bukan Bagian Keuangan.” (Informan 2)

6.1.5. Metode

Pelaksanaan kegiatan perencanaan pengadaan barang di Rumah Sakit “X” telah diatur dalam SOP atau Standar Operasional Prosedur Kebijakan Pengelolaan Barang. Dalam standar tersebut telah dibahas mengenai kegiatan perencanaan pengadaan barang yang seharusnya dilaksanakan oleh Bagian Logistik Umum, namun demikian standar tersebut masih belum terdokumentasikan dengan rapi. Hal ini sesuai dengan jawaban dari para informan atas pertanyaan apakah terdapat pedoman atau SOP mengenai pelaksanaan kegiatan perencanaan pengadaan barang umum ?

“Ada, tapi belum dirapikan.” (Informan 1)

“Sudah ada, tetapi masih bersifat umum dan belum menyebutkan secara pastinya tentang teknis-teknis/metode yang mesti dipakai di lapangan.” (Informan 3)

“Sebenarnya si ada, tapi pas udah jalan kerjanya, baru muncul/nyusul SOP nya.” (Informan 4)

Mengenai pertanyaan apakah dalam pedoman atau SOP tersebut terdapat langkah–langkah yang spesifik mengenai pelaksanaan proses kegiatan tersebut, menurut para informan standar atau SOP yang ada hanya menjelaskan secara global dan belum menjelaskan secara spesifik mengenai teknis-teknis/metode yang harus dilaksanakan dalam kegiatan perencanaan pengadaan barang di logistik dan untuk teknis pelaksanaannya menurut informan 4, Kepala bagian Logistik yang akan mengembangkannya dalam pelaksanaannya. Menurut informan 1 sama halnya dengan stuktur organisasi, standar/SOP di bagian Logistik Umum belum terdokumentasikan dengan rapi karena unit/Bagian Logistik Umum belum masuk ke dalam unit yang akan dinilai dalam akreditasi, jadi belum diutamakan. Berikut kutipannya ;

“Ya ini, masih itu tadi. Karena belum masuk akreditasi jadi belum diprioritaskan.” (Informan 1)

“Ada, Tetapi belum menjelaskan secara lebih spesifik mengenai proses kegiatan tersebut.” (Informan 3)

“Ga ada. Cuma secara global. nanti Kabagnya aja yang ngembangin.” (Informan 4)

6.1.6. Persediaan

Pengelolaan persediaan barang di Bagian Logistik merupakan tanggung jawab dari seluruh staf Bagian Logistik. Perencanaan mengenai berapa banyaknya persediaan yang harus diadakan di gudang logistik umum dilakukan setiap seminggu sekali. Untuk mengetahui mengenai jumlah dari setiap jenis barang umum yang tersedia di gudang logistik hal yang dilakukan adalah dengan melihat data persediaan di dalam komputer kemudian disamakan dengan data fisik yang terdapat di gudang logistik umum. Sedangkan untuk mengetahui berapa besarnya nilai persediaan dalam jumlah uang, hal yang dilakukan adalah dengan melihat data persediaan akhir yang terdapat di komputer kemudian dikalikan dengan jumlah uang yang tertera di dalam komputer untuk setiap jenis barang, barulah setelah itu dapat diketahui besarnya stock atau persediaan dalam nilai uang. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 3, 4 dan 5 atas pertanyaan bagaimana cara mengetahui besarnya jumlah persediaan?

“Tinggal lihat di komputer saja. Lihat berapa stock akhirnya, kemudian tinggal dikalikan dengan jumlah uang yang ada, barulah didapatkan berapa besarnya stock dalam nilai uang.” (Informan 3)

“Cek fisik dan diiringi komputer paling.” (Informan 4)

“Jumlah persediaan itukan dilihat dari kartu stock kemudian disamakan dengan jumlah di komputer.” (Informan 5)

Untuk mengetahui mengenai banyaknya jumlah barang umum yang harus disediakan, pada dasarnya semua ini dilakukan sesuai dengan permintaan dari Bagian Pemakai tiap minggunya. Setelah itu staf logistik melakukan pengecekan dari tiap jenis barang umum yang terdapat di gudang untuk dilihat apakah stocknya masih mencukupi untuk satu minggu ke depan atau tidak. Sedangkan untuk Bagian Logistik Umum Maintenance, menurut informan 4, untuk mengetahui mengenai banyaknya kebutuhan barang umum yang harus disediakan adalah berdasarkan minimal stock yang ada yaitu berkisar antara 6-10 stock. Berikut kutipan jawabannya atas pertanyaan berapa banyak kebutuhan barang umum yang diperlukan tiap periode (tahun) atau tiap minggunya ?

“Untuk berapa banyaknya tergantung dari kebutuhan dan stock barang yang ada apakah masih cukup untuk kebutuhan satu minggu atau tidak.” (Informan 3)

“Kalo aku si stock minimal 6-10. kalo ada proyek ya sesuai yang mau make.” (Informan 4)

“Kebutuhan tiap minggu tu kan tergantung permintaan dari tiap ruangan.” (Informan 5)

Menurut informan 3, persediaan yang ada selama ini selalu diusahakan dalam jumlah yang optimal yaitu diatas kebutuhan rata-rata tetapi tidak melebihi maksimal stock yang ada dalam arti kata Bagian Logistik Umum menggunakan safety stock untuk menjaga jumlah persediaan yang ada. Demikian pula menurut informan 4 dan 5. menurut mereka selama ini persediaan yang ada selalu diusahakan dalam jumlah optimal yaitu sesuai stock dan kebutuhan Bagian Pemakai. Berikut kutipannya atas pertanyaan apakah persediaan selalu diusahakan dalam jumlah optimal ?

“Selama ini persediaan yang ada selalu diusahakan dalam jumlah optimal yaitu diatas kebutuhan rata-rata tetapi tidak melebihi maksimal stock yang ada (ada safety stock untuk jaga-jaga).” (Informan 3)

“Iya harus. Soalnya kalo lagi butuh terus ga ada akunya yang disalahin.” (Informan 4)

“Jumlahnya selalu optimal, sesuai stock dan kebutuhan.” (Informan 5)

Karena persediaan yang ada selalu diusahakan dalam jumlah optimal, maka persediaan selama ini selalu mencukupi. Tidak mencukupinya jumlah persediaan biasanya dikarenakan adanya keterlambatan belanja/pembelian barang dari Divisi Pembelian atau karena keterlambatan pengiriman barang dari pihak supplier. Sedangkan menurut informan 4, tidak mencukupinya jumlah persediaan biasanya disebabkan karena ketidakdisiplinan dari Bagian Pemakai dalam pengambilan barang di gudang. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 3 dan 4 atas pertanyaan apakah persediaan selalu mencukupi ?

“Persediaan untuk satu minggu, selama ini relatif selalu mencukupi. Tidak mencukupinya biasanya dikarenakan karena keterlambatan belanja/pembelian dan atau keterlambatan pengiriman.” (Informan 3)

“Sebenarnya selalu mencukupi. Cuma disini mereka pada suka curang. suka ngambil barang malem terus ga nulis di permintaan.” (Informan 4)

Pengaturan agar persediaan barang umum selalu aman adalah dengan melakukan pengorderan kembali jika barang sudah kosong atau kurang dari

kebutuhan dan untuk mengetahui mana barang yang kurang maka staf bagian Logistik Umum melakukan pengecekan jumlah stock yang ada setiap minggunya. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 3, 4 dan 5 atas pertanyaan bagaimana mengatur agar persediaan selalu aman ?

“Cara mengaturnya ya tinggal melakukan pengorderan kembali kalau barangnya sudah kosong atau kurang dari kebutuhan.” (Informan 3)

“Ngecek setiap seminggu sekali aja.” (Informan 4)

“Ya itu harus dilihat jumlah stocknya sama kebutuhan dari ruangan.” (Informan 5)

Selama ini Bagian Logistik Umum tidak pernah melakukan pengendalian atas persediaan yang ada. Cara yang dilakukan adalah dengan melakukan penambahan barang jika barang yang ada dirasa kurang mencukupi sedangkan menurut informan 5 cara yang dilakukan adalah dengan sistem pengeluaran sama dengan pemasukan yaitu berapa banyaknya barang yang dikeluarkan maka sebanyak itu pula barang yang harus disediakan kembali. Berikut kutipannya atas pertanyaan apakah ada suatu sistem pengendalian persediaan ? Bila ada bagaimana caranya?

“Tidak ada. Selama ini kita tidak ada pengendalian persediaan.” (Informan 3)

“Pengendalian ya itu, kalo ada yang kurang tinggal penambahan barang saja.” (Informan 4)

“Sistemnya ya itu, keluar 1 stock 1.” (Informan 5)

6.2. Unsur – Unsur Proses

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu ingin melakukan analisa perencanaan pengadaan barang umum di Bagian Logistik Umum, maka penulis akan membahas lebih lanjut mengenai proses management logistik pada kegiatan perencanaan yaitu kegiatan perencanaan pengadaan barang terdiri dari kegiatan penentuan jenis dan penentuan jumlah barang yang akan diadakan oleh Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” Jakarta.

6.2.1. Perencanaan Pengadaan Barang

Perencanaan barang di Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” dilakukan setiap 1 minggu sekali. Untuk barang-barang *non stock*/tidak rutin, perencanaan dibuat oleh masing-masing unit kerja/bagian pemakai dengan menggunakan formulir yang disebut Bukti Permintaan/Penerimaan Lapangan. Sedangkan untuk barang-barang yang sifatnya stock atau barang-barang rutin perencanaan dilakukan oleh Bagian Logistik Umum berdasarkan hasil dari pengecekan stock akhir data komputer dan fisik dari barang-barang yang akan di order untuk kemudian diperbandingkan dengan pengeluaran rata-ratanya selama seminggu, sehingga dapat ditetapkan estimasi kebutuhan satu minggu ke depan.

Untuk perencanaan barang-barang umum yang menjadi stock Bagian Logistik Umum yang bersifat tahunan, tidak dilakukan oleh Bagian Logistik Umum ataupun bagian lain dengan kata lain sementara ini hanya mengenal perencanaan untuk kebutuhan selama satu minggu. Perencanaan tahunan hanya diperuntukkan untuk barang-barang yang bersifat investasi, dan biasanya dilakukan oleh sebuah tim yang disebut Tim Pengadaan Barang, dan atau terdiri dari Direktur, para Asdir dan para Manajer terkait. Perencanaan tahunan ini diajukan melalui Asisten Direktur terkait kepada Direktur dan di bicarakan dalam pertemuan atau rapat yang membahas pengembangan dan anggaran rumah sakit. Perencanaan barang tersebut juga harus melibatkan pemakai langsung (Dokter, Instalasi, SMF, Komite Medis, Perawat, dll) untuk mendapatkan informasi dan membahas mengenai pentingnya kebutuhan, rencana pengembangan dan spesifikasi barang.

Perencanaan pengadaan barang di Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” yang dilakukan setiap minggunya berjalan sesuai dengan jadwal perencanaan yang telah ditetapkan. Untuk Bagian Logistik Umum yang mengelola barang-barang ART, ATK dan Cetakan perencanaan dilakukan sebanyak 3 kali dalam seminggu yaitu hari Senin untuk barang-barang ATK, hari Rabu untuk barang-barang ART & Linnen dan untuk Cetakan setiap Jumat. Sedangkan untuk Alat Teknik (Maintenance) perencanaan dilakukan setiap Senin dan Kamis. Namun untuk barang-barang yang tergolong cito tidak dilakukan perencanaan yang terjadwal. Pembelian barang yang tergolong cito

dapat dilakukan kapan saja sesuai dengan permintaan dari Bagian Pemakai. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 3, 4 dan 5 atas pertanyaan kapan dan seberapa sering kegiatan perencanaan pengadaan kebutuhan barang umum dilaksanakan?

“Disini perencanaan dilaksanakan tiap minggu sesuai dengan jadwal yang ada. Kalau untuk ATK setiap hari Senin, ART & Linnen setiap Rabu, Cetakan setiap Jumat dan Alat Teknik (Maintenance) setiap Senin dan Kamis. Jadi satu minggu kita bikin 5 kali perencanaan barang.” (Informan 3)

“2 kali seminggu, setiap Senin dan Kamis.” (Informan 4)

“Perencanaan itu rutinnnya 1 minggu sekali itu kalo tidak cito. Untuk ART Rabu, ATK Senin dan CTK hari Jumat. kalo cito ya langsung.” (Informan 5)

Penentuan mengenai jenis barang umum yang harus direncanakan pengadaannya adalah dengan melihat jadwal dari perencanaan di atas. Berdasarkan jadwal tersebut staf Bagian Logistik Umum kemudian mengecek satu persatu barang yang ada lalu diperkirakan jenis barang apa saja yang stocknya masih cukup untuk satu minggu ke depan atau dirasa kurang cukup sehingga harus direncanakan kembali pengadaannya. Berikut kutipan jawaban dari informan 3 atas pertanyaan bagaimana cara menentukan jenis barang umum yang harus direncanakan untuk diadakan ?

“Cara menentukan jenis ya dengan melihat jadwal perencanaan yang sudah ada. Berdasarkan jadwal tersebut baru dilihat kira-kira masing-masing barang tersebut stocknya masih cukup untuk periode 1 minggu kedepan atau tidak.” (Informan 3)

Sedangkan untuk penentuan terhadap berapa jumlah barang umum yang harus direncanakan pada dasarnya sama seperti cara penentuan jenis mengecek satu persatu barang yang ada lalu diperkirakan apakah stocknya masih cukup untuk satu minggu ke depan atau tidak. Pengecekan dilakukan dengan cara melihat stock akhir barang yang tertera di komputer lalu disamakan dengan stock akhir yang tertera di kartu stock dan stock fisik barang yang terdapat di gudang. Setelah itu staf logistik akan melakukan perkiraan mengenai berapa jumlah yang harus dipesan dengan melihat pada pengalaman mengenai jumlah yang biasa diminta oleh Bagian Pemakai setiap minggunya. Berikut kutipannya atas

pertanyaan bagaimana cara menentukan jumlah kebutuhan barang umum yang harus direncanakan untuk didakan ?

“Berdasarkan nilai historis di komputer dan pengalaman-pengalaman.” (Informan 1)

“Dengan melihat stock akhir di komputer, di kartu stock barang dan di fisik barang yang akan diorder, kemudian dari stock tersebut diperkirakan kira-kira berapa jumlah barang yang mesti diorder dengan melihat berapa biasanya pemakaian selama seminggu. Jadi masih manual berdasarkan perkiraan berapa jumlah barang yang mesti diorder” (Informan 3)

“Sama kaya penentuan jenis tadi.” (Informan 4)

6.2.2. Permintaan Barang

Permintaan barang yang dimaksud adalah penggunaan atau permintaan rata-rata barang selama periode tertentu. Untuk mengetahui berapa besarnya permintaan barang per periode dapat dilihat melalui data pengeluaran barang yang tertera di komputer. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 3 atas pertanyaan bagaimanakah cara untuk mengetahui besarnya permintaan dari tiap Bagian Pemakai?

“..melalui data pengeluaran barang yang tersimpan di komputer, tapi untuk tau informasi pemakaian tiap unit per periode harus saya olah lagi, karena yang ada masih berupa permintaan secara global.” (Informan 3)

Berikut data sample barang permintaan dari bagian pemakai periode 2008 dan Januari-April tahun 2009. Sedangkan untuk data permintaan perbulan dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 6.4.
Data Sampel Permintaan Barang Bagian Logistik Umum

Kelompok Barang	No.	Nama Barang	Tahun 2007	Tahun 2008
A T K : 5	1.	Tinta HP 21 Black	3	33
(Alat Tulis Kantor)	2.	Ballpoint Standard Warna Hitam	9.699	10.233
A R T : 6	1.	Gula Pasir 1 Kg Merk "Gulaku"	3.085	2.892
(Alat Rumah Tangga)	2.	Tisu Rol Livi Embos 100'	43.735	23.428
A R T : 6	1.	Washlap Bayi 2 Warna	1.200	1.600
L I N E N	2.	Bantal Dacron Dewasa	86	89
C T K : 7	1.	zz Amplop Radiologi Uk. 37 x 45 Cm	16.275	17.000
(Cetak)	2.	zz Brosur Jadwal Praktek Dokter Spesialis	21.900	17.000
Elektrik	1.	Lampu Philips PL-S827/2 P 9 Watt	30	33
(EL/A)	2.	Connector BNC	60	52
Mekanik	1.	Index Formula M-3000 Coil Cleaner	390	300
(ME/B)	2.	Mata Gergaji Besi	40	74
Plumbing	1.	Elbow 1/2 " PVC	129	175
(PL/C)	2.	Shock 1/2 " PVC	50	92
Sanitary	1.	Kran Wastafel (T 23 B 13 V 7 N)	4	11
(SA/D)	2.	Shower Closet Toto	7	52
Sipil	1.	Amplas Duco 240 & 360	110	254
(SI/E)	2.	Cat Dulux Sherbet Marine	94	42

**Sumber: Data Bagian Logistik Umum Rumah Sakit "X"*

6.2.3. *Lead time*

Lama *Lead Time* atau waktu pemenuhan kembali dari mulai barang dipesan ke Divisi Pembelian hingga barang diterima oleh Bagian Logistik Umum tergantung pada beberapa faktor yaitu jenis barang, cara pembelian dan status barang.

1. Secara umum/secara normal barang ATK, ART, Linnen dan Cetakan serta barang/spare part ATN-Alat Teknik (Maintenance) adalah 7 hari (satu minggu)
2. Untuk barang yang menggunakan pembelian langsung/tunai adalah bisa kurang dari 7 hari.
3. Untuk barang baru dan atau barang yang ada perubahan draft (cetakan) ataupun barang yang inden ataupun memerlukan proses yang lama biasanya dapat lebih dari 14 hari/2 minggu.

Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 3 atas pertanyaan berapa lama biasanya pesanan diterima (*lead time*) ?

“lead Time, itu tergantung jenis barang, cara pembelian dan status barang. Normalnya, untuk barang ATK, ART, Linnen dan Cetakan serta Alat Teknik Lead Timenya 7 hari (satu minggu). Kalau barang cetakan bisa 14 hari/2 minggu dan untuk yang pembelianya tunai bisa kurang dari 7 hari. (Informan 3)

6.2.4. *Safety Stock*

Dalam pengelolaannya terutama dalam pengelolaan mengenai jumlah barang yang harus disediakan, Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” telah mempunyai sistem tersendiri untuk menjaga agar persediaan barang di gudang selalu dalam jumlah yang optimal yaitu dengan cara mengusahakan agar barang tersedia dalam jumlah yang lebih banyak atau diatas kebutuhan rata-rata namun tetap tidak melebihi jumlah maksimal stock yang telah ada. Sistem tersebut berupa *safety stock* untuk tiap jenis barang. Informasi mengenai berapa banyaknya *safety stock* untuk tiap jenis barang tertera pada tiap rak penyimpanan barang di gudang logistik. Informasi tersebut tertera dalam bentuk label atau barcode barang. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 3 atas pertanyaan bagaimana cara mengetahui informasi mengenai *safety stock* tiap jenis barang umum yang tersedia ?

“Disini kita punya label barang di tiap-tiap rak. Di label tersebut tertera informasi mengenai nama barang, bagian yang biasa menggunakan serta safety stocknya masing-masing.”
(Informan 3)

Berikut informasi *safety stock* beberapa sample barang yang diambil secara acak.

Tabel 6.5.

Data Sampel *safety stock* Barang Bagian Logistik Umum Tahun 2008

Nama Barang	Pemakaian rata2/bulan tahun 2008	Minimal stock		Maksimal stock		Safety stock	
		pertahun	perbulan	pertahun	perbulan	pertahun	Perbulan
Tinta HP 21 Black	3	15	1	30	2	27	2
Ballpoint Standard Warna Hitam	853	4.265	355	8.530	711	7.677	640
Gula Pasir 1 Kg Merk “Gulaku”	241	1.205	100	2.410	200	2.169	180
Tisu Rol Livi Embos 100'	1.952	9.760	813	19.520	1627	17.568	1464
Washlap Bayi 2 Warna	133	665	55	1.330	110	1.197	100
Bantal Dacron Dewasa	7	35	3	70	6	63	5
Amplop Radiologi Uk. 37 x 45 Cm	1.417	8.502	708	17.004	1417	15.587	1299
Brosur Jadwal Praktek Dokter Spesialis	1.417	8.502	708	17.004	1417	15.587	1299
Lampu Philips PL-S827/2 P 9 Watt	3	15	1	30	3	27	2
Connector BNC	4	20	1	40	3	36	3
Index Formula M-3000 Coil Cleaner	25	125	11	250	21	225	18
Mata Gergaji Besi	6	30	3	60	5	54	5
Elbow 1/2 “ PVC	15	75	6	150	12	135	11
Shock 1/2 “ PVC	8	40	3	80	7	72	6
Kran Wastafel (T 23 B 13 V 7 N)	1	5	1	10	1	9	1
Shower Closet Toto	4	20	2	40	3	36	3
Amplas Duco 240 & 360	21	105	8	210	17	189	15
Cat Dulux Sherbet Marine	4	20	2	40	3	36	3

*Sumber: Data Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X”

Data diatas menunjukkan data *safety stock* terbaru yang dibuat berdasarkan data pemakaian barang tahun 2008. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, nilai *safety stock* ini didapatkan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Safety stock} = (\text{minimal stock} - \text{rata-rata pemakaian}) + \text{minimal stock}$$

Contoh perhitungan untuk barang Amplop Radiologi Uk. 37 x 45 cm adalah :

$$\text{Safety stock} = ((8.500 - 1.417) + 8.500) / 12 = 15.587 / 12 = 1.299$$

Data *safety stock* diatas mengasumsikan bahwa jumlah lead time maupun permintaan konstan tiap periodenya. Namun berdasarkan data pemakaian tahun 2007 dan 2008 perbulannya, diketahui bahwa permintaan tiap bulannya tidak konstan. Sedangkan untuk *lead time* penulis mengasumsikan bahwa *lead time* tiap barang adalah konstan yaitu 7 hari (sesuai dengan *lead time* normal tiap barang). Sehingga rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Safety stock} = z \sqrt{LT} (\sigma d)$$

Berikut perhitungan lengkap *safety stock* untuk barang Amplop Radiologi

Untuk menetapkan standar deviasi tahun 2009, penulis menggunakan data pemakaian tahun 2008. Untuk taksiran pemakaian tahun 2008 penulis menggunakan data tahun 2007 ditambah dengan kenaikan 10 %

Tabel 6.5.

Data Pemakaian Amplop Radiologi Tahun 2008

Bulan	Taksiran Pemakaian (X_i)	Pemakaian Sesungguhnya (X)	Deviasi ($X_i - X$)	Deviasi Kuadrat ($X_i - X$) ²
1	1.430	1.300	130	16.900
2	1.220	1.500	-280	78.400
3	2.000	1.300	700	490.000
4	1.430	2.000	-570	324.900
5	1.600	1.500	100	10.000
6	1.320	1.300	20	400
7	1.540	1.500	40	1.600
8	1.870	1.400	470	220.900
9	1.650	1.300	350	122.500
10	770	1.100	-330	108.900
11	1.870	1.700	170	28.900
12	1.210	1.100	110	12.100
TOTAL	17.210	17.000	210	1.415.500

Permintaan Amplop Radiologi Uk. 37 x 45 cm memiliki Variasi permintaan dan memiliki lead time yang konstan yaitu 7 hari. Karena barang ini tergolong barang vital bagi Rumah Sakit “X”, maka risiko kehabisan persediaan tidak lebih dari 1 persen. Maka besarnya *safety stock* adalah :

Diketahui :

Risiko kehabisan persediaan 1%

$X_i = 17.210$ unit

$X = 17.000$ unit

$n = 12$ bulan

Jawab :

1. Service level = $100\% - 1\% = 99\%$

z (lihat tabel z), untuk 99% = 2,33

$$\begin{aligned}
 2. \text{ Standar deviasi } (\sigma_d) &= \sqrt{\frac{(\sum(X_i - X)^2) - \frac{(\sum(X_i - X))^2}{n}}{n-1}} \\
 &= \sqrt{\frac{1.415.500 - \frac{(210)^2}{12}}{12-1}} \\
 &= \sqrt{\frac{1.415.500 - 3.675}{12-1}} \\
 &= \sqrt{128.347,7} \\
 &= 358 \text{ unit}
 \end{aligned}$$

3. Safety Stock = $z \sqrt{LT} (\sigma_d)$

$$= 2,33 \sqrt{7/26} (358)$$

$$= \mathbf{433} \text{ unit}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, jika dibandingkan dengan perhitungan yang selama ini dilakukan oleh Kepala Bagian Logistik Umum, nilai *safety stock* untuk barang Amplop Radiologi mempunyai perbedaan nilai persediaan sebesar 1.299 unit ($1.299 - 433 = 866$).

6.3. Unsur – Unsur Output

6.3.1. Rencana Pengadaan Barang Yang Sesuai Dengan Metode Analisa ROP

Suatu rencana pengadaan barang yang baik adalah perencanaan yang mempertimbangkan data yang akurat dan yang menggunakan perhitungan/rumus yang ada. Sehingga stock barang yang ada selalu tersedia dan dapat selalu memenuhi kebutuhan Bagian Pemakai dalam satu periode tertentu tetapi tidak melebihi ataupun kurang dari stock yang dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 3 atas pertanyaan bagaimana menurut anda suatu rencana pengadaan barang yang baik ?

“Apabila mempertimbangkan data-data yang akurat dan dengan menggunakan perhitungan/rumus yang ada. Jadi stock barang yang ada harus selalu tersedia (ready stock) tetapi tidak boleh under dan over stock.” (Informan 3)

Selama ini perencanaan pengadaan barang yang ada hanya berdasarkan nilai historis yang tertera di komputer serta berdasarkan pengalaman atau perkiraan-perkiraan saja tanpa didukung oleh perhitungan-perhitungan yang akurat maupun metode-metode yang tepat seperti metode *Reorder Point* (ROP). Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 3 atas pertanyaan apakah terdapat metode perhitungan khusus untuk melakukan perencanaan kebutuhan barang umum ? dan apakah selama ini pernah dilakukan proses perencanaan pengadaan barang umum dengan menggunakan metode analisa reorder point ?

“Metode perhitungan khusus tidak ada, hanya dengan memperkirakan saja. Seharusnya memang kita pakai analisa Reorder Point. tapi sekarang kita pakai yang lebih simple saja dulu.” (Informan 3)

Hal ini juga di dukung oleh informan 1, 4 dan 5. Menurut para informan, perencanaan pengadaan barang yang sekarang masih belum sesuai jika dilihat dari dilihat dari ketepatan waktu pemenuhannya, jumlah barang dan jenisnya dan kegiatan perencanaan yang selama ini dilakukan juga tidak terlalu memperhatikan faktor *lead time*, *safety stock*. Selain itu, kegiatan perencanaan yang sekarang masih dinilai kurang sesuai dikarenakan masih terdapatnya beberapa masalah dalam pelaksanaan kegiatan perencanaan seperti sistem yang belum menunjang sehingga pelaksanaan perencanaan yang dilakukan lebih kepada pelaksanaan yang semi manual dan hal ini menyebabkan ketergantungan kepada faktor manusia dimana tidak menutup kemungkinan adanya kesalahan dalam pemesanan jumlah barang. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan 1 dan 3 atas pertanyaan kendala atau masalah apa yang dihadapi dalam pembuatan perencanaan ?

“Sistemnya yang belum menunjang.” (Informan 1)

“Karena masih semi manual maka sangat tergantung kepada faktor manusia dimana jumlah barang yang akan diorder dalam jumlah yang banyak tidak menutup kemungkinan adanya kesalahan.” (Infoman 3)

Terjadinya masalah tersebut adalah karena perencanaan yang dilakukan selama ini masih semi manual dan berdasarkan perkiraan-perkiraan yang kurang akurat sehingga tidak ada pedoman yang akan dijadikan standar baku dalam perencanaan barang. Sedangkan menurut informan 4 dan 5 kendala yang dihadapi dalam pembuatan perencanaan adalah masalah keterlambatan kedatangan barang serta masalah komunikasi yang kurang jelas antara pihak logistik dengan pihak Bagian Pemakai mengenai barang yang diminta terutama untuk barang yang sifatnya inden dan bukan merupakan barang stock di gudang logistik. Berikut kutipannya :

“Ya itu. kalo ada permintaan dari user yang ga jelas. jadi bikin bingung. masalah perbedaan nama itu. Trus kadang juga ada barang yang suka telat dateng, jadi user suka marah-marah. Padahal itukan bukan salah kita.” (Informan 4)

“keterlambatan barang sih, jadi pas distribusi suka kosong barngnya..” (Informan 5)

Dampak yang dapat terjadi dari hal tersebut mengakibatkan perencanaan barang menjadi kurang optimal sehingga menyebabkan beberapa hal seperti terjadi kekosongan stock akibat dari keterlambatan kedatangan barang, adanya ketergantungan kepada manusia dan bukannya kepada sistem, serta mengakibatkan kurang efisiensinya dan efektifitas kerja karena proses perencanaan yang memakan waktu yang lebih lama. Berikut kutipannya atas pertanyaan apa dampak atau implikasi yang ditimbulkan dari masalah tersebut ? :

“Orderan bisa tidak tepat sehingga bisa terjadi kekosongan barang, ketergantungan kepada manusia bukan kepada system, memakan waktu yang lebih lama sehingga mengakibatkan kurangnya efisiensi dan efektifitas kerja.” (Informan 3)

Untuk mengantisipasi masalah yang terjadi, menurut informan 3 hal yang harus dilakukan adalah dengan membuat standar baku yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam kegiatan perencanaan pengadaan barang dan juga membuat perhitungan-perhitungan/rumus yang tepat dalam kegiatan perencanaan. Sedangkan menurut informan 4 dan 5 hal yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah keterlambatan kedatangan barang adalah dengan mengingatkan Divisi Pembelian terhadap daftar barang-barang apa saja yang harus dipenuhi pengadaannya. sedangkan untuk menghadapi masalah perbedaan spesifikasi barang yang diminta oleh Bagian pemakai adalah dengan meminta keterangan lebih lanjut kepada user atau bagian pemakai mengenai barang yang dimaksudkan dalam permintaannya. Berikut kutipannya :

“ Dilakukan ya dengan membuat stardar baku yang akan dijadikan sebagai pedoman dalam perencanaan pengadaan barang dengan menggunakan perhitungan-perhitungan/rumus yang tepat.” (Informan 3)

“Kalo untuk masalah spec kita cari keterangan yang jelas sama usernya. Yang dimaksud spec nya kayak apaan.kalo untuk masalah barang telat dateng, kita jadi harus sering-sering ingetin pembelian untuk belanja.” (Informan 4)

Selama ini menurut Kepala Bagian Logistik Umum, sebenarnya terdapat metode yang digunakan untuk mengendalikan nilai persediaan di gudang. Namun bukanlah dengan menggunakan metode ROP melainkan dengan menetapkan nilai *minimal stock* untuk masing-masing jenis barang. Berikut rumusnya:

Minimal Stock = Lead Time (hari) X Pemakaian Rata-Rata (Qty)

Seperti yang telah tertera pada data sebelumnya, untuk barang Amplop Radiologi dengan perkiraan lead time 6 hari (berdasarkan asumsi Kepala Bagian Logistik), maka *minimal stock* yang ditetapkan oleh Bagian Logistik Umum adalah :

$$\mathbf{Minimal\ Stock = (6 \times 1.417) / 12 = 8.502 / 12 = 708}$$

Berdasarkan data mengenai permintaan, *lead time*, serta *safety stock* yang ada penulis mencoba melakukan perhitungan lebih lanjut dengan metode analisa *reorder point* yang dinilai merupakan metode penyelesaian yang cocok untuk mengatasi masalah tidak terpenuhinya permintaan akibat keterlambatan kedatangan barang ataupun masalah kelebihan stock persediaan di gudang. Berikut perhitungannya untuk contoh barang Amplop Radiologi Uk. 37 x 45 cm:

Diketahui :

Permintaan pertahun = 17.000 unit

Jumlah jam kerja perbulan = 26 hari atau 312 per tahun

Safety stock = 433 unit (perhitungan *safety stock* sebelumnya)

Jawab :

Rata – rata pemakaian perhari (d)= 17000 : 12 = 1417 unit per bulan

$$\begin{aligned} \text{ROP} &= dLT + z \sqrt{LT} (\sigma d) \\ &= (1417 \times 7/26) + 2,33 \sqrt{7/26} (358) \\ &= 382 + 433 \\ &= 815 \text{ unit} \end{aligned}$$

Maka ketika Amplop Radiologi mencapai titik 815 unit, Bagian Logistik Umum harus segera melakukan order ke Bagian Pembelian. Dengan kata lain, nilai persediaan minimum untuk menentukan waktu pemesanan yang ideal adalah pada saat mencapai titik 815 unit bukan pada titik 708 unit. Berikut tabel nilai ROP untuk sample barang yang tersedia :

Tabel 6.6.
Nilai ROP Barang Sample Bagian Logistik Umum

Nama Barang	Pemakaian Tahun 2008	Pemakaian rata-rata tahun 2008	Lead Time Konstan	Standar Deviasi	Safety stock	ROP
Tinta HP 21 Black	33	3	7	2	2	3
Ballpoint Standard Warna Hitam	10.233	853	7	207	250	480
Gula Pasir 1 Kg Merk "Gulaku"	2.892	241	7	41	50	115
Tisu Rol Livi Embos 100'	23.428	1.952	7	469	567	1.092
Washlap Bayi 2 Warna	1.600	133	7	122	147	159
Bantal Dacron Dewasa	89	7	7	84	102	104
Amplop Radiologi Uk. 37 x 45 Cm	17.000	1.417	7	358	433	815
Brosur Jadwal Praktek Dokter Spesialis	17.000	1.417	7	1.068	1.291	1.450
Lampu Philips PL-S827/2 P 9 Watt	33	3	7	4	5	6
Connector BNC	52	4	7	9	11	12
Index Formula M-3000 Coil Cleaner	300	25	7	59	71	78
Mata Gergaji Besi	74	6	7	4	5	7
Elbow 1/2 " PVC	175	15	7	20	24	28
Shock 1/2 " PVC	92	8	7	5	6	8
Kran Wastafel (T 23 B 13 V 7 N)	11	1	7	2	2	2
Shower Closet Toto	52	4	7	4	5	6
Amplas Duco 240 & 360	254	21	7	23	28	34
Cat Dulux Sherbet Marine	42	4	7	7	8	9

Sebagai tambahan data, penulis mencoba melakukan perhitungan mengenai nilai efisiensi persediaan barang yang di dapat oleh Bagian Logistik Umum jika menerapkan metode ROP.

Tabel 6.7.

Efisiensi Nilai Persediaan Tahun 2008 Dengan Menggunakan Metode ROP

Nama Barang	Ketersediaan Stock	Pemakaian	Sisa Akhir Stock	Harga Satuan (Rp)	Inefisiensi	Inefisiensi dengan ROP	Pengurangan Inefisiensi dengan ROP (Efisiensi)	
	A	B	C = A-B	D	E = C x D	F = ROP x D	G = E - F	
Tinta HP 21 Black	36	33	3	167.200	501.600	501.600	0	
Ballpoint Standard Warna Hitam	10.970	10.233	737	700	515.900	336.000	179.900	
Gula Pasir 1 Kg Merk "Gulaku"	3.051	2.892	159	7.990	1.270.410	918.850	351.560	
Tisu Rol Livi Embos 100'	24.300	23.428	872	1.850	1.613.200	2.020.200	-407.000	
Washlap Bayi 2 Warna	1.600	1.600	0	5.500	0	874.500	-874.500	
Bantal Dacron Dewasa	89	89	0	67.500	0	7.020.000	-7.020.000	
zz Amplop Radiologi Uk. 37 x 45 Cm	34.000	17.000	17.000	2.800	47.600.000	2.282.000	45.318.000	
zz Brosur Jadwal Praktek Dokter Spesialis	17.000	17.00	0	1.400	0	2.030.000	-2.030.000	
Lampu Philips PL - S827 / 2 P 9 Watt	33	33	0	12.500	0	75.000	-75.000	
Connector BNC	60	52	8	8.000	64.000	96.000	-32.000	
Index Formula M - 3000 Coil Cleaner	380	300	80	55.000	4.400.000	4.290.000	110.000	
Mata Gergaji Besi	78	74	4	12.000	48.000	84.000	-36.000	
Elbow 1/2 " PVC	196	175	21	2.500	52.500	70.000	-17.500	
Shock 1/2 " PVC	111	92	19	900	17.100	7.200	9.900	
Kran Wastafel (T 23 B 13 V 7 N)	13	11	2	187.000	374.000	374.000	0	
Shower Closet Toto	56	52	4	181.000	724.000	1.086.000	-362.000	
Amplas Duco 240 & 360	407	254	153	55.000	8.415.000	1.870.000	6.545.000	
Cat Dulux Sherbet Marine	51	42	9	131.000	1.179.000	1.179.000	0	
TOTAL						66.774.710	25.114.350	41.660.360

Keterangan :

(-) : Inefisiensi

(+) : Efisiensi

Data diatas merupakan data nyata yang terjadi di Bagian Logistik Umum pada tahun 2008. Dari tabel dapat terlihat bahwa sebagian barang mengalami under ataupun over stock. Menurut pendapat informan 3, terjadinya under maupun over stock disebabkan oleh beberapa hal. Selain akibat perhitungan yang kurang akurat, faktor penyebab lainnya adalah seperti adanya batas minimal order ke supplier untuk beberapa jenis barang sehingga Bagian Logistik Umum tidak dapat menetapkan memesan barang di bawah nilai minimal tersebut, adanya pekerjaan proyek sehingga untuk permintaan barang-barang Maintenance kurang dapat diprediksi dengan baik mengenai banyaknya jumlah permintaan Bagian Pemakai, dan adanya even-even lain seperti hari Lebaran yang menyebabkan pemesanan barang harus dirapel untuk 1 bulan kedepan sehingga jumlah barang yang harus diadakan menjadi jauh lebih banyak dari jumlah yang biasanya. Tetapi untuk barang-barang logistik umum yang over stock, sebenarnya masih tetap dipakai untuk periode selanjutnya.

Kesimpulan yang dapat ditarik dengan melihat pada perhitungan di atas adalah bahwa dengan penggunaan metode analisa ROP pada beberapa sample barang maka Bagian Logistik Umum sebenarnya dapat melakukan efisiensi dana sebesar Rp. 41.660.360 pada satu periode tertentu.

BAB VII

PEMBAHASAN

7.1. Kerangka Pembahasan

Dalam penyajian pembahasan, hasil penelitian terdiri dari 2 bagian, yaitu keterbatasan penelitian dan pembahasan terhadap hasil penelitian.

7.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian skripsi ini menggunakan data sekunder dan data primer. Data sekunder di dapat dari Bagian Logistik Umum Rumah Sakt “X” Jakarta sehingga kebenarannya dan ketepatan data sepenuhnya tergantung dari Bagian Logistik tersebut. Tidak semua data yang menunjang penelitian ini dapat diperoleh di tempat penelitian karena adanya data yang belum pernah disusun atau didokumentasikan secara sistematis. Mengenai data sample yang digunakan dalam hasil penelitian, penulis menggunakan sample acak, yang berarti data tersebut didapat secara langsung dari Bagian Logistik Umum tanpa menggunakan metode-metode ilmiah, hal ini dikarenakan adanya keterbatasan penulis untuk mendapatkan data yang utuh yang diperlukan dalam penelitian ini.

Data primer diperoleh melalui wawancara dengan para informan. Pada saat melakukan wawancara untuk mengumpulkan data ada beberapa hal yang kurang terdapat informasi dari pertanyaan yang dikemukakan secara tertulis sehingga peneliti mengemukakan beberapa pertanyaan yang sifatnya tidak terstruktur. Alat bantu *tape recorder* juga tidak dapat sepenuhnya digunakan karena ada beberapa informan yang tidak bersedia untuk direkam pembicaraannya, sehingga penulis hanya dapat mencatatnya di buku catatan yang tersedia.

7.3. Unsur – Unsur Input

7.3.1. Organisasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001) yang dikutip oleh Puspa Kencana (2001) bahwa organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut Depkes (1990) organisasi ialah suatu sistem usaha kerjasama dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi sebagai fungsi manajemen adalah sangat dinamis dan tergantung kemampuan para pengelolanya.

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Pada dasarnya Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” telah mempunyai struktur organisasi sendiri yang diperkirakan telah terbentuk sejak awal rumah sakit berdiri yaitu pada tahun 1991. Seperti yang telah dijelaskan pada Bab Hasil, struktur organisasi yang dimiliki oleh Bagian Logistik Umum merupakan struktur organisasi garis lurus dan fungsional dimana dalam struktur organisasi tersebut juga telah menunjukkan adanya pembagian kerja yang jelas. Struktur ini juga mempunyai beberapa kelebihan lain seperti spesialisasi tenaga dapat berkembang dan dimanfaatkan secara maksimal selain itu pengambilan keputusan menjadi lebih berbobot karena adanya staf dan konsep “*the right man on the right place*”. Namun demikian struktur tersebut juga mempunyai kelemahan yaitu bawahan yang lebih mementingkan bidangnya sendiri sehingga sulit melakukan koordinasi.

Meskipun telah memiliki struktur organisasi sendiri, namun struktur organisasi di Bagian Logistik Umum masih belum terdokumentasikan secara rapi dan belum dibakukan oleh Direktur Rumah Sakit. Selain itu, Bagian Logistik Umum juga masih belum mempunyai tujuan serta prinsip-prinsip pengelolaan yang jelas. Tujuan yang selama ini hendak dicapai oleh Bagian Logistik Umum hanya sebatas tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan dari Bagian Pemakai

tanpa adanya batasan-batasan atau prinsip-prinsip mengenai bagaimana seharusnya logistik dikelola dengan baik. Sehingga menyebabkan pengelolaan logistik menjadi kurang optimal dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, termasuk dalam hal perencanaan pengadaan barang. Karena belum mempunyai tujuan yang jelas serta belum mempunyai prinsip-prinsip pengelolaan yang baik, maka pelaksanaan kegiatan perencanaanpun menjadi kurang terkontrol dan kurang efektif serta efisien. Akibatnya pelaksanaan kegiatan perencanaan yang dilakukan hanya berdasarkan perkiraan serta pengalaman yang ada.

Menurut Sondang P. Siagian (1992) dalam membentuk atau menjalankan organisasi, maka agar organisasi tersebut dapat berfungsi dengan optimal dalam mencapai tujuan, perlu diperhatikan prinsip-prinsip organisasi yaitu dengan adanya tujuan yang jelas ; tujuan yang mudah dipahami oleh setiap individu ; perumusan tugas pokok dan fungsi yang jelas ; prinsip bagian habis tugas ; prinsip koordinasi ; intelijensi dan sinkronisasi ; prinsip kontinuitas ; prinsip kesederhanaan ; prinsip fleksibilitas ; prinsip pendelegasian wewenang secara jelas ; adanya kesatuan arah dan perintah ; dan adanya distribusi tugas pekerjaan.

7.3.2. Sumber Daya Manusia

Sukses atau tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang memberikan bakat, kerja, kreatifitas dan semangatnya kepada organisasi. Bukan hanya itu saja, kecukupan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi juga merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi agar tujuannya dapat tercapai.

Menurut T. Hani Handoko cukup tidaknya karyawan didasarkan pada analisa jabatan dan struktur organisasi yang ada. Meskipun dalam analisa jabatan tersebut hanya ditetapkan syarat kualitas dan bukannya kuantitas, namun dengan analisa jabatan tersebut kita dapat menetapkan jumlah karyawan yang kita butuhkan secara tepat. Jadi dengan adanya analisa jabatan organisasi dapat menetapkan jumlah karyawan secara tepat dari segi kuantitas. Sesuai dengan analisa jabatan dan struktur organisasi yang ada di Bagian Logistik umum maka terdapat 1 orang Kepala Bagian, 2 orang staf pengelola Logistik Umum ART dan 1 orang pengelola Logistik Umum Maintenance. Oleh karena itu meskipun saat

ini belum ada standar tenaga untuk logistik umum maka dengan mangacu pada struktur organisasi, analisa jabatan dan uraian tugas (dapat dilihat pada Bab III) maka jumlah yang ada sekarang masih dirasa kurang dengan kebutuhan Bagian Logistik Umum, terutama untuk Bagian Logistik Maintenance, mengingat hanya ada satu orang saja yang bertugas untuk mengelolanya.

Untuk pelaksanaan kegiatan perencanaan pengadaan barang, sumber daya manusia di Rumah Sakit "X" yang terlibat dalam kegiatan perencanaan kebutuhan barang umum adalah Ass. Dir Bidang Umum, Manajer penunjang Umum, Kepala Bagian Logistik Umum, serta para staf Bagian Logistik Umum.

Menurut Sondang P. Siagian (1992) proses perencanaan dilaksanakan oleh semua tingkat dalam organisasi, sedangkan fungsi perencanaan dalam manajemen logistik merupakan salah satu dari sub sistem aktivitas perencanaan keseluruhan. Sehingga sumber daya manusia yang berkualitas sangatlah diperlukan dalam pengambilan keputusan dalam perencanaan. Bukan hanya itu saja, dalam perencanaan logistik sumber daya yang berkualitas juga sangat diperlukan agar tidak terjadi permasalahan dalam pelaksanaannya yaitu kelebihan atau kekurangan barang di Bagian Logistik Umum.

Dilihat dari sumber daya manusia yang ada di Bagian Logistik Umum, semua staf yang ada hanya berpendidikan SMA atau SMK namun demikian hal ini telah sesuai dengan persyaratan yang telah di tetapkan oleh Rumah Sakit "X" untuk dapat menjadi staf Bagian Logistik Umum. Akan tetapi semua staf ini belum pernah mendapat pelatihan sama sekali baik pelatihan yang dilakukan di dalam maupun pelatihan yang dilakukan di luar rumah sakit.

Menurut T. Hani Handoko (1996) pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai yang diinginkan organisasi. Proses pelatihan dapat dilakukan setelah terjadi penerimaan karyawan atau pun setelah karyawan tersebut bekerja di organisasi tersebut. Hal ini tergantung pada kebijakan yang dianut oleh organisasi.

Menurut James A.F. Stoner (1996) yang dikutip oleh Agus Suprpto (2002), pelatihan dimaksudkan juga untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan-kebutuhan baru atas sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dengan

tuntutan perubahan, misalnya perubahan teknologi dan metode kerja. Pelatihan pada karyawan lama tidak selalu dapat berjalan dengan baik karena ada kemungkinan karyawan tersebut menolak jika diminta untuk mengubah cara melakukan pekerjaannya yang sudah menjadi kebiasaan.

Dari penelitian diketahui bahwa hanya Kepala Bagian Logistik saja yang pernah mendapat pelatihan itupun dilakukan pada tahun 2007 lalu dan diadakan diluar instansi rumah sakit atau dilakukan oleh instansi lain sehingga keikutsertaan dalam pelatihan tersebut sangat tergantung pada informasi dan kesempatan yang ada. Sedangkan ketiga orang staf logistik yang ada belum pernah mendapatkan pelatihan. Hal ini dikarenakan adanya alasan bahwa Rumah Sakit "X" memegang prinsip efisiensi dan efektifitas sehingga walaupun hanya Kepala Bagian saja yang diberikan pelatihan namun diharapkan nantinya Kepala Bagian Logistik dapat memberikan pelatihan kepada bawahannya. Ini dinilai kurang efektif karena walau bagaimanapun juga staf logistik selaku pelaksana sebagian besar kegiatan di Logistik Umum tetap memerlukan pelatihan agar mereka dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuannya sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Hal ini juga berdampak pada kegiatan perencanaan barang yang selama ini dilakukan. Karena staf logistik yang ada tidak pernah mendapatkan pelatihan, maka mereka tidak mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai bagaimana sebaiknya kegiatan perencanaan yang dilakukan serta metode apa yang seharusnya digunakan dalam perencanaan yang sesuai kebutuhan. Sehingga pelaksanaan kegiatan perencanaan yang selama ini dilakukan hanya dengan menggunakan metode yang sangat sederhana dan kurang akurat.

Menurut James A.F. Stoner (1996) yang dikutip oleh Agus Suprpto (2002), pelatihan bagi karyawan dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan. Pendekatan yang umum adalah metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*), termasuk rotasi pekerjaan. Metode ini mengharuskan karyawan melakukan sejumlah pekerjaan dalam periode tertentu, sehingga dengan demikian dapat belajar berbagai macam keterampilan. Karyawan baru dilatih di bawah bimbingan rekan sekerja. Metode ini tidak pernah dilakukan oleh Bagian Logistik Umum, sehingga mengakibatkan adanya ketergantungan pada karyawan yang lain

terhadap suatu pekerjaan tertentu termasuk pada kegiatan perencanaan yang selama ini sangat tergantung pada staf logistik yang bertanggung jawab pada kegiatan administrasi.

7.3.3. Sarana dan prasarana

Lokasi gudang sebagai tempat penyimpanan sangat menentukan baik tidaknya gudang tersebut. Gudang hendaknya berada di daerah yang mudah dicapai, bukan hanya oleh kendaraan yang mengantar barang tapi juga oleh unit pengguna (Soedarsono, 1991). Gudang logistik umum terdiri atas 3 buah gudang, masing-masing terletak di basement gedung A untuk gudang ART, Lantai Ground gedung B untuk gudang Maintenance dan satu gudang tambahan yang juga terletak di Basement Gedung A. Dari segi jarak, masing-masing gudang tersebut mempunyai variasi jarak ke ruang rawat dan unit pengguna, namun mudah dicapai oleh kendaraan pengantar barang.

Desain gudang harus ditinjau kembali bagaimana kemudahan bergerak barang atau pekerja, penggunaan palet, kemudahan perawatan gudang dan barang-barang, pengaturan stok sistematis dan alat pemadam kebakaran yang cukup. Pengaturan gudang bertujuan untuk melancarkan arus lalu-lintas barang dengan aman. Dalam pengaturan harus dipertimbangkan beberapa faktor yaitu jenis barang (ATK, ART, CTK), sifat barang (barang yang memerlukan kelembaban khusus, alat pendingin/AC), kecepatan gerak barang, FIFO (First In First Out), arus barang (1 pintu, 2 pintu), fasilitas atau sarana, dan petugas (uraian tugas).

Dilihat dari luasnya, maka sebenarnya walaupun sudah tergolong gudang baru namun masih dianggap kurang mampu untuk menampung semua jenis barang yang terdapat di Bagian Logistik, terutama ketika proses distribusi berlangsung. Namun dinilai dari suhu ruang, kebersihan ruangan serta tata letak barang-barang yang ada gudang di Bagian Logistik Umum sudah cukup baik dan mampu menciptakan kenyamanan dalam bekerja.

Bila dilihat dari segi jumlah maupun kualitas sarana penunjang yang ada di Bagian Logistik Umum, telah mencukupi. Selama ini sarana yang dipergunakan dalam perencanaan pengadaan barang di Logistik Umum menggunakan sebuah unit komputer dan juga sarana informasi berupa laporan sisa akhir stock barang

yang tersimpan di dalam data komputer dan juga informasi sisa akhir stock yang tertera di kartu stock. Informasi ini berguna sekali dalam melakukan estimasi kebutuhan barang umum serta penentuan jumlah barang umum yang akan diadakan. Mengenai sarana komputer yang hanya berjumlah satu buah untuk setiap Bagian Logistik, hal ini dinilai telah cukup memadai mengingat jumlah staf yang ada saat ini juga hanya berjumlah 3 orang. Namun dari segi kelengkapan sarana berupa informasi yang seharusnya dapat tersedia di dalam komputer masih dirasa kurang, karena selain informasi mengenai sisa akhir stock masih ada beberapa informasi yang diperlukan untuk dapat membuat suatu perencanaan yang baik seperti tentang apa dan berapa banyaknya kebutuhan yang diperlukan oleh satu unit kerja/organisasi, informasi mengenai kapan harus melakukan pemesanan, informasi *safety stock*, *maksimal* dan *minimal stock* dan sebagainya, dimana seharusnya informasi itu dapat tersedia secara otomatis di dalam sistem aplikasi komputer di Bagian Logistik Umum.

Menurut Azwar (1996) salah satu aspek penting dalam perencanaan adalah tersedianya fasilitas, yaitu sarana dan peralatan yang dapat dipakai untuk kelancaran perencanaan tersebut. Dengan demikian peningkatan sarana bagi keperluan perencanaan logistik umum di Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” perlu dilakukan untuk menjamin kelancaran kegiatan pengelolaan logistik. Peningkatan sarana tersebut dapat dilakukan dengan cara meng-*upgrade* sarana yang telah ada dengan menggunakan dana operasional Bagian Logistik Umum.

7.3.4. Dana

Menurut Subagya (1996) penganggaran adalah semua kegiatan dan usaha untuk merumuskan perincian penentuan kebutuhan dalam suatu skala tertentu, yaitu skala mata uang dan jumlah biaya dengan memperhatikan pengarahannya dan pembatasan yang berlaku baginya.

Dalam fungsi penganggaran semua rencana dari fungsi-fungsi perencanaan dan penentuan kebutuhan dikaji lebih lanjut untuk disesuaikan dengan besarnya pembiayaan dari dana yang tersedia. Dengan mengetahui hambatan-hambatan dari keterbatasan yang dikaji secara seksama, maka anggaran tersebut merupakan anggaran yang dapat diandalkan.

Berdasarkan hasil penelitian, selama pengelolaannya Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” tidak pernah mempunyai anggaran tahunan secara khusus mengenai Belanja Bagian Logistik Umum. Karena pada dasarnya tidak pernah dilaksanakan rapat tahunan yang berfungsi untuk membahas mengenai berapa banyak dana yang diperlukan untuk keperluan barang/persediaan barang logistik. Yang ada hanyalah batasan/perbandingan jumlah uang yang telah dikeluarkan pada periode sebelumnya dengan pengeluaran uang sekarang.

Menurut Subagya (1996) anggaran yang dibutuhkan untuk menyempurnakan anggaran perlengkapan atau logistik yaitu anggaran pembelian, anggaran perbaikan dan pemeliharaan, anggaran penyimpanan dan penyaluran, anggaran penelitian dan pengembangan barang, anggaran penyempurnaan administrasi barang, anggaran pengawasan barang dan anggaran penyediaan dan peningkatan mutu personil. Penanganan anggaran merupakan proses dari perencanaan atau penyusunan anggaran sampai pertanggungjawaban anggaran. Dengan tidak adanya penganggaran terhadap biaya kebutuhan yang dikeluarkan oleh Bagian Logistik Umum yaitu biaya yang diperlukan dalam sistem persediaan, hal ini dapat menyebabkan terjadinya suatu pemborosan terhadap biaya yang dikeluarkan untuk pengadaan persediaan kebutuhan Bagian Pemakai tersebut, sehingga dapat menyebabkan kepada ketidakefisienan penggunaan dana yang telah tersedia.

Menurut informan 1 seperti yang telah dijelaskan dalam bab hasil, tidak adanya anggaran mengenai belanja Bagian Logistik Umum dikarenakan Rumah Sakit “X” memegang prinsip efektifitas dan efisiensi sehingga semua kebutuhan Bagian Pemakai senantiasa harus selalu terpenuhi. Selain itu menurut para informan dana yang tersedia juga selalu dapat memenuhi semua kebutuhan Bagian Logistik Umum sehingga tanpa adanya penganggaranpun kegiatan perencanaan barang di Bagian Logistik Umum tetap dapat berjalan dengan lancar dengan kata lain Bagian Logistik Umum tidak membutuhkan adanya penganggaran. Namun demikian, dengan tidak adanya penganggaran hal ini berarti Rumah Sakit “X” tidak mempunyai kontrol terhadap banyaknya biaya yang dikeluarkan untuk Bagian Logistik dan dapat berdampak pada terjadinya lonjakan biaya yang dapat berakibat pada berkurangnya pendapatan yang dapat

diterima. Hal ini dapat terlihat pada data pengeluaran Bagian Logistik Umum pada tahun 2007 dan 2008 lalu. Dari data tersebut terlihat adanya lonjakan pengeluaran sebesar hampir 500 juta.

Untuk itu, pihak Rumah Sakit “X” perlu melakukan penganggaran terhadap biaya pengadaan barang di Bagian Logistik Umum agar dana yang tersedia dapat lebih terkontrol penggunaannya. Namun, tetap dengan memperhatikan kebutuhan Bagian Pemakai yang sebenar-benarnya agar kegiatan operasional rumah sakit mengalami hambatan dalam pelaksanaannya.

7.3.5. Metode

Metode adalah cara yang digunakan untuk memahami sebuah objek sebagai bahan ilmu yang bersangkutan. Dalam kaitannya dengan kegiatan perencanaan barang di Bagian Logistik Umum, metode yang dimaksud adalah cara yang dipakai dalam proses perencanaan pengadaan barang di Bagian Logistik Umum sebagai pedoman atau dasar pelaksanaan kegiatan perencanaan dan pengambilan keputusan. Tidak sempurnanya acuan atau petunjuk yang akan dijadikan sebagai pedoman perencanaan pengadaan barang di Bagian Logistik Umum merupakan salah satu hal yang menyebabkan pelaksanaan kegiatan perencanaan menjadi kurang terorganisir. Pembuatan suatu standar operasional yang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam kegiatan perencanaan yang baik yaitu yang menjelaskan secara spesifik mengenai tahapan kegiatan yang harus dilakukan serta metode-metode baku yang harus digunakan, merupakan hal yang harus dibenahi oleh pihak manajemen Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” agar pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan perencanaan terutama staf yang bertugas dalam pembuatan perencanaan pengadaan barang menjadi lebih paham dan lebih mengerti bagaimana seharusnya pelaksanaan kegiatan perencanaan yang baik dan dan agar pihak manajemen mempunyai standar kontrol yang baku terhadap kegiatan tersebut.

7.3.6. Persediaan

Menurut Freddy Rangkuti (1996) persediaan merupakan bahan-bahan yang disediakan dalam proses yang terdapat dalam perusahaan untuk proses produksi, serta barang-barang atau produk yang disediakan untuk memenuhi permintaan dari konsumen atau pelanggan setiap waktu.

Sedangkan sistem persediaan dapat diartikan sebagai serangkaian kebijakan dan pengendalian yang memonitor tingkat persediaan dan menentukan tingkat persediaan yang harus di jaga, kapan persediaan harus disediakan dan berapa besar pesanan yang harus dilakukan. Sistem ini bertujuan menetapkan dan menjamin tersedianya sumber daya yang tepat, dalam kuantitas yang tepat dan pada waktu yang tepat atau dengan kata lain, sistem dan model persediaan bertujuan untuk meminimalkan biaya total melalui penentuan apa, berapa dan kapan pesanan dapat dilakukan secara optimal.

Untuk mengetahui mengenai banyaknya jumlah barang umum yang harus disediakan di Bagian Logistik Umum, pada dasarnya semua ini dilakukan sesuai dengan permintaan dari Bagian Pemakai tiap minggunya. Setelah itu staf Logistik melakukan pengecekan dari tiap jenis barang umum yang terdapat di gudang untuk dilihat apakah stocknya masih mencukupi untuk satu minggu ke depan atau tidak. Sedangkan untuk Bagian Logistik Umum Maintenance, banyaknya kebutuhan barang yang harus disediakan adalah berdasarkan minimal stock yang ada. Disini dapat dilihat walaupun kegiatan perencanaan yang dilakukan telah memperhatikan informasi mengenai kebutuhan barang Bagian Pemakai dan data mengenai minimal stock namun informasi ini masih kurang didukung oleh perhitungan-perhitungan yang tepat serta informasi lain yang lebih akurat seperti informasi mengenai kapan harus memesan dan berapa banyaknya persediaan yang harus selalu dijaga. Sehingga sistem persediaan yang ada masih dinilai kurang optimal karena Bagian Logiistik Umum tidak memiliki kontrol terhadap persediaan yang harus di jaga yang mengakibatkan pada jumlah dan waktu perencanaan pengadaan persediaan menjadi kurang terkendali. Tidak terpenuhinya permintaan akibat kekosongan persediaan juga masih dapat terjadi dan memimalisasi biaya total persediaan tidak dapat dilakukan secara optimal

Menurut Freddy Rangkuti (1996) ada 4 fungsi persediaan yang salah satu adalah Fungsi Antisipasi yaitu persediaan untuk menghadapi fluktuasi permintaan dan menghadapi ketidakpastian jangka waktu pengiriman dan permintaan barang – barang selama periode tertentu. Sehingga diperlukan persediaan ekstra yang disebut persediaan pengaman (*safety stock*).

Di Bagian Logistik Umum, persediaan yang ada selama ini selalu diusahakan dalam jumlah yang optimal yaitu diatas kebutuhan rata-rata tetapi tidak melebihi maksimal stock yang ada. Dalam arti kata Bagian Logistik Umum menggunakan *safety stock* untuk menjaga jumlah persediaan yang ada. Oleh karena itu persediaan selama ini selalu mencukupi. Tidak mencukupinya jumlah persediaan terutama pada saat distribusi barang biasanya dikarenakan adanya keterlambatan belanja/pembelian barang dari Divisi Pembelian atau karena keterlambatan pengiriman barang dari pihak supplier. Namun demikian, jika dinilai dari ketepatan jumlah perencanaan barang yang harus diadakan, tidak mencukupinya jumlah persediaan bukan hanya karena adanya keterlambatan belanja dari Divisi Pembelian namun juga karena adanya kesalahan perkiraan mengenai jumlah persediaan akhir yang harus tersedia di gudang logistik. Metode yang digunakan untuk menetapkan banyaknya jumlah *safety stock* juga masih menggunakan perhitungan yang kurang akurat, dan berdasarkan hasil observasi kegiatan perencanaan lebih banyak dilakukan dengan tidak memperhatikan masalah *safety stock* yang sudah ada, melainkan tetap berdasarkan perkiraan dan pengalaman saja. Sehingga antisipasi persediaan untuk menghadapi fluktuasi permintaan dan menghadapi ketidakpastian jangka waktu pengiriman barang masih belum terkendali.

Mengenai masalah pengendalian jumlah persediaan, selama ini Bagian Logistik Umum tidak pernah melakukan pengendalian atas persediaan yang ada. Cara yang dilakukan adalah dengan melakukan penambahan barang jika barang yang ada dirasa sudah kosong atau kurang dari kebutuhan atau dengan sistem cara menyamakan jumlah pengeluaran dengan jumlah pemasukan (berapa banyaknya barang yang dikeluarkan maka sebanyak itu pula barang yang harus disediakan kembali).

Menurut Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto (2003) pengendalian tingkat persediaan adalah kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan penentuan kebutuhan material sedemikian rupa sehingga di satu pihak kebutuhan operasi dapat dipenuhi pada waktunya dan di lain pihak investasi persediaan material dapat ditekan secara optimal.

Dari penjabaran di atas, tidak adanya cara pengendalian atas persediaan yang harus diadakan menunjukkan bahwa Bagian Logistik tidak mempunyai cara untuk mengawasi banyaknya jumlah kebutuhan yang harus selalu di jaga sehingga memungkinkan kebutuhan operasional tidak dapat dipenuhi pada waktunya dan investasi persediaan material kurang dapat ditekan.

Padahal menurut Freddy Rangkuti (1996) salah satu fungsi managerial yang sangat penting adalah pengendalian persediaan, karena apabila perusahaan menanamkan terlalu banyak dananya dalam persediaan, hal ini akan menyebabkan biaya penyimpanan yang berlebihan, dan mungkin mempunyai *opportunity cost*. Demikian pula apabila perusahaan tidak mempunyai persediaan yang mencukupi, dapat mengakibatkan biaya-biaya dari terjadinya kekurangan bahan (*Stockout cost*).

7.4. Unsur –Unsur Proses

7.4.1. Perencanaan Pengadaan barang

Banyak faktor yang sangat menentukan keberhasilan pengelolaan logistik. Salah satu faktor yang sangat menentukan adalah faktor perencanaan atau perhitungan kebutuhan. Tanda bahwa terdapat ketidaktepatan perhitungan perkiraan pengadaan barang adalah :

1. Kekurangan atau kelebihan bahan/barang tertentu yang disebabkan karena pembelian jumlah dan jenis barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan.
2. Penyesuaian yang tidak rasional terhadap anggaran (Puspa Kecana, 2001).

Di Bagian Logistik Umum Rumah Sakit “X” ketidaktepatan perhitungan perkiraan pengadaan barang terutama ketidaktepatan perhitungan mengenai jumlah stok akhir yang harus tersedia di gudang merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya masalah tidak terpenuhinya permintaan dari Bagian

Pemakai karena perhitungan mengenai banyaknya jumlah barang yang harus diadakan selama ini hanya menggunakan perkiraan-perkiraan apakah stock akhir barang yang ada masih mencukupi untuk kebutuhan satu minggu ke depan atau tidak. Jika diperhatikan, dapat disimpulkan bahwa staf logistik akan melakukan perencanaan mengenai suatu jenis barang jika jumlah barang tersebut dirasa sudah kurang untuk memenuhi kebutuhan selama seminggu. Sedangkan waktu kedatangan barang yang baru dipesan normalnya memakan waktu selama seminggu. Secara otomatis kebutuhan barang selama seminggu ke depan ketika barang tersebut dipesan memiliki probabilitas tidak akan dapat terpenuhi karena kekurangan jumlah stok akhir di gudang yang sangat besar. Estimasi mengenai berapa banyak biasanya kebutuhan bagian Pemakai dalam satu minggu juga hanya dilakukan berdasarkan pengalaman-pengalaman yang telah didapat selama menjadi staf logistik bukannya berdasarkan standar kebutuhan yang baku. Selain itu pelaksanaan proses perencanaan juga tidak didukung oleh metode perhitungan dan data yang akurat serta informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan perencanaan yang baik juga masih kurang dari yang dibutuhkan.

Barang-barang dibutuhkan untuk memungkinkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien. Menurut Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto (2003) prinsip dari manajemen persediaan adalah penentuan jumlah dan jenis barang yang disimpan dalam persediaan haruslah sedemikian rupa sehingga produksi dan operasi perusahaan tidak terganggu, tetapi di lain pihak sekaligus harus dijaga biaya investasi yang timbul dari penyediaan barang tersebut seminimal mungkin. Adanya jadwal mengenai kapan harus dilaksanakan suatu proses perencanaan guna memenuhi jumlah persediaan yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran proses pelayanan rumah sakit merupakan point lebih yang terdapat dalam pengelolaan dan pengaturan proses kegiatan perencanaan yang terjadi di bagian Logistik Umum. Namun demikian, jadwal tersebut masih dinilai kurang sesuai untuk proses kegiatan perencanaan yang seharusnya karena menurut jadwal yang ada perencanaan untuk setiap jenis barang harus dilakukan setiap seminggu sekali tanpa memperhatikan apakah barang yang dibutuhkan mudah didapat atau tidak dan tanpa memperhatikan apakah lamanya waktu pemesanan yang dibutuhkan sesuai atau tidak dengan jadwal tersebut. Sehingga pada

akhirnya jadwal tersebut justru akan membuat proses perencanaan menjadi kurang efektif dan efisien karena dapat menyebabkan keterlambatan kedatangan barang yang berdampak pada kekosongan barang persediaan serta dapat memperbesar biaya pemesanan untuk setiap jenis barang yang disediakan akibat dari proses pembelian yang terlalu sering.

7.4.2. Permintaan

Titik tolak perencanaan barang bermula dari penentuan kebutuhan dan semua keputusan yang berkaitan dengan itu, bersumber pada estimasi tentang apa dan berapa banyaknya kebutuhan yang diperlukan oleh satu unit kerja/organisasi. Perencanaan kebutuhan akan menjadi lebih mudah apabila telah mempunyai standar kebutuhan/pemakaian. Estimasi akan mempengaruhi baik jenis maupun jumlah barang yang akan disediakan. Karena perkiraan yang berlebihan (*overstated*) terhadap kebutuhan yang akan disediakan akan menimbulkan pemborosan (kelebihan persediaan) sedangkan perkiraan yang terlalu rendah (*understated*) terhadap persediaan kebutuhan akan mengganggu kelancaran pelayanan. Dengan demikian, untuk menghindari terjadinya pemborosan atau terganggunya kelancaran kegiatan, penentuan kebutuhan harus dilakukan secara cermat (Puspa Kencana, 2001).

Data mengenai banyaknya permintaan per periode pada dasarnya telah terdapat dalam sistem komputer yang terdapat di Bagian Logistik Umum, namun data tersebut masih bersifat global dan masih mencakup nilai permintaan untuk periode satu bulan dan bukannya periode satu minggu atau satu hari sehingga untuk mengetahui banyaknya permintaan per minggu staf bagian logistik harus melakukan perhitungan dahulu. Oleh karena itu, estimasi kebutuhan yang diperlukan untuk proses penentuan jumlah dalam kegiatan perencanaan selama ini hanya dilakukan dengan melihat pada pengalaman-pengalaman saja dan bukannya pada data yang telah tersedia sehingga perhitungan pengadaan barang menjadi kurang akurat. Estimasi kebutuhan barang juga hanya dilakukan dengan cara yang relatif simple hal ini disebabkan karena ketidakmampuan staf logistik dalam melakukan perhitungan yang lebih rumit namun lebih tepat. Hal ini tidak lain karena staf yang ada tidak pernah mendapatkan pelatihan mengenai perhitungan

perencanaan yang tepat dan sistem yang tersedia untuk menopang kelancaran kegiatan perencanaan juga kurang sesuai dan kurang mendukung.

Berdasarkan hasil observasi, baik untuk barang yang bersifat *slow moving* maupun *fast moving*, diketahui bahwa estimasi mengenai banyaknya permintaan tiap minggunya diasumsikan selalu dalam jumlah konstan. Sehingga perencanaan mengenai banyaknya jumlah persediaan yang akan diadakan juga selalu diasumsi sama tiap periodenya. Namun demikian terdapat sedikit perbedaan dalam proses penentuan mengenai jumlah perencanaan kedua jenis barang tersebut. Untuk barang-barang *slow moving*, perencanaan jumlah persediaan barang selalu konstan tanpa dipengaruhi oleh *safety stock* atau persediaan pengaman. Sedangkan untuk barang-barang *fast moving*, meskipun permintaan selalu diasumsikan konstan namun cenderung ditambahkan dengan jumlah persediaan pengaman, sehingga jumlah barang yang direncanakan menjadi lebih banyak. Dalam kenyataannya, permintaan barang oleh Bagian Pemakai tiap periodenya sering sekali tidak sama dan tidak terkontrol. Oleh karena itu, ketika terjadi lonjakan permintaan untuk barang-barang *slow moving*, Bagian Logistik Umum sering tidak dapat memenuhi permintaan tersebut dan akhirnya Bagian Pemakai harus menunggu waktu pemenuhan barang yang dibutuhkan. Sedangkan untuk barang-barang yang bersifat *fast moving*, justru akan bersifat sebaliknya, ketika permintaan cenderung normal, maka kelebihan jumlah persediaan di gudang menjadi tidak terkontrol. Hal ini tidak lain diakibatkan karena estimasi mengenai jumlah permintaan dan jumlah persediaan pengaman masih belum menggunakan metode pengendalian yang tepat dan berdasarkan informasi yang akurat, melainkan hanya menggunakan perkiraan-perkiraan saja.

7.4.3. Lead Time

Lead time menyatakan selang waktu antara saat peletakan *order* dan saat item pesanan masuk ke *inventory*. *Lead time* ini dapat bersifat deterministik atau probabilistik, dan juga konstan atau berbeda-beda menurut waktu. Secara normal, *lead time* untuk tiap jenis barang adalah konstan yaitu sekitar 7 hari. Berdasarkan hasil observasi, menurut jadwal yang ada, perencanaan pengadaan barang untuk jenis adalah sebagai berikut :

1. ATK dilakukan setiap hari Senin,
2. Hari Rabu untuk barang-barang ART & Linnen
3. Cetakan setiap Jumat

Dan jadwal untuk distribusi barang adalah sebagai berikut :

1. ATK dan cetakan dilakukan setiap hari Kamis,
2. ART & Linnen Hari Senin

Dari jadwal perencanaan dan jadwal distribusi disimpulkan untuk barang ATK waktu dari mulai pembuatan perencanaan hingga kedatangan barang yang diperlukan untuk memenuhi proses distribusi hanya sekitar 2-3 hari. Untuk barang ART dan Linnen adalah sekitar 4-5 hari, dan untuk cetakan adalah sekitar 5-6 hari. Waktu ini dinilai kurang sesuai untuk *lead time* beberapa jenis barang yang normalnya memerlukan waktu sekitar 7 hari terutama untuk barang yang memerlukan proses pemesanan, walaupun untuk barang yang mengalami proses pembelian langsung atau tunai mungkin dapat terpenuhi dalam limit waktu tersebut. Namun waktu pemesanan ini masih dinilai terlalu mendesak untuk amannya. Selain itu, dengan tidak adanya nilai *safety stock* yang jelas dan nilai persediaan akhir di gudang yang tidak mencukupi untuk jangka waktu *lead time* yang dibutuhkan menambah besar kemungkinan untuk tidak terpenuhi permintaan barang dari Bagian Pemakai terutama pada saat distribusi barang.

Menurut Erlina (2001) lamanya waktu *lead time* tersebut tidaklah sama antara satu pesanan dengan pesanan yang lain, tetapi bervariasi. Lamanya waktu ini harus diperkirakan atau ditaksir, walaupun risiko kesalahan masih tetap ada karena mungkin lebih besar atau kecil. Biasanya persediaan yang diadakan adalah untuk menutupi kebutuhan selama *lead time* yang telah diperkirakan. Akan tetapi apabila kedatangan barang tersebut terlambat atau *lead time* yang terjadi lebih besar daripada yang diperkirakan, maka persediaan yang ditetapkan semula tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya persediaan pengaman untuk menghadapi keterlambatan kedatangan barang yang dapat mengakibatkan kemacetan produksi.

7.4.4. Safety Stock

Safety stock/persediaan pengaman adalah jumlah persediaan bahan minimum yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk menjaga kemungkinan keterlambatan datangnya bahan baku, sehingga tidak terjadi stagnasi. *Safety stock* merupakan bagian dari persediaan yang digunakan sebagai cadangan untuk mencegah terjadinya kekurangan persediaan (*stock out*) oleh karena ketidakpastian dalam permintaan maupun proses *supply*. Proses *supply* yang dimaksud di sini adalah waktu penerimaan pesanan dari *supplier* (*lead time* pemesanan). Dalam kenyataannya, kelebihan persediaan diakibatkan perencanaan yang kurang tepat mengenai persediaan pengaman (Bowersox, 1995).

Menurut hasil wawancara, Bagian Logistik Umum telah memiliki data mengenai *safety stock* barang-barang rutin yang terdapat di gudang. Namun demikian metode perhitungan *safety stock* tersebut masih kurang sesuai dengan metode yang seharusnya. Sehingga yang terjadi jumlah *safety stock* barang-barang tersebut justru dinilai sangat berlebihan untuk jumlah yang seharusnya dibutuhkan dan tentu saja hal ini akan sangat menimbulkan pemborosan dari segi biaya pemenuhan persediaan. Hal ini terlihat pada hasil perhitungan yang telah dilakukan pada Bab Hasil, untuk contoh barang Amplop Radiologi *safety stock* yang dibutuhkan adalah sekitar 433 unit, namun berdasarkan metode perhitungan yang dimiliki oleh Bagian Logistik Umum *safety stock* yang dibutuhkan adalah sebesar 1.299 unit. Jumlah ini tentu merupakan jumlah perbedaan yang sangat besar dan dapat berakibat besar pada terjadi lonjakan biaya persediaan

Selain daripada itu, seperti yang telah dijelaskan dalam Bab Hasil meskipun telah memiliki data *safety stock*, dalam pelaksanaan kegiatan perencanaan staf logistik tetap mengandalkan pengalaman dan perkiraan saja tanpa memperhatikan data *safety stock* yang ada. Disatu sisi hal ini mungkin merupakan hal yang bisa dikatakan baik, karena seperti yang telah diketahui, bahwa perhitungan jumlah *safety stock* yang tersedia justru sangat berlebihan, sehingga dengan tidak dipergunakannya nilai *safety stock* tersebut maka pemborosan nilai investasi dari persediaan dapat lebih kecil. Namun demikian, di lain sisi, dengan tidak digunakannya nilai *safety stock* tersebut maka kecenderungan kekosongan stock dapat terjadi karena perhitungan nilai persediaan

hanya berdasarkan estimasi yang tidak akurat. Ditambah dengan adanya fakta bahwa penggunaan *safety stock* cenderung hanya digunakan dalam penentuan jumlah barang yang akan direncanakan pengadaannya, bukan digunakan untuk menjaga jumlah persediaan di gudang yang dapat berfungsi sebagai persediaan pengaman dalam menghadapi lonjakan permintaan atau keterlambatan kedatangan barang pada waktu pemesanan barang. Dengan kata lain persediaan akhir barang tetap tidak terkendali

Menurut Fien Zulfikarijah (2005), *safety stock* merupakan dilema, dimana adanya *stockout* akan berakibat terganggunya proses pelayanan dan adanya stock yang berlebihan akan membengkakkan biaya penyimpanan. Oleh karena itu, perhitungan yang tepat mengenai banyaknya jumlah *safety stock* tiap jenis barang merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh Bagian Logistik Umum agar penentuan jumlah perencanaan tiap barang dapat dilakukan dengan lebih optimal dan agar setiap kebutuhan barang dari Bagian Pemakai dapat selalu terpenuhi tanpa adanya pengeluaran biaya persediaan yang telalu berlebihan dan kerugian yang ditimbulkan karena terjadinya *stock out* dapat dikurangi. Dengan demikian, kelangsungan proses pelayanan rumah sakit tetap dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

7.5. Output

7.5.1. Rencana Pengadaan Barang Yang Sesuai Dengan Metode Analisa ROP

Output yang diharapkan dari perencanaan pengadaan barang umum di Bagian Logistik Umum rumah Sakit “X” adalah sebuah dokumen usulan rencana pengadaan barang umum dengan jumlah dan jenis yang sesuai serta dapat selalu tersedia untuk kebutuhan Bagian Pemakai

Menurut Subagya (1994), rencana pengadaan merupakan hasil dari perencanaan dan penentuan kebutuhan. Rencana pengadaan yang sesuai dengan kebutuhan dapat mengurangi pemborosan dan memperbesar efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan tugas.

Dinilai dari segi struktur organisasi, Bagian Logistik Umum masih perlu untuk melakukan pembenahan dari mulai pembakuan terhadap struktur yang ada sampai pada penetapan tujuan yang jelas yang harus dicapai oleh Bagian Logistik

Umum. Dinilai dari segi sumber daya manusia, staf yang ada masih perlu diupayakan untuk diadakan pelatihan guna menghasilkan sumber daya yang lebih potensial dan lebih berwawasan yang dapat berguna dalam perbaikan pelaksanaan logistik umum terutama dalam pelaksanaan kegiatan perencanaan pengadaan barang umum.

Dari segi dana, alokasi dana yang tersedia untuk pengadaan barang di Bagian Logistik Umum Rumah Sakit "X" dinilai cukup memadai dan tidak pernah mengalami kekurangan. Namun demikian, tidak pernah dibuatnya anggaran tahunan mengenai belanja logistik umum merupakan salah satu hal yang dapat menyebabkan pemborosan. Jika dilihat dari segi kepuasan bagian Pemakai hal ini mungkin merupakan satu hal yang dianggap baik karena semua kebutuhan dari Bagian pemakai selalu diupayakan untuk dapat terpenuhi, namun jika dilihat dari data pengeluaran 2 tahun terakhir, jumlah dana yang dikeluarkan untuk bagian Logistik Umum mengalami peningkatan sebesar 17 % atau sekitar hampir 500 juta. Untuk itu, pengalokasian dana berupa dibuatnya anggaran belanja logistik tiap tahunnya merupakan hal yang perlu dilakukan guna mendapatkan hasil yang lebih efisien.

Penyesuaian perencanaan pengadaan barang dengan kebutuhan barang yang diperlukan oleh Bagian Pemakai yang selama ini dilakukan oleh Bagian Logistik Umum adalah dengan melihat data stock akhir yang tertera di kartu stock dan di komputer, baru kemudian dilakukan estimasi atau perkiraan kebutuhan selama satu minggu dengan menggunakan pengalaman-pengalaman.

Cara penyesuaian yang dilakukan tersebut akan berakibat pada persediaan/inventory stock yang ada bisa jadi tidak akurat sehingga dapat terjadi keterlambatan pengadaan barang yang berdampak pada kekosongan stock ataupun kelebihan jumlah persediaan terutama ketika menghadapi masa pemesanan barang. Ditambah lagi, Bagian Logistik Umum tidak memiliki data baku mengenai sisa akhir stock atau persediaan yang harus selalu tersedia di gudang, sehingga tidak ada stock pengaman yang tepat untuk menghadapi keterlambatan kedatangan barang.

Namun demikian, seperti yang telah tergambarkan dalam perhitungan nilai safety stock dan nilai minimal stock dalam Bab Hasil, sebenarnya selama ini Kepala Bagian Logistik Umum telah memiliki metode perhitungan sendiri yang dapat digunakan untuk mengendalikan nilai persediaan. Akan tetapi, perhitungan ini belum mampu sepenuhnya secara konsisten digunakan dilapangan. Pada kenyataan, perencanaan pengadaan barang yang selama ini dilakukan cenderung masih menggunakan metode yang lama, yaitu yang berdasarkan perkiraan-perkiraan semata dan kurang didukung oleh data yang akurat. Oleh karena itu, terjadinya *under* maupun *over stock* pada berbagai jenis barang sangat riskan untuk terjadi.

Untuk itu, guna melakukan penyesuaian rencana pengadaan barang dengan kebutuhan Bagian Pemakai dapat dilakukan dengan metode analisa *reorder point/ ROP*. Dari analisa yang dilakukan, untuk contoh hasil perhitungan Amplop radiologi pada Bab hasil yaitu pada tabel 6.6., diketahui dengan jumlah jam kerja selama 312 dalam setahun atau 26 hari dalam sebulan dan dengan rata-rata permintaan barang sebesar 1417 unit perbulan, maka titik pemesanan kembali adalah sebesar 815 unit. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat persediaan turun ke tingkat 815 unit, maka Bagian Logistik Umum harus melakukan pemesanan kembali ke Divisi Pembelian. Pemesanan tersebut akan tiba dalam waktu 7 hari, tepat pada saat persediaan di gudang logistik umum menjadi 433 unit (*Safety stock* barang). Selain daripada itu, dari perhitungan pada Tabel 6.7., penggunaan metode ROP dapat membuat efisiensi pengeluaran dana yang diperlukan untuk persediaan barang sebesar Rp. **41.660.360** pada satu periode tertentu. Nilai ini merupakan nilai efisiensi yang cukup besar, apalagi jika mengingat bahwa perhitungan efisiensi tersebut hanya dilakukan pada beberapa sample barang saja. Jika metode ROP ini digunakan pada seluruh jenis barang yang tersedia di bagian Logistik Umum, maka jumlah efisiensi yang di dapat mungkin akan jauh lebih besar.

Berdasarkan penjabaran di atas, Rumah Sakit "X" sebagai salah satu rumah sakit swasta di wilayah Jakarta Selatan perlu melakukan pengawasan terhadap bagaimana cara melakukan perencanaan yang baik dan berapa jumlah yang harus disediakan sesuai dengan Kebutuhan bagian Pemakai terutama jumlah

persediaan akhir yang harus selalu tersedia di gudang agar kebutuhan pada waktu pemesanan barang dapat terus terpenuhi. Selama ini, Bagian Logistik Umum melakukan pemesanan berdasarkan jumlah persediaan akhir yang tercatat di kartu stock dan komputer serta dengan perkiraan-perkiraan terhadap banyak kebutuhan Bagian Pemakai. Dengan asumsi bahwa permintaan konstan. Rencana pembelian dan pengawasan persediaan selama ini juga hanya bersifat empiris atau pengalaman, dimana pemesanan telah ditetapkan secara periodik untuk kebutuhan rutin selama seminggu. Penggunaan metode ROP dalam perencanaan sangat membantu staf Bagian Logistik Umum selaku pembuat perencanaan dalam menentukan kapan harus melakukan pemesanan yang lebih ekonomis yang dapat berdampak pada terpenuhinya setiap permintaan Bagian Pemakai pada saat pemesanan barang sehingga tidak mengganggu proses kegiatan operasional Bagian Pemakai di Rumah Sakit "X" dan juga berdampak pada penghematan/efisiensi dana yang dikeluarkan oleh pihak rumah sakit dalam hal pengadaan persediaan barang umum.

