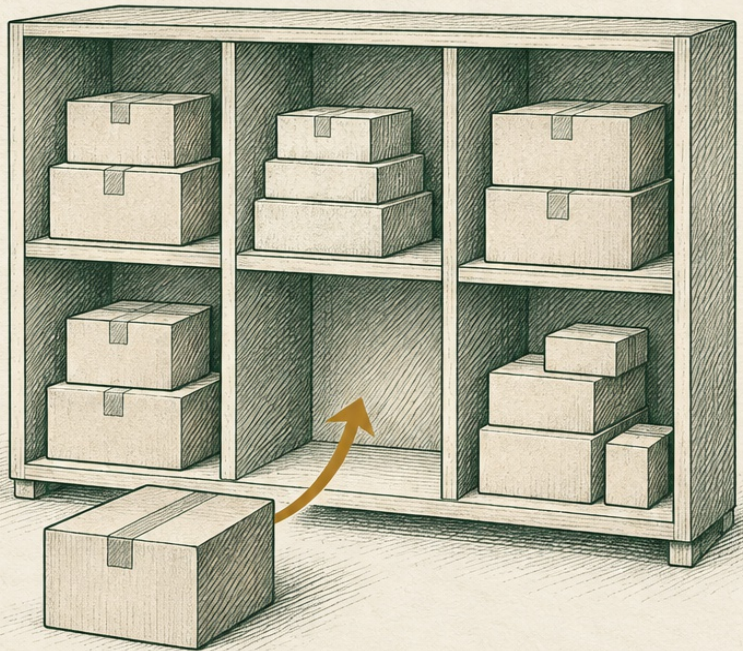


Barang Ada, Usaha Tenang



Cara memilih pemasok,
mengatur stok, dan membeli
dengan lebih terkendali

HALAMAN HAK CIPTA

BARANG ADA, USAHA TENANG

Cara memilih pemasok, mengatur stok, dan membeli dengan lebih terkendali

Hak Cipta © 2026 oleh Tim Penulis

Seluruh hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak, menerjemahkan, mengadaptasi, mendistribusikan, menyimpan dalam sistem pencarian, atau menyebarkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penulis.

Mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

⚠ DISCLAIMER & SANGKALAN

Buku ini disusun untuk tujuan informasi dan edukasi. Isi buku ini merupakan panduan umum dan tidak dimaksudkan sebagai pengganti konsultasi profesional.

Penulis dan penerbit tidak bertanggung jawab atas segala risiko, kerugian, atau konsekuensi yang mungkin timbul akibat penerapan isi buku ini.

Daftar Isi

INDEX HALAMAN
2026

BAB 1 — FONDASI PENGADAAN DAN STOK YANG TERKENDALI	1
◆ 1.1 Memahami Hubungan Pengadaan, Penjualan, dan Arus Kas	1
◆ 1.2 Mengenali Akar Masalah Pengadaan dan Stok	8
◆ 1.3 Memetakan Kondisi Saat Ini dan Menetapkan Sasaran	15
BAB 2 — MEMETAKAN KEBUTUHAN BARANG DAN PRIORITAS PEMBELIAN	26
◆ 2.1 Mengenali Peran dan Tingkat Kepentingan Barang	26
◆ 2.2 Mengukur Pergerakan, Masa Simpan, dan Beban Dana	33
◆ 2.3 Menetapkan Prioritas Pengadaan dan Tindakan Pembelian	40
BAB 3 — MEMILIH PEMASOK DENGAN KRITERIA YANG JELAS	51
◆ 3.1 Menetapkan Kriteria Pemasok Sesuai Kebutuhan Usaha	51
◆ 3.2 Mencari, Menyaring, dan Membandingkan Pemasok	58
◆ 3.3 Menilai Hasil dan Menetapkan Pemasok Utama serta Cadangan	64
BAB 4 — MENGUJI CONTOH DAN MENETAPKAN STANDAR BARANG	73
◆ 4.1 Menentukan Hal yang Harus Dibuktikan dari Contoh Barang	73
◆ 4.2 Melaksanakan Uji Contoh dan Pemeriksaan Harga	80
◆ 4.3 Menetapkan Standar Penerimaan dan Keputusan Pembelian	87

BAB 5 — MENENTUKAN WAKTU DAN JUMLAH PEMBELIAN	95
◆ 5.1 Membaca Kebutuhan Barang dan Waktu Tunggu	95
◆ 5.2 Menetapkan Titik Pemesanan dan Jumlah Pembelian	102
◆ 5.3 Menyesuaikan Aturan dengan Karakter Barang dan Dana Usaha	109
BAB 6 — MENJALANKAN PROSES PEMBELIAN DAN PENERIMAAN BARANG	119
◆ 6.1 Menyiapkan dan Menyetujui Pembelian	119
◆ 6.2 Melakukan Pemesanan dan Mengendalikan Pengiriman	126
◆ 6.3 Menerima, Memeriksa, dan Mencatat Barang	132
BAB 7 — MENGENDALIKAN STOK MATI, SELISIH, DAN KEKOSONGAN BARANG	144
◆ 7.1 Mengenali Akar Masalah Stok Bermasalah	144
◆ 7.2 Menjalankan Tindakan Korektif atas Stok	152
◆ 7.3 Menjaga Ketersediaan Barang secara Berkelanjutan	160
BAB 8 — MEMBANGUN DOKUMENTASI DAN EVALUASI PEMASOK	172
◆ 8.1 Menetapkan Catatan Minimum Pengadaan	172
◆ 8.2 Mengubah Data Menjadi Penilaian Pemasok	178
◆ 8.3 Menjalankan Papan Kendali dan Evaluasi Berkala	182
BAB 9 — RENCANA AKSI 30 HARI UNTUK PENGADAAN YANG LEBIH TENANG	191
◆ 9.1 Menyiapkan Peta Jalan dan Prioritas Pengadaan	191
◆ 9.2 Menjalankan Sistem Pengadaan Minimum	195
◆ 9.3 Memperkuat Kebiasaan, Mengukur Hasil, dan Menindaklanjuti	203

Barang Ada, Usaha Tenang

Cara memilih pemasok, mengatur stok, dan membeli dengan lebih terkendali

Bab 1: Fondasi Pengadaan dan Stok yang Terkendali

1.1 Memahami Hubungan Pengadaan, Penjualan, dan Arus Kas

Anda mungkin pernah mengalami keadaan yang membingungkan: penjualan terlihat ramai, tetapi uang di rekening cepat berkurang. Pada saat yang sama, barang yang

paling dicari pelanggan justru kosong, sedangkan barang lain menumpuk di rak atau ruang penyimpanan. Masalah ini tidak selalu disebabkan oleh kurangnya kerja keras. Sering kali, keputusan membeli belum dihubungkan dengan kecepatan barang terjual, waktu tunggu pemasok, dan kemampuan dana usaha.

Pengadaan bukan sekadar kegiatan membeli barang dari pemasok. Pengadaan menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan ketersediaan barang. Jika barang dibeli terlalu sedikit atau datang terlambat, usaha kehilangan kesempatan melayani permintaan. Jika barang dibeli terlalu banyak, dana tertahan dalam persediaan, ruang penyimpanan terbebani, dan risiko kerusakan atau kedaluwarsa meningkat. Karena itu, setiap keputusan pembelian perlu menjawab tiga pertanyaan: barang apa yang benar-benar dibutuhkan, kapan barang itu harus tersedia, dan berapa banyak dana yang wajar digunakan untuk membelinya.

Sunil Chopra dan Peter Meindl menekankan pentingnya kesesuaian antara pasokan, permintaan, waktu tunggu, dan arus kas. Gagasan ini relevan bagi usaha kecil karena pasokan yang besar tidak otomatis membantu jika permintaan bergerak lambat. Sebaliknya, permintaan yang tinggi tidak dapat dilayani jika pemasok membutuhkan waktu lama untuk mengirimkan barang. Harga satuan bukan satu-satunya dasar keputusan. Jumlah yang dibeli dan waktu barang berubah kembali menjadi uang juga perlu diperhitungkan.

Mulailah dengan membedakan kebutuhan nyata dari dorongan membeli. Kebutuhan nyata terlihat dari barang yang benar-benar terjual atau terpakai. Misalnya, kedai Anda rata-rata menggunakan 12 kilogram bahan tertentu per minggu. Angka tersebut menjadi petunjuk kebutuhan, meskipun masih perlu dibandingkan dengan perubahan pada minggu berikutnya. Dorongan membeli muncul ketika Anda memesan karena sudah terbiasa membeli pada hari tertentu, memperkirakan harga akan naik, takut kehabisan, melihat tawaran potongan harga, atau mendengar pemasok mengatakan bahwa stoknya terbatas. Dorongan ini belum tentu keliru, tetapi harus diuji terhadap data pemakaian, kondisi permintaan, masa simpan, dan kemampuan dana.

Perhatian

Pemasok biasanya berkepentingan menjual dalam jumlah lebih besar. Tawaran “beli lebih banyak agar lebih murah” dapat terlihat menguntungkan, tetapi belum tentu sesuai dengan laju penjualan Anda. Jika barang hanya terjual 20 unit per bulan, membeli 100 unit sekaligus dapat menahan dana selama beberapa bulan. Untuk barang yang mudah rusak, keputusan tersebut dapat berubah menjadi kerugian. Harga per unit yang lebih rendah tidak menghapus risiko barang lambat bergerak, rusak, kedaluwarsa, atau akhirnya harus dijual dengan potongan harga.

Key Insight:

Stok pada dasarnya adalah dana yang berubah bentuk menjadi barang. Saat Anda membayar pemasok, dana langsung keluar dari usaha. Dana itu belum kembali ketika barang baru tiba di gudang atau dipajang di toko. Dana mulai kembali setelah barang terjual dan pelanggan membayar. Jika sebagian pelanggan membeli secara tempo, jedanya menjadi lebih panjang. Artinya, pembelian yang tampak menguntungkan dari sisi harga dapat menekan arus kas jika jumlahnya terlalu besar atau waktu penjualannya terlalu lama.

Gagasan Eliyahu M. Goldratt dan Jeff Cox dalam *Sasaran* membantu melihat keadaan ini melalui tiga arus yang saling berkaitan: arus barang, arus dana, dan beban persediaan. Barang perlu bergerak menuju pelanggan, dana perlu berputar kembali ke usaha, dan persediaan tidak boleh menjadi beban yang menahan keduanya. Karena itu, jangan hanya bertanya, “Berapa keuntungan dari setiap barang?” Tanyakan juga, “Berapa lama dana saya tertahan sebelum barang ini terjual dan pembayarannya diterima?”

Untuk memahami arus barang, catat jumlah barang yang terjual atau terpakai setiap hari atau setiap minggu. Catatan tidak harus langsung menggunakan sistem rumit. Untuk setiap barang penting, tuliskan tanggal, jumlah yang keluar, dan alasan jika terjadi perubahan besar. Setelah tujuh sampai

empat belas hari, Anda mulai dapat melihat laju barang keluar. Barang yang rata-rata terjual 10 unit per hari memiliki kebutuhan berbeda dari barang yang hanya terjual 2 unit per minggu. Tanpa catatan, keputusan pembelian mudah dipengaruhi ingatan terhadap hari penjualan yang paling ramai, padahal hari tersebut belum tentu menggambarkan pola normal.

Bandingkan jumlah barang masuk dengan jumlah barang keluar. Jika dalam satu minggu Anda membeli 100 unit, tetapi hanya menjual 40 unit, persediaan bertambah 60 unit, belum termasuk stok yang sudah ada sebelumnya. Penambahan ini mungkin wajar jika musim penjualan segera tiba dan kebutuhannya telah diperkirakan dengan dasar yang cukup. Namun, jika tidak ada alasan yang jelas, pengadaan berjalan lebih cepat daripada penjualan. Sebaliknya, jika barang keluar lebih cepat daripada barang masuk, stok akan terus menurun dan risiko kekosongan meningkat.

Definisi

Waktu tunggu pemasok menentukan seberapa jauh Anda harus mengantisipasi kebutuhan. Waktu tunggu adalah jarak antara saat pesanan disampaikan dan saat barang benar-benar siap diterima, digunakan, atau dijual.

Pemasok mungkin menyebut pengiriman memerlukan dua hari, tetapi pesanan bisa baru diproses keesokan harinya, kendaraan berangkat sehari setelahnya, dan barang masih harus diperiksa ketika tiba. Waktu tunggu nyata akhirnya dapat mencapai empat atau lima hari. Jika pemesanan baru dilakukan setelah stok habis, pelanggan harus menunggu atau beralih ke tempat lain.

Jangan hanya menghitung waktu perjalanan barang. Pertimbangkan juga jeda sebelum barang dapat digunakan. Barang yang sudah tiba mungkin belum dapat dianggap sebagai stok tersedia karena jumlahnya belum diperiksa, kemasannya rusak, atau sebagian tidak sesuai pesanan. Untuk barang yang membutuhkan penimbangan, pengolahan, atau persiapan tambahan, jedanya bisa lebih panjang. Catat waktu sejak pesanan dibuat sampai barang lolos pemeriksaan dan siap dipakai. Dasar ini lebih dapat diandalkan daripada janji tercepat yang pernah diberikan pemasok.

Permintaan juga berubah menurut waktu dan keadaan. Penjualan menjelang akhir pekan, hari raya, musim hujan, atau periode pembayaran gaji dapat berbeda dari hari biasa. Anda tidak perlu menebak dengan sempurna, tetapi perlu mengenali pola yang berulang melalui catatan penjualan. Bandingkan hari atau minggu yang sejenis. Jika permintaan biasanya meningkat dan polanya cukup konsisten, pembelian perlu dilakukan lebih awal. Jika peningkatan hanya terjadi sesekali dan sulit diprediksi, pembelian besar justru dapat menambah risiko stok berlebih.

Dari hubungan tersebut, Anda dapat membedakan tiga kondisi stok. Stok sehat cukup untuk memenuhi kebutuhan selama waktu tunggu pemasok, sesuai dengan kapasitas penyimpanan, dan tidak mengikat dana secara berlebihan. Stok berlebih terjadi ketika jumlah barang jauh melampaui kecepatan penjualan atau masa simpannya. Kekurangan stok terjadi ketika persediaan tidak cukup menjembatani kebutuhan pelanggan sampai pasokan berikutnya tiba. Ukurannya berbeda untuk setiap barang. Barang yang cepat laku dan tahan lama mungkin layak disimpan lebih banyak daripada barang yang mahal, lambat bergerak, atau mudah rusak.

Tips Praktis

Sebagai langkah awal, pilih lima barang yang paling penting bagi usaha Anda. Selama tujuh hari, catat stok awal, barang yang masuk, jumlah yang terjual atau terpakai setiap hari, dan stok akhir. Catat pula waktu sejak pesanan dibuat sampai barang siap dijual atau digunakan, serta jumlah dana yang dibayarkan. Jangan mengubah kebiasaan membeli terlebih dahulu; kumpulkan gambaran apa adanya. Setelah tujuh hari, bandingkan laju barang keluar dengan barang masuk, waktu tunggu nyata, dan dana yang tertahan.

Dari catatan tersebut, Anda mulai dapat melihat apakah persoalan utama terletak pada pembelian yang terlalu cepat, pasokan yang terlambat, permintaan yang berubah, atau pencatatan yang belum dapat dipercaya. Gambaran ini menjadi dasar untuk menilai kondisi pengadaan secara lebih jernih. Pada bagian berikutnya, temuan tersebut akan ditelusuri lebih lanjut agar Anda dapat mengenali akar masalah pengadaan dan stok, bukan hanya gejalanya.

1.2 Mengenali Akar Masalah Pengadaan dan Stok

Masalah pengadaan biasanya bukan muncul karena pemilik usaha sengaja mengambil keputusan yang buruk. Masalah lebih sering muncul ketika keputusan dibuat dalam keadaan mendesak. Rak terlihat kosong, pelanggan menanyakan barang yang tidak tersedia, atau pemasok menawarkan harga yang tampak menarik. Pada saat itu, membeli terasa sebagai cara tercepat untuk menyelesaikan masalah. Namun, keputusan yang dibuat di bawah tekanan dapat memindahkan masalah ke tempat lain: barang datang dalam jumlah terlalu banyak, waktunya tidak tepat, atau dana usaha terlanjur tertahan.

Karena itu, jangan langsung menyimpulkan bahwa solusinya adalah mencari pemasok baru atau menambah jumlah pembelian. Kenali terlebih dahulu bagaimana keputusan pembelian biasanya terjadi dan informasi apa yang

digunakan. Jika pembelian dilakukan setelah melihat rak kosong, berarti usaha belum memiliki batas persediaan yang jelas. Jika pembelian dipicu oleh tawaran potongan harga, berarti harga pemasok mungkin lebih kuat memengaruhi keputusan daripada kecepatan penjualan. Jika staf membeli berdasarkan ingatan, berarti usaha belum memiliki catatan yang dapat menjadi rujukan bersama.

Keadaan tersebut menunjukkan bahwa pengadaan masih berjalan berdasarkan perkiraan. Perkiraan tidak selalu keliru, terutama bagi pemilik yang telah lama menjalankan usaha. Pengalaman dapat membantu mengenali pola penjualan dan memahami kebiasaan pelanggan. Namun, ingatan mudah dipengaruhi oleh penjualan yang baru terjadi, kekhawatiran akan kehabisan barang, atau kesan bahwa suatu produk sedang laris. Pengalaman juga sulit diteruskan kepada staf jika tidak dituangkan dalam catatan. Akibatnya, orang yang berbeda dapat mengambil keputusan yang berbeda untuk barang dan kondisi yang sama.

Sebelum membeli, setidaknya ada empat informasi minimum yang perlu dilihat bersama. Pertama, berapa jumlah stok yang benar-benar tersedia saat ini. Jumlah ini bukan sekadar angka pada catatan, melainkan barang yang masih layak dijual atau digunakan. Kedua, bagaimana penjualan atau pemakaian terakhir, misalnya jumlah yang keluar dalam beberapa hari atau minggu terakhir. Ketiga, apakah sudah ada pesanan yang sedang berjalan tetapi belum diterima. Keempat, kapan pesanan tersebut diperkirakan

tiba. Keempat informasi ini membantu membedakan barang yang memang perlu dipesan, barang yang sudah dalam perjalanan, dan barang yang sebenarnya masih cukup.

Sebagai contoh, pemilik melihat stok gula tinggal lima kilogram lalu segera membeli tiga puluh kilogram. Jika catatan menunjukkan pemakaian hanya dua kilogram per minggu dan pemasok akan mengirimkan pesanan sebelumnya besok, pembelian tambahan itu mungkin belum diperlukan. Sebaliknya, jika pemakaian meningkat menjadi sepuluh kilogram per minggu dan pemasok membutuhkan waktu tujuh hari untuk mengirim, lima kilogram yang tersisa mungkin sudah mendekati batas aman. Jumlah stok yang sama dapat menghasilkan keputusan berbeda jika dibaca bersama kecepatan pemakaian dan waktu tunggu pemasok.

Membandingkan Catatan dengan Kondisi Fisik

Catatan persediaan juga perlu dibaca secara hati-hati karena jumlah yang tercatat tidak selalu sama dengan jumlah barang yang ada secara fisik. Penjualan memang menyebabkan barang keluar, tetapi bukan satu-satunya penyebab. Pada usaha makanan atau produksi kecil, barang dapat digunakan dalam proses produksi. Sebagian dapat rusak, kedaluwarsa, bocor, pecah, atau tidak lagi memenuhi standar untuk dijual. Barang juga dapat hilang, dipakai untuk kebutuhan internal, diberikan sebagai contoh, atau keluar tanpa dicatat.

Perbedaan ini penting karena setiap jenis pengurangan memiliki arti yang berbeda bagi keputusan pengadaan. Barang yang terjual menunjukkan permintaan pelanggan. Barang yang digunakan untuk produksi menunjukkan kebutuhan operasional. Barang rusak atau kedaluwarsa menunjukkan kemungkinan masalah penyimpanan, kualitas, atau kecepatan perputaran. Barang hilang menunjukkan perlunya pengawasan. Jika semua pengurangan dianggap sebagai penjualan, pemilik dapat menyimpulkan bahwa permintaan meningkat dan membeli lebih banyak, padahal sebagian barang sebenarnya tidak menghasilkan pendapatan.

Misalnya, catatan menunjukkan sepuluh unit terjual dan lima unit digunakan untuk produksi. Saat pemeriksaan fisik, jumlah barang ternyata berkurang dua puluh unit. Lima unit lainnya mungkin rusak, kedaluwarsa, hilang, atau tidak tercatat dengan benar. Selisih tersebut perlu ditelusuri sebelum digunakan sebagai dasar pembelian. Dengan memisahkan penyebab barang keluar, usaha dapat mengetahui apakah masalah utamanya berada pada permintaan, proses produksi, penyimpanan, atau kedisiplinan pencatatan.

Mulailah dengan satu kebiasaan pencatatan yang konsisten. Setiap perubahan perlu dicatat berdasarkan tanggal, nama barang, satuan, jumlah masuk, jumlah keluar, dan saldo akhir. Untuk jumlah keluar, tambahkan keterangan singkat seperti penjualan, pemakaian produksi, rusak, kedaluwarsa, hilang, atau penggunaan lain. Sistemnya tidak perlu rumit

pada tahap awal. Yang penting, semua orang menggunakan nama barang dan satuan yang sama. “Satu dus”, “dua belas botol”, dan “dua belas unit” tidak boleh digunakan bergantian tanpa aturan karena dapat membuat jumlah terlihat berbeda, meskipun barangnya sama.

Saldo akhir perlu diperbarui setelah perubahan dicatat, bukan hanya ketika pemilik sempat mengingatnya. Jika pencatatan langsung belum memungkinkan, tetapkan waktu tertentu pada hari yang sama untuk merapikannya. Kemudian, lakukan pemeriksaan fisik secara berkala dan bandingkan hasilnya dengan saldo catatan. Catatan yang rapi tetap tidak dapat mendeteksi barang yang hilang atau rusak jika tidak pernah dibandingkan dengan kondisi nyata di tempat penyimpanan.

Menelusuri Stok Berlebih dan Kekosongan

Setelah alur barang mulai tercatat, telusuri dua masalah yang sering berlawanan: stok berlebih dan kekosongan. Stok berlebih dapat terjadi ketika usaha membeli dalam jumlah besar tanpa dasar penjualan yang cukup. Harga satuan yang lebih rendah atau batas minimum pembelian dari pemasok sering membuat pembelian besar tampak menguntungkan. Padahal, manfaat harga tersebut dapat hilang jika barang

terlalu lama tersimpan, rusak, kedaluwarsa, membutuhkan ruang tambahan, atau mengurangi dana yang seharusnya digunakan untuk kebutuhan lain.

Penyebab lain adalah variasi barang yang terlalu banyak. Usaha mungkin menambah ukuran, rasa, warna, atau merek karena berharap dapat melayani semua pilihan pelanggan. Namun, setiap variasi membutuhkan dana dan ruang penyimpanan. Jika penjualan tersebar tipis, tidak ada satu pun yang bergerak cukup cepat. Stok juga mudah menumpuk jika tidak ada batas pembelian. Selama barang masih tersedia untuk dibeli dan dana tampak mencukupi, pembelian terus dilakukan tanpa menentukan jumlah maksimum yang wajar untuk disimpan.

Untuk menelusuri stok berlebih, pilih beberapa barang yang paling lama berada di tempat penyimpanan. Bandingkan jumlah yang dibeli, jumlah yang keluar, lama penyimpanan, dan alasan barang tersebut masih dipesan. Jika barang dibeli karena “biasanya laku”, tetapi catatan menunjukkan pergerakannya lambat, anggapan itu perlu diuji. Jika barang dibeli karena harga grosir lebih murah, hitung pula dana yang tertahan serta risiko tidak terjual. Dengan demikian, stok berlebih dipandang sebagai beban yang perlu dikendalikan, bukan semata-mata tanda bahwa usaha berhasil membeli dengan harga murah.

Kekosongan barang memiliki penyebab yang berbeda. Waktu tunggu pemasok sering diabaikan karena pemilik baru memesan ketika stok hampir habis. Permintaan dapat meningkat sementara pola penjualan sebelumnya masih dianggap berlaku. Pencatatan yang terlambat membuat saldo terlihat lebih tinggi daripada kondisi sebenarnya. Pemeriksaan stok yang tidak dilakukan secara berkala juga membuat penurunan jumlah baru diketahui ketika pelanggan sudah meminta barang tersebut.

Pandangan ini sejalan dengan gagasan manajemen rantai pasok Sunil Chopra dan Peter Meindl bahwa keputusan pengadaan perlu mempertimbangkan pasokan, permintaan, waktu tunggu, dan arus kas secara bersamaan. Heizer, Render, dan Munson juga menekankan pentingnya informasi persediaan dan pengendalian operasi untuk menghasilkan keputusan yang dapat diandalkan. Sementara itu, gagasan Goldratt dan Cox dalam *Sasaran* mengajak pemilik melihat arus barang, dana yang tertahan, dan beban persediaan secara bersamaan. Barang yang tersedia belum tentu bermanfaat jika terlalu lama tersimpan. Barang yang cepat terjual pun dapat mengganggu arus dana jika selalu dibeli secara mendadak.

Sebagai pemeriksaan awal, amati sepuluh barang yang paling sering dibeli atau paling penting bagi usaha selama tujuh hari. Catat saldo awal, jumlah masuk, jumlah keluar beserta alasannya, saldo akhir, dan pesanan yang masih menunggu. Cocokkan saldo catatan dengan jumlah fisik. Tandai keputusan pembelian yang dibuat karena rak kosong, tawaran pemasok, atau ingatan staf. Pada akhir periode, lihat petunjuk yang muncul: apakah masalah utama berada pada pencatatan, waktu tunggu, jumlah pembelian, variasi barang, atau kebiasaan memeriksa stok.

Petunjuk tersebut belum menjadi keputusan akhir, tetapi sudah mengubah masalah yang semula samar menjadi sesuatu yang dapat diamati. Dari sini, kondisi pengadaan dapat disusun dengan lebih utuh: bagaimana alurnya berjalan, seberapa besar dampaknya, barang mana yang paling terdampak, dan sasaran perubahan apa yang masuk akal untuk usaha Anda.

1.3 Memetakan Kondisi Saat Ini dan Menetapkan Sasaran

Petunjuk yang telah dikumpulkan perlu diubah menjadi gambaran kerja yang dapat diperiksa. Mulailah dari proses yang benar-benar terjadi, bukan dari prosedur yang seharusnya berlaku. Pilih satu periode pengamatan, misalnya

30 hari terakhir. Jika periode tersebut bertepatan dengan musim ramai, musim sepi, promosi, atau perubahan besar pada usaha, beri catatan agar hasilnya tidak langsung dianggap mewakili kondisi normal.

Key Insight: 💡

Tujuan pemetaan bukan menemukan sistem sempurna, melainkan mengetahui siapa yang terlibat, keputusan yang dibuat, dasar keputusannya, dan catatan yang tertinggal pada setiap tahap. Dengan cara ini, ketergantungan pada ingatan, percakapan lisan, catatan ganda, serta pemeriksaan tanpa waktu dan penanggung jawab yang jelas dapat terlihat.

1. **Usulan pembelian.** Catat siapa yang pertama menyadari kebutuhan pembelian: pemilik, kasir, staf gudang, staf produksi, atau pelayan pelanggan. Tulis nama barang, jumlah yang diusulkan, alasan, dan tanggal. Alasannya dapat berupa stok fisik menipis, pesanan pelanggan, kebutuhan produksi, atau perkiraan bahwa persediaan hampir habis.

Jika usulan hanya disampaikan lisan, melalui pesan singkat yang mudah tenggelam, atau berdasarkan ingatan, tandai sebagai keputusan yang belum

terdokumentasi. Kondisi ini membuat jumlah yang diminta sulit ditelusuri ketika terjadi kelebihan atau kekurangan pembelian.

2. **Pemeriksaan kebutuhan.** Catat siapa yang membandingkan catatan stok, jumlah fisik, serta penjualan atau pemakaian. Tulis keputusan akhirnya: pembelian dilanjutkan, jumlah dikurangi, jumlah ditambah, atau ditunda. Jika pembelian dilakukan tanpa membandingkan ketiga informasi tersebut, tandai sebagai pembelian berdasarkan perkiraan.

Periksa apakah barang yang sama dicatat di beberapa tempat, seperti buku, lembar kerja, aplikasi, pesan, dan ingatan staf. Catatan ganda dapat menghasilkan angka berbeda karena tidak ada satu sumber yang dianggap paling mutakhir. Tentukan catatan acuan selama periode pengamatan dan dokumentasikan setiap koreksi terhadapnya.

3. **Persetujuan.** Catat siapa yang menyetujui barang, jumlah, pemasok, harga, dan batas dana. Jika staf dapat memesan tanpa batas kewenangan yang jelas, tandai sebagai celah pengendalian. Jika semua keputusan harus menunggu pemilik yang sedang tidak berada di tempat, catat risiko keterlambatan dan stok kosong, termasuk berapa lama keputusan tertahan.

4. **Pemesanan.** Catat pihak yang menghubungi pemasok, penerima pesanan, saluran komunikasi, tanggal dan waktu pemesanan, barang serta jumlah yang dipesan, harga, minimum pembelian, dan janji pengiriman. Hindari keterangan “pesan seperti biasa” karena tidak cukup untuk membandingkan pembelian antarperiode.

Hitung waktu tunggu sejak pesanan dikirim sampai barang diterima dan dapat digunakan atau dijual. Jika pemasok hanya mengatakan “segera” atau “besok” tanpa tanggal pasti, tandai waktu tunggu sebagai belum jelas. Barang dengan penjualan tinggi dan waktu tunggu panjang memerlukan keputusan lebih awal.

5. **Penerimaan.** Tentukan siapa yang memeriksa barang dan kapan pemeriksaan dilakukan. Catat tanggal kedatangan, jumlah diterima, kondisi kemasan, mutu yang terlihat, barang rusak atau kurang, serta tindakan setelah masalah ditemukan. Menerima kardus tanpa menghitung isinya belum merupakan pemeriksaan memadai.

Perhatian: ⚠

Penerimaan dianggap belum terkendali jika tidak memiliki waktu pemeriksaan, penanggung jawab, atau cara menangani barang rusak dan kurang. Catatan penerimaan harus diteruskan kepada pihak yang memperbarui stok dan menangani pembayaran. Dengan demikian, jumlah dipesan, jumlah diterima, jumlah yang masuk ke catatan, dan jumlah yang dibayar dapat dibandingkan.

Setelah alur pihak dan keputusan terlihat, ukur hasil selama periode yang sama.

Definisi: 📌

*Catat setiap **stok kosong**, yaitu ketika barang tidak tersedia saat pelanggan memesan, staf membutuhkannya untuk operasi, atau stok fisik mencapai nol sebelum pesanan berikutnya datang. Untuk setiap kejadian, tulis nama barang, tanggal mulai kosong, tanggal tersedia kembali, serta perkiraan penjualan atau pekerjaan yang terdampak. Bedakan penyebabnya: pembelian terlambat, waktu tunggu pemasok memanjang, atau catatan stok tidak akurat.*

Catat **stok berlebih** dengan definisi yang konsisten. Misalnya, stok dianggap berlebih jika melebihi kebutuhan pemakaian 30 hari berikutnya atau melampaui batas aman berdasarkan masa simpan. Tulis nama barang, jumlah unit berlebih, biaya per unit, dan dana yang tertahan. Barang mudah rusak memerlukan batas lebih pendek, sedangkan barang tahan lama perlu dibandingkan dengan kecepatan perputarannya. Jumlah besar tidak otomatis berarti berlebih sebelum dibandingkan dengan pemakaian.

Untuk menemukan **selisih catatan dan fisik**, tulis jumlah menurut catatan, jumlah hasil penghitungan fisik, dan selisihnya dengan rumus:

$$\text{Selisih} = \text{jumlah fisik} - \text{jumlah menurut catatan}$$

Selisih positif berarti stok fisik lebih banyak daripada catatan, sedangkan selisih negatif berarti lebih sedikit. Untuk membandingkan antarbarang, gunakan:

$$\text{Nilai mutlak selisih} \div \text{jumlah menurut catatan} \times 100 \text{ persen}$$

Jika jumlah menurut catatan nol, gunakan selisih dalam unit dan segera periksa penyebabnya. Catat apakah selisih muncul karena barang keluar tanpa pencatatan, barang rusak,

kesalahan satuan, atau kekeliruan saat menerima kiriman.

Hitung pula **pembelian mendadak**, yaitu pembelian di luar rencana karena barang hampir atau sudah habis, pesanan tidak terduga, atau kebutuhan baru diketahui terlalu dekat dengan waktu pemakaian. Tulis tanggal, barang, alasan, pemasok, harga, serta perbedaan waktu tunggu atau biaya dibandingkan pembelian biasa. Daftar juga **barang tidak bergerak**, yaitu barang yang tidak terjual atau tidak terpakai selama 30, 60, atau 90 hari. Pilih batas sesuai karakter barang dan gunakan batas yang sama agar hasil dapat dibandingkan.

Hubungkan hasil dengan penjualan, pemakaian, waktu tunggu pemasok, dan arus kas. Nilai pembelian dapat dihitung dari jumlah unit dibeli dikalikan harga per unit. Dana yang tertahan dalam persediaan dapat diperkirakan dari jumlah fisik dikalikan biaya per unit. Barang yang sering dibeli tetapi pemakaiannya rendah berisiko menahan dana; barang dengan pemakaian tinggi dan waktu tunggu panjang lebih rentan kosong jika pembelian terlambat.

Pandangan Chopra dan Meindl menekankan perlunya menyesuaikan pasokan, permintaan, waktu tunggu, dan arus kas. Heizer, Render, dan Munson juga menempatkan jumlah, frekuensi, waktu tunggu, dan selisih sebagai dasar pengendalian, bukan sekadar perkiraan. Gagasan Goldratt dan Cox dalam *Sasaran* mengarahkan perhatian pada barang yang berubah menjadi penjualan atau pemakaian, dana yang tertahan, dan beban operasi yang menghambat usaha. Karena itu, barang murah yang sering kosong dapat lebih

mendesak daripada barang mahal yang jarang dibutuhkan, sementara barang mahal yang tidak bergerak dapat menahan banyak dana.

Berdasarkan pemetaan, pilih sedikit sasaran utama dengan mempertimbangkan dampak terhadap pelanggan, arus kas, dan kelancaran operasi. Setiap sasaran harus memiliki ukuran, batas waktu, dan penanggung jawab. Contohnya:

- Dalam 30 hari, menurunkan stok kosong pada lima barang prioritas dari delapan menjadi paling banyak tiga kejadian.
- Dalam 30 hari, mengurangi selisih catatan dan fisik pada barang prioritas hingga kurang dari 2 persen.
- Dalam 60 hari, menurunkan nilai barang tidak bergerak sebesar 15 persen tanpa menambah pembelian barang tersebut.

Pemilik dapat memantau dana yang tertahan dan pembelian mendadak, sedangkan staf memeriksa stok fisik serta mencatat penerimaan. Tinjau stok kosong dan selisih setiap minggu; tinjau barang tidak bergerak dan nilai pembelian setiap bulan. Jika sasaran tidak tercapai, periksa definisi ukuran, kelengkapan catatan, ketepatan penghitungan, dan tahap yang masih menghambat keputusan sebelum menyalahkan orang.

Tips Praktis:

Sebagai tindakan awal, luangkan 60 menit untuk memilih 10 barang paling penting dan menelusuri pembelian terakhirnya. Catat siapa yang mengusulkan dan menyetujui, kepada siapa pesanan dikirim, kapan barang datang, siapa yang memeriksa, serta jumlah menurut catatan dan fisik saat ini. Masukkan stok kosong, pembelian mendadak, selisih, stok berlebih, dan barang tidak bergerak yang ditemukan. Dari hasil tersebut, pilih dua sasaran untuk 30 hari ke depan. Peta dan sasaran ini menjadi dasar menentukan barang prioritas serta pemasok yang perlu dibandingkan pada tahap berikutnya.

Key Takeaways

Setelah menelusuri kejadian nyata, gunakan temuan tersebut untuk membaca hubungan antara kebutuhan barang, kecepatan penjualan, arus kas, dan ketersediaan stok.

- **Penjualan ramai tidak otomatis berarti arus kas sehat.** Dana dapat tertahan dalam stok yang belum terjual, sementara barang yang cepat laku justru kosong dan menyebabkan peluang penjualan hilang.

- **Prioritaskan masalah berdasarkan dampaknya, bukan hanya urgensinya.** Kekosongan stok memang segera terlihat, tetapi stok lambat yang menumpuk juga mengikat modal, memenuhi ruang, dan mengurangi kemampuan usaha membeli barang yang lebih dibutuhkan.
- **Pemetaan perlu mengikuti seluruh alur yang benar-benar terjadi.** Hubungkan munculnya kebutuhan, keputusan pembelian, pemesanan, penerimaan, pemeriksaan, dan pencatatan stok. Perhatikan pula apakah hasil pengamatan dipengaruhi periode ramai, sepi, atau musim tertentu.
- **Sasaran perbaikan harus dapat diukur dan terkait langsung dengan penjualan atau dana usaha.** Contohnya, mengurangi frekuensi kehabisan barang terlaris, menekan nilai stok yang terlalu lama tersimpan, atau mengurangi pembelian mendadak akibat tekanan sesaat dan tawaran pemasok.

 Key Insight:

Dengan dasar ini, pengadaan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan membeli barang semata. Peta kondisi dan sasaran yang telah ditetapkan menjadi acuan untuk menentukan barang prioritas, menghitung kebutuhan, dan membandingkan pemasok pada tahap berikutnya.

End of Chapter

Bab 2: Memetakan Kebutuhan Barang dan Prioritas Pembelian

2.1 Mengenali Peran dan Tingkat Kepentingan Barang

***Key Insight:** 💡 Sebelum menentukan barang mana yang harus dibeli lebih dahulu, mulailah dari peran setiap barang dalam usaha, bukan dari harga atau nama pemasok. Barang yang murah belum tentu boleh terlambat dibeli. Sebaliknya, barang yang mahal belum tentu harus selalu tersedia dalam jumlah besar. Kepentingan sebuah barang ditentukan oleh fungsi sebenarnya, akibat ketika barang menipis atau kosong, serta hubungannya dengan proses penjualan dan operasional.*

Definisi

Ubahlah daftar barang yang hanya berisi nama dan harga menjadi peta kebutuhan. Kelompokkan barang berdasarkan fungsi sebenarnya ke dalam enam kelompok. **Pertama, barang dagangan utama**, yaitu barang yang langsung dijual kepada pelanggan dan menjadi alasan utama mereka datang atau memesan. Contohnya pakaian dalam toko busana, minuman kemasan di toko kelontong, atau produk perawatan kulit dalam toko daring.

Kedua, bahan produksi, yaitu bahan yang diolah, dicampur, atau digunakan untuk menghasilkan barang jadi, seperti tepung, kopi, kain, atau bahan baku makanan. **Ketiga, bahan pendukung**, yaitu bahan yang membantu proses produksi tetapi bukan unsur utama produk, seperti bumbu tambahan, bahan pembersih alat produksi, atau bahan pelapis tertentu.

Keempat, perlengkapan operasional, yaitu barang yang membantu usaha berjalan tetapi biasanya tidak menjadi bagian dari produk yang dijual. Contohnya kertas pencatatan, sarung tangan kerja, alat kebersihan, atau pita perekat. **Kelima, kemasan**, yaitu kantong, botol, kotak, label, segel, dan bahan pembungkus yang digunakan untuk menyimpan atau mengirimkan barang. **Keenam, barang**

pelengkap, yaitu barang yang ditawarkan bersama barang utama atau meningkatkan manfaat pembelian, seperti saus tambahan, aksesoris, baterai, atau kartu ucapan.

Gunakan **fungsi sebenarnya**, bukan kebiasaan penamaan, ketika mengelompokkan barang. Sebuah botol dapat menjadi perlengkapan jika hanya digunakan untuk menyimpan bahan di ruang kerja, tetapi menjadi kemasan jika diberikan kepada pelanggan. Barang yang sama juga dapat memiliki fungsi berbeda dalam usaha yang berbeda. Jika penggunaannya berbeda, catat secara terpisah agar keputusan pembelian tidak keliru. Kemasan, misalnya, tidak boleh dianggap sebagai barang tambahan yang dapat dibeli nanti jika tanpa kemasan pesanan tidak dapat dikirim.

Setelah peran barang diketahui, catat akibat langsung dari tiga keadaan: **barang tersedia**, **barang menipis**, dan **barang kosong**. Ketika barang tersedia, proses apa yang dapat berjalan dan layanan apa yang dapat diberikan? Ketika mulai menipis, apakah jumlah produksi harus dikurangi, pelanggan perlu memilih alternatif, atau pembelian ulang harus segera direncanakan? Ketika kosong, apakah penjualan atau produksi berhenti, pesanan tertunda, atau pelanggan hanya kehilangan pilihan tertentu?

Catatan ini membuat keputusan pembelian berangkat dari dampak nyata, bukan dari ingatan, harga, atau kebiasaan membeli kepada pemasok tertentu. Tepung yang tersedia memungkinkan produksi berjalan sesuai rencana. Ketika menipis, jumlah produksi mungkin perlu dikurangi atau jadwal pesanan dibatasi. Ketika kosong, produksi dapat berhenti. Pola akibat semacam ini perlu ditulis untuk setiap barang yang penting bagi usaha.

Untuk membuat penilaian lebih konsisten, gunakan **empat tingkat dampak kekosongan**. **Tingkat pertama** adalah barang yang jika kosong dapat menghentikan penjualan atau produksi. Bahan utama yang tidak memiliki pengganti, produk paling laris, atau kemasan wajib untuk pengiriman biasanya termasuk dalam tingkat ini. Barang pada tingkat pertama memerlukan perhatian paling dekat karena kekosongannya dapat langsung menghilangkan penjualan atau menghentikan pekerjaan.

Tingkat kedua adalah barang yang kekosongannya mengurangi kualitas layanan. Usaha masih dapat berjalan, tetapi waktu pelayanan menjadi lebih lama, tampilan produk menurun, atau pelanggan menerima pengalaman yang kurang baik. Contohnya perlengkapan atau bahan yang tidak menghentikan produksi, tetapi membuat proses kerja lebih lambat atau hasilnya kurang sesuai standar.

Tingkat ketiga adalah barang yang kekosongannya menunda pesanan. Pesanan masih mungkin diproses kemudian, tetapi pelanggan harus menunggu, pengiriman perlu dijadwalkan

ulang, atau pekerjaan harus dilakukan secara bertahap. **Tingkat keempat** adalah barang yang kekosongannya hanya menurunkan pilihan pelanggan, seperti varian warna, ukuran, rasa, atau aksesoris tambahan yang bukan bagian dari kebutuhan utama.

Perhatian

Jangan menilai dampak hanya dari sudut pandang pemilik. Pertimbangkan kepentingan pelanggan dan janji layanan yang diberikan. Varian tambahan yang tampak tidak penting mungkin sangat dibutuhkan oleh pelanggan tertentu. Sebaliknya, barang yang sering dibeli karena sedang mendapat diskon pemasok belum tentu memiliki dampak besar jika kosong. Tanyakan apakah pelanggan masih dapat membeli sesuatu yang setara, apakah pengganti dapat digunakan tanpa menurunkan mutu, dan apakah pesanan dapat dikirim dengan kemasan lain. Jawaban tersebut membantu membedakan barang yang benar-benar kritis dari barang yang hanya terasa penting karena sering dibeli.

Perhatikan pula hubungan antarbarang. Beberapa barang tidak dapat dinilai secara terpisah. Bahan tertentu mungkin menjadi syarat agar bahan lain dapat diolah. Produk utama mungkin memerlukan label, segel, atau kotak tertentu sebelum dapat dikirim. Ada juga barang yang biasanya dibeli bersamaan, seperti kopi dengan gula, printer dengan tinta, atau ponsel dengan pelindung layar. Jika salah satu barang kosong, penjualan atau penggunaan barang lainnya dapat ikut terganggu. Karena itu, catat barang yang menjadi pasangan, syarat produksi, atau pelengkapannya.

Pencatatan dasar perlu memuat kode atau nama barang, kelompok fungsi, satuan pembelian, satuan pemakaian, dan lokasi penyimpanan. Bedakan satuan pembelian dan pemakaian jika pemasok menjual satu dus, sedangkan usaha menggunakan satuan potong, botol, atau kilogram. Tambahkan pemasok yang biasa digunakan serta pengganti yang memungkinkan. Jika tidak ada pengganti, beri tanda khusus karena barang tersebut lebih rentan mengganggu operasi.

Lengkapi catatan dengan ukuran kemasan, batas pemakaian yang aman, jumlah minimum yang layak disimpan, dan tanda bahwa barang mudah rusak atau sulit diperoleh. Batas pemakaian aman dapat berupa tanggal kedaluwarsa, lama penyimpanan setelah kemasan dibuka, atau kondisi fisik yang masih dapat diterima. Jumlah minimum yang layak disimpan bukan berarti usaha harus menumpuk barang, melainkan jumlah terendah yang masih memungkinkan kebutuhan normal dipenuhi tanpa langsung terganggu.

Untuk barang mudah rusak, jumlah minimum mungkin dibuat kecil dan dibeli lebih sering. Untuk barang yang sulit diperoleh, jumlah minimum mungkin perlu lebih tinggi, tetapi tetap harus dibandingkan dengan kemampuan dana dan masa simpannya.

Tips Praktis

Terapkan pemetaan ini pada daftar barang nyata dari tempat usaha. Periksa rak, ruang produksi, dan area pengiriman. Untuk setiap barang, tuliskan kelompok fungsinya, tingkat dampak kekosongan, hubungan dengan barang lain, serta ketersediaan pengganti. Dahulukan pemeriksaan pada barang dengan dampak tingkat pertama dan pastikan ukuran kemasan, batas pemakaian aman, jumlah minimum, serta lokasi penyimpanannya tercatat dengan jelas.

Peta ini belum menjawab berapa banyak barang yang harus dibeli. Namun, peta tersebut sudah menunjukkan barang mana yang pantas diperhatikan lebih dahulu dan alasan di baliknya. Setelah peran dan tingkat kepentingan tersusun, langkah berikutnya adalah mengukur seberapa cepat barang bergerak, berapa lama dapat disimpan, dan berapa besar dana usaha yang tertahan di dalamnya.

2.2 Mengukur Pergerakan, Masa Simpan, dan Beban Dana

Key Insight:

Setelah peran dan tingkat kepentingan barang dipetakan, perhatian perlu diarahkan pada perilaku nyatanya. Dua barang dapat sama-sama penting, tetapi bergerak dengan kecepatan berbeda. Barang yang digunakan setiap hari memerlukan pemantauan berbeda dari barang yang hanya terjual beberapa kali dalam sebulan. Demikian pula, barang murah dapat menahan dana besar jika dibeli berulang kali dalam jumlah berlebih, sedangkan barang mahal belum tentu menjadi beban apabila cepat terjual dan segera berubah kembali menjadi uang.

Mulailah dengan menetapkan satu periode pencatatan yang sama untuk semua barang. Usaha dengan transaksi harian dapat menggunakan empat sampai delapan minggu terakhir. Jika penjualan jarang, dipengaruhi musim, atau memiliki pola bulanan, gunakan periode yang lebih panjang. Tanggal awal dan akhir harus jelas serta dipakai secara konsisten ketika membandingkan satu barang dengan barang lainnya. Dengan periode yang sama, perbedaan hasil lebih mungkin menunjukkan perbedaan perilaku barang, bukan perbedaan cara menghitung.

Gunakan satuan yang konsisten. Jika stok dicatat dalam botol, penerimaan, penjualan, dan saldo akhir juga perlu dihitung dalam botol. Bahan produksi dapat menggunakan kilogram, liter, meter, atau lembar sesuai sifat barang. Apabila pemasok menjual satu kardus berisi 24 unit, catat penerimaan sebagai 24 unit dan simpan informasi bahwa satu kardus setara dengan 24 unit. Perubahan satuan tanpa penyesuaian dapat membuat pemakaian terlihat jauh lebih besar atau lebih kecil daripada keadaan sebenarnya.

Perhatian:

Jangan mencampur semua perubahan stok sebagai penjualan atau pemakaian. Pisahkan penjualan kepada pelanggan, pemakaian bahan dalam produksi, barang rusak atau kedaluwarsa, retur kepada pemasok, barang yang dikembalikan pelanggan tetapi masih layak dijual, serta selisih hasil pemeriksaan fisik. Penjualan adalah barang yang keluar karena dibeli pelanggan, sedangkan pemakaian produksi adalah barang yang benar-benar masuk ke proses produksi. Kerusakan, kedaluwarsa, dan selisih tidak boleh dianggap sebagai kebutuhan rutin. Selisih fisik juga tidak boleh langsung dianggap sebagai barang terjual karena mungkin menunjukkan masalah pada pencatatan, penerimaan, penyimpanan, atau pengeluaran.

Pemisahan tersebut membantu menentukan kebutuhan yang benar-benar berasal dari kegiatan usaha. Untuk barang dagangan, pemakaian nyata dapat dihitung dari penjualan bersih barang yang masih layak dijual. Untuk bahan produksi, gunakan jumlah yang benar-benar digunakan dalam proses. Jika barang rusak berulang kali, sumber masalahnya mungkin bukan permintaan pelanggan, melainkan penyimpanan yang tidak sesuai, mutu pemasok, penanganan yang kurang baik, atau pembelian yang terlalu besar.

Dari data tersebut, hitung rata-rata pemakaian harian atau mingguan:

Rata-rata pemakaian = total pemakaian selama periode ÷ jumlah hari atau minggu dalam periode.

Sebagai contoh, pemakaian 280 botol selama empat minggu berarti rata-rata 70 botol per minggu. Jika usaha hanya buka enam hari per minggu, rata-rata harian sebaiknya dihitung berdasarkan hari operasional, bukan langsung dibagi 30 hari kalender. Cara ini membuat angka lebih mendekati kebutuhan ketika usaha benar-benar melayani pelanggan. Pilih dasar perhitungan yang sesuai, lalu gunakan dasar yang sama saat membandingkan barang.

Angka rata-rata tidak boleh dibaca tanpa konteks. Tandai periode promosi, hari raya, acara lokal, cuaca tertentu, perubahan jam buka, gangguan pemasok, atau kejadian lain yang dapat mengubah pola permintaan. Kedai yang

menggunakan bahan dua kali lebih banyak selama promosi belum tentu memerlukan jumlah tersebut pada minggu biasa. Sebaliknya, peningkatan permintaan yang berulang setiap akhir pekan perlu dimasukkan ke dalam perkiraan kebutuhan. Tandai pula periode yang sangat sepi agar penurunan pemakaian tidak langsung dianggap sebagai perubahan permanen.

Tips Praktis:

Catatan yang belum sempurna bukan alasan untuk menunda pengukuran. Mulailah dari barang utama dengan mencatat saldo awal, penerimaan, penjualan atau pemakaian, kerusakan, retur, dan saldo akhir. Setelah beberapa periode, bandingkan saldo catatan dengan hasil pemeriksaan fisik. Jika terdapat selisih, telusuri penyebabnya sebelum menggunakan angka tersebut untuk menetapkan pembelian. Langkah ini membantu membedakan barang yang benar-benar cepat digunakan dari barang yang tampak berkurang karena pencatatan tidak konsisten.

Definisi:

Selanjutnya, kelompokkan barang berdasarkan kecepatan pergerakan dan usia saldo yang tersisa. Barang bergerak cepat sering dijual atau digunakan dan biasanya tidak lama tersimpan. Barang bergerak sedang digunakan secara teratur, tetapi tidak sesering kelompok cepat. Barang lambat bergerak hanya keluar sesekali atau memerlukan waktu panjang untuk habis. Barang tidak bergerak tidak menunjukkan penjualan atau pemakaian selama batas waktu yang telah ditetapkan.

Batas waktu tersebut tidak harus sama untuk semua usaha. Pada usaha makanan, dua minggu tanpa pemakaian mungkin sudah menjadi tanda serius. Pada toko perlengkapan rumah, tiga bulan tanpa penjualan mungkin baru menjadi sinyal awal. Tetapkan batas berdasarkan siklus penjualan, sifat barang, dan masa simpan. Perhatikan juga usia saldo. Barang yang terus tersisa sejak pembelian lama perlu diberi tanda meskipun sesekali satu unit terjual. Sebaliknya, barang yang baru diterima dan sering keluar tidak boleh dianggap lambat hanya karena saldo akhirnya masih banyak.

Prinsip pengelompokan persediaan dan tingkat layanan yang dibahas Bowersox, Closs, Cooper, dan Bowersox menekankan bahwa barang inti yang sering dibutuhkan pelanggan memerlukan pemantauan lebih dekat. Barang pendukung

dapat dibeli dengan aturan yang lebih sederhana, sedangkan barang lambat bergerak perlu dikendalikan agar saldonya tidak terus bertambah. George W. Plossl juga menekankan pentingnya melihat pergerakan, masa simpan, dan biaya penyimpanan secara bersamaan. Prinsip ini membantu usaha menghindari keputusan yang hanya didasarkan pada jumlah fisik di rak.

Beri tanda khusus pada barang yang mudah rusak, memiliki tanggal batas pemakaian, mudah usang, atau mengikuti perubahan model dan spesifikasi. Makanan segar, kosmetik, aksesoris musiman, serta barang yang cepat berubah tren tidak cocok dibeli hanya karena harga grosirnya lebih rendah. Catat tanggal kedaluwarsa atau kelompok usia ketika barang diterima. Jika terdapat beberapa kelompok tanggal, gunakan atau jual barang dengan masa simpan paling dekat terlebih dahulu selama masih memenuhi standar usaha. Untuk barang yang mudah usang, pertimbangkan apakah barang tersebut masih dapat dijual ketika tren, model, ukuran, atau spesifikasinya berubah.

Ukuran berikutnya adalah beban dana. Jangan hanya melihat harga satuan. Bandingkan nilai pembelian dalam satu periode dengan kecepatan penjualan atau pemakaian pada periode tersebut. Nilai pembelian dapat dihitung dengan mengalikan jumlah yang dibeli dan biaya per satuan secara konsisten. Jika relevan, masukkan ongkos kirim atau biaya penanganan yang melekat pada perolehan barang. Barang

senilai Rp5 juta yang habis dalam seminggu memiliki perilaku berbeda dari barang senilai Rp5 juta yang hanya sedikit bergerak selama tiga bulan.

Hitung pula nilai saldo yang masih tertahan:

Nilai stok akhir = jumlah stok akhir × biaya per satuan.

Nilai ini perlu dibaca bersama kecepatan pergerakannya. Saldo fisik yang besar dan bernilai rendah dapat membebani ruang, sedangkan jumlah kecil dengan harga tinggi dapat menahan dana secara signifikan. Perhatian paling ketat perlu diberikan kepada barang yang menyerap dana besar, lambat bergerak, sering dibeli berlebih, mudah rusak, atau membutuhkan ruang penyimpanan khusus. Pengawasan tersebut bukan berarti barang harus segera dibuang. Artinya, pembelian berikutnya harus memiliki alasan, waktu, dan jumlah yang lebih jelas.

Chopra dan Meindl menggunakan permintaan, nilai, dan ketidakpastian untuk membentuk prioritas yang lebih tajam daripada sekadar mengurutkan barang berdasarkan harga. Barang dengan pemakaian tinggi dan permintaan stabil perlu dipantau dari sisi ketersediaan. Barang bernilai tinggi dengan permintaan tidak pasti perlu dibeli lebih hati-hati. Barang murah yang sangat cepat bergerak tetap dapat mengganggu penjualan jika habis, sedangkan barang mahal yang lambat bergerak dapat menekan dana usaha.

Sebagai langkah awal, pilih barang yang paling sering dibeli atau paling banyak menyerap dana. Telusuri periode pencatatan yang sama, lalu catat rata-rata pemakaian, kejadian ramai atau sepi, usia saldo, masa simpan, nilai pembelian, dan nilai stok akhir. Beri penanda cepat, sedang, lambat, atau tidak bergerak, kemudian tambahkan tanda untuk barang yang mudah rusak, mudah usang, atau membutuhkan ruang khusus. Peta ini menunjukkan barang mana yang perlu dipantau lebih sering dan mana yang tidak boleh dibeli otomatis.

Dengan demikian, keputusan pengadaan tidak berhenti pada pertanyaan apakah barang hampir habis. Usaha juga dapat menilai seberapa cepat barang bergerak, berapa lama barang dapat disimpan, berapa besar dana yang tertahan, dan apakah pembelian sebelumnya sesuai dengan kebutuhan nyata. Hasil pengukuran inilah yang menjadi dasar untuk menetapkan barang yang dibeli lebih dahulu, dipantau, atau ditunda pada bagian berikutnya.

2.3 Menetapkan Prioritas Pengadaan dan Tindakan Pembelian

Key Insight: 💡

Hasil pemetaan pada bagian sebelumnya belum otomatis menjadi daftar pembelian. Informasi tentang peran barang, kecepatan pergerakan, masa simpan, dan dana yang tertahan perlu diterjemahkan menjadi urutan tindakan. Tujuannya bukan membeli setiap barang yang saldonya berkurang, melainkan menentukan barang yang harus ditangani lebih dahulu, barang yang cukup dipantau, dan barang yang sebaiknya tidak dibeli untuk sementara.

Mulailah dengan memberi nilai pada setiap barang berdasarkan lima pertanyaan. Pertama, seberapa penting barang tersebut bagi kelancaran operasional? Pertimbangkan apakah barang itu merupakan bahan utama, produk inti, atau komponen yang membuat proses produksi dan penjualan tetap berjalan. Kedua, seberapa cepat barang bergerak? Barang yang digunakan atau terjual setiap hari memerlukan pemantauan lebih sering daripada barang yang hanya bergerak beberapa kali dalam sebulan. Ketiga, seberapa besar risiko penurunan mutunya? Perhatikan masa kedaluwarsa, perubahan rasa, kerusakan kemasan, perubahan warna, atau penurunan fungsi selama disimpan.

Keempat, berapa besar dana yang tertahan pada barang tersebut? Nilainya dapat diperkirakan dari harga per unit dikalikan jumlah stok yang tersedia. Barang dengan harga satuan rendah tetap dapat menahan dana besar jika

jumlahnya menumpuk. Kelima, apa dampak kekosongan barang bagi pelanggan dan operasional? Kekosongan bahan utama dapat menghentikan produksi, sedangkan kekosongan barang pendukung mungkin hanya mengurangi pilihan pelanggan atau menunda pekerjaan.

Tips Praktis

Gunakan skala sederhana, misalnya 1 sampai 4, untuk setiap faktor. Nilai 1 menunjukkan pengaruh rendah, sedangkan nilai 4 menunjukkan pengaruh sangat tinggi. Sertakan alasan singkat di samping setiap nilai, seperti “bahan utama untuk tiga produk terlaris”, “terjual rata-rata setiap hari”, “hanya bertahan tujuh hari”, “stok menahan dana Rp3.000.000”, atau “jika kosong, pesanan harus dibatalkan”. Alasan tertulis membuat penilaian dapat diperiksa dan mengurangi keputusan yang hanya berdasarkan kesan.

Perhatian

Nilai tersebut tidak harus dijumlahkan secara buta. Dana yang tertahan tinggi tidak selalu berarti barang harus segera dibeli. Nilai itu bisa menjadi tanda bahwa pembelian perlu dikurangi dan stok lama perlu dipercepat penjualannya. Sebaliknya, barang dengan nilai dana rendah tetap dapat menjadi sangat penting jika kekosongannya menghentikan kegiatan utama. Gunakan penilaian untuk memahami alasan tindakan, bukan untuk menggantikan pertimbangan usaha.

Definisi

Tempatkan barang ke dalam empat kelompok prioritas berdasarkan gabungan faktor dan kondisi nyata. **Prioritas sangat tinggi** diberikan kepada barang yang penting bagi operasional atau pelanggan, bergerak cukup cepat, memiliki risiko rusak atau kosong yang besar, dan memerlukan tindakan segera. Contohnya bahan utama yang digunakan setiap hari, memiliki waktu tunggu pemasok tiga hari, dan tidak mempunyai pengganti yang setara. Barang ini perlu memiliki batas pemesanan ulang, pemeriksaan lebih sering, dan pemasok cadangan bila memungkinkan.

Prioritas tinggi mencakup barang yang dampak kekosongannya besar, tetapi masih memiliki sedikit kelonggaran waktu, atau barang yang bergerak cepat dengan waktu tunggu yang perlu diawasi. Barang ini tidak selalu harus dibeli pada hari yang sama, tetapi harus memiliki jadwal peninjauan yang jelas. **Prioritas sedang** mencakup barang pendukung yang masih mudah diperoleh, bergerak dengan kecepatan sedang, atau memiliki pengganti yang dapat diterima. Pembeliannya dapat digabungkan dengan pesanan lain selama tidak melewati masa simpan dan batas kebutuhan. **Prioritas rendah** mencakup barang yang jarang bergerak, mudah digantikan, tidak penting bagi operasi harian, atau sudah menahan dana terlalu lama. Barang ini umumnya dibeli berdasarkan pesanan nyata atau setelah stok yang ada berkurang.

Tuliskan kelompok dan alasannya pada catatan barang. Misalnya, “Prioritas tinggi karena dipakai setiap hari, waktu tunggu dua hari, dan tidak ada pengganti”; atau “Prioritas rendah karena penjualan rata-rata satu unit per bulan, stok cukup untuk enam bulan, dan dua unit mendekati masa simpan”. Catatan tersebut membantu staf memahami perbedaan keputusan, memudahkan perbandingan dengan catatan bulan berikutnya, dan menjadi dasar untuk meninjau ulang prioritas ketika pola penjualan berubah. Pengelompokan tidak bersifat permanen. Barang prioritas rendah dapat naik ketika permintaan meningkat, sedangkan barang prioritas tinggi dapat diturunkan ketika penggunaannya berkurang.

Definisi

Untuk barang prioritas sangat tinggi dan tinggi, tetapkan batas pemesanan ulang. Batas ini merupakan tingkat stok yang menjadi tanda bahwa pemesanan perlu dilakukan sebelum barang habis. Perkiraan dasarnya adalah pemakaian selama waktu pemenuhan pemasok ditambah cadangan wajar:

Batas pemesanan ulang = pemakaian rata-rata selama waktu tunggu + cadangan.

Jika pemakaian rata-rata 10 unit per hari, pemasok biasanya mengirim dalam tiga hari, dan usaha ingin memiliki cadangan untuk satu hari tambahan, batas pemesanan ulangnya adalah 40 unit. Ketika saldo layak pakai mendekati angka tersebut, pemesanan perlu dipertimbangkan. Cadangan tidak perlu dibuat berlebihan. Tambahkan secukupnya untuk menghadapi perubahan permintaan atau keterlambatan pemasok yang memang mungkin terjadi. Jika pemakaian dan waktu tunggu sangat tidak stabil, gunakan perkiraan yang lebih hati-hati dan tinjau hasilnya secara berkala.

Batas pemesanan ulang tidak berarti jumlah pesanan harus sama setiap kali. Hitung jumlah pembelian berdasarkan kebutuhan sampai periode pemeriksaan atau pembelian berikutnya:

Jumlah pembelian = kebutuhan sampai periode berikutnya + cadangan akhir yang diperlukan – saldo layak pakai – pesanan yang sedang datang.

 Perhatian

Saldo layak pakai hanya mencakup barang yang dapat dijual atau digunakan sesuai standar. Barang rusak, kedaluwarsa, bocor, berubah mutu, atau sedang ditahan untuk pemeriksaan tidak boleh dihitung sebagai persediaan siap guna. Pesanan yang sedang datang juga perlu dipastikan jumlah dan perkiraan waktunya sebelum dikurangkan. Jika hasil perhitungan nol atau negatif, pembelian dapat ditunda, kecuali ada kenaikan permintaan yang sudah terkonfirmasi atau risiko lain yang membutuhkan tindakan.

Sebagai contoh, sebuah toko memperkirakan membutuhkan 120 unit sampai jadwal pembelian berikutnya. Usaha ingin menyisakan 20 unit sebagai cadangan, memiliki 70 unit stok layak pakai, dan 30 unit sedang dipesan serta diperkirakan tiba sebelum periode tersebut. Jumlah pembelian yang dibutuhkan adalah 120 ditambah 20, dikurangi 70 dan 30, yaitu 40 unit. Keputusan akhir tetap perlu memeriksa jumlah minimum pembelian pemasok, masa simpan, ruang penyimpanan, dan dana yang tersedia. Jika pemasok hanya menjual minimal 100 unit sementara barang mudah rusak,

membeli 100 unit bukan otomatis efisien. Usaha dapat memesan sebagian melalui pemasok lain, menegosiasikan jumlah minimum, atau menunda pembelian jika kebutuhan belum mendesak.

Key Insight: 💡

Lakukan tinjauan rutin untuk barang prioritas tinggi, misalnya setiap minggu atau sesuai kecepatan pergerakannya. Bandingkan perkiraan pemakaian dengan pemakaian nyata, jumlah kejadian kosong, banyaknya stok yang tidak bergerak, lamanya stok tertahan, dan dana yang masih terikat. Jika pemakaian nyata terus lebih tinggi daripada perkiraan, batas pemesanan atau perkiraan kebutuhan perlu dinaikkan. Jika stok terus menumpuk, jangan langsung mengulang pembelian dengan jumlah yang sama. Periksa kemungkinan kesalahan catatan penjualan, pembelian yang terlalu besar, perubahan pola permintaan, atau masalah pada pencatatan stok fisik.

Tips Praktis

Setiap hasil tinjauan harus berakhir pada tindakan yang jelas. Jika stok diperkirakan tidak cukup sebelum kiriman datang, pesan segera. Jika dana terbatas atau permintaan belum pasti, pesan sebagian. Jika ada pengganti yang memenuhi standar, gunakan pengganti setelah memastikan pelanggan dan proses kerja dapat menerimanya. Jika barang lambat bergerak dan stok masih banyak, hentikan sementara pembelian. Untuk stok yang menumpuk tetapi masih layak, lakukan penjualan terarah sesuai kebijakan usaha, misalnya menawarkan kepada pelanggan yang memang membutuhkan atau menggabungkannya dengan pesanan yang sesuai. Jika angka tidak masuk akal, periksa kembali catatan fisik sebelum membuat keputusan.

Tips Praktis

Sebagai langkah awal, pilih sepuluh barang yang paling penting bagi operasional atau paling sering menimbulkan masalah. Beri nilai pada lima faktor, tuliskan alasan setiap nilai, tetapkan kelompok prioritas, lalu hitung batas pemesanan ulang dan jumlah pembelian dengan menggunakan stok layak pakai serta pesanan yang sedang datang. Akhiri dengan satu tindakan untuk setiap barang: pesan segera, pesan sebagian, gunakan pengganti, hentikan sementara pembelian, lakukan penjualan terarah, atau periksa kembali catatan fisik. Dengan cara ini, keputusan pengadaan berpindah dari kebiasaan dan kepanikan menuju alasan yang dapat diperiksa, dibandingkan, dan diperbaiki.

Key Takeaways

- Gunakan peta kebutuhan sebagai dasar urutan, bukan harga atau nama pemasok. Periksa fungsi barang: apakah menjaga operasional, memenuhi kebutuhan pelanggan, mendukung penjualan, atau hanya menjadi pelengkap. Barang murah tetap dapat menjadi prioritas tinggi bila kekosongannya langsung menghambat usaha.

- Bandingkan pergerakan nyata, tingkat kepentingan, dan dampak kekosongan. Barang yang dipakai atau terjual setiap hari biasanya memerlukan perhatian lebih cepat daripada barang yang hanya bergerak beberapa kali dalam sebulan. Saldo yang sama-sama menipis belum tentu menghasilkan tindakan yang sama.
- Sertakan masa simpan dan nilai pembelian dalam keputusan. Barang yang cepat rusak perlu dibeli dalam jumlah yang sesuai kebutuhan dekat, sedangkan barang bernilai besar perlu dijaga agar tidak terlalu lama mengikat kas. Jumlah pembelian harus mengikuti kebutuhan, batas pemesanan ulang, stok layak pakai, dan pesanan yang sedang datang—bukan sekadar mengejar harga murah atau promosi pemasok.
- Terjemahkan hasil pemetaan menjadi tindakan tegas: beli lebih dahulu untuk barang penting dengan pergerakan cepat dan dampak kekosongan besar; pesan sebagian atau pantau untuk barang yang masih aman; dan tunda pembelian untuk barang lambat, berisiko rusak, atau belum mendesak.

Dengan urutan ini, usaha tidak perlu membeli semuanya sekaligus. Setiap barang memiliki alasan yang jelas untuk dibeli, diawasi, atau ditunda.

Bab 3: Memilih Pemasok dengan Kriteria yang Jelas

3.1 Menetapkan Kriteria Pemasok Sesuai Kebutuhan Usaha

Pemasok yang terlihat menarik belum tentu sesuai dengan kebutuhan usaha. Harga rendah tidak banyak membantu jika barang sering terlambat, jumlahnya kurang, atau mutunya berubah-ubah. Karena itu, penilaian pemasok perlu dimulai dari barang yang harus tersedia, bukan dari nama pemasok atau harga yang ditawarkan. Gunakan daftar prioritas pengadaan dari bab sebelumnya sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan tersebut.

Untuk setiap barang, pastikan Anda mengetahui perannya dalam usaha, jumlah yang biasanya diperlukan, frekuensi pembelian, serta tingkat ketepatan pasokan yang dibutuhkan. Misalnya, usaha mungkin membutuhkan 20 unit setiap minggu dan barang harus diterima paling lambat tiga hari setelah pesanan dikonfirmasi. Barang lain mungkin dibutuhkan sebanyak 100 unit setiap bulan, sehingga

pengiriman tidak perlu dilakukan setiap hari, tetapi pemasok harus mampu menjaga ketersediaan ketika jadwal pembelian tiba. Perbedaan ini menentukan jenis pemasok yang sesuai. Pemasok yang cocok untuk pembelian besar setiap bulan belum tentu mampu melayani barang yang harus datang sedikit demi sedikit setiap hari.

Kebutuhan pemasok juga perlu dibedakan berdasarkan jenis barang. **Barang utama** adalah barang yang langsung memengaruhi penjualan atau kegiatan inti usaha. Kekosongan barang ini dapat membuat pelanggan tidak memperoleh produk yang dicari atau menyebabkan proses usaha berhenti. Pemasoknya harus mampu memenuhi jumlah, mutu, dan waktu secara konsisten. **Barang pendukung**, seperti kemasan, alat bantu, atau perlengkapan operasional, mungkin tidak langsung dijual, tetapi tetap diperlukan agar kegiatan berjalan lancar. Untuk barang ini, harga, jumlah minimum pembelian, dan kemudahan pemesanan dapat diberi perhatian lebih besar selama keterlambatan tidak segera mengganggu operasi.

Barang cepat habis membutuhkan pemasok yang dapat merespons pembelian berulang dan menjaga ketersediaan. Jumlah minimum pembelian yang terlalu besar dapat membuat dana tertahan, sedangkan pemasok yang hanya mampu mengirim dalam jumlah kecil dapat membuat Anda memesan terlalu sering. **Barang mudah rusak** memerlukan pemeriksaan tambahan terhadap kesegaran, masa simpan, kemasan, kondisi pengiriman, dan kecepatan pemenuhan. Harga murah tidak layak diprioritaskan jika sebagian barang

berisiko rusak sebelum digunakan atau dijual. Sementara itu, **barang yang dapat dibeli secara berkala** biasanya memberi ruang lebih besar untuk membandingkan harga, mengatur jadwal, dan menegosiasikan jumlah minimum karena kebutuhannya tidak muncul setiap hari.

Setelah kebutuhan barang dipahami, tetapkan kriteria pemasok yang dapat diamati dan dibuktikan. Kriteria bukan sekadar kata seperti “bagus”, “murah”, atau “bisa dipercaya”. Mutu dapat berarti barang sesuai spesifikasi, ukuran atau rasa konsisten, kemasan tidak rusak, dan masa simpan masih memenuhi batas yang ditetapkan. Harga sebaiknya dinilai sebagai biaya pembelian secara keseluruhan, bukan hanya angka per unit. Perhitungkan ongkos kirim, biaya tambahan, syarat pembayaran, risiko barang rusak, serta biaya yang mungkin timbul karena pesanan tidak lengkap atau harus dipesan ulang.

Jumlah minimum pembelian atau *minimum order quantity* perlu dibandingkan dengan pemakaian usaha. Pemasok yang mensyaratkan pembelian 500 unit tidak sesuai jika usaha hanya memakai 50 unit per bulan dan barangnya mudah rusak. Sebaliknya, jumlah minimum yang besar mungkin dapat diterima untuk barang yang tahan lama, cepat bergerak, dan memberikan penghematan yang nyata. Tanyakan apakah jumlah minimum berlaku untuk setiap jenis barang, setiap ukuran, atau seluruh nilai pesanan. Pastikan pula apakah jumlah tersebut dapat digabung dengan

barang lain. Kesalahpahaman pada bagian ini sering membuat pembelian melebihi kebutuhan dan menahan modal kerja.

Waktu pemenuhan atau waktu tunggu adalah jarak antara pesanan dikonfirmasi sampai barang siap diterima. Jangan menyamakan janji “bisa dikirim cepat” dengan waktu pemenuhan yang dapat diandalkan. Catat waktu biasanya, waktu terlama, serta faktor yang dapat membuatnya berubah. Pemasok yang membutuhkan satu hari dalam kondisi normal tetapi sering terlambat tetap menjadi risiko bagi barang utama. **Ketepatan pengiriman** juga perlu dipisahkan dari waktu pemenuhan. Pemasok dapat mengirim cepat, tetapi tetap dinilai rendah jika jumlahnya kurang, barang tertukar, atau barang datang di luar waktu yang disepakati.

Komunikasi mencakup kecepatan menjawab, kejelasan konfirmasi pesanan, pemberitahuan ketika terjadi perubahan, dan cara menangani keluhan. Fleksibilitas menunjukkan kemampuan pemasok menyesuaikan jumlah, jadwal, atau cara pengiriman dalam batas yang masuk akal. Fleksibilitas bukan berarti pemasok harus menerima semua permintaan mendadak. Nilailah apakah pemasok dapat menyediakan pengiriman sebagian, mengubah jadwal dengan pemberitahuan, atau menawarkan barang pengganti yang telah disetujui. Jangan menerima barang pengganti hanya karena pemasok menyebutnya setara tanpa memastikan spesifikasi dan persetujuan Anda.

Rekam jejak melengkapi penilaian. Catatan keterlambatan, selisih jumlah, barang rusak, dan cara pemasok menyelesaikan masalah lebih berguna daripada kesan pertama ketika pemasok menawarkan harga. Untuk pemasok yang belum pernah digunakan, bedakan status “belum terbukti” dari “buruk”. Pemasok baru dapat diberi kesempatan melalui pesanan percobaan dengan jumlah terkendali. Namun, jangan langsung memberinya tanggung jawab penuh atas barang yang sangat penting sebelum kinerjanya terbukti.

Sebelum membandingkan pemasok, tentukan arti setiap kriteria dan batas penerimaannya. Bedakan **kriteria wajib** dari **kriteria yang masih dapat dinegosiasikan**. Mutu minimum, kemampuan memenuhi jumlah yang diperlukan, dan waktu pemenuhan untuk barang kritis biasanya wajib dipenuhi. Jika suatu bahan harus datang paling lambat dua hari dan pemasok tidak pernah mampu memenuhi batas tersebut, pemasok tidak layak dipilih meskipun harganya paling rendah. Ketepatan pengiriman juga dapat menjadi syarat wajib untuk barang mudah rusak atau barang yang langsung memengaruhi penjualan.

Harga, jumlah minimum pembelian, jadwal pembayaran, frekuensi pengiriman, atau cara komunikasi tertentu mungkin masih dapat dinegosiasikan. Namun, aspek tersebut tetap memerlukan batas yang aman. Jumlah minimum dapat diterima jika tidak melebihi pemakaian selama periode yang

wajar dan barang memiliki masa simpan yang cukup. Harga yang sedikit lebih tinggi dapat dibenarkan jika pemasok lebih tepat waktu, tingkat kerusakannya rendah, atau syarat pembayarannya mengurangi tekanan terhadap arus kas. Dengan demikian, negosiasi tidak mengubah kebutuhan utama menjadi kompromi yang membahayakan operasi.

Gunakan skala penilaian sederhana, misalnya satu sampai lima, dengan arti yang sama untuk semua pemasok. Nilai satu berarti tidak memenuhi kebutuhan atau risikonya sangat tinggi. Nilai dua berarti hanya memenuhi sebagian kecil dan memerlukan banyak pengawasan. Nilai tiga berarti memenuhi batas minimum yang telah ditetapkan. Nilai empat berarti memenuhi kebutuhan secara konsisten dengan sedikit masalah. Nilai lima berarti kinerjanya sangat baik, buktinya jelas, dan pemasok memberikan nilai tambahan yang relevan. Jangan memberi nilai lima hanya karena pemasok ramah. Jangan pula memberi nilai tiga hanya karena belum memiliki informasi. Jika bukti belum tersedia, tandai sebagai belum terverifikasi dan rencanakan pemeriksaan atau pesanan percobaan.

Bobot setiap kriteria dapat disesuaikan dengan karakter barang. Untuk barang utama yang cepat habis, kemampuan memenuhi jumlah, waktu pemenuhan, dan ketepatan pengiriman dapat diberi bobot terbesar. Untuk barang mudah rusak, mutu dan masa simpan harus lebih penting daripada selisih harga yang kecil. Untuk barang pendukung yang tahan lama dan dibeli secara berkala, harga, jumlah minimum pembelian, serta fleksibilitas jadwal mungkin

lebih dominan. Bobot membantu mencegah harga mengambil alih seluruh keputusan, tetapi tidak boleh menghapus syarat wajib. Pemasok yang gagal pada kriteria kritis harus tersaring lebih dahulu, bukan diselamatkan oleh nilai tinggi pada kriteria lain.

Kerangka pemilihan pemasok yang dibahas Monczka, Handfield, Giunipero, dan Patterson menempatkan mutu, harga, ketepatan waktu, kapasitas, komunikasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sebagai aspek yang saling terkait. Leenders, Flynn, Johnson, dan Fraser juga menekankan pentingnya pembagian sumber pasokan. Prinsip ini membantu Anda tidak hanya mencari pemasok yang tampak paling murah, tetapi juga menentukan siapa yang layak menjadi sumber utama dan siapa yang dapat digunakan sebagai cadangan. Pendekatan tersebut sejalan dengan ISO 9001:2015 mengenai pengendalian proses dan evaluasi penyedia eksternal melalui kriteria, bukti, serta catatan perubahan kinerja.

Sebagai langkah awal, pilih lima barang paling penting dari daftar prioritas pengadaan. Untuk setiap barang, tuliskan jumlah dan frekuensi pembelian, batas waktu pemenuhan, mutu minimum, serta kriteria lain yang paling berpengaruh. Tandai mana yang wajib dipenuhi dan mana yang masih dapat dinegosiasikan, lalu gunakan arti skala satu sampai lima yang sama. Hasil ini akan menjadi dasar untuk meminta informasi pemasok, melakukan pemeriksaan, dan membandingkan calon pemasok secara setara sebelum menetapkan sumber utama serta sumber cadangan.

3.2 Mencari, Menyaring, dan Membandingkan Pemasok

Key Insight: 💡

Setelah kebutuhan usaha dirumuskan, pencarian pemasok dapat dilakukan dengan arah yang lebih jelas. Tujuannya bukan mengumpulkan sebanyak mungkin nama, melainkan menemukan beberapa calon yang dapat dibandingkan dengan ukuran yang sama. Pemasok lama belum tentu paling sesuai, sedangkan pemasok baru dapat menjadi pilihan jika mampu menunjukkan mutu, kapasitas, biaya, waktu pemenuhan, dan cara kerja yang mendukung kebutuhan usaha.

Catat calon pemasok dari berbagai sumber. Mintalah rekomendasi kepada pelaku usaha lain yang menjual barang sejenis, kunjungi sentra perdagangan dan pasar grosir, lalu hubungi produsen atau distributor secara langsung. Pemasok yang ditemui dalam pameran juga dapat dicatat, terutama jika mereka menyediakan informasi produk dan ketentuan pembelian dengan jelas. Kanal penjualan daring dapat digunakan apabila identitas penjual, lokasi, jenis barang, ketentuan pemesanan, ulasan atau riwayat transaksi, serta cara menghubungi penjual tersedia. Rekomendasi dan

tampilan penjualan tetap perlu diperiksa karena pemasok yang sesuai untuk usaha dengan volume besar belum tentu cocok untuk pembelian kecil.

Pada tahap awal, kumpulkan informasi dasar secara seragam tanpa langsung menyimpulkan bahwa pemasok tertentu lebih baik. Untuk setiap calon, catat nama usaha, jenis dan variasi barang, wilayah layanan, nama narahubung, nomor atau kanal komunikasi, cara pemesanan, kisaran harga, jumlah minimum pembelian, dan perkiraan waktu pemenuhan. Catat juga tanggal ketika informasi diperoleh. Harga, ketersediaan, dan waktu pengiriman dapat berubah, sehingga catatan tanpa tanggal akan sulit digunakan ketika keputusan dibuat atau ketika informasi perlu diperiksa kembali.

Jangan berhenti pada pertanyaan, “Berapa harganya?” Pertanyaan harga saja dapat membuat usaha mengabaikan ketersediaan dan mutu. Tanyakan apakah barang tersedia secara rutin sepanjang periode yang dibutuhkan atau hanya tersedia pada musim tertentu. Tanyakan sumber barangnya, apakah berasal dari produksi sendiri, distributor resmi, atau pemasok lain. Jika tersedia beberapa tingkat mutu, minta penjelasan mengenai perbedaan ukuran, bahan, kondisi, atau spesifikasinya. Pastikan harga yang ditawarkan mengacu pada mutu dan jumlah yang sama dengan kebutuhan usaha.

Periksa pula kemampuan pemasok ketika permintaan meningkat. Pemasok mungkin mampu mengirim sepuluh unit secara rutin, tetapi belum tentu dapat menyediakan tiga

puluh unit ketika musim ramai. Tanyakan kapasitas normal, batas pemesanan, ketersediaan stok, dan kemungkinan perubahan waktu pemenuhan jika jumlah pesanan bertambah. Tanyakan juga jadwal pemesanan yang paling aman. Misalnya, apakah pesanan harus masuk pada hari tertentu agar dapat dikirim dalam minggu yang sama, atau apakah pemesanan perlu dilakukan beberapa hari sebelum barang dibutuhkan.

Cara pemasok menangani masalah perlu diketahui sebelum pembelian dilakukan. Tanyakan ketentuan penggantian barang yang rusak, kurang jumlah, salah ukuran, atau tidak sesuai contoh. Perjelas batas waktu pelaporan, bukti yang harus diberikan, serta pihak yang menanggung biaya pengiriman balik atau penggantian. Untuk keterlambatan, tanyakan kapan pemasok akan memberi kabar, pilihan yang tersedia jika barang belum siap, dan apakah sebagian pesanan dapat dikirim lebih dahulu. Jawaban yang jelas menunjukkan bahwa proses kerja pemasok lebih mudah dipantau ketika masalah terjadi.

Usahakan informasi penting disampaikan secara tertulis. Minta penawaran, daftar harga, pesan konfirmasi, spesifikasi barang, atau bukti transaksi sebelumnya yang relevan. Jika tersedia, bukti tersebut perlu mencantumkan harga, jumlah minimum pembelian, perkiraan waktu pemenuhan, biaya pengiriman, cara pembayaran, serta batas perubahan atau pembatalan pesanan. Bukti tidak harus berupa dokumen

formal. Pesan tertulis yang menjelaskan kesepakatan dengan jelas sudah lebih berguna daripada hanya mengandalkan ingatan atas percakapan telepon.

Bedakan janji umum dari ketentuan yang benar-benar dapat digunakan sebagai dasar keputusan. Kalimat “biasanya cepat” perlu diubah menjadi rentang waktu, misalnya satu sampai tiga hari kerja. Periksa apakah rentang tersebut berlaku untuk semua jumlah pesanan atau hanya pesanan kecil. Kalimat “bisa diberi harga khusus” juga perlu diperjelas: berapa jumlah pembelian yang menjadi syarat, apakah potongan berlaku setiap kali membeli, dan apakah ada perubahan pada mutu, cara pembayaran, atau biaya lain.

Definisi

Bandingkan biaya secara lebih lengkap, bukan hanya harga yang tercantum pada daftar. Gunakan rumus:

Biaya efektif per satuan = (nilai barang yang dibeli + biaya pengiriman - potongan yang benar-benar berlaku) ÷ jumlah barang yang dapat digunakan atau dijual.

Jumlah minimum pembelian dan potensi barang tidak terpakai harus diperhitungkan. Jika pemasok mensyaratkan pembelian 100 unit, tetapi usaha hanya mungkin

menggunakan 80 unit sebelum barang rusak, kedaluwarsa, berubah mutu, atau terlalu lama tersimpan, jangan membagi total biaya dengan 100 lalu menganggap biayanya murah. Biaya efektif seharusnya dihitung berdasarkan jumlah yang benar-benar bermanfaat.

Sebagai contoh, pemasok A menawarkan 100 unit dengan harga Rp8.000 per unit dan biaya kirim Rp100.000. Pemasok B menawarkan 80 unit dengan harga Rp8.500 per unit dan biaya kirim Rp50.000. Harga satuan pemasok A terlihat lebih rendah, tetapi jika 20 unit berisiko tidak terpakai, manfaat nyata dari pembelian A tidak sama dengan pembelian 100 unit yang seluruhnya dapat digunakan. Perhitungan tersebut tidak otomatis menjadikan B pilihan terbaik, tetapi membantu usaha melihat hubungan antara harga, jumlah minimum, biaya pengiriman, dan risiko sisa barang.

Gunakan kebutuhan dan kriteria yang sama ketika membandingkan calon pemasok. Ukuran, kemasan, jumlah, mutu, tujuan pengiriman, dan waktu yang diminta harus dibuat setara. Jangan membandingkan mutu tinggi dari pemasok pertama dengan mutu standar dari pemasok kedua. Jika kondisi tidak dapat dibuat sama persis, tuliskan perbedaannya agar kesimpulan tidak menyesatkan.

Pisahkan fakta dari pendapat. “Menyediakan 50 unit setiap minggu berdasarkan tiga pesanan terakhir” adalah fakta yang memiliki dasar catatan. “Pemasok ini dapat dipercaya” masih merupakan pendapat yang perlu dibuktikan. Pernyataan “harga sering berubah” juga perlu didukung oleh

catatan beberapa transaksi, bukan hanya kesan dari satu percakapan. Tandai informasi yang baru berupa klaim, belum lengkap, atau belum pernah diuji. Misalnya, kemampuan mengirim pada hari yang sama perlu diberi tanda “belum terbukti” jika belum pernah dipenuhi untuk usaha tersebut.

Perhatian

Gunakan pembelian percobaan untuk menguji informasi yang penting dan belum terbukti. Pilih jumlah yang masih dapat ditanggung jika terjadi keterlambatan atau ketidaksesuaian. Setelah barang tiba, periksa jumlah, mutu, kondisi kemasan, ketepatan waktu, biaya yang ditagihkan, dan kesesuaian dengan pesanan. Perhatikan juga cara pemasok merespons ketika terdapat kekurangan atau masalah. Hasil pembelian percobaan memberikan bukti yang lebih kuat daripada promosi atau rekomendasi semata.

Tips Praktis

Sebagai tindakan, pilih satu sampai tiga barang prioritas dari pemetaan sebelumnya. Catat sedikitnya lima calon pemasok dari sumber yang berbeda, lalu hubungi sekurang-kurangnya tiga calon dengan pertanyaan yang sama. Lengkapi catatan nama, barang, wilayah layanan, narahubung, cara pemesanan, harga, minimum pembelian, waktu pemenuhan, biaya pengiriman, cara pembayaran, ketentuan penggantian, dan bukti yang diterima. Tandai setiap jawaban sebagai fakta, pendapat, atau hal yang masih harus diuji. Dengan demikian, daftar pemasok menjadi dasar penilaian yang dapat dijelaskan sebelum hasilnya digunakan untuk menetapkan pemasok utama dan cadangan.

3.3 Menilai Hasil dan Menetapkan Pemasok Utama serta Cadangan

Catatan dari proses pencarian dan perbandingan pada bagian sebelumnya kini dapat diubah menjadi keputusan. Jangan langsung memilih pemasok dengan angka tertinggi atau harga terendah. Periksa terlebih dahulu bagaimana angka tersebut terbentuk, bukti yang digunakan, dan risiko yang mungkin muncul ketika pemasok benar-benar menerima

pesanan. Penilaian akan berguna jika memakai kriteria yang sama, bobot yang sesuai dengan kebutuhan barang, serta catatan yang dapat diperiksa kembali.

Mulailah dengan menetapkan nilai untuk setiap kriteria, misalnya pada skala 1 sampai 5. Nilai 1 menunjukkan kondisi sangat tidak sesuai, sedangkan nilai 5 menunjukkan kondisi sangat baik dan didukung bukti. Kriteria dapat mencakup mutu, biaya efektif, ketepatan waktu, kemampuan memenuhi jumlah, dan kemudahan komunikasi. Setelah itu, tetapkan bobot dalam persentase dan pastikan jumlah seluruh bobot mencapai 100 persen. Barang yang berdampak besar jika kosong, misalnya, dapat diberi bobot lebih besar pada ketepatan waktu dan kemampuan memenuhi jumlah daripada pada kemudahan komunikasi.

Kalikan nilai setiap kriteria dengan bobotnya, lalu jumlahkan semua hasilnya. Jika mutu berbobot 30 persen dan pemasok memperoleh nilai 4, nilai tertimbanganya adalah 4 dikalikan 30 persen, yaitu 1,2. Misalnya, pemasok A memperoleh nilai mutu 4, biaya efektif 5, ketepatan waktu 3, kemampuan memenuhi jumlah 4, dan komunikasi 5. Dengan bobot berturut-turut 30 persen, 20 persen, 20 persen, 20 persen, dan 10 persen, perhitungannya adalah 1,2 ditambah 1,0 ditambah 0,6 ditambah 0,8 ditambah 0,5, sehingga skor totalnya 4,1 dari nilai maksimum 5.

Angka tersebut belum cukup tanpa alasan dan bukti. Di samping nilai mutu 4, tuliskan bahwa contoh barang sesuai spesifikasi dan dua pengiriman percobaan tidak

menunjukkan kerusakan berarti. Nilai ketepatan waktu 3 dapat disertai catatan bahwa pemasok biasanya memenuhi janji, tetapi pernah terlambat dua hari ketika jumlah pesanan meningkat. Dengan dokumentasi seperti ini, orang lain dapat memahami dasar penilaian dan Anda dapat memperbarui nilai ketika bukti baru tersedia.

Definisi

Pemasok utama adalah pemasok yang paling seimbang antara mutu, biaya efektif, ketepatan waktu, kemampuan memenuhi jumlah, dan kemudahan komunikasi.

Bedakan fakta, pernyataan pemasok, dan hal yang masih harus diuji. Bukti dapat berupa hasil pemeriksaan contoh, jumlah barang yang benar-benar diterima, waktu sejak pesanan dikonfirmasi hingga barang tiba, tanggapan ketika ada pertanyaan, serta cara pemasok menyelesaikan kekurangan atau kerusakan. Penawaran tertulis juga perlu disimpan, termasuk harga, jumlah minimum pembelian, biaya pengiriman, waktu tunggu, syarat pembayaran, masa berlaku harga, dan ketentuan penggantian atau pengembalian. Janji kapasitas atau mutu dari pemasok baru belum dapat diperlakukan sebagai hasil kinerja sebelum ada transaksi nyata.

Perhatian

Sebelum memakai skor total untuk menentukan peringkat, tetapkan kriteria wajib. Kriteria ini adalah syarat yang harus dipenuhi meskipun skor keseluruhan pemasok tinggi. Contohnya, barang harus sesuai ukuran atau spesifikasi tertentu, mutu harus mencapai batas minimum, waktu pengiriman tidak boleh lebih dari lima hari, dan jumlah minimum pembelian harus masih sesuai dengan kemampuan dana usaha. Pemasok yang gagal pada salah satu syarat tersebut tidak otomatis dapat menjadi pemasok utama hanya karena unggul pada harga atau cepat menjawab pesan.

Periksa kembali tiga kelompok hasil sebelum menetapkan pilihan. Pertama, tinjau pemasok dengan skor yang berdekatan. Perbedaan 0,1 atau 0,2 mungkin tidak cukup kuat untuk membenarkan keputusan tergesa-gesa. Bandingkan kembali bukti, ketentuan pemesanan, risiko keterlambatan, serta dampak jika masing-masing pemasok gagal. Pemasok dengan skor sedikit lebih rendah dapat lebih aman jika memiliki waktu tunggu lebih singkat, kapasitas lebih stabil, atau mampu memenuhi pesanan mendadak.

Kedua, tinjau pemasok yang memiliki skor tinggi tetapi gagal pada kriteria wajib. Skor biaya dan komunikasi yang baik tidak menghapus masalah jika mutu tidak sesuai atau jumlah yang tersedia tidak mencukupi. Pemasok tersebut dapat

dicatat sebagai calon yang perlu diperbaiki atau digunakan untuk barang tertentu yang risikonya lebih rendah, tetapi jangan menetakannya sebagai pemasok utama untuk barang yang memiliki dampak besar ketika kosong.

Ketiga, tinjau nilai baik yang belum didukung pengalaman pemenuhan nyata. Jika nilai kapasitas, mutu, atau waktu hanya berasal dari pernyataan pemasok, tandai statusnya sebagai “belum teruji”. Anda dapat menahan keputusan, melakukan pembelian percobaan, atau memberikan pesanan awal dalam jumlah terbatas. Cara ini mencegah usaha menyamakan janji dengan kinerja yang sudah terbukti.

Key Insight: 💡

Biaya efektif tidak hanya berarti harga per unit. Hitung pula biaya pengiriman, kemungkinan kerusakan, biaya waktu untuk mengejar pesanan, jumlah minimum pembelian, dan dana yang tertahan karena harus membeli terlalu banyak. Harga satuan yang rendah dapat menjadi lebih mahal jika barang sering terlambat, jumlahnya kurang, atau mutunya tidak konsisten sehingga tidak dapat dijual atau digunakan.

Untuk barang yang berdampak besar jika kosong, tetapkan pemasok cadangan. Cadangan tidak harus memiliki skor total yang sama dengan pemasok utama, tetapi harus memenuhi kriteria wajib, dapat dihubungi dengan cepat, dan mampu menyediakan barang dalam kondisi yang dapat

diterima. Pastikan Anda mengetahui barang yang dilayani, waktu tunggu, jumlah minimum pembelian, cara pemesanan, batas kapasitas, dan kontak yang dapat digunakan. Dengan demikian, ketika pemasok utama gagal mengirim, Anda dapat mengaktifkan cadangan tanpa mengulang pencarian dari awal.

Jumlah pemasok juga perlu disesuaikan dengan risiko barang dan kemampuan usaha mengelolanya. Barang penting dan cepat bergerak dapat memerlukan pemasok utama dan cadangan yang sama-sama diuji secara berkala. Sebaliknya, terlalu banyak pemasok untuk barang yang jarang dibeli atau mudah rusak dapat menambah pekerjaan, memperbesar variasi mutu, dan membuat pembelian tersebar tanpa manfaat yang jelas. Pilih jumlah pemasok yang sepadan dengan risiko kekosongan, masa simpan, dan frekuensi pembelian.

Setelah keputusan dibuat, lengkapi catatan untuk setiap pemasok. Tuliskan nama dan kontak, barang yang dilayani, skor tiap kriteria, bukti dan alasan pemberian nilai, kekuatan, kelemahan, harga serta biaya tambahan, jumlah minimum pembelian, waktu tunggu, cara pemesanan, syarat pembayaran, dan hasil pembelian percobaan. Tuliskan pula alasan pemasok tersebut ditetapkan sebagai utama, cadangan, belum dipilih, atau masih perlu diuji. Catatan ini membuat keputusan dapat diikuti oleh staf dan mengurangi ketergantungan pada ingatan atau kebiasaan lama.

Tetapkan kondisi yang memicu peninjauan atau penggantian pemasok sebelum masalah terjadi. Contohnya, keterlambatan muncul dua kali dalam tiga transaksi, jumlah yang diterima kurang tanpa penyelesaian yang jelas, mutu gagal pada dua pengiriman, harga berubah tanpa pemberitahuan, atau pemasok sulit dihubungi ketika terjadi masalah. Pemicu tersebut tidak selalu berarti hubungan harus langsung dihentikan. Usaha dapat meminta perbaikan, mengurangi porsi pesanan, mengaktifkan pemasok cadangan, atau menguji pemasok lain. Yang penting, tindakan setelah pemicu muncul sudah dipahami sebelumnya.

Keputusan pemasok juga tidak berlaku selamanya. Tetapkan masa peninjauan setelah beberapa transaksi atau satu periode operasi yang cukup untuk menghasilkan bukti. Pemasok baru dapat ditinjau setelah tiga sampai lima transaksi, sedangkan pemasok barang musiman atau jarang dibeli dapat ditinjau setelah transaksi nyata berikutnya. Perbarui skor berdasarkan ketepatan jumlah, mutu, waktu tiba, kecepatan komunikasi, dan penyelesaian masalah. Jika kinerja atau kebutuhan usaha berubah, peringkat dan penetapan pemasok boleh diubah.

Sebagai langkah penerapan, pilih barang yang paling berdampak jika kosong. Gunakan catatan dua atau tiga pemasok, hitung skor tertimbang, tuliskan bukti di balik setiap nilai, lalu tetapkan satu pemasok utama dan satu cadangan hanya jika keduanya memenuhi kriteria wajib. Hasil ini menjadi dasar yang dapat dijelaskan untuk menilai

barang prioritas lainnya secara konsisten, sekaligus memastikan keputusan pembelian tetap terhubung dengan kebutuhan operasional usaha.

Key Takeaways

Key Insight: 💡 *Dari penilaian yang sudah dilakukan, ubah catatan perbandingan menjadi keputusan yang dapat dijelaskan dan diterapkan.*

- 📌 **Definisi:** Nilai pemasok berdasarkan kebutuhan barang: mutu, biaya, kemampuan memenuhi jumlah, ketepatan waktu, serta kebutuhan operasional lain. Harga terendah tidak otomatis menjadi pilihan terbaik jika berisiko menimbulkan kekurangan atau keterlambatan.
- ⚠️ **Perhatian:** Gunakan kriteria dan skala yang sama untuk semua calon pemasok agar perbandingan tetap adil. Sertakan jumlah pesanan minimum, ketentuan pembayaran, biaya tambahan, dan kecepatan respons jika faktor tersebut memengaruhi kelancaran usaha.
- 📌 **Definisi:** Susun daftar pemasok terpilih dengan alasan pemilihan, skor setiap kriteria, dan catatan pemeriksaan. Hubungkan skor dengan bukti, seperti contoh mutu,

konfirmasi stok, riwayat pengiriman, daftar harga, atau hasil komunikasi.

-  **Key Insight:** Terapkan bobot sesuai prioritas barang. Untuk barang yang sangat penting bagi operasi, kemampuan menyediakan jumlah yang tepat dan mengirim sesuai jadwal dapat lebih bernilai daripada selisih harga kecil.
-  **Perhatian:** Periksa syarat wajib sebelum mempertimbangkan nilai total. Tetapkan pemasok utama dan pemasok cadangan untuk setiap barang atau kelompok barang prioritas; cadangan harus benar-benar mampu memenuhi kebutuhan ketika pemasok utama bermasalah.

 **Tips Praktis:** Dengan cara ini, keputusan pengadaan tidak berhenti pada angka, tetapi memiliki alasan dan bukti yang dapat ditinjau ulang. Gunakan hasilnya sebagai daftar kerja saat memesan, memantau kinerja, dan memperbarui pilihan pemasok.

Bab 4: Menguji Contoh dan Menetapkan Standar Barang

4.1 Menentukan Hal yang Harus Dibuktikan dari Contoh Barang

***Key Insight:** 💡 Contoh barang bukan sekadar benda untuk dilihat sebelum membeli. Contoh digunakan untuk membuktikan apakah barang dari pemasok sesuai dengan kebutuhan usaha dan dapat diterima secara rutin. Tanpa kriteria yang jelas, pemeriksaan mudah berubah menjadi penilaian berdasarkan kesan: warnanya terlihat bagus, kemasannya tampak rapi, atau harganya terasa murah. Kesan tersebut dapat menjadi pengamatan awal, tetapi belum cukup untuk menentukan kelayakan pembelian.*

Mulailah dengan menuliskan fungsi utama barang dalam satu kalimat sederhana. Tanyakan, “Barang ini harus melakukan apa agar berguna bagi usaha?” Wadah makanan,

misalnya, harus dapat menampung makanan tanpa bocor selama pengiriman. Tepung harus menghasilkan adonan dengan tekstur yang sesuai. Kabel pengisi daya harus mengisi daya perangkat secara stabil. Kaus yang dijual kembali harus memiliki ukuran, bahan, dan jahitan yang sesuai dengan keterangan produk. Fungsi utama ini menjadi dasar untuk menentukan hal-hal yang harus diuji.

Setelah itu, tentukan pengguna akhirnya. Barang yang digunakan oleh pemilik usaha atau staf mungkin dinilai terutama dari keamanan, kemudahan penggunaan, dan efisiensi kerja. Barang yang langsung digunakan pelanggan juga harus dinilai dari kenyamanan, tampilan, daya tahan, serta kesesuaiannya dengan informasi yang dijanjikan. Bahan baku perlu menghasilkan proses dan mutu yang stabil, sedangkan barang jadi harus memenuhi harapan pelanggan ketika diterima dan digunakan. Jangan hanya menilai barang dari sudut pandang pembeli atau pemeriksa. Bayangkan apa yang terjadi ketika barang dipakai dalam kegiatan usaha sehari-hari.

Tentukan pula kondisi penggunaan yang paling penting. Apakah barang akan terkena panas, disimpan pada suhu ruang, dibawa dalam perjalanan, ditumpuk, dibuka berkali-kali, terkena cairan, atau digunakan dalam waktu lama? Kondisi ini menentukan jenis pengujian yang diperlukan. Botol yang tampak baik di atas meja belum tentu aman ketika diisi cairan dan dibawa dengan kendaraan. Kemasan

yang kuat saat kosong belum tentu mampu melindungi isi ketika ditumpuk. Bahan yang terlihat seragam belum tentu menghasilkan mutu yang sama setelah diproses.

Agar pemeriksaan tidak melebar, kelompokkan persyaratan barang ke dalam tiga tingkat. **Persyaratan wajib** adalah syarat yang harus dipenuhi karena berkaitan langsung dengan fungsi, keamanan, kesesuaian informasi, atau kemampuan barang untuk dijual dan digunakan. Contohnya adalah ukuran yang benar, jumlah isi yang sesuai, tidak bocor, tidak rusak, tidak kedaluwarsa, dan memiliki label yang dipersyaratkan. Kegagalan pada persyaratan wajib berarti barang tidak layak diterima, meskipun harganya lebih murah.

Persyaratan yang diutamakan tidak selalu menentukan apakah barang dapat berfungsi, tetapi memengaruhi kenyamanan pelanggan, efisiensi kerja, atau citra usaha. Contohnya adalah warna yang lebih seragam, kemasan yang lebih mudah dibuka, permukaan yang lebih rapi, atau masa penggunaan yang lebih panjang. Jika beberapa pemasok sama-sama memenuhi persyaratan wajib, persyaratan ini dapat menjadi dasar pembandingan.

Atribut tambahan memberikan nilai lebih, tetapi tidak boleh mengaburkan kebutuhan utama. Pilihan warna tambahan, bentuk yang lebih menarik, bonus kemasan luar, atau fitur kecil dapat dipertimbangkan selama tidak menambah beban biaya, menyulitkan penyimpanan, atau membuat

pemeriksaan terlalu rumit. Pada tahap awal, pusatkan perhatian pada persyaratan wajib dan persyaratan yang diutamakan.

Perhatian: ⚠ Berikutnya, tetapkan batas toleransi sebelum contoh diperiksa. Tidak semua perbedaan berarti barang gagal. Variasi kecil dapat terjadi dalam produksi dan pengiriman, tetapi toleransi harus ditentukan terlebih dahulu, bukan dibuat setelah melihat barang agar hasilnya tampak sesuai. Tuliskan nilai target dan batas penyimpangan yang masih dapat diterima untuk setiap atribut penting.

Untuk ukuran, tentukan apakah yang diukur adalah panjang, lebar, tinggi, diameter, kapasitas, atau gabungannya. Wadah yang ditujukan untuk isi 500 mililiter, misalnya, mungkin memerlukan kapasitas minimum tertentu, bukan sekadar ukuran luar yang terlihat sama. Jika ukuran memengaruhi kecocokan dengan rak, mesin, atau kemasan lain, batas toleransinya harus lebih ketat.

Untuk berat, jelaskan apakah yang diperiksa adalah berat bersih, berat bersama kemasan, atau keduanya. Perbedaan berat dapat menunjukkan isi yang kurang, kadar air yang berubah, atau bahan yang tidak sesuai. Untuk warna, bedakan perubahan kecil yang tidak terlihat saat barang dijual dari perubahan yang membuat barang berbeda dari

contoh, katalog, atau janji kepada pelanggan. Jika warna merupakan bagian penting dari identitas produk, gunakan toleransi yang lebih sempit dan kondisi pencahayaan yang seragam saat membandingkan.

Untuk jumlah isi, tetapkan jumlah minimum yang harus diterima. Kemasan yang seharusnya berisi sepuluh unit tidak dapat dianggap sesuai hanya karena sebagian besar kemasan berisi sepuluh, sementara beberapa lainnya berisi sembilan. Untuk jumlah kecil atau barang bernilai tinggi, pemeriksaan seluruh kemasan mungkin lebih tepat. Untuk jumlah besar, pemeriksaan berdasarkan sampel dapat digunakan, tetapi jumlah sampel, batas ketidaksesuaian, dan tindakan setelah ditemukan kekurangan harus ditulis. Kekurangan isi yang memengaruhi fungsi, kepercayaan pelanggan, atau perhitungan harga jual perlu diperlakukan sebagai kegagalan penting.

Kerusakan kemasan juga perlu dinilai berdasarkan dampaknya. Robek, bocor, terbuka, basah, penyok berat, atau kehilangan label penting biasanya merupakan kondisi mutlak ditolak. Goresan ringan pada bagian luar yang tidak memengaruhi perlindungan, informasi, atau tampilan jual mungkin dapat diterima dengan catatan. Bedakan kemasan pengiriman dari kemasan penjualan. Kardus luar yang lecet mungkin merupakan masalah pengiriman, sedangkan segel pada kemasan yang langsung diterima pelanggan merupakan masalah barang yang lebih serius.

Nilai variasi bentuk berdasarkan fungsi, bukan hanya penampilan. Bentuk yang sedikit berbeda tetapi tetap dapat digunakan mungkin masih dapat diterima. Sebaliknya, perubahan yang membuat tutup tidak menutup, barang tidak dapat ditumpuk, ukuran tidak cocok dengan rak, atau penggunaan menjadi tidak aman harus ditolak. Pada mutu, bedakan cacat yang mengganggu fungsi dari cacat kosmetik. Retak, bau asing, perubahan tekstur yang tidak semestinya, sambungan lemah, atau bagian yang mudah lepas umumnya lebih serius daripada noda kecil di area yang tidak terlihat. Keputusan akhirnya tetap harus disesuaikan dengan jenis barang dan cara penggunaannya.

Gunakan tiga kategori keputusan agar pemeriksa tidak perlu menebak. **Ditolak** berarti barang gagal memenuhi persyaratan wajib, melewati batas toleransi, atau menimbulkan risiko keamanan dan keluhan pelanggan. **Diperiksa ulang** berarti hasil belum cukup jelas, alat ukur atau kondisi pemeriksaan belum tepat, atau perbedaan mungkin berasal dari pengiriman dan penyimpanan. **Diterima dengan catatan dan persetujuan** berarti barang masih dapat digunakan tanpa mengganggu fungsi, tetapi penyimpangannya dicatat dan disetujui oleh pihak yang berwenang. Penerimaan bersyarat tidak boleh menjadi kebiasaan tanpa pengendalian.

Penyebab ketidaksesuaian juga perlu diperiksa. Barang yang berubah warna mungkin tidak sesuai sejak awal, tetapi bisa juga terkena panas selama perjalanan. Kemasan penyok mungkin disebabkan oleh pemasok, kurir, atau cara

menumpuk barang di tempat usaha. Dengan membedakan sumber masalah, usaha dapat menentukan apakah perlu mengganti pemasok, memperbaiki cara pengiriman, atau mengubah penyimpanan. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan Ishikawa bahwa mutu dipengaruhi oleh berbagai sebab, bukan hanya oleh barang itu sendiri.

Gagasan ISO 9001 tentang kriteria penerimaan, pemeriksaan keluaran, dan pengendalian barang yang tidak sesuai dapat diterapkan secara sederhana. Tidak perlu membuat sistem rumit. Pastikan setiap orang mengetahui apa yang diperiksa, batas lulusnya, bukti yang harus dicatat, dan tindakan ketika barang tidak sesuai. Prinsip Deming juga menegaskan bahwa mutu dibangun melalui proses yang konsisten, bukan hanya disaring pada pemeriksaan akhir.

Tips Praktis:  Sebagai tindakan langsung, pilih satu barang penting yang paling sering dibeli. Tuliskan fungsi utama, pengguna akhir, kondisi penggunaan, tiga sampai lima persyaratan wajib, dua persyaratan yang diutamakan, serta toleransi untuk ukuran, berat, warna, jumlah isi, kemasan, bentuk, dan mutu. Tambahkan contoh kondisi yang ditolak, diperiksa ulang, dan diterima dengan catatan. Bacakan hasilnya kepada pemilik usaha, staf pembelian, pemeriksa barang, dan pihak lain yang terkait agar semua orang menggunakan keputusan yang sama. Setelah kriteria tersebut tersedia, contoh dapat diuji dalam kondisi yang menyerupai penggunaan sebenarnya sebelum hasil dan harga pemasok dibandingkan.

4.2 Melaksanakan Uji Contoh dan Pemeriksaan Harga

Menetapkan Pemeriksa dan Peran

Setelah hal yang perlu dibuktikan ditetapkan, uji contoh dilakukan oleh orang yang memahami cara barang digunakan. Pemeriksa dapat berupa pemilik, staf pembelian, staf gudang, atau pengguna barang sehari-hari. Untuk makanan, minuman, bahan produksi, dan barang yang bersentuhan langsung dengan pelanggan, libatkan orang yang memahami kebutuhan pemakaian serta risiko

mutunya. Jika memungkinkan, pisahkan peran pembeli dan pemeriksa agar keputusan mutu tidak dipengaruhi oleh harga rendah atau hubungan dengan pemasok. Pembeli mengumpulkan informasi dan harga, sedangkan pemeriksa menilai kesesuaian barang berdasarkan bukti.

Menyamakan Urutan Pemeriksaan

Gunakan urutan pemeriksaan yang sama untuk setiap contoh. Mulailah dengan mencocokkan nama barang, jenis, varian, ukuran, jumlah contoh, kode produk, dan identitas pemasok. Periksa kemasan serta label sebelum barang dibuka. Setelah itu, periksa jumlah, ukuran, berat, bahan, kondisi fisik, kebersihan, dan tanda kerusakan. Bila relevan dan aman, periksa aroma atau rasa. Berikutnya, gunakan barang dalam kondisi yang menyerupai pemakaian sehari-hari. Urutan ini mencegah pemeriksa mengambil kesimpulan hanya dari tampilan, kemasan, atau harga penawaran.

Menggunakan Alat yang Sesuai

Gunakan alat sederhana yang sesuai dengan karakter barang, misalnya penggaris, meteran, timbangan, gelas ukur, termometer, stopwatch, senter, kamera telepon, dan sarung tangan bersih. Untuk barang yang perlu dicoba, gunakan alat pemakaian yang biasa digunakan usaha. Alat dan cara penggunaannya harus sama ketika membandingkan beberapa contoh. Jika hasil pengukuran berubah-ubah,

periksa kondisi alat, permukaan tempat pengukuran, dan cara membaca hasil sebelum menyimpulkan bahwa barang pemasok tidak konsisten.

Mengendalikan Kondisi Pengujian

Kondisi pengujian juga perlu dikendalikan. Tempat pemeriksaan harus cukup terang, bersih, dan memiliki permukaan yang sesuai. Tetapkan jumlah contoh, misalnya tiga sampai lima unit, terutama untuk barang yang mungkin berbeda antarunit. Untuk makanan atau minuman, tentukan cara penyajian, suhu, dan waktu pemeriksaan setelah kemasan dibuka. Untuk bahan produksi, tetapkan alat, durasi, beban, dan langkah pemakaian. Barang yang digunakan berulang perlu diuji dalam beberapa siklus. Tujuannya bukan membuat uji laboratorium, melainkan memperoleh perbandingan yang adil, dapat dijelaskan, dan dapat diulang.

Memeriksa Jumlah, Ukuran, Berat, dan Bahan

Periksa jumlah, ukuran, dan berat secara nyata, bukan hanya berdasarkan keterangan pemasok. Hitung isi kemasan, timbang beberapa unit, lalu bandingkan hasilnya dengan informasi penawaran. Ukur dimensi yang memengaruhi penyimpanan, pemasangan, penggunaan, atau pengiriman. Periksa bahan melalui label, keterangan pemasok, tekstur, ketebalan, warna, atau ciri lain yang dapat diamati. Jika

bahan tidak dapat dipastikan dengan melihat, mintalah penjelasan atau bukti yang relevan. Perubahan bahan tidak boleh diterima begitu saja, terutama jika dapat memengaruhi keamanan, daya tahan, atau hasil pemakaian.

Mencatat Tampilan dan Kebersihan

Pemeriksaan tampilan dan kebersihan harus menggunakan keterangan yang spesifik. Perhatikan potongan, jahitan, sambungan, cetakan, permukaan, noda, debu, karat, retak, dan cacat lainnya. Untuk makanan dan minuman, aroma, rasa, warna, serta tekstur diperiksa jika aman dan memang berkaitan dengan penggunaannya. Catat temuan seperti “dua dari lima unit memiliki noda”, “tidak berbau asing”, “warna tidak seragam”, atau “tekstur terlalu lembek setelah dimasak”. Keterangan seperti ini lebih berguna daripada komentar umum seperti “bagus” atau “kurang bagus”.

Melakukan Uji Fungsi

Selanjutnya, lakukan uji fungsi menggunakan skenario pemakaian sebenarnya. Periksa apakah barang dapat dipasang, ditutup, dipakai, dipotong, dicetak, dipanaskan, disimpan, atau dikirim sesuai kebutuhan. Catat waktu penggunaan, kemudahan, hasil, dan gangguan yang muncul. Uji daya tahan sesuai risikonya. Barang yang mudah patah, bocor, luntur, berubah bentuk, atau kehilangan fungsi perlu

mengalami pemakaian berulang atau simulasi beban sederhana. Barang yang tampak rapi belum tentu mampu menjalankan fungsi yang dibutuhkan usaha.

Memeriksa Label dan Kemasan

Label dan kemasan merupakan bagian dari mutu, bukan sekadar pelengkap tampilan. Pastikan nama, varian, ukuran, jumlah, bahan, petunjuk penggunaan, peringatan, dan informasi penting tercantum serta mudah dibaca. Periksa tanggal produksi dan kedaluwarsa, kemudian hitung sisa masa layak pakai saat barang diperkirakan tiba dan mulai digunakan. Untuk barang cepat rusak, periksa suhu saat datang, kondisi segel, kebocoran, perubahan warna, serta ketentuan penyimpanannya. Pastikan usaha memiliki tempat dan cara penyimpanan yang sesuai.

Perhatikan pula kemampuan kemasan melindungi isi selama pengiriman. Periksa kekuatan kotak, kerapatan segel, penutup, dan perlindungan terhadap benturan, tekanan, atau kelembapan. Jika wajar dan aman, lakukan simulasi pemindahan, penumpukan, atau guncangan, lalu periksa kembali isi barang. Catat apakah kerusakan terjadi pada kemasan luar saja atau sudah memengaruhi isi. Untuk barang yang sensitif terhadap suhu, waktu, atau posisi penyimpanan, mintalah informasi penanganan dari pemasok dan cocokkan dengan kemampuan usaha.

Merekam Hasil Uji

Catat hasil uji ketika pemeriksaan berlangsung. Rekaman sekurang-kurangnya memuat tanggal, nama pemeriksa, identitas contoh, pemasok, kondisi pengujian, alat yang digunakan, hasil pengukuran, cacat, foto bila diperlukan, dan keputusan sementara. Pisahkan temuan mengenai isi barang, kemasan, pengiriman, dan penyimpanan. Gunakan istilah “sesuai”, “tidak sesuai”, atau “perlu dikonfirmasi”, disertai jumlah dan ukurannya, misalnya “berat bersih rata-rata kurang 4 persen” atau “dua dari lima tutup longgar”. Bukti ini membantu pemilik, pembelian, pemeriksa, dan pemasok memahami masalah yang sama.

Mengendalikan Contoh yang Tidak Sesuai

Contoh yang tidak sesuai harus ditahan dan diberi tanda agar tidak tercampur dengan barang yang boleh digunakan. Pemasok dapat diminta memberikan penjelasan, contoh pengganti, atau bukti tambahan. Jika masalah hanya terdapat pada kemasan luar dan isi tetap aman serta berfungsi, keputusan dapat dibedakan dari kerusakan pada isi. Namun, barang yang berisiko bagi keamanan, pelanggan, atau proses usaha tidak boleh digunakan hanya karena harganya murah. Gagasan pengendalian barang tidak sesuai dalam ISO 9001 dapat diterapkan secara sederhana melalui status ditahan, diperiksa ulang, dikembalikan, atau ditolak.

Definisi Pemeriksaan Harga

Pemeriksaan harga dilakukan setelah hasil uji dan kesesuaian spesifikasi cukup jelas. Bandingkan penawaran dengan dasar yang sama: harga per satuan yang benar-benar dapat digunakan, isi bersih, jumlah minimum pembelian, ongkos kirim, biaya tambahan, syarat pembayaran, masa berlaku harga, dan biaya penggantian barang bermasalah. Harga satuan yang rendah dapat menjadi lebih mahal jika isi kurang, banyak unit rusak, masa layak pakai pendek, atau jumlah minimum menahan dana terlalu lama. Tanyakan apakah contoh yang diuji sama dengan barang yang akan dikirim rutin, berasal dari produksi biasa, atau dipilih khusus untuk calon pembeli.

Menindaklanjuti Pengiriman

Satu contoh yang lulus belum menjamin semua pengiriman berikutnya sama. Pada pengiriman awal, periksa lebih banyak unit dan simpan catatan hasilnya. Setelah pola pemasok stabil, pemeriksaan dapat disesuaikan berdasarkan risiko, tetapi tidak dihilangkan tanpa alasan. Temuan berulang perlu ditelusuri: kerusakan setelah perjalanan mungkin berkaitan dengan kemasan atau pengangkutan, cacat pada semua contoh mungkin berasal dari bahan atau proses produksi, sedangkan masalah setelah penyimpanan mungkin berasal dari kondisi tempat usaha. Pendekatan ini

sejalan dengan gagasan Deming bahwa mutu dibangun melalui proses yang konsisten dan dengan pemikiran Ishikawa bahwa cacat perlu dicari penyebabnya.

Sebagai tindakan awal, pilih satu barang yang paling berisiko kosong, rusak, atau menimbulkan keluhan. Uji sedikitnya tiga unit dengan urutan yang sama, gunakan alat yang tersedia, bandingkan dengan pemakaian sebenarnya, dan hitung biaya total yang harus dibayar. Simpan hasil serta bukti pemeriksaannya. Catatan tersebut menjadi dasar untuk menetapkan apakah barang dapat diterima rutin, perlu dikonfirmasi, ditahan sampai ada perbaikan, atau ditolak sebelum keputusan pembelian dibuat.

4.3 Menetapkan Standar Penerimaan dan Keputusan Pembelian

Definisi

Contoh yang dinyatakan layak belum menjadi standar sampai ciri-cirinya dituliskan dengan jelas. Standar penerimaan adalah kesepakatan tentang barang yang boleh dibeli dan kondisi yang masih dapat diterima ketika barang datang. Tanpa standar tertulis, pemeriksa berikutnya dapat memakai ukuran yang berbeda dari orang yang menguji contoh. Barang yang menurut pemilik “masih bagus” mungkin dianggap cacat oleh staf, sementara pemasok menganggap perbedaan ukuran atau kemasan sebagai hal yang wajar.

Mulailah dengan menuliskan identitas dan ciri barang yang harus dipenuhi. Cantumkan jenis bahan, ukuran, warna atau model, fungsi utama, serta mutu minimum. Jangan menulis “kualitas baik” tanpa penjelasan. Gantilah dengan ukuran yang dapat diperiksa, seperti “berat bersih sekurang-kurangnya 500 gram”, “ukuran 20 × 30 sentimeter”, atau “tutup dapat terpasang rapat dan tidak bocor”. Untuk makanan, mutu minimum dapat mencakup aroma, warna, tekstur, kebersihan, dan tidak adanya tanda pembusukan. Untuk kemasan atau perlengkapan toko, mutu minimum dapat mencakup ketebalan, kekuatan, dan kemampuan digunakan tanpa mudah robek.

Tuliskan pula kondisi kemasan yang dapat diterima. Jelaskan apakah penyok ringan pada kemasan luar masih diperbolehkan, apakah segel harus utuh, dan apakah barang harus terlindung dari debu, air, panas, atau tekanan selama pengiriman. Persyaratan label perlu dicantumkan secara terpisah, misalnya nama barang, ukuran atau isi bersih, kode produksi bila diperlukan, tanggal produksi, tanggal kedaluwarsa, petunjuk penggunaan, dan informasi lain yang diwajibkan untuk jenis barang tersebut.

Untuk barang yang memiliki masa simpan, tetapkan masa layak pakai minimum saat diterima. Contohnya, barang harus memiliki sisa masa layak pakai sekurang-kurangnya enam puluh hari atau paling sedikit dua pertiga dari masa simpan total. Pilih aturan berdasarkan kecepatan penjualan, frekuensi pemesanan, dan waktu yang dibutuhkan untuk menghabiskan barang. Aturan ini harus diketahui pemasok sebelum pesanan dibuat agar barang yang hampir kedaluwarsa tidak dikirim tanpa persetujuan.

Perhatian

Batas cacat juga harus dinyatakan dengan angka atau kondisi yang mudah diputuskan. Bedakan cacat ringan, berat, dan kritis. Misalnya, dari seratus unit, paling banyak dua unit boleh memiliki cacat tampilan ringan yang tidak mengganggu fungsi. Sebaliknya, satu unit yang bocor, tidak berfungsi, terkontaminasi, atau tidak memiliki label wajib dapat membuat barang tersebut ditahan. Cacat yang membahayakan pelanggan, melanggar ketentuan, atau mengganggu penggunaan tidak boleh dianggap sebagai toleransi kecil. Jika data penerimaan belum memadai, gunakan aturan lebih ketat dan tinjau setelah beberapa kali pengiriman.

Key Insight

***Key Insight:** Pisahkan standar sebelum pembelian dari standar saat penerimaan. Sebelum pembelian, yang diperiksa adalah contoh, spesifikasi, harga total, jumlah minimum pembelian, kemampuan pemasok memenuhi jumlah, serta kesesuaian dengan kebutuhan usaha. Keputusannya dapat berupa disetujui, disetujui dengan syarat, atau belum disetujui. Jika hanya ukuran tertentu yang sesuai atau pemasok harus mengganti jenis kemasan, syarat itu harus ditulis dalam pesanan dan dikonfirmasi kepada pemasok.*

Saat penerimaan, yang diperiksa adalah barang aktual: jumlah, identitas, ukuran, mutu, kemasan, label, masa layak pakai, dan jumlah cacat. Contoh yang disetujui menjadi pembanding, bukan pengganti pemeriksaan. Barang yang belum sesuai tidak boleh langsung dicampur dengan stok yang telah diterima. Pisahkan dan tandai barang tersebut sampai pemeriksa, pemilik, atau pihak yang diberi wewenang menetapkan keputusan.

Gunakan tiga keputusan sederhana. “Terima” berarti barang memenuhi seluruh syarat dan boleh dicatat sebagai stok. “Tahan” berarti barang dipisahkan sementara karena jumlah, mutu, atau dokumennya belum dapat dipastikan; barang tidak boleh digunakan atau dijual sampai ada keputusan. “Tolak” berarti barang jelas tidak sesuai dan harus

dikembalikan, diganti, atau diselesaikan melalui kesepakatan dengan pemasok. Catat alasan, jumlah, bukti pemeriksaan, dan pihak yang menyetujui keputusan, bukan hanya kata “ditolak”.

Standar harus dibaca oleh pembeli, pemeriksa, pemilik usaha, dan pemasok sebelum pesanan dibuat. Jika masalah berulang, telusuri penyebabnya: barang, kemasan, pengiriman, atau penyimpanan. Kerusakan tidak selalu berasal dari mutu barang; kemasan lemah atau paparan panas selama perjalanan juga dapat menjadi penyebab. Dengan demikian, perbaikan dapat diarahkan kepada pihak dan proses yang tepat.

Tips Praktis

Sebagai langkah penerapan, buat satu lembar standar untuk barang yang paling sering dibeli. Tuliskan ciri, ukuran dan mutu minimum, kondisi kemasan, label, masa layak pakai minimum, batas cacat, serta wewenang untuk menerima, menahan, atau menolak. Gunakan lembar tersebut pada penerimaan berikutnya dan perjelas bagian yang masih menimbulkan perdebatan sebelum pesanan selanjutnya dibuat.

Key Takeaways

- Gunakan hasil pengujian untuk menilai contoh berdasarkan kebutuhan penggunaan nyata, bukan hanya kesan visual atau harga. Catat bukti tentang fungsi, ukuran, bahan, daya tahan, keamanan, kemasan, dan kesesuaiannya dengan cara kerja usaha.
- Tunjuk pemeriksa yang memahami penggunaan barang sehari-hari. Jika memungkinkan, pisahkan peran pembeli dan pemeriksa agar harga murah tidak otomatis dianggap sebagai pilihan terbaik.
- Akhiri setiap pengujian dengan keputusan tertulis: **layak**, **layak dengan syarat**, atau **tidak layak**. Cantumkan alasan, hasil uji, harga yang disepakati, syarat pemesanan, dan tindakan berikutnya terhadap pemasok.
- Jadikan hasil keputusan sebagai kriteria yang dapat diperiksa saat barang datang. Tuliskan ciri penting seperti ukuran, warna, bahan, jumlah, kondisi kemasan, label, masa layak pakai, dan fungsi utama.
- Tetapkan batas toleransi untuk perbedaan yang masih dapat diterima, misalnya ukuran, warna, jumlah cacat, atau kondisi kemasan. Jelaskan pula siapa yang memeriksa, siapa yang menyetujui, serta kapan barang harus ditahan, diperbaiki, diganti, atau ditolak.

Tips Praktis

Jangan biarkan keputusan mutu berhenti di kepala satu orang. Simpan hasil uji dan standar penerimaan dalam dokumen yang dapat dipakai pemilik usaha, pembelian, gudang, dan pemasok. Dengan dasar yang sama, penerimaan menjadi lebih konsisten dan penolakan barang dapat dilakukan secara profesional.

End of Chapter

Bab 5: Menentukan Waktu dan Jumlah Pembelian

5.1 Membaca Kebutuhan Barang dan Waktu Tunggu

Keputusan membeli sebaiknya tidak dimulai dari perasaan bahwa stok terlihat menipis. Mulailah dengan membaca dua hal: berapa banyak barang yang biasanya terjual atau terpakai setiap hari, dan berapa lama barang baru dapat tersedia setelah dipesan. Kedua informasi ini membantu Anda menilai apakah stok yang ada cukup untuk menunggu kiriman berikutnya.

Bedakan **penjualan** dan **pemakaian** sesuai jenis usaha. Toko penjualan ulang menggunakan jumlah barang yang terjual. Usaha makanan dapat menggunakan jumlah bahan yang dipakai untuk menghasilkan makanan atau minuman. Usaha produksi kecil mungkin perlu menghitung pemakaian bahan berdasarkan jumlah produk yang dibuat. Dasar perhitungannya tetap sama, yaitu mengukur barang yang benar-benar keluar dari persediaan dalam periode tertentu.

Gunakan periode yang cukup mewakili kegiatan usaha. Sebagai langkah awal, periksa data empat sampai delapan minggu terakhir. Jika usaha memiliki pola musiman, bandingkan data tersebut dengan periode yang sama pada musim atau kondisi serupa. Jangan hanya menggunakan satu minggu jika pada minggu itu terjadi promosi besar, pameran, pesanan acara, penutupan toko, atau gangguan pasokan. Data yang terlalu pendek dapat membuat kebutuhan harian terlihat jauh lebih tinggi atau lebih rendah daripada keadaan normal.

Mengukur Kebutuhan Harian

Hitung rata-rata penjualan atau pemakaian per hari dengan membagi jumlah barang yang keluar selama periode pengamatan dengan jumlah hari usaha berjalan dalam periode tersebut. Misalnya, selama 30 hari operasional sebuah kedai menggunakan 600 gelas kemasan. Rata-rata pemakaiannya adalah:

$$600 \text{ gelas} \div 30 \text{ hari} = 20 \text{ gelas per hari.}$$

Gunakan dasar hari yang konsisten. Jika usaha hanya buka enam hari per minggu, Anda dapat menggunakan hari operasional sebagai dasar selama waktu tunggu juga dihitung dalam hari operasional. Namun, jika pemasok mengirim berdasarkan hari kalender, gunakan hari kalender secara konsisten. Mencampur 20 hari operasional dengan waktu tunggu lima hari kalender dapat menghasilkan kebutuhan yang terlalu rendah atau terlalu tinggi.

Rata-rata tersebut belum tentu langsung mencerminkan kebutuhan normal. Periksa angka yang tidak biasa sebelum menjadikannya dasar pembelian. Lonjakan mungkin berasal dari pembelian grosir satu kali, promosi, pesanan acara, atau pelanggan besar yang tidak berulang. Penurunan dapat terjadi karena toko tutup, mesin rusak, cuaca ekstrem, atau barang sempat kosong. Jika kejadian itu memang tidak mewakili keadaan normal, tandai dan jangan biarkan satu kejadian mengubah seluruh dasar perhitungan.

Namun, angka tinggi tidak boleh otomatis dibuang. Jika penjualan meningkat setiap akhir pekan, menjelang hari raya, atau pada awal bulan, peningkatan itu merupakan pola permintaan yang perlu diperhitungkan. Anda dapat membedakan rata-rata hari normal dan kebutuhan pada periode ramai. Cara ini membantu mencegah pembelian berlebihan pada hari biasa, sekaligus memberi dasar untuk bersiap menghadapi pola yang berulang.

Perhatikan pula bahwa penjualan tercatat bisa lebih rendah daripada kebutuhan sebenarnya ketika barang pernah kosong. Catatan mungkin menunjukkan penjualan 10 unit per hari, tetapi pelanggan sempat meminta barang yang tidak tersedia. Dalam keadaan itu, angka 10 belum tentu menggambarkan permintaan normal. Catat stok kosong dan pesanan yang tidak terpenuhi sebagai bahan penyesuaian. Jangan langsung menganggap seluruh permintaan yang hilang akan selalu terulang, tetapi jangan pula mengabaikannya.

Menyamakan Satuan Barang

Satuan yang tidak konsisten dapat merusak perhitungan yang sebenarnya sudah benar. Catatan penjualan mungkin menggunakan botol, pemasok menjual dalam kardus, sedangkan stok dihitung dalam pak. Tentukan satu satuan dasar untuk setiap barang, lalu ubah seluruh catatan ke satuan tersebut. Jika barang dijual per botol dan satu kardus berisi 24 botol, gunakan botol untuk menghitung penjualan, pemakaian, dan stok.

Hasil perhitungan juga perlu disesuaikan dengan satuan pembelian. Jika kebutuhan yang dihitung adalah 50 botol, sementara pemasok hanya menerima pesanan per kardus berisi 24 botol, jumlah pesanan harus dibulatkan menjadi tiga kardus atau 72 botol. Tuliskan isi setiap kemasan dan periksa apakah ukurannya berubah. Kardus yang dahulu berisi 24 unit bisa saja berubah menjadi 20 unit. Perubahan ini memengaruhi jumlah stok, biaya per unit, dan jumlah yang perlu dipesan.

Setelah kebutuhan harian terbaca dan satuannya seragam, ukur waktu tunggu. Waktu tunggu bukan hanya perjalanan barang dari gudang pemasok sampai ke tempat usaha. Hitung sejak pesanan dikonfirmasi hingga barang selesai diterima, diperiksa jumlah dan mutunya, lalu siap dijual atau digunakan. Dengan demikian, waktu pemrosesan pemasok, penyiapan atau produksi, pengaturan pengiriman, perjalanan, pembongkaran, pemeriksaan, dan pencatatan perlu ikut dihitung.

Mencatat Waktu Tunggu

Catat waktu tunggu dari beberapa pengiriman terakhir. Misalnya, empat pesanan datang dalam tiga, empat, empat, dan enam hari. Waktu tunggu normal dapat diperkirakan sekitar empat hari, sedangkan enam hari dapat menjadi waktu tunggu terlama yang masih wajar jika keterlambatan seperti itu pernah terjadi tanpa keadaan luar biasa. Catatan ini lebih dapat diandalkan daripada hanya memakai janji pemasok bahwa barang “biasanya datang besok”.

Perhatikan jadwal produksi dan hari operasional pemasok. Jika pemasok hanya memproduksi setiap Selasa dan Jumat, pesanan yang dibuat pada hari berbeda dapat mengalami waktu tunggu yang berbeda. Hal yang sama berlaku jika pemasok tidak beroperasi pada Minggu atau hari libur. Masukkan juga kemungkinan keterlambatan yang masih sering terjadi, bukan hanya waktu tercepat yang pernah dialami. Untuk barang penting, waktu tunggu terlama yang masih wajar dapat digunakan sebagai dasar yang lebih hati-hati, terutama ketika pemasok sering terlambat atau memiliki jadwal pengiriman terbatas.

Jika belum memiliki catatan, tanyakan kepada pemasok tentang batas waktu pemesanan, jadwal pemrosesan, hari pengiriman, hari libur, dan pengalaman keterlambatan. Setelah itu, catat waktu barang benar-benar siap digunakan pada setiap pengiriman berikutnya. Proses pemeriksaan satu hari, misalnya, harus tetap dihitung walaupun kendaraan sudah tiba pada hari sebelumnya.

Menghitung Kebutuhan Selama Waktu Tunggu

Rumus dasar kebutuhan selama waktu tunggu adalah:

Kebutuhan masa tunggu = rata-rata pemakaian per hari × jumlah hari waktu tunggu.

Jika sebuah toko menjual rata-rata 20 botol per hari dan waktu tunggu normal pemasok adalah empat hari, kebutuhan selama waktu tunggu adalah:

$$20 \text{ botol} \times 4 \text{ hari} = 80 \text{ botol.}$$

Artinya, sejak pesanan dibuat sampai kiriman dapat diterima dan digunakan, usaha perlu melindungi kebutuhan sekitar 80 botol. Jika ada satu hari tambahan untuk pemeriksaan atau pemasok tidak beroperasi selama satu hari, waktu tunggu menjadi lima hari dan kebutuhannya menjadi:

$$20 \text{ botol} \times 5 \text{ hari} = 100 \text{ botol.}$$

Konsep ini merupakan bentuk sederhana dari titik pemesanan ulang yang dibahas dalam manajemen operasi oleh Jay Heizer, Barry Render, dan Chuck Munson. Untuk usaha kecil, Anda tidak harus langsung memakai model yang rumit. Yang penting, keputusan membeli memperhitungkan pemakaian harian dan waktu nyata yang diperlukan sampai barang kembali tersedia.

Tambahkan cadangan hanya jika ada alasan yang jelas. Cadangan layak dipertimbangkan ketika dampak kehabisan barang besar, permintaan berubah-ubah, barang sangat penting, atau pemasok sering terlambat. Cadangan sederhana dapat dihitung sebagai rata-rata pemakaian harian dikalikan tambahan beberapa hari. Jika pemakaian 20 botol per hari dan Anda menetapkan cadangan dua hari, cadangannya adalah 40 botol. Kebutuhan yang perlu dilindungi menjadi 80 botol untuk waktu tunggu normal ditambah 40 botol cadangan, atau 120 botol.

Cadangan bukan alasan untuk menimbun tanpa batas. Variasi permintaan dan ketidakpastian waktu tunggu memang dapat meningkatkan kebutuhan persediaan pengaman, tetapi tingkat cadangan harus mengikuti dampak dan risiko. Barang murah, tahan lama, dan sangat penting mungkin layak memiliki cadangan lebih besar. Sebaliknya, barang mudah rusak, mahal, atau lambat bergerak perlu diperlakukan lebih hati-hati. Tinjau cadangan setelah beberapa siklus pembelian. Jika stok selalu tersisa jauh di atas kebutuhan, kurangi cadangan. Jika stok sering habis sebelum kiriman datang, periksa kembali data pemakaian, waktu tunggu, dan jumlah cadangan.

Sebagai langkah awal, pilih lima barang yang paling sering menimbulkan masalah. Catat jumlah yang keluar selama periode yang mewakili kegiatan usaha, jumlah hari yang digunakan, satuan pembelian pemasok, waktu tunggu normal, waktu tunggu terlama yang masih wajar, serta tambahan hari untuk pemeriksaan dan libur. Setelah rata-

rata pemakaian harian dan kebutuhan masa tunggu diperoleh, Anda memiliki dasar yang lebih kuat untuk menentukan kapan stok harus memicu pemesanan. Dasar ini kemudian dapat digunakan untuk menetapkan titik pemesanan dan jumlah pembelian yang wajar.

5.2 Menetapkan Titik Pemesanan dan Jumlah Pembelian

Data pemakaian dan waktu tunggu pemasok yang telah dikumpulkan menjadi dasar untuk menentukan kapan tindakan perlu dilakukan. Namun, keputusan tidak cukup dibuat dengan melihat apakah rak tampak mulai kosong. Usaha perlu memiliki batas yang jelas agar pemeriksaan dan pemesanan dilakukan sebelum persediaan tidak lagi mampu memenuhi kebutuhan.

Batas tersebut disebut titik pemesanan ulang. Titik pemesanan ulang adalah tingkat persediaan yang memicu pemeriksaan dan, bila diperlukan, pembuatan pesanan baru. Rumus sederhananya adalah:

Titik pemesanan ulang = kebutuhan selama masa tunggu + stok cadangan

Kebutuhan selama masa tunggu diperoleh dari pemakaian rata-rata per hari dikalikan waktu tunggu pemasok. Misalnya, sebuah barang rata-rata terjual atau terpakai 8 unit per hari dan pemasok biasanya mengirim dalam 4 hari. Kebutuhan selama masa tenggunya adalah 32 unit. Jika usaha menetapkan stok cadangan 10 unit untuk menghadapi keterlambatan atau kenaikan permintaan, titik pemesanan ulangnya adalah 42 unit.

Artinya, ketika stok yang dapat dipakai turun sampai sekitar 42 unit, pemeriksaan dan pemesanan perlu dilakukan. Usaha tidak perlu menunggu sampai barang benar-benar hampir habis. Titik ini bukan jaminan bahwa persediaan akan selalu aman dalam keadaan apa pun, melainkan aturan kerja untuk memberi waktu menghadapi risiko yang telah dikenali. Stok cadangan juga tidak harus sama untuk semua barang. Barang dengan permintaan yang berubah-ubah atau pemasok yang sering terlambat mungkin memerlukan cadangan lebih besar daripada barang dengan pemakaian stabil dan pasokan yang dapat diandalkan.

Dasar perhitungannya harus berupa stok yang dapat dipakai, bukan seluruh jumlah yang terlihat di rak atau tercatat dalam laporan stok fisik. Gunakan rumus berikut:

Stok yang dapat dipakai = stok fisik - barang rusak - barang sudah dipesan pelanggan - barang tidak memenuhi standar penerimaan

Barang yang masih ditahan untuk pemeriksaan mutu juga sebaiknya belum dihitung sebagai stok siap pakai sampai statusnya jelas. Dengan cara ini, catatan persediaan mencerminkan kemampuan nyata usaha untuk memenuhi kebutuhan berikutnya.

Sebagai contoh, catatan menunjukkan 55 unit berada di gudang. Ternyata 3 unit rusak, 8 unit sudah dialokasikan untuk pesanan pelanggan, dan 2 unit tidak memenuhi standar penerimaan. Stok yang dapat dipakai bukan 55 unit, melainkan 42 unit. Jika titik pemesanan ulang juga 42 unit, barang tersebut sudah berada pada batas pemicu pemesanan, walaupun jumlah fisiknya masih tampak cukup banyak.

Setelah mengetahui kapan harus memesan, tentukan jumlah yang perlu dibeli. Jumlah pembelian perlu menutup kebutuhan sampai kesempatan pembelian berikutnya, mempertahankan cadangan yang ditetapkan, dan menghindari pembelian atas barang yang sudah tersedia atau segera tiba. Rumus praktisnya adalah:

Jumlah pembelian = kebutuhan sampai pembelian berikutnya + cadangan sasaran – stok yang dapat dipakai – pesanan yang sedang menuju lokasi

“Kebutuhan sampai pembelian berikutnya” adalah perkiraan pemakaian sejak pesanan diputuskan sampai kesempatan pembelian berikutnya. Jika usaha memeriksa dan melakukan

pembelian setiap tujuh hari, kebutuhan untuk periode tersebut dapat digunakan. Jika waktu tunggu pemasok dan jadwal pembelian harus ditutup sekaligus, gunakan periode yang benar-benar ingin dijamin oleh pesanan. Jangan menjumlahkan masa tunggu dan periode pembelian dua kali, karena hasilnya dapat terlalu besar.

Pesanan yang sedang menuju lokasi hanya boleh mengurangi jumlah pembelian jika statusnya jelas dan kemungkinan tibanya dapat dipercaya. Pesanan yang telah dikirim, memiliki perkiraan tiba yang masuk akal, dan tidak menunjukkan masalah pengiriman dapat dihitung. Sebaliknya, pesanan yang belum dikonfirmasi, tertunda tanpa kepastian, atau berisiko dibatalkan sebaiknya tidak dianggap sebagai persediaan yang segera tersedia. Catatan pengadaan perlu membedakan stok yang sudah ada, stok yang telah dialokasikan, dan stok yang masih dalam perjalanan.

Misalnya, pemakaian rata-rata sebuah barang adalah 8 unit per hari. Usaha ingin menutup kebutuhan tujuh hari sampai pembelian berikutnya, sehingga kebutuhan yang perlu ditutup adalah 56 unit. Cadangan sasaran ditetapkan 10 unit. Stok yang dapat dipakai saat ini 42 unit, sedangkan 10 unit sedang dalam perjalanan dan diperkirakan tiba dalam tiga hari. Perhitungannya menjadi:

Jumlah pembelian = $56 + 10 - 42 - 10 = 14$ unit

Secara hitungan, 14 unit cukup untuk menutup kebutuhan yang direncanakan. Akan tetapi, jumlah akhir belum tentu 14 unit. Pemasok mungkin menetapkan minimum pesanan 20 unit atau hanya menjual dalam kemasan tertentu. Jika pembelian dilakukan dalam kelipatan 10 unit dengan minimum 20 unit, pesanan perlu disesuaikan menjadi 20 unit. Jika pemasok hanya menjual kemasan 24 unit, periksa terlebih dahulu apakah tambahan stok tersebut masih dapat terjual atau terpakai sebelum masa simpannya berakhir.

Penyesuaian ini penting karena jumlah pembelian yang terlihat murah belum tentu ekonomis bagi usaha. Harga satuan yang lebih rendah karena membeli banyak harus dibandingkan dengan dana yang tertahan, ruang yang terpakai, risiko kerusakan, masa simpan, serta kemungkinan barang bergerak lambat. Jumlah pembelian yang wajar adalah jumlah yang menutup kebutuhan secara aman dengan biaya dan risiko yang masih dapat ditanggung, bukan selalu jumlah terbesar yang memperoleh potongan harga.

Sebelum menyetujui jumlah akhir, periksa ukuran kemasan dan kelipatan pesanan, minimum pesanan pemasok, kapasitas penyimpanan yang aman, kecepatan penjualan, masa simpan, serta dana yang benar-benar tersedia. Kapasitas gudang bukan hanya soal apakah barang masih bisa dimasukkan. Barang juga harus dapat disusun, diperiksa, dilindungi dari kerusakan, dan dikeluarkan tanpa mengganggu barang lain.

Dana yang benar-benar tersedia bukan seluruh uang yang sedang berada di kas atau rekening. Kurangi terlebih dahulu pembayaran pemasok yang jatuh tempo, upah, biaya operasional, pengiriman, dan kebutuhan mendesak lainnya. Jika pembelian sesuai hitungan akan menghabiskan dana yang diperlukan untuk memenuhi kewajiban terdekat, jumlah pesanan dapat dikurangi, dibagi menjadi beberapa pengiriman, atau dinegosiasikan kembali dengan pemasok. Keputusan pembelian harus menjaga kelancaran usaha, bukan hanya menambah stok.

Agar aturan tidak berubah-ubah karena tekanan sesaat, tetapkan batas minimum dan batas maksimum untuk setiap barang penting. Batas minimum adalah tingkat stok yang memicu pemeriksaan dan pemesanan, bukan target stok yang harus selalu dipertahankan. Jika stok berada sedikit di atas batas minimum, usaha tidak harus langsung membeli hanya untuk mengembalikannya ke angka tertentu. Periksa pemakaian terbaru, pesanan pelanggan, barang dalam perjalanan, keandalan pemasok, dan kondisi dana sebelum mengambil keputusan.

Batas maksimum menunjukkan jumlah persediaan tertinggi yang wajar ditahan dalam kondisi normal. Dasarnya perlu mencakup kebutuhan selama satu siklus pembelian, daya simpan, ruang penyimpanan, kecepatan pergerakan barang, dan batas dana. Barang yang cepat terjual dan tahan lama mungkin memiliki batas maksimum lebih tinggi. Sebaliknya, barang yang lambat bergerak, mudah rusak, mahal, atau

jarang digunakan sebaiknya memiliki batas lebih rendah, meskipun pemasok menawarkan harga satuan yang lebih murah untuk pembelian besar.

Setiap pesanan yang membuat persediaan melewati batas maksimum harus memiliki alasan tertulis dan persetujuan. Alasannya dapat berupa pesanan pelanggan yang sudah pasti, pemasok akan tutup dalam waktu lama, kebutuhan musiman yang telah terbukti, atau risiko kenaikan harga yang sudah dibandingkan dengan biaya dan risikonya. Alasan “supaya aman” saja tidak cukup, karena dapat menyamarkan pembelian berlebihan. Persetujuan membantu membedakan kebutuhan khusus dari keputusan yang didorong rasa takut kehabisan.

Untuk mulai menerapkan aturan ini, pilih satu barang yang sering kosong atau paling banyak menyerap dana. Catat pemakaian rata-rata harian, waktu tunggu, stok cadangan, stok yang dapat dipakai, dan stok yang sedang dalam perjalanan. Hitung titik pemesanan ulang, lalu hitung jumlah pembelian berdasarkan periode kebutuhan yang dipilih. Sesuaikan hasilnya dengan kemasan, minimum pesanan, kapasitas, masa simpan, kecepatan penjualan, dan dana yang tersedia. Catat aturan sementara tersebut dan tinjau setelah beberapa siklus pembelian.

Peninjauan diperlukan karena titik pemesanan dan jumlah pembelian dapat berubah ketika pola permintaan, kinerja pemasok, atau kemampuan dana berubah. Setelah aturan dasar terbentuk, penyesuaian berikutnya dapat dibuat menurut karakter barang: barang cepat bergerak, lambat bergerak, mudah rusak, atau memiliki kebutuhan khusus. Dengan demikian, batas stok tidak diterapkan secara seragam, melainkan disesuaikan dengan risiko dan kemampuan usaha.

5.3 Menyesuaikan Aturan dengan Karakter Barang dan Dana Usaha

Key Insight:

Aturan pembelian tidak dapat diterapkan dengan cara yang sama untuk semua barang. Dua barang mungkin sama-sama terjual sepuluh unit per minggu, tetapi memerlukan keputusan berbeda jika salah satunya tahan lama dan yang lain mudah rusak. Bahan utama produksi juga perlu diperlakukan berbeda dari barang pelengkap yang masih dapat digantikan. Karena itu, titik pemesanan ulang dan jumlah pembelian perlu dibaca bersama karakter barang, risiko keterlambatan pemasok, serta dana yang benar-benar tersedia.

Definisi

Mulailah dengan meninjau kembali angka yang digunakan dalam aturan pembelian. Rata-rata pemakaian bukan angka yang berlaku selamanya. Musim, promosi, hari raya, perubahan jumlah pelanggan, atau penurunan permintaan dapat membuat rata-rata bulan lalu tidak lagi mewakili kondisi sekarang. Untuk barang yang bergerak cepat atau memiliki permintaan yang berubah-ubah, perbarui rata-rata pemakaian lebih sering, misalnya setiap minggu atau dua minggu. Untuk barang yang permintaannya stabil, peninjauan bulanan mungkin sudah memadai.

Pemeriksaan tersebut sebaiknya dilakukan pada jadwal tetap, bukan hanya ketika rak terlihat hampir kosong. Tetapkan waktu yang mudah dijalankan, misalnya setiap Senin pagi atau pada hari pertama dan pertengahan bulan. Catat stok yang tersedia, barang yang masih dalam perjalanan, pemakaian terbaru, pesanan pelanggan yang sudah pasti, serta perubahan waktu tunggu pemasok. Jadwal tetap membantu perubahan permintaan terlihat lebih cepat sehingga usaha dapat menyesuaikan pembelian sebelum masalah menjadi mendesak.

Gunakan waktu tunggu yang realistis, bukan waktu tercepat yang pernah dijanjikan pemasok. Jika pemasok biasanya mengirim dalam dua hari, tetapi beberapa kali membutuhkan empat atau lima hari, gunakan angka yang lebih mencerminkan kejadian nyata. Perhitungkan pula hari libur, jadwal pengiriman, batas waktu pemesanan, dan kemungkinan barang tertahan dalam perjalanan. Cadangan dapat ditambahkan untuk menutup gangguan tersebut, terutama jika barang penting, sulit digantikan, atau kekosongannya dapat menghentikan produksi dan pelayanan.

Perhatian

Namun, cadangan bukan alasan untuk menumpuk barang. Cadangan dapat dikurangi jika permintaan stabil, pemasok dapat diandalkan, barang mudah dibeli kembali, atau masa simpannya pendek. Tingginya penjualan juga bukan alasan otomatis untuk memperbesar persediaan. Periksa apakah kenaikan penjualan berlangsung selama beberapa periode atau hanya disebabkan promosi, musim, dan acara tertentu. Pertimbangkan juga kemampuan pemasok, masa simpan barang, kapasitas penyimpanan, serta kemampuan dana sebelum menaikkan jumlah pembelian.

Mengelola Barang Cepat Bergerak

Barang cepat bergerak memerlukan perhatian lebih sering karena perubahan kecil dalam pemakaian dapat segera mengurangi stok. Prioritaskan barang yang paling memengaruhi penjualan, pelayanan, atau proses produksi. Jika satu bahan yang kosong dapat menghentikan produksi, atau satu produk yang laris menjadi alasan utama pelanggan datang, barang tersebut layak diperiksa lebih sering daripada barang pelengkap.

Untuk barang seperti ini, tetapkan aturan yang mudah dijalankan: kapan stok diperiksa, siapa yang bertanggung jawab, dan tindakan apa yang dilakukan ketika stok mencapai titik pemesanan ulang. Saat menentukan jumlah pembelian, perhitungkan stok yang tersedia, barang yang sedang dikirim, kebutuhan selama waktu tunggu realistis, serta batas maksimum stok. Jika pemasok menetapkan jumlah minimum pembelian, jangan langsung memesan sebanyak minimum tersebut tanpa memeriksa kecepatan penjualan dan kemampuan penyimpanan.

Sebagai contoh, sebuah toko menggunakan rata-rata 12 unit per hari. Waktu tunggu pemasok biasanya tiga hari, tetapi kadang-kadang menjadi empat hari. Jika cadangan ditetapkan enam unit, titik pemesanan ulang dapat dihitung dari kebutuhan empat hari ditambah cadangan, yaitu $12 \times 4 +$

6 = 54 unit. Jumlah yang dibeli tetap perlu disesuaikan dengan batas maksimum. Jika stok maksimum hanya ditujukan untuk memenuhi sekitar sepuluh hari penjualan, pembelian besar dapat membuat persediaan melampaui batas tersebut.

Mengelola Barang Lambat Bergerak dan Mudah Rusak

Barang lambat bergerak membutuhkan pendekatan yang berbeda. Beli dalam jumlah kecil dengan jarak pembelian lebih panjang agar dana tidak terlalu lama tertahan. Jika barang hanya terjual beberapa unit dalam sebulan, jumlah minimum pemasok mungkin sudah terlalu besar dibandingkan kebutuhan nyata. Pertimbangkan negosiasi jumlah minimum, pembelian berdasarkan pesanan, atau penggunaan barang alternatif yang tetap memenuhi kebutuhan pelanggan.

Tinjau kembali apakah barang tersebut masih layak dipertahankan dalam pilihan usaha. Periksa kapan terakhir barang terjual, berapa dana yang masih tertahan, apakah tersedia barang pengganti, dan apakah keberadaannya benar-benar mendukung penjualan atau pelayanan. Barang yang masih diperlukan tetapi lambat bergerak dapat dipertahankan dengan batas maksimum yang rendah. Barang yang tidak lagi memiliki permintaan kuat sebaiknya tidak dibeli ulang hanya karena sebelumnya pernah laku.

Barang mudah rusak memerlukan batas yang lebih ketat. Sesuaikan jumlah pembelian dengan penjualan dalam waktu dekat, bukan perkiraan penjualan yang terlalu jauh. Jika barang biasanya habis dalam tiga hari dan pemasok dapat mengirim setiap hari, pembelian untuk beberapa minggu ke depan berisiko tidak masuk akal. Gunakan data penjualan terbaru, perhatikan hari dengan permintaan lebih tinggi, lalu batasi jumlahnya agar barang dapat terjual sebelum mutu menurun.

Saat menerima dan menyimpan barang, dahulukan barang yang lebih dahulu diterima untuk digunakan atau dijual. Tandai tanggal penerimaan bila perlu, letakkan barang lama di posisi yang lebih mudah diambil, dan periksa kondisinya secara rutin. Cadangan untuk barang mudah rusak sebaiknya dikurangi karena setiap unit tambahan berisiko berubah menjadi kerugian. Dalam kondisi tertentu, kekosongan sesekali dapat lebih murah daripada membuang barang yang tidak sempat terjual, selama barang tersebut bukan bahan utama yang menghentikan operasi.

Menyeimbangkan Ketersediaan dan Dana Usaha

Keputusan pembelian harus mempertimbangkan dana yang tersedia, bukan hanya kebutuhan persediaan. Dana usaha juga diperlukan untuk membayar tenaga kerja, sewa, utilitas, pengiriman, kewajiban kepada pemasok, dan kebutuhan

operasional lainnya. Karena itu, jangan memakai seluruh dana yang tersedia untuk persediaan meskipun ada potongan harga atau tawaran pembelian dalam jumlah besar.

Bagi dana pembelian berdasarkan tiga pertimbangan. Pertama, kebutuhan terdekat untuk barang yang penting dan berisiko kosong. Kedua, batas maksimum stok agar pembelian tidak melampaui kemampuan penjualan dan penyimpanan. Ketiga, kewajiban operasional lain yang harus tetap dibayar. Jika dana terbatas, dahulukan barang yang paling memengaruhi penjualan, pelayanan, atau produksi. Tunda pembelian barang yang berisiko menjadi stok mati jika kebutuhan belum cukup kuat.

Tips Praktis

Gunakan urutan keputusan sederhana. Periksa apakah barang penting akan mencapai titik pemesanan ulang. Lalu, pastikan jumlah pembelian tidak membuat stok melewati batas maksimum dan dana untuk kewajiban lain tetap aman. Jika ketiganya terpenuhi, pembelian dapat dilakukan. Jika dana tidak cukup, kurangi jumlah pembelian, cari jadwal pengiriman yang lebih sesuai, gunakan pemasok cadangan, atau komunikasikan kebutuhan dengan pemasok. Harga satuan yang lebih murah bukan keputusan yang baik jika pembelian tersebut membuat usaha kesulitan membayar kebutuhan penting.

Pada pemeriksaan berikutnya, terapkan aturan ini pada beberapa barang dari tiap kelompok: cepat bergerak, lambat bergerak, dan mudah rusak. Catat pemakaian terbaru, waktu tunggu realistis, stok tersedia, jumlah yang sedang dipesan, batas maksimum, dan dana yang diperlukan. Setelah itu, tetapkan satu perubahan yang dapat diamati, seperti mempercepat pemeriksaan barang cepat bergerak, mengurangi pembelian barang lambat bergerak, atau menurunkan cadangan barang mudah rusak. Hasilnya dapat ditinjau pada jadwal pemeriksaan berikutnya agar aturan pembelian terus menyesuaikan kebutuhan, risiko, dan kemampuan dana usaha.

Key Takeaways

- Mulailah dari rata-rata pemakaian harian dan waktu tunggu pemasok. Jika barang terpakai 10 unit per hari dan pemasok memerlukan 4 hari, kebutuhan selama masa tunggu adalah 40 unit. Tambahkan cadangan sesuai risiko keterlambatan atau perubahan permintaan.
- Tetapkan titik pemesanan ulang untuk setiap kelompok barang. Pemeriksaan dan pemesanan harus dipicu ketika posisi persediaan mendekati titik tersebut, dengan mempertimbangkan stok tersedia dan jumlah yang masih dalam pesanan—bukan hanya melihat apakah rak tampak kosong.
- Gunakan batas minimum dan maksimum untuk menentukan jumlah pembelian yang wajar. Minimum menjaga operasi tetap berjalan, sedangkan maksimum mencegah dana terlalu lama tertahan. Sebagai dasar, jumlah pembelian dapat diarahkan untuk mengisi stok sampai batas maksimum setelah memperhitungkan stok tersedia dan pesanan berjalan, lalu disesuaikan dengan kemampuan kas.
- Bedakan frekuensi dan jumlah pembelian berdasarkan karakter barang. Barang cepat bergerak perlu ditinjau lebih sering, barang lambat bergerak dibeli secara lebih hati-hati, dan barang mudah rusak dipesan lebih kecil

tetapi lebih sering. Bahan utama produksi dapat memerlukan cadangan lebih kuat daripada barang pelengkap yang mudah digantikan.

Pilih satu kelompok barang dan tuliskan aturan dengan angka yang benar-benar digunakan: kapan memesan, berapa jumlahnya, serta batas minimum dan maksimum. Dengan begitu, keputusan berikutnya dapat ditinjau berdasarkan kebutuhan, risiko, dan dana usaha, bukan kepanikan saat stok menipis.

End of Chapter

Bab 6: Menjalankan Proses Pembelian dan Penerimaan Barang

6.1 Menyiapkan dan Menyetujui Pembelian

Key Insight: 💡

Pembelian yang tertib tidak dimulai dari pesan singkat kepada pemasok, tetapi dari kebutuhan yang dapat dijelaskan. Pernyataan seperti “stok hampir habis, pesan lagi” belum cukup untuk menjadi dasar keputusan. Masih perlu diketahui berapa stok yang tersedia, berapa yang sedang dipesan, kapan barang dibutuhkan, berapa jumlah pemakaian, dan apakah dana usaha memungkinkan pembelian tersebut. Tanpa informasi itu, keputusan mudah dipengaruhi ingatan, kebiasaan, atau rasa takut kehabisan.

Langkah pertama adalah mengubah kebutuhan menjadi permintaan pembelian yang jelas. Catat nama barang, kode jika digunakan atau satuan pembelian, jumlah yang diminta, stok yang tersedia, alasan pembelian, waktu barang dibutuhkan, pemasok yang diusulkan, dan perkiraan nilai pembelian. Satuan harus sama dengan satuan yang digunakan saat memesan dan menerima barang. Jangan menulis “20” tanpa keterangan karena angka tersebut dapat berarti 20 buah, 20 pak, 20 botol, atau 20 dus.

Alasan pembelian juga harus spesifik. Misalnya, “stok tersisa 12 botol, rata-rata terpakai 5 botol per hari, waktu tunggu pemasok 3 hari, sehingga perlu dibeli sebelum Jumat.” Alasan lain dapat berupa pesanan pelanggan, jadwal produksi, persiapan periode ramai, atau penggantian barang yang rusak. Keterangan ini membantu penanggung jawab membedakan kebutuhan nyata dari pembelian yang hanya didorong oleh perkiraan.

Jumlah yang diminta tidak sebaiknya langsung disalin dari pembelian sebelumnya. Bandingkan stok tersedia dengan perkiraan pemakaian sampai barang berikutnya datang. Perhitungkan pula stok pengaman yang wajar, terutama untuk barang penting atau barang yang waktu tungguanya sulit dipastikan. Namun, stok pengaman bukan alasan untuk menimbun tanpa batas. Jika pemakaian melambat, masa simpan pendek, tempat penyimpanan terbatas, atau dana sedang ketat, jumlah yang diminta perlu diturunkan meskipun pemasok menawarkan harga lebih murah untuk pembelian besar.

Definisi

Klasifikasikan kebutuhan sebelum meminta persetujuan karena setiap jenis pembelian memerlukan tingkat pemeriksaan dan batas keputusan yang berbeda. Pembelian rutin adalah pembelian berulang untuk barang yang sudah dikenal, dengan jumlah relatif stabil dan pemasok yang telah disetujui. Pemeriksaannya dapat lebih singkat selama jumlah, harga, mutu, dan waktu pembelian masih berada dalam batas yang ditetapkan. Contohnya adalah pembelian bahan kemasan setiap minggu dengan pola pemakaian yang konsisten.

Pembelian mendesak dilakukan ketika barang dibutuhkan sebelum jadwal pembelian biasa, misalnya karena pemasok terlambat, stok rusak, atau muncul kebutuhan operasional yang tidak terduga. Status mendesak tidak berarti pemeriksaan boleh dihilangkan. Alasan, jumlah, harga, pemasok, dan dampaknya terhadap dana justru harus dicatat lebih jelas. Jika keputusan harus dibuat cepat, penanggung jawab dapat memberikan persetujuan lisan sesuai kewenangannya, tetapi rincian pembelian harus ditulis dan dikonfirmasi segera setelahnya. Dengan cara ini, keadaan darurat tidak berubah menjadi kebiasaan membeli tanpa kendali.

Pembelian musiman dilakukan untuk menghadapi kenaikan permintaan yang dapat diperkirakan, seperti hari raya, musim liburan, atau jadwal produksi tertentu. Pembelian sebaiknya dimulai lebih awal karena waktu tunggu pemasok dapat bertambah ketika banyak pelanggan memesan barang yang sama. Periksa dasar perkiraannya: apakah berdasarkan penjualan periode sebelumnya, pesanan yang sudah diterima, atau hanya dugaan? Jika dasar perkiraannya belum kuat, lakukan pembelian bertahap atau bagi pesanan ke beberapa waktu agar usaha tidak menanggung seluruh risiko sejak awal.

Setelah permintaan disusun, periksa kemampuan anggarannya secara menyeluruh. Bandingkan nilai pembelian dengan anggaran pembelian pada periode berjalan, kebutuhan operasional lain yang harus dibayar, batas dana cadangan, dan perkiraan waktu barang akan terjual atau terpakai. Pembelian senilai Rp8.000.000 mungkin tampak menguntungkan karena harga per unit turun, tetapi dapat mengganggu usaha jika pada minggu yang sama harus dibayar sewa, upah, pengiriman, atau kewajiban lain.

Proyeksi waktu barang terjual atau terpakai membantu menilai berapa lama dana akan tertahan. Jika barang diperkirakan habis dalam dua minggu, jumlah lebih besar mungkin masih masuk akal apabila masa simpannya cukup dan arus dana memungkinkan. Sebaliknya, jika barang baru mungkin terjual dalam dua atau tiga bulan, potongan harga

harus dibandingkan dengan risiko penumpukan, kerusakan, perubahan selera pelanggan, serta kebutuhan dana untuk barang lain.

Perhatian

Jika nilai pesanan terlalu besar atau berpotensi mengganggu arus kas, jangan langsung menyetujui atau menolaknya. Tinjau kembali jumlah, mutu, satuan, dan waktu pembelian. Jumlah dapat dikurangi dengan meningkatkan frekuensi pembelian. Satuan pemasok juga mungkin tidak cocok dengan kecepatan pemakaian usaha. Harga per dus yang lebih rendah tidak menguntungkan jika sebagian isinya rusak atau terlalu lama tersimpan. Pastikan mutu yang ditawarkan memenuhi standar usaha, bukan sekadar terlihat murah. Uji pula apakah barang perlu tiba sekarang atau masih dapat dipesan beberapa hari lagi. Memesan terlalu awal menambah dana yang tertahan dan kebutuhan penyimpanan, sedangkan memesan terlalu lambat meningkatkan risiko kehabisan dan pembelian darurat.

Pembagian tanggung jawab perlu ditetapkan sebelum pembelian berjalan. Orang yang menemukan kebutuhan atau memantau stok mengajukan permintaan dan memberikan alasan berdasarkan catatan yang tersedia. Penanggung jawab

operasional memeriksa kewajaran jumlah, mutu, satuan, waktu kebutuhan, dan jenis pembeliannya. Pihak yang memeriksa anggaran, biasanya pemilik, pengelola, atau petugas keuangan, membandingkan nilai pembelian dengan anggaran periode berjalan, kebutuhan lain, dan dana cadangan. Pihak yang memilih atau menghubungi pemasok memastikan pemasok tersebut disetujui dan syarat harga, mutu, jumlah minimum, serta waktu pengirimannya masih berlaku. Penerima barang memeriksa barang saat datang, sedangkan pencatat transaksi memperbarui catatan pembelian dan stok. Dalam usaha kecil, beberapa peran dapat dijalankan oleh orang yang sama, tetapi pemeriksaan dan persetujuan tetap dilakukan sebagai tahapan yang berbeda.

Tetapkan juga batas nilai pembelian. Penanggung jawab operasional dapat diberi kewenangan menyetujui pembelian rutin sampai nilai tertentu selama pemasok, harga, jumlah, dan mutu masih sesuai aturan. Pembelian di atas batas tersebut, pembelian dari pemasok baru, pembelian mendesak dengan harga lebih tinggi, pembelian yang memakai dana cadangan, atau pembelian dengan risiko penumpukan harus mendapat persetujuan pemilik atau pengelola. Batas ini perlu ditentukan sebelum keadaan mendesak terjadi dan diketahui oleh semua pihak yang terlibat.

Catat hasil pemeriksaan dan keputusan, bukan hanya bukti pembayaran. Informasi minimalnya mencakup tanggal, barang, kode atau satuan, jumlah, alasan, pemasok, nilai, pihak yang memeriksa, pihak yang menyetujui, serta keputusan akhirnya. Urutan permintaan, pemeriksaan,

persetujuan, pemilihan pemasok, dan pencatatan sejalan dengan alur dasar manajemen pembelian yang dijelaskan Leenders, Flynn, Johnson, dan Fraser. Prinsip informasi terdokumentasi dalam ISO 9001:2015 dapat diterapkan secara sederhana melalui catatan tersebut. Catatan akan membantu ketika jumlah barang datang berbeda, harga berubah, atau perlu diketahui mengapa suatu pembelian dilakukan.

Sebelum menyetujui, pastikan barang benar-benar dibutuhkan, jumlahnya sesuai pemakaian, satuannya tepat, mutunya sesuai standar, pemasoknya layak, waktunya tepat, dan adanya tersedia tanpa mengganggu kebutuhan penting lain. Jika salah satu informasi masih meragukan, tahan persetujuan dan perbaiki permintaannya. Persetujuan bukan sekadar tanda bahwa pembelian boleh dilakukan, melainkan keputusan bahwa kebutuhan, risiko, dan kemampuan usaha telah dipertimbangkan.

Tips Praktis

Sebagai penerapan, pilih satu pembelian yang akan dilakukan dalam tujuh hari ke depan. Lengkapi nama dan kode atau satuan barang, jumlah diminta, stok tersedia, alasan pembelian, waktu dibutuhkan, pemasok yang diusulkan, dan nilai pembelian. Bandingkan nilainya dengan anggaran yang tersisa, dana cadangan, serta kebutuhan operasional lain. Jika disetujui, simpan catatannya. Jika belum, ubah jumlah atau waktunya sampai keputusan dapat dijelaskan. Setelah itu, keputusan tersebut menjadi dasar untuk menyusun pesanan yang tidak menimbulkan tafsir ganda, mengonfirmasikannya kepada pemasok, dan mengendalikan pengiriman hingga barang siap diterima.

6.2 Melakukan Pemesanan dan Mengendalikan Pengiriman

Definisi

Setelah pembelian disetujui, keputusan tersebut perlu diubah menjadi pesanan tertulis yang dapat dibaca dengan cara yang sama oleh usaha dan pemasok. Pesanan bukan sekadar pesan “kirim stok yang biasa”, karena ungkapan seperti itu dapat menimbulkan perbedaan ukuran, jumlah, harga, atau mutu. Pesanan harus menjadi acuan bagi pemasok saat menyiapkan barang dan bagi usaha saat memeriksa barang yang datang.

Gunakan satu nomor pesanan untuk setiap transaksi, misalnya PO-2025-041, dan cantumkan tanggal pemesanan. Tuliskan identitas usaha dan pemasok secara lengkap, termasuk nama usaha, alamat, nomor telepon, serta nama orang yang dapat dihubungi. Rincian barang perlu dibuat per jenis, bukan hanya berdasarkan nama umum. Cantumkan nama atau kode barang, merek bila relevan, ukuran atau variasi, satuan pembelian, jumlah, harga per satuan yang disepakati, potongan harga jika ada, biaya tambahan yang disetujui, dan total nilai pesanan.

Sebagai contoh, “kopi bubuk” belum cukup jelas untuk dijadikan dasar pengiriman. Rincian yang lebih aman adalah “kopi bubuk arabika, kemasan 500 gram, 24 bungkus, harga Rp58.000 per bungkus, potongan 3 persen, total setelah potongan Rp1.348.320.” Jika terdapat biaya angkut, biaya penanganan, atau biaya lain, jelaskan apakah biaya tersebut

termasuk dalam total atau ditagihkan terpisah. Dengan demikian, usaha dapat membandingkan nilai pesanan, tagihan, dan barang yang diterima tanpa mengandalkan ingatan.

Tuliskan pula persyaratan yang memengaruhi kelayakan barang. Cantumkan standar mutu, ukuran atau toleransi yang dapat diterima, kondisi kemasan, serta tanggal kedaluwarsa minimum jika barang memiliki masa simpan. Untuk bahan makanan, misalnya, tetapkan sisa masa simpan sekurang-kurangnya enam bulan dan kemasan tidak bocor, penyok berat, atau menggembung. Untuk barang nonmakanan, persyaratan dapat berupa warna, bahan, ukuran, kelengkapan, fungsi, atau tidak adanya cacat yang mengganggu penggunaan.

Pesanan juga perlu menjelaskan cara pengemasan dan pengiriman. Barang pecah belah mungkin memerlukan pelindung tambahan, sedangkan barang yang mudah rusak mungkin harus dikirim dalam wadah atau suhu tertentu. Cantumkan alamat pengiriman secara lengkap, termasuk patokan lokasi dan tempat barang harus diturunkan jika terdapat lebih dari satu pintu masuk. Tentukan waktu penerimaan, misalnya Senin sampai Sabtu pukul 09.00–15.00, serta nama penghubung yang akan berkomunikasi dengan pemasok atau pengemudi. Ketentuan ini mengurangi risiko barang datang ketika tidak ada orang yang dapat memeriksa atau area penerimaan belum siap.

Key Insight

***Key Insight:** Alur permintaan, persetujuan, pemesanan, konfirmasi, dan penerimaan perlu tetap dibedakan. Dalam usaha kecil, satu orang mungkin merangkap beberapa peran, tetapi urutannya tidak boleh hilang. Orang yang mengusulkan kebutuhan tidak boleh menganggap pesanan sah sebelum disetujui pihak yang berwenang. Setelah pesanan dikirim, petugas penerima harus memiliki salinan atau catatan pesanan yang sama. Dengan cara ini, pemeriksaan tidak bergantung pada pesan yang tersimpan di telepon orang lain atau pada ingatan pengemudi.*

Pesanan juga belum dianggap diterima pemasok hanya karena pesan sudah terkirim. Mintalah konfirmasi tertulis melalui surat elektronik, aplikasi pesan, atau media lain yang dapat disimpan dan ditelusuri. Konfirmasi sekurang-kurangnya harus menyatakan apakah seluruh barang tersedia, berapa jumlah yang dapat dikirim, apakah harga akhir tetap sama, kapan barang dikirim, kapan diperkirakan tiba, serta apakah ada barang yang diganti atau dikirim bertahap. Jika pemasok hanya mampu mengirim sebagian, minta rincian barang dan jumlah yang dikirim sekarang, barang yang menyusul, serta tanggal pengiriman berikutnya. Barang pengganti harus dijelaskan nama, ukuran, mutu, dan harganya, lalu disetujui sebelum dikirim.

Perhatian

Setiap perubahan dari pesanan awal harus dicatat, baik perubahan jumlah, harga, tanggal pengiriman, barang pengganti, maupun biaya angkut tambahan. Catatan tersebut memuat tanggal, alasan, pihak yang menyampaikan, dan keputusan pihak yang berwenang. Jika perubahan belum disetujui, minta pemasok menahan bagian yang berubah atau mengirim hanya barang yang sudah jelas. Pengemudi atau staf pemasok tidak boleh menjadi pihak yang secara tidak sengaja mengambil keputusan untuk usaha. Pesanan yang berubah tanpa persetujuan dapat menyebabkan pembelian melebihi anggaran atau barang yang datang tidak dapat digunakan.

Pengendalian pengiriman dimulai setelah konfirmasi diterima. Tetapkan waktu pemeriksaan status berdasarkan waktu tunggu pemasok. Jika biasanya barang dikirim dalam dua hari, periksa status pada hari kerja pertama setelah pesanan dan kembali pada hari yang dijanjikan. Untuk barang dari luar kota atau barang yang harus diproduksi lebih dahulu, lakukan pemeriksaan ketika pemasok mulai menyiapkan barang dan sekali lagi sebelum jadwal keberangkatan. Saat memeriksa status, tanyakan barang yang sudah siap, jumlah yang telah dikemas, barang yang

tertunda, waktu kendaraan berangkat, perkiraan tiba, serta nama dan nomor pihak pengiriman. Simpan jawabannya bersama nomor pesanan.

Jika pengiriman terlambat, bandingkan tanggal baru dengan stok yang masih tersedia dan pesanan pelanggan yang harus dipenuhi. Bila kegiatan usaha tidak terganggu, catat tanggal baru dan lanjutkan pemantauan. Bila berisiko menimbulkan kekosongan, mintalah pilihan yang dapat disetujui, seperti pengiriman sebagian, penggunaan ukuran lain yang tetap memenuhi standar, atau pengiriman lebih cepat. Bandingkan biaya dan dampaknya terhadap dana usaha sebelum menyetujui pilihan tersebut. Untuk barang yang kurang, minta kepastian apakah kekurangan akan dikirim kemudian atau dibatalkan; jangan mencatat seluruh jumlah pesanan sebagai telah diterima. Untuk barang yang lebih, salah kirim, rusak, atau tidak memenuhi standar, pisahkan barang tersebut, buat catatan ketidaksesuaian, ambil bukti bila diperlukan, lalu sepakati penggantian, pengembalian, pengurangan tagihan, atau pembatalan bagian pesanan. Barang bermasalah tidak boleh dicampur dengan stok yang siap dijual atau digunakan.

Sebelum kendaraan datang, siapkan tempat untuk menurunkan dan membuka kemasan, orang yang bertanggung jawab, serta salinan nomor pesanan dan persyaratan pemeriksaan. Sediakan alat sederhana sesuai karakter barang, seperti timbangan, penggaris atau meteran, kalkulator, termometer, spidol, dan kamera untuk dokumentasi. Siapkan juga area pemisahan bagi barang yang

menunggu pemeriksaan, barang yang diduga rusak atau tidak sesuai, dan barang yang telah dinyatakan dapat digunakan. Catat nomor pesanan, waktu kedatangan, hasil pemeriksaan awal, dan tindak lanjutnya. Dengan persiapan ini, pemeriksaan dapat dilakukan segera dan jejak perubahan tetap tersedia.

Tips Praktis

Sebagai latihan, pilih satu pesanan yang akan dibuat minggu ini. Tulis nomor dan tanggal pesanan, rincian barang, standar mutu, alamat dan waktu pengiriman, nama penghubung, serta permintaan konfirmasi tertulis. Catat setiap perubahan sampai jadwal pengiriman jelas. Ketika barang tiba, catatan dan kesiapan tersebut menjadi dasar untuk mencocokkan barang nyata dengan pesanan sebelum barang dicatat sebagai stok yang dapat digunakan.

6.3 Menerima, Memeriksa, dan Mencatat Barang

Key Insight: 💡

Pesanan tertulis menjadi acuan ketika barang tiba. Kedatangan barang belum berarti barang tersebut otomatis menjadi stok yang siap dijual atau digunakan. Pada tahap ini, usaha perlu memastikan bahwa barang fisik, dokumen pesanan, dan kondisi yang disepakati benar-benar sesuai. Jika pemeriksaan dilewati, barang yang kurang, rusak, tertukar, atau tidak layak pakai dapat tercatat sebagai stok normal dan baru menimbulkan masalah ketika digunakan atau diterima pelanggan.

Sebelum jadwal pengiriman, pastikan orang yang menerima barang memiliki nomor pesanan, nama atau kode barang, jumlah yang dipesan, satuan pembelian, spesifikasi, serta standar kondisi yang telah disepakati. Tentukan pula siapa yang berwenang menetapkan barang diterima, ditahan, atau ditolak. Pada usaha kecil, satu orang mungkin menjalankan penerimaan sekaligus pencatatan. Hal itu tetap dapat dilakukan, asalkan pemeriksaan dicatat dan pembelian bernilai besar atau berisiko tinggi ditinjau oleh pemilik atau penanggung jawab lain.

Mulailah dengan menghitung jumlah berdasarkan satuan yang tercantum dalam pesanan. Jangan hanya menerima keterangan “satu kiriman” atau “sesuai pesanan” tanpa menghitung isinya. Jika pesanan menyebut 10 dus, hitung jumlah dus yang datang. Jika setiap dus seharusnya berisi 24

unit, periksa isi dus, terutama jika barang akan dijual atau digunakan per unit. Catat aturan konversi yang digunakan untuk dus, bungkus, kilogram, liter, atau unit agar tidak terjadi perbedaan antara catatan usaha dan dokumen pemasok.

Setelah jumlah dihitung, cocokkan nama, kode, ukuran, varian, merek, jenis kemasan, atau spesifikasi lain dengan pesanan. Barang yang tampak serupa belum tentu dapat saling menggantikan. Ukuran 250 gram berbeda dari 500 gram, begitu pula rasa, warna, model, atau jenis bahan yang berbeda. Periksa label pada karton dan, bila memungkinkan, kemasan dalam. Catat secara khusus barang yang kurang, lebih, tertukar, atau sama sekali tidak tercantum dalam pesanan. Barang tambahan tidak boleh langsung dianggap sebagai bonus atau dimasukkan ke stok sebelum ada keputusan yang jelas.

Periksa kemasan sebelum barang dipindahkan ke tempat penyimpanan. Amati kardus yang penyok berat, segel terbuka, plastik robek, botol retak, kaleng menggelembung, atau wadah yang menunjukkan tanda pernah dibuka. Untuk barang cair, periksa kebocoran pada bagian bawah dan sambungan kemasan. Untuk barang yang mudah rusak, perhatikan kemasan yang basah, kotor, terkena hama, atau terkena panas berlebihan. Kerusakan pada kemasan tidak selalu berarti isi pasti rusak, tetapi merupakan tanda bahwa pemeriksaan perlu dilakukan lebih teliti.

Pemeriksaan kondisi mengikuti sifat barang dan standar yang telah disepakati. Periksa kerusakan, kebocoran, perubahan warna atau bau, kebersihan, ukuran, dan kesesuaian spesifikasi. Untuk bahan segar, periksa tingkat kematangan, kesegaran, tekstur, serta tanda pembusukan. Untuk barang kemasan, periksa tanggal kedaluwarsa, tanggal produksi jika relevan, nomor lot, dan kejelasan label. Tanggal kedaluwarsa yang masih panjang tidak otomatis menjadikan barang layak diterima apabila kemasannya rusak atau barang diduga disimpan dalam kondisi yang tidak sesuai.

Cara pemeriksaan dapat disesuaikan dengan risiko barang. Barang bernilai tinggi, mudah rusak, berdampak langsung pada mutu produk, atau berisiko menyebabkan kekosongan perlu diperiksa lebih cermat. Jika pemeriksaan seluruh unit tidak praktis, gunakan contoh yang wajar dan konsisten. Namun, apabila satu contoh menunjukkan kerusakan serius atau spesifikasi yang meleset, perluas pemeriksaan terhadap kiriman tersebut dan jangan mengesahkan penerimaan sebelum masalahnya jelas.

Pisahkan barang sesuai hasil pemeriksaan. Barang yang jumlah, identitas, spesifikasi, dan kondisinya sesuai dapat ditempatkan sebagai barang diterima. Barang yang secara fisik sudah datang tetapi masih diragukan atau menunggu keputusan harus diberi tanda dan ditempatkan terpisah dari stok siap jual atau siap digunakan. Pemisahan dapat

menggunakan rak khusus, label, wadah terpisah, atau penanda sederhana. Tujuannya adalah mencegah barang bermasalah tercampur dan terpakai tanpa sengaja.

Perhatian

Selama pemeriksaan belum selesai, jangan mengesahkan seluruh kiriman sebagai penerimaan lengkap. Jika kurir meminta tanda tangan, bedakan antara tanda tangan yang menyatakan paket telah diterima secara fisik dan pengesahan bahwa seluruh isi sesuai pesanan. Bila isi belum diperiksa, tulis bahwa penerimaan masih menunggu pemeriksaan atau cantumkan jumlah dan kondisi yang belum diverifikasi. Hindari menandatangani dokumen dengan keterangan “lengkap dan baik” apabila pemeriksaan belum dilakukan.

Definisi

Gunakan status yang sederhana dan konsisten. Status “diterima” berarti jumlah, identitas, spesifikasi, dan kondisi telah sesuai. Status “diterima sebagian” berarti hanya bagian tertentu yang memenuhi pesanan dan dapat digunakan, sedangkan sisanya kurang, bermasalah, atau belum datang. Status “ditahan untuk pemeriksaan lanjutan” berarti barang masih berada dalam penguasaan usaha, tetapi belum boleh dianggap sebagai stok siap digunakan. Status “ditolak” berarti barang tidak memenuhi syarat dan tidak akan diterima sebagai barang yang dapat digunakan. Setiap status harus disertai alasan yang dapat dibuktikan melalui catatan, foto, atau dokumen pendukung.

Tips Praktis

Buat catatan penerimaan pada saat pemeriksaan, bukan beberapa hari kemudian berdasarkan ingatan. Catatan minimal memuat tanggal penerimaan, nomor pesanan, nama atau kode barang, jumlah yang dipesan, jumlah yang diterima, jumlah yang layak digunakan, hasil pemeriksaan, selisih, kondisi barang, nama pemeriksa, dan tindakan yang disepakati. Keterangan masalah harus spesifik, misalnya “dua botol bocor”, “tiga unit berukuran berbeda”, “satu dus kurang empat unit”, atau “tanggal kedaluwarsa lebih pendek dari batas yang disepakati”.

Lengkapi catatan dengan foto kemasan, label, jumlah barang, kerusakan, atau nomor lot jika diperlukan. Simpan pula dokumen pengiriman dan komunikasi dengan pemasok. Dokumentasi tidak perlu rumit; orang lain harus dapat memahami apa yang terjadi tanpa menebak. Prinsip informasi terdokumentasi dalam ISO 9001:2015 dapat diterapkan secara praktis: catatan perlu menunjukkan apa yang diperiksa, hasilnya, siapa yang memeriksa, dan tindakan yang diambil.

Jika terdapat selisih atau ketidaksesuaian, hubungi pemasok berdasarkan bukti. Sampaikan nomor pesanan, nama barang, jumlah yang bermasalah, kondisi yang ditemukan, dan penyelesaian yang diminta. Penyelesaian dapat berupa penggantian barang rusak atau salah kirim, pengiriman

susulan untuk jumlah yang kurang, pengurangan tagihan, atau pengembalian barang. Catat kesepakatan tersebut, termasuk pihak yang menanggung biaya pengiriman balik dan batas waktu penyelesaian.

Barang yang dikembalikan harus mengikuti alur terpisah dari stok normal. Barang rusak, salah kirim, atau tidak sesuai standar diberi tanda sebagai barang untuk dikembalikan atau menunggu keputusan pemasok. Jangan meletakkannya kembali di rak stok siap jual hanya karena secara fisik masih berada di tempat usaha. Pergerakan barang yang dikembalikan perlu dapat dilacak sampai pemasok mengganti barang, menyetujui pengurangan tagihan, atau menyelesaikan tindakan lain yang disepakati.

Setelah keputusan penerimaan selesai, perbarui catatan stok hanya berdasarkan jumlah yang benar-benar diterima dan layak digunakan. Jika dipesan 20 unit, datang 20 unit, tetapi dua unit rusak dan ditolak, stok siap digunakan bertambah 18 unit, bukan 20. Jika 15 unit sesuai dan lima unit ditahan, stok siap digunakan hanya bertambah 15 unit. Barang yang ditahan tetap dicatat secara terpisah agar tidak hilang dari pengawasan, tetapi tidak boleh digunakan sebagai dasar seolah-olah barang tersebut tersedia.

Dengan alur ini, penerimaan menjadi penghubung yang memastikan pesanan menghasilkan stok yang dapat dipercaya. Urutannya adalah mencocokkan pesanan, menghitung satuan, memeriksa identitas, kemasan, kondisi, dan spesifikasi, memisahkan barang bermasalah,

menetapkan status, mencatat hasil, lalu menindaklanjuti selisih sebelum stok diperbarui. Kebiasaan tersebut membuat keputusan pembelian berikutnya juga lebih akurat karena usaha memiliki catatan nyata tentang ketepatan jumlah, mutu, dan kinerja pemasok.

Key Takeaways

Agar alur tersebut konsisten, jadikan setiap pembelian sebagai rangkaian keputusan yang dapat ditelusuri:

Key Insight: 💡

- *Mulai dari kebutuhan yang terukur: periksa stok fisik, pesanan yang masih berjalan, tanggal kebutuhan, dan dana yang tersedia. Jangan menjadikan “stok hampir habis” sebagai satu-satunya dasar pemesanan.*

Definisi

- *Pisahkan tanggung jawab: peminta menjelaskan kebutuhan, pihak berwenang menyetujui jumlah dan anggaran, petugas pembelian mengirim pesanan, dan petugas penerimaan memeriksa barang sebelum dicatat sebagai stok.*
- Pastikan instruksi pemesanan cukup jelas untuk dilaksanakan. Cantumkan nomor PO, tanggal, nama dan spesifikasi barang, jumlah, harga, alamat pengiriman, serta batas waktu tiba. Hindari instruksi seperti “kirim stok yang biasa.”

Perhatian

- Saat barang datang, cocokkan pesanan, barang fisik, dan kondisinya. Catat jumlah nyata; pisahkan barang rusak atau tidak sesuai. Barang kurang ditindaklanjuti melalui pengiriman susulan atau kredit, sedangkan barang lebih tidak langsung dimasukkan sebagai stok. Keterlambatan juga perlu dicatat dan dievaluasi dampaknya.
- Tunda pembayaran dan pengakuan sebagai stok normal untuk barang bermasalah sampai keputusan penyelesaian dibuat. Simpan bukti jumlah diterima, kondisi, selisih, komunikasi, dan keputusan akhir.

Tips Praktis

Mulailah pada pembelian berikutnya dengan alur ini dari awal sampai penerimaan. Pastikan setiap selisih memiliki penanggung jawab, batas tindak lanjut, dan catatan yang cukup untuk memperbaiki keputusan pembelian berikutnya.

End of Chapter

Bab 7: Mengendalikan Stok Mati, Selisih, dan Kekosongan Barang

7.1 Mengenali Akar Masalah Stok Bermasalah

Definisi

*Stok bermasalah tidak selalu berarti barang terlalu banyak atau terlalu sedikit. Bentuk masalahnya dapat berbeda, sehingga pemeriksaan dan tindakan awalnya juga tidak sama. **Stok mati** adalah barang yang tidak bergerak selama periode yang telah ditetapkan, misalnya tidak terjual, tidak terpakai, atau tidak diminta selama 30, 60, atau 90 hari. Batas waktu ini perlu disesuaikan dengan jenis usaha dan kecepatan perputaran barang. Bahan makanan segar mungkin dianggap mati setelah beberapa hari, sedangkan suku cadang tertentu masih wajar bila belum terjual selama beberapa bulan.*

Barang rusak adalah barang yang tidak lagi layak dijual atau digunakan meskipun jumlahnya masih tercatat sebagai persediaan. Kerusakan dapat berupa kedaluwarsa, kemasan bocor, pecah, berjamur, berubah warna, tidak berfungsi, atau tidak memenuhi standar mutu. Barang rusak tidak boleh dihitung sebagai stok tersedia hanya karena masih berada di rak. Jika catatan menunjukkan sepuluh unit, tetapi tiga unit rusak dan tidak dapat digunakan, stok yang benar-benar tersedia hanya tujuh unit. Kondisi barang perlu dipisahkan dari jumlah barang agar keputusan pembelian tidak didasarkan pada angka yang menyesatkan.

Selisih terjadi ketika jumlah fisik berbeda dari jumlah yang tercatat. Catatan mungkin menunjukkan 25 unit, tetapi setelah dihitung hanya ada 22 unit. Sebaliknya, jumlah fisik dapat lebih banyak karena penerimaan, pengembalian, atau pemindahan belum dicatat. **Kekosongan** terjadi ketika kebutuhan muncul, tetapi barang tidak tersedia pada waktu yang diperlukan. Jadi, barang tidak hanya dianggap kosong ketika jumlahnya nol. Barang juga kosong secara operasional ketika pelanggan membutuhkan, produksi harus berjalan, atau pesanan harus dikirim, tetapi barang yang tercatat ternyata rusak, salah lokasi, belum diterima, atau tidak dapat digunakan.

Perbedaan ini menunjukkan arah pemeriksaan. Stok mati biasanya menandakan dana tertahan, perkiraan permintaan yang terlalu tinggi, atau barang yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Barang rusak dapat menunjukkan masalah masa simpan, penanganan, mutu, atau pemeriksaan saat penerimaan. Selisih menunjukkan bahwa catatan dan kondisi nyata tidak dapat dipercaya. Kekosongan dapat disebabkan oleh perkiraan kebutuhan yang keliru, pencatatan pemakaian yang terlambat, waktu pesan yang tidak tepat, keterlambatan pemasok, atau tidak adanya jalur pengganti. Kenali kategorinya sebelum menentukan tindakan.

Perhatian

Jangan langsung menyimpulkan bahwa stok mati terjadi karena barang tidak diminati. Barang mungkin sebenarnya sudah terjual, dipakai untuk produksi, dipindahkan ke lokasi lain, diberikan sebagai pengganti, atau tercampur dengan satuan berbeda, tetapi pengeluarannya belum dicatat. Sebaliknya, kekosongan tidak selalu berarti penjualan meningkat. Barang dapat kosong karena pembelian terlambat, pemasok tidak memenuhi janji, sebagian barang rusak, atau catatan menunjukkan jumlah yang lebih tinggi daripada kondisi fisik.

Key Insight: 💡

Telusuri akar masalah dari data, bukan dari dugaan atau ingatan. Periksa apakah perkiraan permintaan terlalu tinggi sehingga pembelian melampaui kemampuan penjualan. Periksa pula pembelian berulang yang dilakukan sebelum pesanan sebelumnya diterima atau dicatat. Dalam usaha kecil, hal ini dapat terjadi karena beberapa orang membeli barang yang sama, pemilik lupa bahwa barang sudah dipesan, atau catatan tidak segera diperbarui. Keterlambatan pencatatan membuat stok yang sudah terjual terlihat masih tersedia, sedangkan barang yang sudah diterima dapat terlihat masih kosong.

Salah satuan juga dapat menciptakan selisih yang sulit terlihat. Pemasok mungkin mengirim satu dus berisi 24 unit, sementara catatan hanya memasukkan satu unit. Pembelian dapat dicatat dalam karung, tetapi pemakaian dicatat dalam kilogram. Gunakan satuan dasar yang jelas dan konsisten, lalu tuliskan konversinya bila barang dibeli dan digunakan dalam satuan berbeda. Dengan cara ini, perbandingan antara pembelian, pemakaian, dan jumlah fisik tidak terganggu oleh perbedaan cara menghitung.

Periksa kesalahan penerimaan dengan membandingkan tiga hal: barang yang dipesan, barang yang benar-benar datang, dan barang yang masuk ke catatan. Jumlah kurang, barang berbeda, kemasan rusak, atau mutu yang tidak sesuai dapat

menjadi sumber selisih dan kerugian. Bedakan pula kerusakan saat barang datang dari kerusakan setelah disimpan. Tanggal penerimaan, kondisi barang ketika diterima, tempat penyimpanan, dan waktu saat kerusakan ditemukan dapat membantu menentukan titik masalah.

Kehilangan merupakan kemungkinan lain, tetapi jangan langsung menuduh orang tertentu. Barang dapat hilang karena pengambilan tanpa pencatatan, pemindahan tanpa tanda, kesalahan saat menyiapkan pesanan, atau pembuangan barang rusak tanpa pengurangan pada catatan. Perubahan selera pelanggan juga perlu diperiksa. Barang yang dahulu cepat terjual dapat menjadi lambat bergerak karena musim berganti, ukuran atau model tidak lagi diminati, kebutuhan pelanggan berubah, atau produk pengganti lebih banyak dipilih.

Agar penyebab tidak ditentukan berdasarkan dugaan, bandingkan catatan pembelian, penerimaan, pemakaian, penjualan, dan jumlah fisik dalam rentang waktu yang sama. Misalnya, gunakan 30 hari terakhir. Jumlah awal ditambah barang yang benar-benar diterima, lalu dikurangi barang yang terjual atau dipakai, akan menghasilkan jumlah yang seharusnya tersedia. Hasil tersebut kemudian dibandingkan dengan jumlah fisik akhir. Jika berbeda, telusuri transaksi yang belum dicatat, salah satuan, kerusakan, pemindahan, atau kehilangan. Jika catatan lama tidak lengkap, jangan mengisi angka berdasarkan perkiraan. Nyatakan bahwa

datanya belum lengkap, gunakan periode yang paling dapat dipercaya, hitung fisik, lalu tetapkan jumlah awal yang disepakati untuk pemeriksaan berikutnya.

Cara ini sejalan dengan peringatan George W. Plossl bahwa ketidakakuratan catatan dapat menimbulkan stok berlebih pada satu barang dan kekurangan pada barang lain secara bersamaan. Catatan yang salah membuat pemilik membeli barang yang sebenarnya masih tersedia, sementara barang penting tidak dipesan tepat waktu. Karena itu, pemeriksaan stok bukan sekadar menghitung isi rak, melainkan mencocokkan aliran barang sejak pembelian, penerimaan, penyimpanan, penjualan, hingga pemakaian.

Tidak semua masalah harus diperiksa dengan tingkat urgensi yang sama. Prioritaskan barang yang dapat menghentikan produksi atau penjualan bila kosong, bernilai tinggi, cepat rusak, sering mengalami selisih, atau memiliki waktu pengadaan panjang. Barang murah dan mudah diganti tetap perlu dicatat, tetapi tidak harus didahulukan daripada bahan utama yang dapat menghentikan seluruh proses kerja. Penentuan prioritas ini membantu tenaga dan waktu pemeriksaan digunakan pada masalah yang dampaknya paling besar.

Gunakan pengendalian visual sederhana untuk memperkuat hasil pemeriksaan. Beri label nama dan satuan, tempatkan barang pada lokasi yang jelas, pisahkan barang yang menunggu pemeriksaan dari barang yang sudah lulus, serta tandai barang rusak atau yang tidak boleh digunakan. Prinsip

pengendalian visual dari Hiroyuki Hirano membantu siapa pun melihat kondisi persediaan tanpa bergantung pada ingatan satu orang. Penataan yang jelas juga mengurangi pemindahan dan pencarian yang tidak perlu, sesuai dengan gagasan Taiichi Ohno tentang pengurangan pemborosan dalam aliran barang.

Setelah akar masalah dikenali, pisahkan tindakan segera dari perbaikan penyebab. Tindakan segera dapat berupa menghentikan pembelian barang yang menumpuk, memisahkan barang rusak, menahan penggunaan barang bermutu meragukan, atau menghitung ulang barang dengan selisih besar. Perbaikan penyebab dapat berupa memperbaiki satuan, mempercepat pencatatan, mengubah pemeriksaan penerimaan, menyesuaikan perkiraan kebutuhan, atau menetapkan pihak yang bertanggung jawab atas pemindahan dan pemakaian. Pemisahan ini penting agar kerugian berhenti sekarang, sementara alur kerja diperbaiki agar masalah tidak berulang.

Tips Praktis

Sebagai pemeriksaan awal, pilih sepuluh barang yang paling penting atau paling sering bermasalah. Untuk 30 hari terakhir, catat jumlah awal, penerimaan yang benar-benar datang, penjualan atau pemakaian, jumlah rusak, dan jumlah fisik hari ini. Tandai kondisi setiap barang sebagai stok mati, rusak, selisih, kosong, atau normal. Untuk setiap tanda masalah, tulis penyebab yang didukung catatan. Mulailah dari barang dengan dampak terbesar. Setelah penyebabnya jelas, langkah berikutnya adalah menentukan barang yang harus dihentikan pembeliannya, diperbaiki pencatatannya, disesuaikan jumlah pesannya, atau ditangani dengan tindakan korektif lain.

7.2 Menjalankan Tindakan Korektif atas Stok

Key Insight: 💡

Setelah penyebab masalah diperkirakan, tindakan korektif perlu ditetapkan untuk setiap barang, bukan dilakukan berdasarkan kebiasaan. Barang yang tidak bergerak tidak otomatis harus dibuang, selisih catatan tidak otomatis menunjukkan pencurian, dan kekosongan barang tidak selalu diselesaikan dengan membeli sebanyak mungkin. Keputusan harus mengembalikan kesesuaian antara kebutuhan usaha, jumlah barang yang tersedia, dan dana yang tertahan dalam stok.

Menangani barang yang tidak bergerak

Untuk barang yang tidak terjual atau tidak terpakai, hentikan atau kurangi pembelian terlebih dahulu sampai ada alasan yang kuat untuk menambahnya. Jangan biarkan pesanan berulang berjalan hanya karena barang tersebut tercantum dalam daftar pembelian rutin. Periksa jumlah yang masih tersedia, lamanya barang tidak bergerak, kebutuhan pada periode berikutnya, dan pesanan yang mungkin masih dalam perjalanan. Jika stok yang ada sudah mencukupi beberapa periode, pembelian dapat dihentikan sementara. Jika barang masih diperlukan tetapi pergerakannya lambat, kurangi jumlah atau frekuensi pembeliannya.

Penghentian pembelian hanya mencegah penumpukan baru. Penyebab rendahnya penjualan atau pemakaian tetap perlu ditelusuri. Bandingkan harga barang dengan barang sejenis atau pilihan pelanggan yang lebih banyak dipilih. Amati tampilannya: apakah kemasan rusak, label sulit dibaca, barang tertutup produk lain, atau penempatannya membuat pelanggan tidak menyadarinya? Periksa pula cara penawarannya. Barang yang dijual satuan mungkin lebih sesuai dijual dalam paket, atau barang tersebut belum pernah ditawarkan kepada pelanggan yang membutuhkan.

Periksa kualitas dan kesesuaian barang. Warna, ukuran, rasa, daya tahan, kondisi fisik, atau mutu yang berubah dapat membuat pelanggan beralih. Pertimbangkan juga musim, karena permintaan terhadap barang tertentu mungkin memang rendah di luar periode tertentu. Jangan menyimpulkan bahwa pelanggan tidak berminat hanya dari penjualan yang rendah jika barang jarang ditawarkan, salah ditempatkan, atau dibeli pada waktu yang tidak tepat. Catat penyebab yang paling mungkin berdasarkan data penjualan, pengamatan di lokasi, dan tanggapan pelanggan, bukan sekadar dugaan.

Setelah penyebabnya cukup jelas, pilih tindakan dengan risiko paling kecil. Barang yang masih layak dapat dipindahkan ke lokasi yang lebih mudah dilihat, dipisahkan berdasarkan jenis atau masa simpannya, atau dialihkan ke kanal penjualan yang lebih sesuai. Barang yang kurang diminati di toko fisik mungkin dapat ditawarkan melalui pesan langsung kepada pelanggan yang pernah membeli

jenis serupa. Barang yang ukurannya kurang sesuai untuk dijual satuan dapat dimasukkan ke dalam paket, selama harga tetap jelas dan keputusan tersebut tidak mendorong pembelian tambahan yang tidak diperlukan.

Jika barang masih dapat digunakan dalam kegiatan usaha, dahulukan pemakaiannya sebelum membuka stok baru. Bahan yang mendekati batas masa simpan perlu ditempatkan di area yang mudah diambil dan diberi penanda yang jelas. Gunakan barang yang datang lebih awal atau yang masa simpannya lebih pendek sesuai karakter barang dan standar keamanan usaha. Setiap pemindahan harus memiliki alasan dan, bila perlu, dicatat agar tidak menimbulkan selisih baru. Memindahkan barang tanpa tujuan hanya menambah waktu kerja dan peluang salah hitung.

Perhatian

Barang yang rusak, kedaluwarsa, tercemar, atau tidak memenuhi standar keamanan harus segera dipisahkan dari stok layak. Tetapkan apakah barang tersebut dapat dikembalikan, dimanfaatkan untuk keperluan lain yang aman, atau harus dimusnahkan. Barang yang masih layak secara fisik tetapi tidak layak dijual karena kemasan atau mutu tertentu juga harus diberi status yang jelas dan tidak dicampur kembali dengan stok normal. Jika harus dimusnahkan, catat nama barang, jumlah, alasan, tanggal, dan pihak yang menyetujui. Catatan ini menjelaskan mengapa barang hilang dari rak dan mencegahnya terus muncul sebagai selisih pada pemeriksaan berikutnya.

Memperbaiki selisih catatan dan fisik

Definisi

Koreksi selisih dimulai dengan hitung ulang menggunakan satuan yang benar. Pastikan karton, lusin, bungkus, botol, kilogram, atau satuan lain tidak tercampur. Satu karton berisi 24 unit tidak boleh dicatat sebagai satu unit jika sistem usaha menggunakan unit sebagai dasar pengendalian. Barang yang sudah dibuka juga perlu dihitung berdasarkan satuan yang benar-benar digunakan. Pisahkan dan catat secara terpisah barang layak, rusak, kedaluwarsa, atau barang yang sedang ditahan untuk dikembalikan.

Hasil hitung ulang kemudian dicocokkan dengan seluruh bukti pergerakan barang. Periksa bukti permintaan pembelian, pemesanan kepada pemasok, penerimaan, pengeluaran karena penjualan, pemakaian dalam kegiatan usaha, pengembalian, dan pemindahan antar lokasi atau kanal. Membandingkan angka akhir dengan jumlah di rak saja tidak cukup. Selisih dapat muncul karena barang sudah diterima tetapi belum dicatat, sudah dipakai tetapi masih tercantum sebagai persediaan, atau dipindahkan tanpa keterangan.

Gunakan urutan waktu untuk menemukan titik terjadinya kesalahan. Jika dokumen penerimaan menyatakan sepuluh unit tetapi hasil hitung hanya sembilan, periksa apakah sejak awal jumlah yang diterima memang kurang atau ada pengeluaran setelah penerimaan yang belum dicatat. Jika jumlah barang masuk sudah benar tetapi catatan akhir lebih besar, telusuri penjualan, pemakaian, kerusakan, pengembalian, dan pemindahan. Untuk setiap temuan, catat penyebab, tindakan korektif, batas waktu penyelesaian, dan pihak yang menindaklanjuti. Pihak tersebut dapat berupa pemeriksa penerimaan, pengelola penyimpanan, kasir, staf penjualan, atau pemasok.

Jika kesalahan berasal dari pemasok, ajukan penggantian, pengiriman kekurangan, nota kredit, atau penyesuaian tagihan berdasarkan bukti penerimaan dan kesepakatan pembelian. Sampaikan nama barang, jumlah yang kurang atau tidak sesuai, tanggal penerimaan, serta bukti pendukungnya. Lakukan segera sebelum barang habis, dokumen hilang, atau pihak yang menerima barang lupa pada kondisinya. Jika kesalahan terjadi di dalam usaha, perbaiki catatan sumber dan alur kerjanya. Jangan menutup selisih dengan pembelian baru karena tindakan itu hanya menyamarkan masalah dan dapat menambah stok yang tidak perlu.

Menghentikan pembelian berulang

Pembelian berulang yang tidak terkendali biasanya terjadi ketika beberapa orang menerima kebutuhan melalui jalur yang berbeda. Satu staf membeli untuk rak penjualan, pemilik membeli untuk cadangan, dan bagian lain memesan barang yang sama karena tidak mengetahui pesanan sebelumnya. Untuk mencegahnya, tetapkan satu sumber permintaan pembelian. Semua kebutuhan dari berbagai bagian dikumpulkan dalam satu daftar atau melalui satu orang yang bertanggung jawab menggabungkannya. Setelah itu, tetapkan satu pihak yang mengesahkan pesanan sebelum diteruskan kepada pemasok.

Sebelum pesanan disahkan, periksa saldo fisik saat ini, pesanan yang masih berjalan, barang yang sedang dalam perjalanan, kebutuhan periode berikutnya, dan batas jumlah maksimum yang boleh disimpan. Saldo fisik mencegah pembelian berdasarkan catatan yang keliru. Pesanan berjalan dan barang dalam perjalanan mencegah pembelian ganda. Perkiraan kebutuhan periode berikutnya membantu menentukan jumlah yang cukup, sedangkan batas maksimum melindungi dana usaha dari penumpukan. Jika salah satu informasi belum jelas, tunda pengesahan sampai statusnya dapat dipastikan.

Penataan fisik harus mendukung pengendalian tersebut. Beri tanda yang mudah dibaca pada lokasi barang, pisahkan stok layak dari barang yang menunggu pemeriksaan atau pengembalian, dan gunakan susunan yang memudahkan hitung ulang. Pengendalian visual bukan sekadar membuat ruang terlihat rapi. Tujuannya agar siapa pun dapat segera

mengetahui barang yang tersedia, barang yang harus digunakan lebih dahulu, barang yang sedang ditahan, dan barang yang tidak boleh dipesan lagi. Semakin sedikit keputusan yang bergantung pada ingatan, semakin kecil peluang terjadinya selisih dan pembelian berulang.

Sebagai tindakan langsung, pilih kelompok barang yang paling sering menimbulkan masalah. Hitung ulang dengan satuan yang benar, pisahkan barang layak dan tidak layak, lalu tetapkan keputusan untuk setiap barang: hentikan pembelian, kurangi jumlah, pindahkan, gunakan lebih dahulu, kembalikan, atau musnahkan. Cocokkan keputusan tersebut dengan bukti pergerakan dan tunjuk satu orang untuk menyelesaikan penyebab yang belum tuntas. Hasil tindakan ini menjadi dasar untuk menyesuaikan waktu dan jumlah pembelian, sekaligus menyiapkan pengendalian agar barang penting tetap tersedia tanpa mengulang penumpukan atau kekosongan.

7.3 Menjaga Ketersediaan Barang secara Berkelanjutan

Key Insight: 💡

Keputusan korektif pada stok bermasalah perlu dilanjutkan dengan pengaturan pembelian yang mencegah masalah serupa berulang. Ketersediaan barang tidak berarti memenuhi gudang sebanyak mungkin. Cara itu memang dapat menunda kekosongan, tetapi juga menambah dana yang tertahan, risiko kerusakan, dan peluang terbentuknya stok mati. Ketersediaan yang sehat dicapai dengan mengetahui barang mana yang harus dijaga, kapan harus memesan, berapa jumlah yang dibutuhkan, dan jalur pengganti yang dapat digunakan jika pemasok utama mengalami kendala.

Definisi

Mulailah dengan mengelompokkan barang yang wajib tersedia dan barang yang masih dapat ditunda, diganti, atau dipesan setelah ada permintaan. Barang wajib tersedia biasanya berkaitan langsung dengan kelangsungan penjualan atau kegiatan utama usaha, seperti bahan dasar yang digunakan setiap hari, ukuran produk yang paling banyak dibeli, kemasan utama, atau komponen yang jika kosong akan menghentikan proses penjualan. Namun, barang yang laris tidak otomatis menjadi barang wajib tersedia. Pertimbangkan juga dampak kekosongannya, kemungkinan penggunaan barang pengganti, masa simpan, serta dana yang harus ditahan.

Untuk setiap barang wajib tersedia, catat kebutuhan rata-rata dalam satu hari atau satu minggu. Gunakan catatan penjualan atau pemakaian yang mewakili kondisi normal, bukan hanya satu hari yang sangat ramai atau sangat sepi. Jika catatan belum rapi, gunakan data beberapa minggu terakhir dan tandai kejadian khusus, seperti pesanan besar, libur panjang, promosi, atau gangguan pemasok. Rata-rata tersebut menjadi dasar, bukan angka mutlak. Barang dengan permintaan yang berubah-ubah memerlukan cadangan lebih besar daripada barang yang pemakaiannya hampir tetap.

Perhatian

Perhitungkan pula waktu yang diperlukan sejak pemesanan sampai barang benar-benar siap digunakan atau dijual. Waktu tunggu mencakup pemrosesan pesanan oleh pemasok, persiapan barang, perjalanan, penerimaan, dan pemeriksaan ketika barang tiba. Jika pengiriman biasanya memerlukan tiga hari, tetapi dapat menjadi lima hari pada akhir pekan atau saat musim ramai, gunakan waktu lima hari untuk barang penting. Perhitungan dengan waktu tunggu yang terlalu optimistis dapat membuat pemesanan terlambat.

Key Insight: 💡

Gunakan batas pemesanan ulang yang sederhana. Hitung kebutuhan rata-rata selama waktu tunggu, kemudian tambahkan cadangan untuk menghadapi variasi permintaan atau keterlambatan. Misalnya, pemakaian rata-rata suatu bahan adalah 10 unit per hari dan waktu tunggu empat hari. Kebutuhan selama waktu tunggu adalah 40 unit. Jika diperlukan cadangan lima unit, batas pemesanan ulang dapat ditetapkan pada 45 unit. Ketika saldo yang layak dipakai diperkirakan hanya cukup sampai barang berikutnya tiba atau mendekati 45 unit, pesanan baru dibuat. Batas ini tetap harus berada di bawah batas maksimum penyimpanan agar pembelian tidak menimbulkan penumpukan.

Definisi

Saldo yang digunakan dalam perhitungan bukan sekadar jumlah barang yang terlihat di tempat penyimpanan. Kurangi barang rusak, kedaluwarsa, sudah dialokasikan untuk pesanan pelanggan, atau masih menunggu pemeriksaan. Perhitungkan barang yang sedang dalam perjalanan hanya jika pesanan tersebut sudah dikonfirmasi dan waktu tibanya cukup dapat dipercaya. Barang yang belum diterima tidak boleh dianggap sebagai stok yang sudah tersedia. Pemeriksaan ini penting karena catatan saldo yang keliru dapat membuat batas pemesanan tampak benar, tetapi menghasilkan keputusan pembelian yang salah.

Jumlah pembelian ditentukan dari kebutuhan sampai jadwal pembelian atau pengiriman berikutnya, dengan mempertimbangkan variasi permintaan, sisa stok layak, pesanan yang sedang berjalan, dan waktu yang diperlukan hingga barang tiba. Secara sederhana, kebutuhan tersebut ditambah cadangan, lalu dikurangi saldo layak dan barang yang benar-benar akan datang. Hasilnya kemudian disesuaikan dengan jumlah minimum pemesanan, ukuran kemasan pemasok, masa simpan, kapasitas penyimpanan, serta dana yang tersedia. Jangan mengulang jumlah pesanan terakhir hanya karena cara itu sudah biasa dilakukan.

Perhatian

Tetapkan batas maksimum penyimpanan untuk mencegah pembelian berlebihan. Batas tersebut perlu memperhitungkan kecepatan penjualan atau pemakaian, kapasitas tempat, masa simpan, dan kemampuan dana usaha. Jika jumlah yang dihitung melebihi batas maksimum, jangan langsung menaikkan batasnya. Kurangi jumlah pembelian, bagi pengiriman menjadi beberapa tahap, atau negosiasikan pemesanan bertahap dengan pemasok. Harga per unit yang lebih rendah tidak selalu menguntungkan jika barang lebih cepat rusak, sulit ditata, atau membuat dana tidak tersedia untuk kebutuhan lain.

Barang wajib tersedia juga memerlukan pemasok cadangan. Identifikasi sedikitnya satu sumber alternatif untuk setiap barang yang dampak kekosongannya paling besar. Catat barang yang dapat dipasok, spesifikasi pengganti, jumlah minimum pemesanan, waktu pengiriman, harga atau pola perubahan harganya, serta syarat mutu yang masih dapat diterima. Jika pengganti memiliki ukuran, warna, rasa, bahan, atau kemasan berbeda, tentukan lebih dahulu apakah perbedaan itu dapat diterima pelanggan dan tidak mengganggu proses kerja. Nama pemasok cadangan tanpa informasi tersebut belum menjadi rencana yang dapat digunakan.

Jalur pengganti perlu diuji sebelum keadaan mendesak. Lakukan percobaan dengan jumlah kecil untuk memeriksa mutu, kesesuaian spesifikasi, kemampuan memenuhi jumlah, ketepatan waktu, dan kejelasan komunikasi pemasok. Tanyakan pula cara menangani barang kurang, rusak, terlambat, atau tidak sesuai. Pastikan ada orang yang mengetahui siapa yang harus dihubungi dan bukti apa yang perlu disiapkan ketika terjadi ketidaksesuaian. Pemasok dengan harga lebih tinggi dapat dipakai untuk keadaan darurat jika manfaatnya dalam mencegah gangguan lebih besar daripada tambahan biayanya.

Ketika kekosongan terdeteksi, periksa lebih dahulu apakah masih ada barang layak di lokasi lain, rak cadangan, kendaraan pengiriman, atau area yang belum tercatat. Pastikan barang tidak hanya sulit ditemukan karena penataan buruk. Lokasi tetap, label jelas, penanda batas minimum, dan pemisahan barang yang menunggu pemeriksaan dapat mempercepat pencarian serta mengurangi kesalahan. Jika barang benar-benar tidak tersedia, hubungi pemasok utama untuk pemesanan cepat, gunakan pemasok cadangan, atau pakai spesifikasi pengganti yang telah disetujui. Untuk usaha makanan, pilihan dapat berupa penyesuaian ukuran atau menu; untuk toko, pelanggan dapat ditawarkan barang dengan fungsi serupa. Jika semua permintaan belum dapat dipenuhi, dahulukan pelanggan, pesanan, atau kegiatan yang paling berdampak dan sampaikan perkiraan waktu pemenuhan secara jujur.

Setelah kondisi tertangani, tinjau penyebabnya dalam waktu dekat berdasarkan bukti. Periksa apakah permintaan meningkat, saldo terlambat diperbarui, barang rusak belum dikeluarkan dari catatan, pemasok terlambat, batas pemesanan terlalu rendah, atau pesanan yang sedang berjalan tidak diperhitungkan. Ubah hanya bagian yang memang didukung temuan. Naikkan batas pemesanan jika variasi permintaan terbukti meningkat, majukan jadwal pemeriksaan jika selisih sering terlambat ditemukan, kurangi jumlah pembelian jika stok menumpuk, atau tambahkan dan ganti pemasok jika ketepatan waktunya terus bermasalah.

Tips Praktis

Sebagai latihan, pilih lima barang yang paling memengaruhi kelangsungan usaha. Untuk masing-masing, tuliskan pemakaian rata-rata, waktu tunggu terlama yang realistis, saldo layak, pesanan yang sedang berjalan, batas pemesanan ulang, batas maksimum penyimpanan, dan pemasok cadangan. Hubungi pemasok cadangan untuk menguji harga, mutu, jumlah minimum, waktu kirim, kemampuan memenuhi jumlah, serta penanganan ketidaksesuaian. Dengan demikian, usaha memiliki keputusan pembelian dan jalur pemenuhan yang siap digunakan sebelum kekosongan berubah menjadi keadaan darurat.

Key Takeaways

Key Insight: 💡

Dengan keputusan untuk barang penting dan pemasok cadangan mulai tersedia, kendali stok perlu diterjemahkan menjadi aturan yang dipakai setiap kali masalah muncul.

📌 *Definisi*

- *Tetapkan batas stok mati—misalnya tidak terjual, terpakai, atau diminta selama 30, 60, atau 90 hari. Hentikan pembelian sampai penyebab dan keputusan akhirnya jelas. Barang yang masih layak dapat dipindahkan, dipromosikan, dikembalikan, atau dihentikan.*

Perhatian

- *Telusuri akar masalah sebelum bertindak. Selisih antara catatan dan fisik perlu diperiksa melalui hitung ulang, riwayat penerimaan, pengeluaran, retur, dan perpindahan; jangan langsung menyimpulkan pencurian. Kekosongan juga perlu dibedakan antara kesalahan pencatatan, keterlambatan pemasok, dan kenaikan kebutuhan.*

Tips Praktis

- *Sesuaikan jumlah pembelian dengan pemakaian nyata, batas minimum, waktu tunggu pemasok, serta pesanan yang sedang berjalan. Pembelian berulang atau pengisian gudang berlebihan hanya menambah dana tertahan, risiko kerusakan, dan peluang stok mati.*
- Untuk barang yang penting bagi kelangsungan usaha, siapkan pemasok cadangan, jalur pengadaan alternatif, atau barang pengganti yang telah disetujui. Gunakan

pilihan ini berdasarkan mutu, harga, jumlah minimum, dan kecepatan pemenuhan, bukan hanya saat keadaan darurat.

Mulailah dari kelompok barang yang paling sering bermasalah. Periksa, putuskan, dan catat tindakannya secara konsisten agar stok tetap sehat, dana tidak terjebak, dan kelancaran usaha lebih terjamin.

End of Chapter

Bab 8: Membangun Dokumentasi dan Evaluasi Pemasok

8.1 Menetapkan Catatan Minimum Pengadaan

Keputusan tentang pemasok akan mudah berubah menjadi dugaan jika tidak didukung catatan yang konsisten. Anda mungkin merasa pemasok tertentu sering terlambat, tetapi tidak dapat menunjukkan berapa kali keterlambatan itu terjadi. Anda mungkin juga mengingat pernah menerima barang kurang atau rusak, tetapi tidak lagi menemukan tanggal kejadian dan cara penyelesaiannya. Karena itu, dokumentasi bukan pekerjaan tambahan yang hanya diperlukan oleh usaha besar. Dokumentasi mengubah kejadian sehari-hari menjadi dasar keputusan yang dapat diperiksa kembali.

Catatan minimum pengadaan harus menjawab apa yang dipesan, dari siapa, kapan, berapa jumlah dan nilainya, apa yang benar-benar diterima, serta tindakan apa yang dilakukan jika terjadi ketidaksesuaian. Setiap pemesanan,

penerimaan, atau masalah stok perlu memiliki tanggal, barang, pemasok, jumlah, dan tindakan. Kejadian tersebut dapat berupa pesanan biasa, keterlambatan, jumlah kurang, jumlah lebih, kemasan rusak, mutu tidak sesuai, atau stok kosong karena bagian pesanan belum tiba. Jangan menunggu masalah besar untuk mulai mencatat. Catatan transaksi normal justru menjadi pembanding ketika masalah muncul.

Gunakan satu daftar utama dengan susunan kolom yang tetap. Daftar itu dapat dibuat dalam buku khusus, lembar kerja sederhana, atau aplikasi yang sudah digunakan sehari-hari. Alatnya tidak harus canggih; yang penting, informasi tidak tersebar tanpa hubungan antara buku kas, pesan singkat, nota, dan ingatan. Sumber awal boleh beragam, tetapi hasil akhirnya perlu dipindahkan ke daftar utama agar seluruh riwayat pembelian dapat dibaca secara konsisten.

Untuk setiap pemesanan, catat tanggal pemesanan, nama pemasok, kode atau nama barang, jumlah yang dipesan, harga per satuan, dan total nilai pembelian. Sertakan tanggal yang dijanjikan pemasok serta tanggal barang benar-benar diterima. Sebagai contoh, pada 3 Mei Anda memesan 20 dus minuman kepada Pemasok A dengan harga Rp48.000 per dus. Pemasok menjanjikan kedatangan pada 5 Mei, tetapi barang tiba pada 7 Mei. Tanggal-tanggal tersebut perlu ditulis secara jelas sehingga keterlambatan dapat dihitung, bukan hanya diberi keterangan umum seperti “pesanan terlambat”.

Jumlah yang dipesan harus dipisahkan dari jumlah yang benar-benar diterima. Jika pesanan berjumlah 20 dus tetapi yang datang 18, catat jumlah pesan 20, jumlah terima 18, dan selisih kurang 2. Jika yang datang 22, catat jumlah lebih 2. Jumlah lebih tidak boleh langsung dianggap sebagai keuntungan karena dapat menimbulkan tagihan tambahan, dana yang tertahan, atau stok yang tidak direncanakan. Perbedaan kecil pun perlu dicatat, terutama untuk barang yang sering dibeli atau memiliki nilai tinggi.

Tambahkan kondisi barang saat diterima dengan keterangan yang dapat diamati. Contohnya, “kemasan penyok pada 3 dus”, “segel terbuka pada 2 botol”, “tanggal kedaluwarsa lebih dekat dari standar”, atau “warna dan ukuran sesuai contoh”. Setelah itu, catat keputusan atas barang yang tidak sesuai: diterima seluruhnya, diterima sebagian, dikembalikan, ditukar, diberi potongan, atau menunggu konfirmasi pemasok. Catatan harus menunjukkan bukan hanya bahwa masalah ditemukan, tetapi juga apa yang dilakukan terhadap barang tersebut.

Gunakan satu baris untuk setiap barang dalam satu pesanan. Jika satu pesanan berisi tiga jenis barang, buat tiga baris karena jumlah, harga, kondisi, dan hasil penerimaannya dapat berbeda. Susunan minimum yang praktis mencakup nomor pesanan, tanggal pemesanan, nama pemasok, kode atau nama barang, jumlah dipesan, harga satuan, total nilai, tanggal yang dijanjikan, tanggal diterima, jumlah benar-benar diterima, selisih kurang atau lebih, kondisi barang, keputusan atas ketidaksesuaian, tindakan lanjutan, dan

tanggal penyelesaian. Dengan susunan tetap, Anda lebih mudah membandingkan transaksi dan menemukan kolom yang belum diisi.

Penting untuk memisahkan fakta dari penilaian. Fakta adalah hal yang dapat diamati atau dibuktikan, seperti jumlah yang dihitung, tanggal barang tiba, harga pada nota, dan jumlah kemasan yang rusak. Penilaian adalah kesimpulan, seperti “mutu rendah”, “pemasok tidak dapat diandalkan”, atau “layanan lambat”. Penilaian tetap berguna untuk evaluasi, tetapi jangan menuliskannya seolah-olah memiliki kepastian yang sama dengan fakta. Tulis “barang tiba dua hari setelah tanggal yang dijanjikan” sebagai fakta. Jika keterlambatan mengganggu penjualan, tambahkan penilaian “perlu diperhatikan karena mengganggu jadwal penjualan”.

Pemisahan tersebut mencegah satu pengalaman yang paling mengecewakan atau paling menyenangkan memengaruhi keputusan secara berlebihan. Pemasok yang komunikasinya ramah belum tentu selalu tepat waktu. Pemasok yang pernah terlambat mungkin memiliki kendala tertentu, tetapi tetap menyelesaikan masalah dengan baik. Dengan menyimpan fakta terlebih dahulu, Anda dapat menilai pola secara lebih adil ketika membandingkan beberapa pemasok. Penilaian yang dibuat kemudian juga lebih mudah dijelaskan kepada staf atau pemilik usaha lain.

Masalah stok yang baru terlihat setelah penerimaan tetap harus dihubungkan dengan catatan pengadaan. Misalnya, tiga hari setelah barang datang, Anda menemukan lima unit bocor ketika akan dipajang. Catat tanggal penemuan, barang, pemasok terkait, nomor pesanan jika tersedia, jumlah yang terdampak, kondisi faktual, dan tindakan yang diambil. Jika stok kosong karena pemasok belum mengirim bagian pesanan, hubungkan kejadian tersebut dengan pesanan yang sesuai. Jika penyebab kerusakan belum diketahui, tulis “belum diketahui” daripada membuat dugaan. Cara ini membantu membedakan masalah pemasok dari kesalahan penerimaan, penyimpanan, atau perubahan kebutuhan usaha.

Kolom tindakan lanjutan membuat masalah tidak hilang setelah dicatat. Isinya dapat berupa meminta pengiriman kekurangan dua dus, mengirim foto kerusakan, menunggu penggantian, menyesuaikan jumlah tagihan, atau menerima barang dengan persetujuan pemilik. Jika tindakan telah selesai, tulis tanggal penyelesaiannya. Jika belum, beri tanda yang mudah terlihat dan diperbarui ketika ada perkembangan. Daftar utama dengan demikian berfungsi sebagai arsip sekaligus pengingat pekerjaan yang masih terbuka.

Tetapkan siapa yang bertanggung jawab mencatat dan kapan pencatatan dilakukan. Pemesanan sebaiknya dicatat pada hari yang sama ketika dikirim kepada pemasok. Pemeriksaan jumlah dan kondisi dilakukan segera saat barang diterima, sebelum barang dicampur dengan stok yang sudah ada. Dalam usaha yang memiliki staf, orang yang

menerima barang dapat memeriksa jumlah dan kondisi, sedangkan pemilik atau petugas administrasi memperbarui status pembayaran dan penyelesaian masalah. Apa pun pembagian tugasnya, tanggung jawab akhir harus jelas agar tidak muncul anggapan bahwa orang lain sudah mengerjakannya.

Kesalahan pencatatan boleh diperbaiki, tetapi jangan menghapus seluruh riwayat. Jika angka 12 ternyata seharusnya 21, coret angka lama dengan satu garis agar masih terbaca, tulis angka yang benar, lalu tambahkan tanggal dan nama orang yang melakukan perubahan. Dalam lembar kerja digital, gunakan kolom catatan perubahan atau simpan keterangan koreksi. Prinsipnya, pembaca di kemudian hari harus dapat mengetahui apa yang berubah dan mengapa. Riwayat koreksi juga membantu ketika jumlah pada daftar utama berbeda dengan nota atau faktur.

Simpan bukti transaksi berdasarkan tanggal atau nomor pesanan yang sama dengan daftar utama. Bukti tersebut dapat berupa nota, faktur, foto barang rusak, bukti pembayaran, dan percakapan konfirmasi. Jika menggunakan map, kelompokkan bukti per minggu atau bulan. Jika menyimpannya secara digital, gunakan nama berkas yang memuat tanggal dan nomor pesanan. Anda tidak perlu memenuhi daftar utama dengan uraian panjang, tetapi bukti pendukung harus mudah ditemukan ketika jumlah, harga, tagihan, atau penyelesaian masalah dipertanyakan.

Catatan minimum ini sudah menyediakan dasar untuk membaca harga, jumlah terpenuhi, ketepatan waktu, mutu, respons, dan penyelesaian masalah. Prinsip dokumentasi dan evaluasi dalam ISO 9001:2015 dapat diterapkan secara sederhana melalui pencatatan yang seragam, pembaruan berkala, serta penggunaan data saat mengambil keputusan. Demikian pula, gagasan tentang indikator yang sedikit dan dapat ditindaklanjuti mengingatkan Anda untuk hanya menyimpan informasi yang menjawab pertanyaan nyata: apakah jumlah datang sesuai, apakah pemasok tepat waktu, apakah mutu dapat diterima, dan apakah masalah diselesaikan?

Sebagai langkah awal, buat daftar utama untuk lima pembelian terakhir. Isi seluruh kolom minimum mulai dari tanggal pemesanan sampai tindakan penyelesaian, lalu cocokkan satu transaksi dengan nota, pesan, atau bukti penerimaan. Jika ada informasi yang tidak diketahui, tandai “belum tercatat” dan mulai lengkapi pada pembelian berikutnya. Setelah beberapa transaksi terkumpul, catatan tersebut akan menjadi dasar untuk melihat pola kinerja pemasok dan menilai masalah secara konsisten, sehingga tindakan perbaikan pada tahap berikutnya tidak lagi bergantung pada ingatan semata.

8.2 Mengubah Data Menjadi Penilaian Pemasok

Key Insight: 💡

Setelah beberapa transaksi tercatat, langkah berikutnya adalah mengubahnya menjadi perbandingan yang membantu keputusan. Penilaian sebaiknya tidak dibuat dari satu kiriman yang bermasalah, melainkan dari beberapa transaksi dalam periode yang sama. Untuk barang yang dibeli setiap minggu, gunakan data setidaknya tiga sampai empat minggu sebagai bahan awal. Untuk barang yang jarang dibeli, kumpulkan beberapa transaksi sebelum menyimpulkan pola kinerja pemasok.

Mulailah dengan membandingkan jumlah yang dipesan dan jumlah yang diterima. Jika memesan 100 unit tetapi menerima 95 unit, catat kekurangan lima unit. Jika menerima 105 unit tanpa persetujuan, catat kelebihan lima unit karena dana dan ruang penyimpanan tetap terpakai. Tandai juga barang pengganti yang jenis, ukuran, merek, rasa, atau spesifikasinya berbeda dari pesanan dan tidak disepakati sebelumnya. Sebelum menilai hasilnya, tentukan batas toleransi yang dapat diterima, misalnya selisih jumlah tertentu untuk barang yang memang dijual dalam kemasan tidak seragam.

Setelah itu, hitung kejadian dalam beberapa transaksi, bukan hanya jumlah unitnya. Dari lima pesanan, misalnya, pemasok A memenuhi jumlah dengan tepat pada empat pesanan dan satu kali mengirim kurang. Pemasok B tidak pernah mengirim kurang, tetapi dua kali mengirim barang pengganti tanpa persetujuan. Kedua kondisi tersebut perlu

dibaca berbeda. Kekurangan dapat langsung mengganggu pemenuhan pesanan pelanggan, sedangkan barang pengganti mungkin menambah pekerjaan pemeriksaan atau menurunkan kesesuaian dengan standar produk. Catat pula apakah masalah sudah diberitahukan sebelum pengiriman dan bagaimana penyelesaiannya.

Bandingkan mutu barang yang diterima dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap barang. Pemeriksaan dapat mencakup ukuran, kondisi kemasan, tanggal kedaluwarsa, warna, tingkat kerusakan, atau karakter lain yang berpengaruh terhadap penjualan. Gunakan standar yang sama untuk semua pemasok. Jika tiga dari empat kiriman memenuhi standar dan satu kiriman mengalami kerusakan jelas, catat frekuensi dan dampaknya. Jika mutu sering berada di luar standar, harga yang lebih murah belum tentu menguntungkan karena dapat menyebabkan barang ditolak, dikembalikan, atau mengecewakan pelanggan.

Baca juga ketepatan waktu dengan membandingkan tanggal yang dijanjikan dan tanggal barang diterima. Janji pengiriman pada 10 Mei dengan penerimaan pada 13 Mei berarti terlambat tiga hari. Kumpulkan selisih dari beberapa transaksi dan perhatikan jenis barang yang terdampak. Keterlambatan satu hari mungkin masih dapat ditoleransi untuk barang yang mudah diperoleh, tetapi pola yang sama dapat mengganggu persediaan bahan penting dengan waktu tunggu panjang.

Perhatian

Perubahan harga perlu dicatat bersama konteksnya. Simpan harga sebelumnya, harga terbaru, tanggal mulai berlakunya harga, serta alasan yang disampaikan pemasok. Bandingkan harga per unit setelah memperhitungkan ukuran kemasan, jumlah minimum pembelian, ongkos kirim, atau syarat lain. Selanjutnya, lihat dampaknya terhadap margin dan biaya pengadaan. Kenaikan lima persen mungkin masih dapat diterima jika mutu dan ketepatan waktu membaik, sedangkan kenaikan kecil yang berulang dapat mengurangi dana untuk barang lain.

Buat ringkasan per pemasok setelah beberapa periode. Ringkasan tersebut dapat memperlihatkan jumlah pesanan, jumlah yang terpenuhi, kejadian kekurangan, kelebihan, penggantian tanpa persetujuan, mutu yang tidak sesuai, keterlambatan, perubahan harga, dan dampak masalahnya. Penilaian menjadi lebih adil apabila setiap angka disertai jumlah transaksi pembandingan. Dua kejadian terlambat dari tiga pesanan menunjukkan pola yang berbeda dari dua kejadian dalam dua puluh pesanan.

Definisi

Gunakan bukti itu untuk mengelompokkan pemasok. Pemasok utama adalah pemasok yang secara konsisten memenuhi jumlah, mutu, jadwal, dan harga yang dapat

diterima, terutama untuk barang prioritas. Pemasok yang perlu diperbaiki memiliki kinerja yang belum stabil, tetapi masih layak dipertahankan dengan persyaratan yang lebih jelas, batas toleransi yang disepakati, atau pemantauan lebih dekat. Pemasok cadangan atau pengganti adalah pilihan yang dapat digunakan ketika pemasok utama gagal memenuhi kebutuhan, atau ketika masalah berulang menimbulkan risiko yang tidak sebanding dengan nilainya.

Tips Praktis

Sebagai langkah penerapan, pilih tiga pemasok yang paling sering digunakan, rangkum beberapa transaksi terakhir, lalu tempatkan sementara masing-masing ke dalam salah satu kelompok tersebut. Pertahankan pesanan pada pemasok utama, tetapkan tindakan perbaikan untuk pemasok yang belum stabil, dan uji pemasok cadangan secara bertahap bila diperlukan. Perbarui pengelompokan pada periode berikutnya agar keputusan tetap mengikuti bukti, bukan penilaian lama.

8.3 Menjalankan Papan Kendali dan Evaluasi Berkala

Setelah pemasok dikelompokkan berdasarkan bukti transaksi, gunakan papan kendali untuk menghubungkan penilaian tersebut dengan keputusan harian.

Definisi

Papan kendali pengadaan tidak harus berupa aplikasi khusus. Buku kerja, lembar kertas, atau tabel sederhana sudah memadai selama informasinya diperbarui dan setiap temuan berujung pada tindakan.

Key Insight:  Tujuannya adalah melihat risiko sebelum berubah menjadi kekosongan barang, penumpukan stok, atau dana yang tertahan terlalu lama.

Mulailah dengan mencatat semua pesanan yang belum tiba. Cantumkan nama barang, pemasok, tanggal pemesanan, jumlah yang dipesan, perkiraan tanggal tiba, dan status terakhir. Tandai pesanan yang sudah melewati waktu tunggu yang disepakati.

Perhatian

Pesanan terbuka tidak boleh dihitung sebagai stok tersedia karena barang belum diterima dan belum diperiksa. Jika pesanan yang masih tertunda ikut dihitung, Anda dapat keliru menunda pembelian ketika stok di rak sebenarnya hampir habis.

Catat pula setiap masalah pada saat penerimaan barang, termasuk jumlah yang kurang, mutu yang tidak sesuai, barang rusak, ukuran atau varian keliru, serta perbedaan harga atau dokumen. Sertakan tanggal kejadian, jumlah yang bermasalah, pemasok, dan status penyelesaiannya. Status seperti “belum dikonfirmasi”, “menunggu penggantian”, “selesai”, atau “diterima dengan penyesuaian” membantu memastikan masalah tidak hilang dari perhatian hanya karena barang sudah dipindahkan dari area penerimaan.

Perubahan harga perlu ditampilkan bersama harga sebelumnya, harga terbaru, tanggal perubahan, dan alasan yang disampaikan pemasok jika ada. Bacalah perubahan ini bersama jumlah pembelian dan kemampuan dana usaha. Kenaikan kecil pada barang yang dibeli setiap minggu dapat lebih membebani daripada kenaikan besar pada barang yang jarang dibeli. Periksa apakah perubahan harga memengaruhi pilihan pemasok, jumlah pembelian, margin, atau harga jual yang telah ditetapkan.

Hubungkan informasi pemasok dengan kondisi stok untuk setiap barang penting. Tampilkan jumlah tersedia, kebutuhan rata-rata per hari atau per minggu, waktu tunggu pemasok, stok minimum, dan tingkat risiko kekosongan. Jika kebutuhan rata-rata 10 unit per hari dan waktu tunggu lima hari, sekitar 50 unit diperlukan untuk menutup masa tunggu. Bila stok minimum ditetapkan 20 unit, keputusan pesan ulang perlu mempertimbangkan kebutuhan selama waktu tunggu sekaligus batas pengaman tersebut. Barang yang cepat rusak, mahal, atau lambat terjual tetap memerlukan pertimbangan berbeda, tetapi indikator dasarnya harus tercatat secara konsisten.

Gunakan tanda yang mudah dibaca ketika barang mendekati titik pemesanan ulang. Warna merah dapat menunjukkan risiko kekosongan tinggi, kuning berarti perlu diperiksa, dan hijau berarti kondisi masih terkendali. Tanda tersebut harus langsung mengarahkan tindakan: pesan ulang sekarang, sesuaikan jumlah, percepat kedatangan, gunakan pemasok cadangan, atau tahan pembelian sementara. Dengan demikian, angka pada papan kendali tidak berhenti sebagai informasi, melainkan menjadi peringatan yang dapat ditindaklanjuti.

Lakukan tinjauan mingguan pada waktu yang tetap, misalnya sebelum hari pembelian utama. Periksa pesanan terbuka dan keterlambatan terlebih dahulu, kemudian barang yang mendekati titik pemesanan ulang, penerimaan yang belum dicatat, masalah yang belum selesai, perubahan harga,

serta pemasok yang perlu segera dihubungi. Dahulukan barang yang berdampak besar terhadap penjualan, memiliki waktu tunggu panjang, mudah rusak, atau sulit digantikan.

Setiap tinjauan harus menghasilkan keputusan yang tertulis. Jika stok mendekati titik pemesanan ulang dan pemasok masih dapat memenuhi kebutuhan, lakukan pesan ulang dengan jumlah yang sesuai kemampuan dana. Jika pergerakan barang lebih lambat dari perkiraan, kurangi atau sesuaikan jumlah pesan. Jika pesanan terlambat dan risiko kekosongan meningkat, minta percepatan penerimaan. Bila kepastian kedatangan tetap rendah, gunakan pemasok cadangan yang memenuhi standar barang. Sebaliknya, jika mutu bermasalah, harga berubah sehingga pembelian tidak lagi masuk akal, atau stok terlalu tinggi, hentikan sementara pembelian sambil menunggu keputusan berikutnya. Catat alasan, tenggat, dan penanggung jawab setiap keputusan.

Pada akhir minggu, perbarui papan kendali berdasarkan kejadian sebenarnya. Pesanan yang dipercepat harus memiliki perkiraan tiba yang baru. Barang yang datang kurang harus mengubah jumlah yang benar-benar diterima. Masalah yang telah diselesaikan perlu ditutup dengan catatan hasilnya. Pembaruan ini menjaga agar papan kendali tidak berubah menjadi daftar lama yang tampak rapi tetapi tidak lagi menggambarkan kondisi pengadaan.

Pada akhir bulan, bandingkan kinerja pemasok dengan standar usaha selama periode tersebut. Gunakan ukuran yang terbatas tetapi berguna: ketepatan jumlah, kesesuaian

mutu, ketepatan waktu, kestabilan harga, kecepatan respons, penyelesaian masalah, dan dampaknya terhadap stok. Perhatikan apakah pemasok membantu menjaga ketersediaan, menyebabkan pembelian darurat, atau membuat dana tertahan karena barang datang terlalu banyak atau terlalu lambat bergerak. Nilai pemasok dari beberapa transaksi, bukan dari satu kejadian saja, lalu tentukan apakah hubungan perlu dipertahankan, diperbaiki, dikurangi pesanannya, atau diganti secara bertahap.

Sebagai latihan awal, pilih tiga barang paling penting dan isi seluruh indikatornya hari ini. Tandai barang yang paling dekat dengan risiko kekosongan, lalu tetapkan satu keputusan untuk minggu berjalan. Dengan kebiasaan ini, papan kendali menjadi penghubung antara catatan transaksi, kondisi stok, dan evaluasi pemasok yang konsisten.

Key Takeaways

Key Insight: 💡 *Gunakan hasil pengisian awal di papan kendali sebagai titik mulai untuk membangun kebiasaan keputusan yang konsisten, bukan sebagai tugas dokumentasi semata.*

Definisi

- *Simpan catatan minimum setiap transaksi: tanggal, pemasok, barang, jumlah dipesan dan diterima, harga, jadwal tiba, tanggal tiba sebenarnya, kekurangan atau kerusakan, serta penyelesaian yang disepakati. Catatan ini menjadi bukti saat masalah perlu ditindaklanjuti.*

Perhatian

- *Nilai pemasok berdasarkan beberapa transaksi dalam periode yang sama. Bandingkan ketepatan waktu, kelengkapan barang, kestabilan harga, dan kecepatan penyelesaian masalah; jangan menetapkan kesimpulan hanya dari satu kiriman bermasalah.*

Definisi

- Perbarui papan kendali untuk melihat hubungan antara pembelian, kondisi stok, dan tindakan yang diperlukan. Beri perhatian pada barang yang hampir habis, pesanan terlambat, stok menumpuk, dan dana yang terlalu lama tertahan.

Tips Praktis

- Lakukan pemeriksaan mingguan untuk memperbarui transaksi, mengecek pesanan terbuka, dan menangani risiko kekosongan. Lakukan evaluasi bulanan untuk memutuskan pemasok yang dipertahankan, diperbaiki, dikurangi pesannya, atau diganti secara bertahap.

Perhatian

- *Tangani kinerja pemasok secara bertahap: simpan bukti, sampaikan masalah dengan jelas, pantau perbaikan, lalu ubah porsi pesanan jika pola buruk terus berulang.*

Key Insight:  Mulailah dari transaksi berikutnya. Dengan pencatatan yang konsisten dan tinjauan rutin, keputusan pengadaan dapat bertumpu pada bukti, bukan ingatan atau perkiraan.

End of Chapter

Bab 9: Rencana Aksi 30 Hari untuk Pengadaan yang Lebih Tenang

9.1 Menyiapkan Peta Jalan dan Prioritas Pengadaan

Sebelum mengubah cara membeli, tentukan dulu titik awal yang dapat diukur. Jangan hanya mengandalkan kesan bahwa stok sering kosong atau pembelian terasa terlalu banyak. Kumpulkan catatan pembelian, penerimaan barang, penjualan, stok, mutu, ketepatan waktu pemasok, dan perubahan harga. Jika catatan belum lengkap, gunakan data beberapa minggu terakhir dan tandai bagian yang masih berupa perkiraan. Tujuannya bukan mencari data sempurna, melainkan memperoleh gambaran yang cukup untuk menentukan tindakan pertama.

Dari catatan tersebut, hitung atau rangkum beberapa angka dasar: berapa kali pembelian mendadak terjadi, berapa barang yang datang terlambat, berapa selisih antara jumlah dipesan dan diterima, berapa kejadian barang ditolak atau bermutu tidak sesuai, serta berapa nilai stok yang belum

bergerak. Catat pula berapa kali barang kosong dan berapa kali harga berubah tanpa diketahui sebelum pemesanan. Angka-angka ini menjadi pembanding ketika sistem mulai dijalankan. Tanpa titik awal, usaha akan sulit membedakan antara perbaikan nyata dan sekadar perasaan bahwa keadaan sedang lebih baik.

Selanjutnya, tetapkan tiga masalah utama yang paling mengganggu arus barang atau dana usaha. Pilih berdasarkan dampaknya, bukan berdasarkan masalah yang paling sering dibicarakan. Misalnya, barang penting sering kosong, stok tertentu menumpuk, dan barang yang diterima kerap berbeda dari pesanan. Pisahkan masalah mendesak dari masalah yang dapat ditangani setelah dasar sistem berjalan. Masalah mendesak adalah masalah yang segera menghambat penjualan, produksi, mutu, atau dana usaha. Sementara itu, perbedaan kecil dalam cara menyusun catatan dapat diperbaiki setelah pencatatan dasar sudah konsisten.

Buat daftar barang aktif dengan informasi yang mudah diperiksa: nama barang, satuan, pemasok yang digunakan, rata-rata pemakaian, waktu tunggu, harga terakhir, masa simpan, dan kondisi stok saat ini. Gunakan satuan yang sama ketika membandingkan pemakaian, pembelian, dan stok. Jika satu pemasok menjual per dus sementara pemakaian dicatat per buah, tuliskan isi per dus agar keputusan tidak keliru. Untuk barang yang belum memiliki catatan pemakaian, gunakan perkiraan sementara dan beri tanda untuk diperiksa kembali.

Pada tahap ini, jangan mencoba menyempurnakan seluruh daftar barang sekaligus. Mulailah dari barang yang paling sering dibeli, paling sering menimbulkan masalah, atau paling besar menyerap dana. Prinsip Lean Thinking dari James P. Womack dan Daniel T. Jones dapat membantu: dahulukan pekerjaan yang memberi nilai bagi kelancaran usaha dan kurangi kegiatan yang hanya menambah pemborosan, seperti mencari informasi yang sama berulang kali, memeriksa barang tanpa standar, atau membeli karena ingatan. Prioritas awal bukan berarti mengabaikan barang lain, melainkan membatasi perhatian agar perubahan dapat benar-benar dijalankan.

Peta jalan juga harus menjelaskan siapa melakukan apa. Tetapkan orang yang mengajukan kebutuhan, memeriksa stok, memilih pemasok, menerima barang, mencatat transaksi, menyetujui pembelian, dan meninjau hasilnya. Pada usaha kecil, satu orang mungkin menjalankan beberapa peran. Hal itu tetap dapat diterapkan, tetapi beri pemeriksaan silang sederhana. Contohnya, orang yang menerima barang mencocokkan jumlah dan mutu dengan pesanan, sementara pemilik memeriksa catatan sebelum pembayaran atau pemesanan berikutnya. Hindari keadaan ketika keputusan, penerimaan, dan pencatatan dilakukan tanpa ada pemeriksaan sama sekali.

Susun urutan kerja yang jelas untuk 30 hari: tetapkan data awal dan masalah utama, sepakati pembagian tugas, lalu siapkan aturan yang akan diuji dalam kegiatan pembelian sehari-hari. Gunakan siklus Deming—rencanakan, jalankan,

periksa, dan tindak lanjuti—agar usaha tidak mengubah semua proses sekaligus. Setiap aturan baru harus diuji pada kegiatan nyata, diperiksa hasilnya, lalu disesuaikan jika terlalu rumit atau tidak membantu.

Ukuran keberhasilan perlu berorientasi pada tindakan, bukan sekadar banyaknya catatan. Pilih beberapa indikator yang dapat mendorong keputusan, seperti jumlah pembelian mendadak, ketepatan jumlah barang yang diterima, jumlah selisih stok, kejadian keterlambatan, dan nilai stok yang tidak bergerak. Prinsip indikator kinerja utama dari David Parmenter mengingatkan bahwa ukuran sebaiknya membantu menentukan tindakan berikutnya. Jika selisih penerimaan meningkat, misalnya, yang perlu dilakukan bukan hanya mencatat angka, tetapi memeriksa kembali cara mencocokkan barang dan pesanan.

Sebagai tindakan pertama, ambil catatan pembelian dan stok terbaru, lalu tuliskan sepuluh barang yang paling sering digunakan. Lengkapi nama, satuan, pemasok, pemakaian rata-rata, waktu tunggu, harga terakhir, masa simpan, dan stok saat ini. Setelah itu, tandai tiga masalah terbesar dan tetapkan siapa yang bertanggung jawab atas setiap langkah kerja. Dengan titik awal dan pembagian tugas tersebut, pembelian berikutnya dapat dijalankan melalui aturan yang lebih jelas, diperiksa saat barang datang, dan diperbaiki berdasarkan hasil nyata.

9.2 Menjalankan Sistem Pengadaan Minimum

Sistem pengadaan minimum bukan berarti semua keputusan pembelian harus dibuat rumit atau setiap barang harus langsung memiliki aturan yang sempurna. Tujuannya adalah memastikan keputusan penting tidak lagi bergantung pada ingatan, kebiasaan, atau kepanikan ketika stok hampir habis. Mulailah dari barang yang paling berdampak terhadap penjualan, kegiatan produksi, atau kepuasan pelanggan. Setelah alurnya berjalan, aturan tersebut dapat diperluas ke barang lain secara bertahap.

Gunakan urutan sederhana: tetapkan syarat sebelum membeli, tentukan pemasok yang digunakan, hitung kapan harus memesan, tentukan jumlahnya, lalu periksa barang ketika datang. Urutan ini membuat setiap pembelian memiliki alasan yang dapat ditelusuri. Dalam semangat siklus Deming, perubahan tidak perlu dilakukan sekaligus. Rencanakan aturan untuk beberapa barang prioritas, jalankan pada pembelian berikutnya, periksa hasilnya, kemudian perbaiki bagian yang belum sesuai.

Menetapkan standar minimum sebelum membeli

Sebelum menghubungi pemasok, tuliskan persyaratan minimum untuk barang yang akan dibeli. Persyaratan ini tidak harus panjang, tetapi harus cukup jelas untuk mencegah perbedaan pemahaman. Untuk mutu, jelaskan ciri yang dapat diamati, seperti ukuran, warna, tingkat kematangan, bahan, daya tahan, atau fungsi barang. Jika barang digunakan untuk produksi, tentukan karakter yang benar-benar memengaruhi hasil, bukan semua hal yang sekadar terlihat menarik.

Tetapkan juga ukuran dan toleransinya. Misalnya, barang harus berukuran 500 gram dengan toleransi tertentu, atau kemasan harus utuh tanpa bocor, penyok berat, dan tanda terkena air. Untuk barang yang memiliki tanggal kedaluwarsa, tentukan batas minimal sisa masa simpannya saat diterima. Dengan demikian, pemasok tidak dapat menganggap barang yang hampir kedaluwarsa sebagai barang yang masih layak dikirim tanpa konfirmasi.

Syarat jumlah perlu membedakan antara jumlah yang dipesan dan jumlah yang harus diterima. Jika memesan sepuluh karton, tentukan apakah penerimaan sembilan karton boleh dilakukan, harus dikonfirmasi, atau harus ditolak. Untuk barang satuan, jelaskan satuan yang digunakan agar tidak terjadi perbedaan antara dus, pak, lusin, kilogram, dan unit. Kesalahan satuan dapat membuat catatan stok terlihat benar padahal jumlah fisiknya berbeda.

Waktu kirim juga perlu dinyatakan dengan jelas. Catat kapan pesanan dibuat, kapan barang paling lambat dikirim, dan kapan barang diperkirakan tiba. Jika pemasok tidak dapat menjamin tanggal pasti, gunakan rentang waktu yang realistis dan siapkan batas kapan Anda harus meminta kepastian. Syarat komunikasi mencakup siapa yang menerima pesanan, saluran yang digunakan, waktu balasan yang diharapkan, serta cara pemasok memberi tahu jika terjadi keterlambatan atau perubahan jumlah.

Harga yang wajar bukan selalu harga paling rendah. Bandingkan harga dengan mutu, biaya pengiriman, jumlah minimum pembelian, risiko kerusakan, dan ketepatan waktu. Pemasok yang sedikit lebih mahal dapat memberikan nilai lebih baik jika barangnya lebih konsisten dan tidak membuat usaha kehilangan penjualan. Sebaliknya, harga murah dapat menjadi mahal apabila banyak barang rusak, jumlahnya kurang, atau pengirimannya terlambat.

Sejak awal, tetapkan tindakan ketika pesanan tidak sesuai. Pilihannya dapat berupa meminta penggantian, mengurangi nilai tagihan, mengembalikan barang, menerima sebagian dengan persetujuan, atau menghentikan pembelian. Syarat ini sebaiknya disampaikan sebelum transaksi, bukan baru diperdebatkan setelah masalah terjadi.

Menggunakan riwayat pemasok untuk menentukan pilihan

Pemasok utama sebaiknya dipilih berdasarkan riwayat yang benar-benar tercatat. Lihat beberapa transaksi terakhir: apakah jumlah yang dikirim sesuai, berapa lama waktu tunggu, seberapa sering mutu menyimpang, apakah harga berubah tanpa pemberitahuan, dan bagaimana pemasok merespons keluhan. Jangan menilai pemasok hanya dari satu pengiriman yang kebetulan lancar.

Pemasok yang paling sering memenuhi syarat dapat menjadi pilihan utama untuk barang prioritas. Pemasok cadangan dipilih bukan sekadar karena pernah menawarkan harga, tetapi karena terbukti mampu menyediakan barang dengan mutu dan waktu yang dapat diterima. Simpan informasi kontak, jenis barang yang tersedia, jumlah minimum pembelian, waktu kirim, serta kondisi pembayaran yang disepakati. Ketika pemasok utama bermasalah, keputusan tidak perlu dimulai dari pencarian baru.

Untuk pemasok yang belum memiliki riwayat cukup, tetapkan batas pembelian percobaan. Pesan dalam jumlah yang tidak membebani dana dan tidak membuat stok menumpuk apabila mutu atau ketepatan waktunya mengecewakan. Uji beberapa aspek sekaligus: kesesuaian barang, jumlah, kemasan, waktu tiba, serta cara pemasok menangani pertanyaan atau komplain. Pemasok baru tidak harus langsung menggantikan pemasok utama; ia dapat menjadi cadangan sampai bukti kinerjanya cukup.

Tentukan pula kondisi yang mengharuskan peninjauan ulang. Contohnya, keterlambatan terjadi berulang, tingkat barang rusak melewati batas yang disepakati, harga naik tanpa penjelasan, pemasok sulit dihubungi, atau jumlah minimum pembelian mulai membebani dana. Peninjauan ulang tidak selalu berarti langsung mengganti pemasok. Anda dapat meminta perbaikan, mengurangi porsi pembelian, menguji cadangan, atau menghentikan hubungan jika risikonya lebih besar daripada manfaatnya.

Mengatur waktu dan jumlah pemesanan

Titik pemesanan ulang membantu usaha memesan sebelum barang benar-benar habis. Dasarnya adalah pemakaian selama waktu tunggu ditambah cadangan yang masuk akal. Secara sederhana:

Titik pemesanan ulang = pemakaian rata-rata selama waktu tunggu + stok cadangan.

Jika suatu barang rata-rata terjual atau digunakan empat unit per hari, dan pemasok biasanya membutuhkan lima hari sampai barang tiba, kebutuhan selama waktu tunggu adalah dua puluh unit. Jika keterlambatan atau kenaikan pemakaian biasanya membutuhkan cadangan delapan unit, titik pemesanan ulang menjadi dua puluh delapan unit. Saat stok yang masih tersedia dan sedang dipesan mendekati angka tersebut, pemesanan perlu dilakukan.

Pastikan satuannya sama. Pemakaian harian, waktu tunggu, stok cadangan, dan stok yang diperiksa harus menggunakan unit yang sama. Masukkan pesanan yang sedang berjalan ke dalam pertimbangan agar Anda tidak memesan seolah-olah tidak ada barang yang akan datang. Titik pemesanan ulang bukan jaminan barang tidak pernah kosong. Angka tersebut adalah alat untuk memberi waktu bertindak berdasarkan pola yang terlihat.

Stok cadangan tidak perlu dibuat sama untuk semua barang. Cadangan dapat lebih besar jika waktu tunggu pemasok sering berubah, barang sangat penting, atau pemakaian berfluktuasi. Cadangan dapat lebih kecil jika barang mudah diperoleh, cepat rusak, mahal disimpan, atau memiliki masa simpan pendek. Tinjau kembali angka tersebut setelah beberapa transaksi, terutama jika penjualan, jadwal pemasok, atau kondisi dana berubah.

Jumlah pembelian adalah keputusan yang berbeda dari titik pemesanan ulang. Setelah memutuskan kapan memesan, tentukan berapa banyak yang layak dibeli. Pertimbangkan kecepatan penjualan, kapasitas penyimpanan, masa simpan, jadwal pemasok, harga per satuan, jumlah minimum pembelian, dan dana yang tersedia. Harga satuan yang turun karena pembelian lebih banyak tidak otomatis menguntungkan jika barang baru habis terjual setelah melewati masa simpannya.

Untuk barang cepat bergerak dan tahan lama, jumlah pembelian dapat mencakup kebutuhan sampai jadwal pembelian berikutnya dengan cadangan terbatas. Untuk barang lambat bergerak atau mudah rusak, gunakan jumlah yang lebih kecil, meskipun harga satuannya sedikit lebih tinggi. Jika pemasok hanya melayani pada hari tertentu, pertimbangkan jarak antarmajalah tersebut, bukan hanya kebiasaan membeli. Dana yang tersedia juga menjadi batas nyata: jangan menggunakan seluruh dana untuk stok ketika masih ada kewajiban usaha lain yang harus dibayar.

Prinsip Lean Thinking dari Womack dan Jones dapat digunakan sebagai pengingat: dahulukan tindakan yang memberi nilai bagi pelanggan dan kurangi kegiatan yang menimbulkan pemborosan. Membeli terlalu banyak, memindahkan barang rusak, mengejar pesanan yang terlambat, dan memeriksa ulang catatan yang tidak lengkap adalah pemborosan yang mengurangi ketenangan usaha. Pilih jumlah pembelian yang cukup untuk menjaga layanan, bukan jumlah terbesar yang dapat dibeli.

Memeriksa penerimaan dan menangani penyimpangan

Barang yang datang belum boleh langsung disimpan atau digunakan sebelum diperiksa. Cocokkan barang dengan pesanan: nama atau jenis barang, ukuran, jumlah, harga, dan pemasok. Periksa kondisi kemasan, tanda kerusakan,

kebocoran, perubahan warna, mutu, serta tanggal kedaluwarsa jika relevan. Cocokkan pula surat jalan, nota, atau dokumen transaksi dengan barang yang benar-benar diterima. Pemeriksaan ini harus dilakukan pada saat barang datang karena bukti dan kesempatan memperbaiki masalah masih tersedia.

Jika ada penyimpangan, pisahkan barang tersebut dari stok yang telah lulus. Jangan mencampurnya hanya karena tempat penyimpanan terbatas. Catat jenis masalah, jumlah yang terdampak, waktu penerimaan, nama pemasok, serta dampaknya terhadap penjualan atau kegiatan usaha. Foto kemasan, label, jumlah, dan kerusakan bila diperlukan. Bukti yang jelas membuat komunikasi dengan pemasok lebih singkat dan mengurangi perdebatan berdasarkan ingatan.

Setelah itu, hubungi pemasok dengan informasi yang spesifik: barang yang dipesan, barang yang diterima, jumlah yang tidak sesuai, bukti penyimpangan, dan penyelesaian yang diminta. Putuskan apakah barang dikembalikan, diganti, digunakan secara terbatas, diterima dengan penyesuaian, atau ditolak. Penggunaan terbatas hanya boleh dilakukan jika mutu dan keamanannya masih sesuai untuk tujuan tertentu. Barang yang tidak layak jangan dipaksakan masuk ke stok hanya agar catatan terlihat rapi.

Satu tindakan yang dapat Anda coba segera adalah memilih satu barang prioritas yang sering kosong atau terlalu banyak, lalu menerapkan seluruh alur ini pada pembelian berikutnya. Tuliskan syarat minimumnya, pilih pemasok berdasarkan

riwayat, hitung titik pemesanan ulang, tentukan jumlah sesuai dana dan masa simpan, kemudian periksa penerimaannya dengan bukti. Setelah transaksi selesai, bandingkan rencana dengan kenyataan. Dari satu percobaan tersebut, Anda akan memiliki dasar untuk memperbaiki aturan dan menerapkannya pada barang lain.

Sistem minimum mulai kuat ketika dijalankan berulang, bukan ketika terlihat lengkap di atas kertas. Karena itu, ukur hasil yang dapat ditindaklanjuti: berapa pembelian mendadak yang terjadi, berapa selisih jumlah saat penerimaan, berapa banyak barang yang ditolak atau rusak, dan seberapa sering pemasok datang tepat waktu. Ukuran seperti ini sejalan dengan prinsip indikator kinerja utama David Parmenter: indikator harus membantu menentukan tindakan, bukan sekadar menambah catatan. Hasil pemeriksaan dan angka tersebut kemudian menjadi dasar untuk menahan pembelian, mengubah cadangan, memperbaiki standar, atau menilai kembali pemasok pada tahap berikutnya.

9.3 Memperkuat Kebiasaan, Mengukur Hasil, dan Menindaklanjuti

Setelah 30 hari mencoba aturan baru, pekerjaan belum selesai. Justru pada tahap ini Anda perlu melihat apakah sistem benar-benar membantu keputusan harian atau hanya menambah catatan. Perjalanan dari memetakan barang, memilih pemasok, menguji mutu, menentukan titik pemesanan ulang, hingga mencatat penerimaan harus berakhir pada kebiasaan yang dapat dijalankan meskipun usaha sedang ramai. Sistem yang baik bukan yang paling lengkap, melainkan yang tetap digunakan ketika pemilik dan staf sedang terburu-buru.

Mulailah dengan memeriksa stok yang masih bermasalah. Jangan langsung menyimpulkan bahwa barang yang menumpuk terjadi karena pembelian yang salah, atau barang kosong selalu berarti penjualan meningkat. Kelompokkan penyebabnya agar tindakan yang diambil sesuai dengan masalah. Setidaknya, gunakan enam kelompok penyebab: pembelian terlalu banyak, perkiraan pemakaian keliru, mutu tidak sesuai, penjualan menurun, penyimpanan buruk, dan pencatatan tidak akurat.

Jika masalahnya pembelian terlalu banyak, hentikan atau tunda pemesanan berikutnya sampai jumlah yang tersedia turun ke tingkat yang lebih wajar. Periksa kembali jumlah pembelian, jumlah minimum dari pemasok, dan kecepatan barang digunakan. Jangan memesan hanya karena ada penawaran harga lebih rendah apabila barang belum dibutuhkan dan dana usaha masih tertahan di persediaan.

Untuk barang yang masih layak digunakan, tetapkan urutan pemakaian yang jelas agar stok lama tidak semakin lama tersimpan.

Jika perkiraan pemakaian keliru, bandingkan perkiraan dengan pemakaian nyata selama beberapa minggu terakhir. Mungkin Anda memakai angka penjualan pada periode ramai untuk memperkirakan kebutuhan pada periode biasa, atau sebaliknya. Sesuaikan jumlah pembelian dan titik pemesanan ulang dengan data terbaru, tanpa mengabaikan waktu tunggu pemasok. Perubahan tidak harus dilakukan untuk semua barang sekaligus. Dahulukan barang yang paling sering menyebabkan kekosongan atau paling banyak menyerap dana.

Barang dengan mutu tidak sesuai perlu dipisahkan dari stok yang siap digunakan. Tandai, hitung, dan catat penyimpangannya. Setelah itu, putuskan apakah barang dikembalikan, diganti, dipakai dengan persetujuan khusus, atau ditolak. Jangan mencampur barang bermasalah dengan barang yang sudah lulus pemeriksaan karena hal itu membuat jumlah stok tampak benar, padahal sebagian tidak dapat digunakan. Bila penyimpangan berulang, perketat kriteria penerimaan, minta penjelasan pemasok, atau gunakan pemasok cadangan.

Untuk stok yang menumpuk karena penjualan menurun, hentikan pembelian sementara dan pantau pemakaian yang masih mungkin terjadi. Pindahkan barang ke lokasi yang lebih terlihat apabila masalahnya adalah barang terlupakan di

tempat penyimpanan. Jika barang memiliki masa simpan, gunakan barang yang lebih dahulu datang atau yang masa simpannya lebih dekat habis terlebih dahulu. Tindakan ini bukan alasan untuk membeli lebih banyak barang pengganti sebelum kebutuhan dan sisa stok benar-benar dipahami.

Penyimpanan buruk memerlukan tindakan pada tempat dan cara barang disimpan. Pisahkan barang yang mudah rusak, mudah pecah, sensitif terhadap panas, atau perlu perlindungan dari kelembapan. Pastikan label, tanggal penerimaan, dan urutan pemakaian dapat dibaca. Barang yang sering dipakai harus mudah diambil, tetapi tetap dihitung. Penataan yang lebih terlihat tidak akan menyelesaikan masalah apabila barang rusak karena kondisi penyimpanan tidak sesuai.

Apabila penyebabnya pencatatan tidak akurat, lakukan penghitungan ulang dan cocokkan dengan catatan pesanan, penerimaan, pemakaian, dan penjualan. Telusuri apakah selisih muncul karena barang belum dicatat saat datang, barang rusak belum dikeluarkan dari catatan, satuan pembelian berbeda dengan satuan pemakaian, atau ada pengambilan tanpa pencatatan. Tetapkan siapa yang bertanggung jawab memperbarui catatan dan kapan pembaruan dilakukan. Tanpa pembagian yang jelas, selisih akan terus dianggap sebagai kesalahan umum yang tidak pernah diperbaiki.

Sesudah tindakan awal dijalankan, periksa kesiapan sistem minimum yang telah dibangun. Pastikan tersedia daftar barang prioritas yang masih relevan, bukan daftar lama yang tidak pernah diperbarui. Pastikan kriteria pemasok digunakan ketika menilai pilihan, bukan hanya disimpan sebagai teori. Periksa apakah barang penting sudah memiliki titik pemesanan ulang yang masuk akal, berdasarkan pemakaian dan waktu tunggu nyata. Lihat pula apakah setiap penerimaan memiliki catatan jumlah, kondisi, tanggal, dan keputusan pemeriksaan.

Kesiapan juga mencakup aturan penanganan penyimpangan. Pelaksana harus tahu apa yang dilakukan ketika jumlah kurang, mutu tidak sesuai, atau pengiriman terlambat. Periksa pembagian tugas: siapa yang meminta pembelian, siapa yang menyetujui, siapa yang memesan, siapa yang menerima, dan siapa yang memperbarui catatan. Pada usaha kecil, satu orang boleh memegang lebih dari satu peran, tetapi perannya tetap perlu disebutkan agar tidak ada pekerjaan yang dianggap akan dilakukan oleh orang lain. Terakhir, tetapkan jadwal peninjauan yang benar-benar dapat dijalankan.

Agar peninjauan tidak berubah menjadi kegiatan mengumpulkan angka tanpa keputusan, gunakan indikator yang berorientasi tindakan. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan David Parmenter tentang indikator kinerja utama: ukuran dipilih karena membantu menentukan langkah berikutnya. Ukur frekuensi kehabisan stok, terutama untuk barang prioritas. Catat nilai stok mati, yaitu nilai barang yang

tidak bergerak atau tidak lagi diperlukan dalam periode yang Anda tetapkan. Hitung selisih antara jumlah yang dipesan dan jumlah yang diterima, lalu telusuri penyebabnya.

Ukur juga ketepatan waktu pemasok dengan membandingkan tanggal atau rentang waktu yang dijanjikan dengan waktu kedatangan nyata. Catat tingkat barang bermasalah berdasarkan jumlah atau nilai barang yang rusak, kurang, salah, atau tidak sesuai standar dibandingkan dengan total penerimaan. Perhatikan dana yang tertahan di persediaan, terutama pada barang lambat bergerak dan barang yang dibeli jauh melebihi kebutuhan. Tidak semua angka harus sempurna sejak awal. Yang penting, gunakan cara hitung yang sama agar perubahan dari minggu ke minggu dapat dibaca.

Lakukan pemeriksaan mingguan untuk stok prioritas dan kebutuhan terdekat. Dalam pemeriksaan ini, lihat barang yang mendekati titik pemesanan ulang, pesanan yang belum datang, barang yang bermasalah, serta kebutuhan yang berpotensi menimbulkan pembelian mendadak. Pemeriksaan mingguan tidak harus mencakup seluruh barang secara mendalam. Fokuskan waktu pada barang yang berdampak besar terhadap kegiatan usaha, cepat habis, mudah rusak, atau menyerap dana besar.

Lakukan evaluasi bulanan terhadap pemasok dan indikator utama. Bandingkan ketepatan waktu, mutu, kelengkapan jumlah, perubahan harga, dan kemudahan komunikasi dengan kebutuhan usaha. Evaluasi ini tidak bertujuan

mencari pemasok yang sempurna, melainkan memastikan pilihan yang digunakan masih memberikan nilai yang sesuai. Pemasok dengan harga rendah dapat menjadi pilihan buruk jika sering terlambat dan menyebabkan pembelian darurat. Sebaliknya, pemasok dengan harga sedikit lebih tinggi mungkin lebih sesuai apabila mutu dan ketepatan waktunya mengurangi gangguan yang lebih mahal.

Peninjauan lebih mendalam diperlukan ketika terjadi perubahan berarti, seperti penjualan berubah, pemasok utama tidak lagi mampu memenuhi kebutuhan, waktu tunggu memanjang, kapasitas usaha bertambah, atau jenis barang yang dijual berubah. Pada kondisi tersebut, jangan memaksakan aturan lama. Tinjau kembali daftar prioritas, perkiraan pemakaian, jumlah cadangan, kriteria pemasok, dan kemampuan dana. Rumus membantu membuat keputusan lebih teratur, tetapi tetap perlu disesuaikan dengan karakter barang dan keadaan usaha.

Gunakan siklus perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan perbaikan yang ditekankan W. Edwards Deming. Rencanakan satu perubahan, jalankan pada kelompok barang yang relevan, periksa hasilnya, lalu putuskan apakah perubahan itu diteruskan atau disesuaikan. Cara ini lebih aman daripada mengubah semua aturan sekaligus tanpa mengetahui penyebab hasilnya. Prinsip Lean Thinking dari James P. Womack dan Daniel T. Jones juga membantu memilih fokus: dahulukan tindakan yang mengurangi

pemborosan nyata, seperti pembelian darurat, stok berlebih, pemeriksaan yang tertunda, dan waktu yang terbuang mencari barang.

Pada akhir hari ke-30, klasifikasikan setiap prosedur berdasarkan bukti dan masukan pelaksana. Prosedur dipertahankan jika membantu dan dapat dijalankan secara konsisten. Prosedur diperbaiki jika tujuannya tepat tetapi masih menimbulkan kesalahan. Prosedur disederhanakan jika terlalu rumit dibandingkan manfaatnya. Prosedur dihentikan jika tidak menghasilkan perbaikan atau hanya menambah pekerjaan tanpa membantu keputusan. Mintalah masukan dari orang yang benar-benar menerima, menyimpan, atau mencatat barang karena merekalah yang mengetahui hambatan yang tidak terlihat dari angka.

Hari ini, pilih lima barang paling penting bagi usaha Anda. Periksa jumlah fisiknya, catat statusnya, cocokkan dengan catatan, dan tuliskan satu tindakan untuk masing-masing barang: pesan, tahan pembelian, gunakan lebih dahulu, pindahkan, perbaiki penyimpanan, atau periksa penyebab selisih. Tindakan sederhana ini menjadi awal dari kebiasaan yang ingin dipertahankan. Pengadaan yang lebih tenang tidak dibangun oleh satu keputusan besar, melainkan oleh keputusan kecil yang dicatat, diperiksa, dan diperbaiki secara teratur.

Key Takeaways

- Mulai 30 hari dengan memetakan data nyata: pembelian, penerimaan, penjualan, stok, mutu, ketepatan waktu pemasok, dan perubahan harga. Gunakan data itu untuk memilih barang yang paling memengaruhi penjualan, produksi, atau pelanggan sebagai prioritas pertama.
- Tetapkan pembagian tugas yang jelas: siapa memantau stok, siapa membuat pesanan, siapa memeriksa barang datang, dan siapa menyetujui pemasok atau harga. Sistem sederhana akan gagal jika semua keputusan tetap bergantung pada satu orang.
- Untuk barang prioritas, tuliskan standar minimum pembelian: spesifikasi, jumlah atau ukuran kemasan, pemasok pilihan, batas harga, waktu tunggu, dan titik pemesanan ulang. Dengan begitu, pesanan dibuat sebelum stok menjadi keadaan darurat.
- Saat menerima barang, cocokkan jumlah, mutu, kondisi kemasan, dan tanggal kedaluwarsa dengan pesanan. Pisahkan dan catat barang yang rusak, kurang, terlambat, atau tidak sesuai agar masalah pemasok tidak berulang tanpa tindak lanjut.
- Pada hari ke-30, tinjau catatan operasional dan putuskan prosedur mana yang dipertahankan, diperbaiki, atau dihentikan. Tetapkan jadwal evaluasi berikutnya agar

sistem tetap hidup, bukan hanya rapi pada awal penerapan.

Anda tidak perlu membuat pengadaan sempurna dalam satu bulan. Cukup bangun kebiasaan yang benar-benar membantu saat usaha sedang sibuk, lalu perbaiki berdasarkan fakta. Jika Anda menjalankan langkah-langkah ini dengan konsisten, keputusan pembelian akan terasa lebih tenang, lebih jelas, dan semakin mudah dipercaya.

End of Chapter