

Penyebab Keterlambatan Kelengkapan Dokumen dan Kualifikasi Penyedia Jasa Alih Daya pada Kereta Api Logistik

Nabilla Rizki Amelia^{a1}, Prasadja Ricardianto^{b2*}, Rehani Fitriana^{c3}, Erman Noor Adi^{d4}, Endang Wahyuni^{e5}

^{a,b,c,d,e}Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia

nabillarizky15@gmail.com¹, ricardianto@gmail.com², rehanifitriana@gmail.com³, emannoor@gmail.com⁴, wahyuniendang25@yahoo.com⁵

Abstract. There are still obstacles in the outsourcing service procurement system faced by PT. Kereta Api Logistik, especially in the procurement of goods and services, delays in completing documents, lack of documents uploaded by providers. Aims of this research are; to analyze the main root causes and factors for delays in completeness, documents and provider qualifications in the smooth process of procuring outsourcing services. Another objective is what actions or solutions are carried out by PT. Kereta Api Logistik in overcoming the smooth procurement of outsourcing services. The method used in this research is Pareto 80/20 and Fishbone analysis, by conducting interviews with nine employees and field research. The results of the study found several obstacles, namely selective differences in perceptions, lack of user calculations regarding budget requirements at the beginning of the year, because there was no socialization before procurement began to vendors who would be partners, lack of coordination between users and people in the charge of the area or area regarding requirement specifications in the field, and the document is not approved by the board of directors, it changes. From this research the next procurement system can be improved.

Keywords : delays in completing document, procurement of good and services, outsourcing, qualification of service providers, logistics train

Abstrak. Masih terdapat kendala dalam sistem pengadaan jasa *outsourcing* yang dihadapi PT. Kereta Api Logistik khususnya di bagian pengadaan barang dan jasa, keterlambatan penyelesaian dokumen, kurangnya dokumen yang diunggah penyedia. Kendala lainnya seperti *vendor* yang masih harus datang ke perusahaan dan menyebabkan lamanya waktu proses pengadaan dan dokumen *vendor* melalui *e-procurement* dan tidak sesuai dengan aslinya. Tujuan penelitian ini yaitu; untuk menganalisis bagaimana akar masalah utama dan faktor keterlambatan kelengkapan, dokumen dan kualifikasi penyedia dalam proses kelancaran pengadaan jasa *outsourcing*. Tujuan lainnya adalah bagaimana tindakan atau solusi yang dilakukan PT. Kereta Api Logistik dalam mengatasi kelancaran pengadaan jasa *outsourcing*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Pareto* 80/20 dan *Fishbone*, dengan melakukan wawancara terhadap sembilan karyawan dan penelitian lapangan. Hasil penelitian ditemukan beberapa kendala yaitu perbedaan persepsi yang selektif, kurangnya perhitungan user mengenai kebutuhan anggaran di awal tahun, karena tidak ada sosialisasi sebelum pengadaan dimulai terhadap *vendor* yang akan dijadikan rekanan, kurangnya koordinasi antara user dengan orang yang bertugas di area atau wilayah mengenai spesifikasi kebutuhan lapangan, dan dokumen tidak disetujui direksi maka mengalami perubahan. Dari penelitian ini akan dapat diperbaiki sistem pengadaan berikutnya.

Kata Kunci : keterlambatan dokumen, pengadaan barang dan jasa, alih daya, kualifikasi penyedia jasa, kereta api logistik

*Corresponding email : ricardianto@gmail.com

1. Pendahuluan

Pada perusahaan-perusahaan domestik maupun internasional, implementasi logistik dalam proses logistiknya dilakukan melalui proses pembelian. Dalam hal ini perusahaan PT. Kereta Api Logistik khususnya di bagian pengadaan, masih melakukan proses pengadaan barang dan jasa logistik secara manual, seperti pencatatan *vendor* masih dilakukan secara manual yang dapat menyebabkan banyak kendala (Afifah & Setyantoro, 2021). Kendala lainnya seperti *vendor* yang masih harus datang ke perusahaan menyebabkan lamanya proses pengadaan dan dokumen *vendor* melalui *e-procurement* tidak sesuai dengan aslinya hal ini dibuktikan ketika melakukan survei perusahaan. Selain itu masih ada kendala lain yaitu masih kurangnya pemahaman *vendor* mengenai administrasi dokumen tender. Kelengkapan dokumen pengadaan barang dan jasa merupakan faktor yang mempengaruhi proses pengadaan barang dan jasa perusahaan logistik. Salah satu cara untuk menilai kualitas perolehan dengan memperhatikan kelengkapan dokumen. Dokumen pengadaan dapat dikatakan lengkap apabila memenuhi indikator khusus yang telah disebutkan dalam keputusan direksi. Keakuratan dokumen, kelengkapan data *entry* dan ketepatan waktu, hal tersebut menjadi pertimbangan yang sangat penting bagi unit pengadaan barang dan jasa (PBJ). Tujuannya adalah ketika memilih calon peserta dalam proses pengadaan diasumsikan bahwa calon peserta tersebut benar-benar layak untuk mengikuti proses pengadaan.

Dalam pengadaan jasa *outsourcing* unit PBJ harus memahami betul apa yang dibutuhkan oleh *user* sesuai dengan *project* yang akan dikerjakan atau dibutuhkan oleh *user*. Hasil kajian Hokmabadi et al., (2018), melalui analisis *Fishbone* akan memberikan nilai tertinggi untuk menentukan faktor keberhasilan yang efektif dari pemilihan peringkat *outsourcing*. Penelitian lainnya, menjelaskan strategi optimalisasi penerapan *security outsourcing* dan *security local* dalam mencapai SOP yang ditetapkan, akan dapat memiliki kinerja yang *relative* sama (Arif & Nuryanto, 2023). Hasil penelitian Fenora et al., (2022), dan Rayhan & Kusmaingtyas, (2018) yang menggunakan diagram *Pareto* dan *Fishbone* dapat menemukan faktor-faktor penyebab *reject* yang paling tertinggi serta dapat mencari prioritas alternatif perbaikan untuk mengurangi kegagalan proses.

Secara teoritik alih daya (*Outsourcing*) adalah kegiatan atau proses dimana suatu perusahaan memindahkan pekerja kepada pihak ketiga (Prabhaputra et al., 2019). Definisi pengadaan jasa *outsourcing* adalah bentuk perjanjian kerja antara perusahaan pemberi kerja dengan perusahaan penyedia tenaga kerja (Hasiani et al., 2021; Putra, 2019; Sofiani & Fadlillah, 2018). Secara khusus, penyedia jasa logistik adalah penyedia jasa yang tugasnya mengangkut barang dari asal barang, misalnya, produsen, pemasok, atau pengecer ke tempat tujuannya (Dwiatmoko, 2018). Dimensi Pengadaan Jasa *Outsourcing* menurut Wulandari, (2021) mengungkapkan bahwa terdapat lima indikator utama yang mempengaruhi pengadaan jasa *outsourcing* yaitu: (1) Dasar hukum kontrak kerja, (2) Kesepakatan, (3) Kemampuan atau kecakapan, (4) Pekerjaan yang diperjanjikan dan (5) Tidak bertentangan. Beberapa pendapat mengenai jasa *outsourcing* sebelumnya yang terkait penyelesaian permasalahan yang timbul terhadap perlindungan hukum pekerja jasa *outsourcing*

khususnya juga diuraikan oleh Syahranni et al., (2023), Syarif & Setiawan, (2022), dan Sa'idah, (2021) khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang logistik.

Afifah & Setyantoro, (2021) berpendapat kualifikasi penyedia adalah penyedia yang berpartisipasi dalam pengadaan barang dan jasa guna memenuhi persyaratan. Kualifikasi penyedia menurut Peli & Ariani, (2020) adalah penyedia yang terlibat dalam pengadaan barang atau jasa guna memenuhi persyaratan. Berdasarkan modul pelatihan kompetensi pengadaan barang dan jasa oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Tahun 2022, terdapat lima dimensi yang bisa mempengaruhi kualifikasi penyedia pengadaan jasa, yaitu; (1) Aspek Kualifikasi administrasi/legalitas penyedia barang dan jasa badan usaha, (2) Aspek kualifikasi teknis penyedia barang dan jasa badan usaha, (3) Aspek kualifikasi administrasi/legalitas penyedia barang dan jasa perorangan, dan (4) Aspek kualifikasi teknis penyedia barang dan jasa perorangan. Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan terkait variabel yang diteliti. Penelitian terkait proses pemilihan *vendor* menggunakan metode *Simple Additive Weighting*, membutuhkan proses pemilihan *vendor* menjadi berkurang (Supriady et al., 2019). Proses sebelumnya juga diteliti Putri & Puspasari, (2023), terkait penyedia jasa pada yang gagal proses pada evaluasi penawaran tender konstruksi. Saat ini logistik menurut Raza et al., (2020) harus mendapatkan visi yang lebih besar untuk memenuhi persyaratan industri 4.0 secara berkelanjutan untuk meningkatkan integrasi vertikal dan horizontal di antara mitra rantai pasokan. Terdapat tiga dimensi yang mempengaruhi kelengkapan dokumen diantaranya (Purwanti et al., 2020), yaitu: (1) Kelengkapan pengisian, (2) Keakuratan dan (3) Tepat waktu. Sedangkan tujuan penelitian ini yaitu; untuk menganalisis bagaimana akar masalah utama dan faktor keterlambatan kelengkapan, dokumen dan kualifikasi penyedia dalam proses kelancaran pengadaan jasa *outsourcing*. Tujuan lainnya adalah bagaimana tindakan atau solusi yang dilakukan PT. Kereta Api Logistik dalam mengatasi kelancaran pengadaan jasa *outsourcing*.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif dengan melakukan observasi, wawancara dan penelitian lapangan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis Pareto 80/20 dan diagram *Fishbone*. Pada penelitian ini populasi dan sampel target ditujukan kepada sembilan pengguna jasa *outsourcing* dan seluruh anggota divisi *procurement* di PT. Kereta Api Logistik dari divisi *Operational, Facility, SHE & Security* dan *Procurement*. Prinsip Pareto atau yang lebih dikenal 80/20 menyatakan bahwa 20% masalah berdampak 80%, dengan demikian dapat diasumsikan bahwa 80% masalah yang muncul dapat ditelusuri kembali 20% penyebabnya. Teori Pareto yang digunakan secara efektif untuk membedakan akar penyebab dari berbagai masalah atau akar penyebab. Urutan skor tertinggi menunjukkan masalah terbesar yang membutuhkan perhatian segera, sedangkan urutan terendah mewakili masalah yang tidak memerlukan perhatian segera. Diagram Pareto akan membantu fokus pada masalah yang sering muncul. Cara kerja diagram pareto adalah untuk menunjukkan masalah mana yang akan lebih besar apabila dilakukan penanganan perbaikan (Hairiyah et al., 2019). Data terlebih dahulu dimasukan ke dalam tabel,

kemudian dibuat menjadi sebuah diagram Pareto dan dilanjutkan dengan diagram sebab-akibat (diagram *Fishbone*).

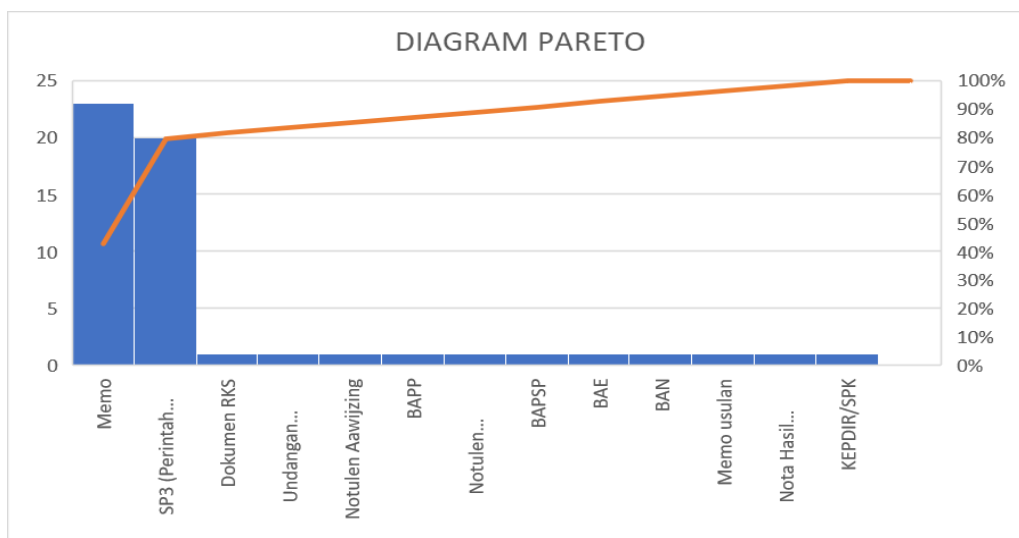
Diagram tulang ikan membantu untuk melihat permasalahan secara holistic (keseluruhan), sehingga permasalahan lebih jelas terlihat dan permasalahan kecil dapat teridentifikasi sebagai kontribusi untuk penyebab yang lebih besar. Mengetahui masalah secara keseluruhan memudahkan untuk mengambil tindakan untuk memperbaiki akar penyebab masalah (Wicaksono, 2018). Pada diagram *Fishbone*, menggunakan tindakan efektif/solusi dengan enam M sebagai kategori utama yaitu, *Man, Method, Material, Machine, dan Measurement*. Penerapan diagram *fishbone* ini dapat membantu peneliti menemukan akar penyebab masalah dengan lebih mudah. Jika masalah dan penyebabnya diketahui dengan jelas, langkah selanjutnya dan pengukuran korelasi lebih mudah diterapkan.

Tahapan wawancara diawali dengan mengolah dan menganalisis data dokumen pengadaan jasa *outsourcing* tahun 2022 menggunakan digram Pareto, setelah itu ditemukanlah sebuah inti masalah yaitu memo keputusan direksi, peneliti langsung melakukan wawancara dengan sembilan responden karyawan di kantor pusat PT. Kereta Api Logistik. Dan diolah kembali dengan menggunakan diagram *fishbone* untuk membantu penulis melihat permasalahan secara keseluruhan dan memudahkan untuk mengambil tindakan memperbaiki akar penyebab masalah.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis Data Keterlambatan Kelengkapan Dokumen Dan Kualifikasi Penyedia

Berdasarkan analisis, maka disimpulkan bahwa kendala dalam dokumen pengadaan terdapat di Memo. Gambar 1 merupakan analisis kondisi letak permasalahan kendala selama pembuatan dokumen dalam pengadaan jasa *outsourcing* tahun 2022.



Gambar 1-Diagram Pareto

Berdasarkan Gambar 1, fungsi diagram Pareto adalah untuk menyeleksi masalah utama dari yang paling besar ke yang paling kecil. Setelah dilakukan analisis, langkah selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan diagram Pareto. Analisis diagram Pareto dapat dilihat pada gambar 1. Pada diagram Pareto, terlihat ketidaksesuaian dan potensial masalah yang paling besar hingga yang paling kecil secara berurutan adalah memo sebesar 42.59%, SP3 (Surat Perintah Pelaksanaan Pengadaan) sebesar 37.04%, dan dari undangan *aanwijzing* sampai keputusan direksi sebesar 1.85%.

Hasil Wawancara Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Kelengkapan Dokumen dan Kualifikasi Penyedia

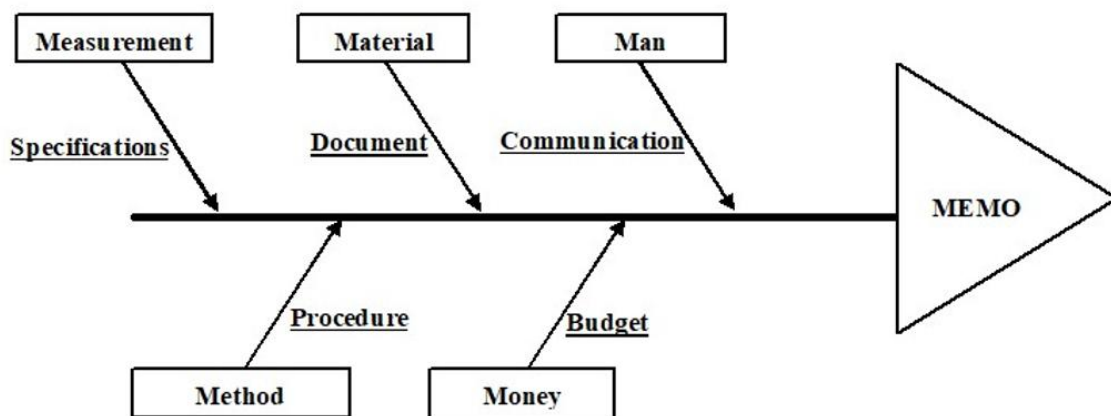
Memo adalah dokumen hukum yang merupakan wadah pejabat unit pengusul untuk mengusulkan atau mengajukan permintaan secara tertulis kepada Direksi untuk memperoleh suatu keputusan atau persetujuan tertulis dari Direksi, yang mana keputusan/persetujuan tersebut dituangkan langsung pada Memo yang bersangkutan. Memo memiliki peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan suatu kegiatan pengadaan barang atau jasa. Dibawah ini akan disajikan paparan data hasil wawancara dalam bentuk naratif tentang kendala apa saja yang dihadapi dalam pembuatan memo dalam pengadaan jasa *outsourcing*. Wawancara dilakukan kepada sembilan responden yang ada di PT. Kereta Api Logistik dari divisi *Facility*, *Operation*, *SHE (Safety Healty Environment) & Security*, dan divisi *Procurement*.

Berikut akan disajikan hasil olahan wawancara yang dikumpulkan dari sembilan narasumber tersebut dalam bentuk naratif yang telah di rangkum menjadi poin-poin singkat dari *interview* pada empat divisi di PT. Kereta Api Logistik, antara lain:

1. Divisi *Facility*: Aturan di pengadaan barang dan jasa memo menjadi persyaratan yang harus ada, sedangkan untuk memo membutuhkan waktu lama dikarenakan proses persetujuan atau tanda tangan direksi yang membutuhkan waktu. Memo membutuhkan waktu lama karena user harus mengajukan silkulir dokumen dan harus melakukan *review* dulu ke divisi *human capital*, dalam proses *review* jika ada revisi karena tidak sesuai ketentuan akan memakan waktu lagi, selain itu persetujuan dari direksi juga membutuhkan waktu lama.”
2. Divisi *Operation*: Cepat atau lambat itu tergantung usernya sendiri bagaimana pengajuannya, dan waktu lama pembuatan memo juga tergantung dari persetujuan dari direksi, seperti jika ada pengajuan ternyata lagi dinas diluar kota atau lagi cuti. Sebelum membuat memo harus diperhitungan dulu semuanya terkait justifikasi dan lain-lain, jadi dalam pembuatan memo harus melewati proses-proses terlebih dahulu dan itu membutuhkan waktu, tidak hanya itu kita harus minta persetujuan/ tanda tangan dari direksi dan VP terkait dan itu juga membutuhkan waktu. menambahkan jawaban bu rahcel, selain itu pihak penyedia juga harus tau proses bisnisnya, sedangkan penyedia perusahaan alih daya itu bukan logistik jadi proses ini kadang membutuhkan waktu lama sekitar 1-2 bulan untuk pihak penyedia mengetahui proses bisnisnya.

3. Divisi *SHE & Security*: Memo terkadang terkendala di perhitungannya dan user harus benar-benar menghitung kebutuhan dilapangan berapa dan biasanya akan minta konfirmasi ke divisi lain, selain itu juga tergantung persetujuan dari direksi.
4. Divisi *Procurement*: Lama atau tidak pembuatan memo tergantung user yang akan melaksanakan pengadaan, kalau pengadaan ingin berjalan dengan mulus rencananya harus bagus, jadi kalau rencananya tidak bagus mereka jadi kebingungan terkait budgeting nya dan itu membutuhkan waktu lama lagi. Memo bisa memakan waktu itu biasanya dari RUP sampai dengan pengadaan, kita revisi lagi dari anggrannya yang suka salah perhitungan atau terkait update iuran bpjs dan umr, selain itu juga terkait persetujuan dari direksi yang membuat harus menunggu waktu lagi. Pembuatan memo kita harus memiliki perencanaan dan menyiapkan dokumen-dokumennya, selain itu persetujuan/tanda tangan direksi juga bisa jadi faktor kenapa bisa jadi memakan waktu kalau misalkan ada perubahan.

Analisis Akar Permasalahan dan Solusi Penyebab Penghambat Kelengkapan Dokumen dan Kualifikasi Penyedia



Gambar-2 Hasil Analisis Fishbone

Sumber: Hasil Analisis, 2023

Tindakan Efektif/Solusi Terhadap Akar Penyebab Masalah Utama

Tabel-1Tindakan Efektif/Solusi Dengan *Man* Sebagai Kategori Utama

Kategori Utama	Tipe Utama	Kategori	5 Why Keys	Jawaban Akar Permasalahan
<i>Man</i>	<i>Communication</i>		Mengapa <i>review</i> memo membutuhkan waktu yang lama? Mengapa perhitungan mengenai kebutuhan harus diperhitungkan dengan matang?	Karena perhitungan dilapangan mengenai kebutuhan harus di perhitungkan dengan matang Untuk mengantisipasi terjadinya kesalahan perhitungan kebutuhan

Mengapa bisa terjadi kesalahan perhitungan kebutuhan?	Kurangnya komunikasi antara user dan tim lapangan
Mengapa kurangnya komunikasi antara <i>user</i> dan tim lapangan?	Komunikasi yang tidak berjalan dengan baik
Mengapa komunikasi tidak berjalan dengan baik?	Karena perbedaan persepsi yang selektif

Sumber: Hasil Analisis, 2023

Tabel-2 Tindakan Efektif/Solusi dengan *Money* Sebagai Kategori Utama

Kategori Utama	Tipe Utama	Kategori	5 Why Keys	Jawaban Akar Permasalahan
<i>Money</i>	<i>Budget</i>		Mengapa <i>transfer budget</i> sering dilakukan dalam pengadaan?	Kurangnya anggaran yang mengharuskan <i>transfer budget</i>
			Mengapa kurangnya anggaran bisa terjadi sampai harus <i>transfer budget</i> ?	Karena user tidak mensurvey nilai harga kebutuhan barang dan jasa di pasaran
			Mengapa user tidak mensurvey nilai harga kebutuhan barang dan jasa di pasaran?	Karena tidak ada koordinasi terkait peninjauan nilai harga barang dan jasa di pasaran
			Mengapa tidak ada koordinasi terkait peninjauan nilai harga barang dan jasa di pasaran?	karena user masih memakai nilai harga patokan di pengadaan sebelumnya
			Mengapa user masih memakai nilai harga patokan di pengadaan sebelumnya?	Karena nilai harga barang dan jasa tidak akan mengalami kenaikan harga yang signifikan

Sumber: Hasil Analisis, 2023

Tabel-3 Tindakan Efektif/Solusi dengan *Method* Sebagai Kategori Utama

Kategori Utama	Tipe Utama	Kategori	5 Why Keys	Jawaban Akar Permasalahan
<i>Method</i>	<i>Procedure</i>		Mengapa pemahaman <i>vendor</i> untuk kebutuhan barang atau jasa berjalan cukup lama sampai 1-2 bulan?	Kurangnya pemahaman <i>vendor</i> mengenai proses bisnis yang akan ditenderkan
			Mengapa kurangnya pemahaman <i>vendor</i> mengenai proses bisnis yang akan ditenderkan?	Dikarenakan dalam setiap kebutuhan barang dan jasa memiliki rangkaian proses yang cukup banyak seperti mencari spesifikasi kebutuhan pengadaan barang dan jasa
			Mengapa dalam setiap kebutuhan barang dan jasa memiliki rangkaian proses yang cukup banyak?	Karena untuk menghasilkan jasa yang sesuai dengan standar kebutuhan
			Mengapa jasa yang dihasilkan harus sesuai dengan standar kebutuhan?	Untuk memperlancar output perusahaan

Mengapa output perusahaan harus berjalan dengan lancar	Untuk menciptakan perusahaan yang bermutu tinggi
--	--

Sumber: Hasil Analisis, 2023

Tabel-4 Tindakan Efektif/Solusi dengan *Measurement* Sebagai Kategori Utama

Kategori Utama	Tipe Utama	Kategori	5 Why Keys	Jawaban Akar Permasalahan
<i>Measurement</i>	<i>Specification</i>		Mengapa dalam menentukan kebutuhan dari divisi terkait dengan orang-orang area, wilayah, dan tim PBJ sering kali membutuhkan waktu yang lama?	Harus memahami kebutuhan dari pihak wilayah dan area
			Mengapa harus memahami kebutuhan dari pihak wilayah dan area?	Supaya tidak terjadi miskomunikasi mengenai kebutuhan dilapangan.
			Mengapa miskomunikasi bisa terjadi?	Kurangnya koordinasi antara <i>user</i> dengan orang yang bertugas di area atau wilayah mengenai spesifikasi kebutuhan dilapangan.
			Mengapa kurangnya koordinasi antara <i>user</i> dengan orang yang bertugas di area atau wilayah mengenai spesifikasi kebutuhan dilapangan?	Karena tidak terdapat hubungan hierarkis antara <i>user</i> dengan orang yang bertugas di area atau wilayah
			Mengapa tidak terdapat hubungan hierarkis antara <i>user</i> dengan orang yang bertugas di area atau wilayah?	Kurangnya tanggung jawab dan kesadaran diri dari <i>user</i> dan orang yang bertugas di area atau wilayah

Sumber: Hasil Analisis, 2023

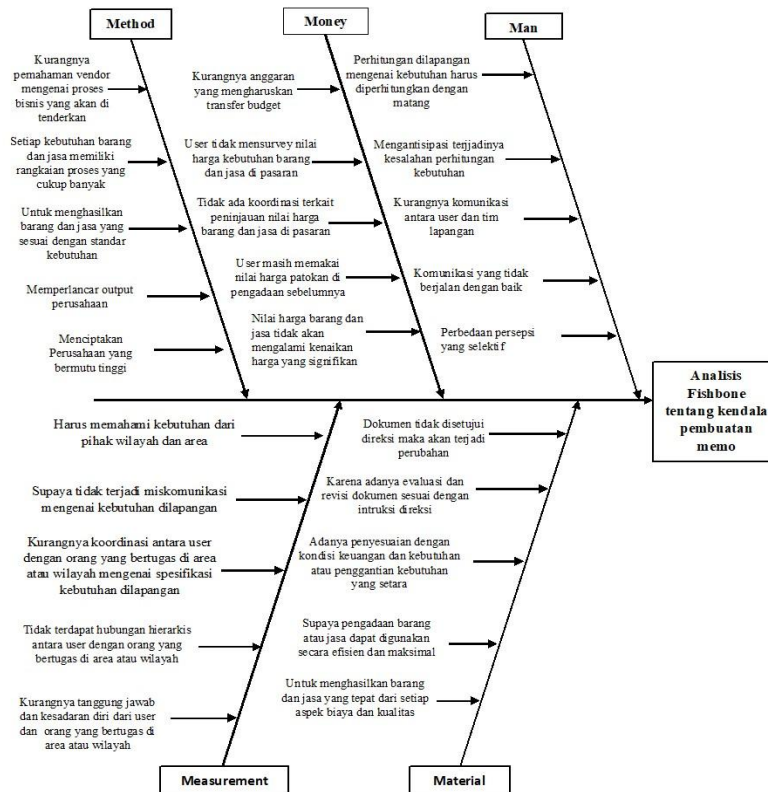
Tabel-5 Tindakan Efektif/Solusi dengan *Material* Sebagai Kategori Utama

Kategori Utama	Tipe Utama	Kategori	5 why keys	Jawaban Akar Permasalahan
<i>Material</i>	<i>Document</i>		Mengapa sering terjadi perubahan dalam proses pembuatan dokumen?	Dokumen tidak disetujui direksi maka akan terjadi perubahan.
			Mengapa dokumen tidak disetujui direksi?	Karena adanya evaluasi dan revisi dokumen sesuai dengan intruksi direksi
			Mengapa adanya evaluasi dan revisi dokumen sesuai dengan intruksi direksi?	Karena adanya penyesuaian dengan kondisi keuangan dan kebutuhan atau penggantian kebutuhan yang setara
			Mengapa adanya penyesuaian dengan kondisi keuangan dan kebutuhan atau penggantian kebutuhan yang setara?	Supaya pengadaan barang atau jasa dapat digunakan secara efisien dan maksimal.

Mengapa kebutuhan barang dan jasa harus dimaksimalkan?

Untuk menghasilkan barang dan jasa yang tepat dari setiap aspek biaya dan kualitas.

Sumber: Hasil Analisis, 2023



Gambar-2 Diagram Sebab-Akibat (Fishbone Diagram)

Sumber: Hasil analisis, 2023

Berdasarkan akar permasalahan utama pengadaan jasa *outsourcing* pada Gambar 2, untuk mendapatkan tindakan efektif sebagai solusi terhadap akar permasalahan pengadaan jasa *outsourcing*. Solusi ini dirangkum berdasarkan kejadian hasil wawancara. Berdasarkan akar permasalahan penyebab penghambat kelengkapan dokumen, penelitian ini mencoba mencari Tindakan efektif berupa solusi yang berdasarkan pengamatan kejadian hasil wawancara terhadap akar permasalahan penghambat kelengkapan dokumen dan kualifikasi penyedia PT. Kereta Api Logistik.

Tabel-6 Akar Permasalahan Utama Dan Solusi Permasalahan

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Solusi Permasalahan
----------------	---------------------	-------------------------	---------------------

<i>Man</i>	Komunikasi	Perbedaan persepsi yang selektif	Membuat catatan dalam tulisan supaya pesan yang disampaikan bisa diterima dengan baik dan jelas oleh rekanan.
<i>Money</i>	Anggaran	Karena nilai harga barang dan jasa tidak akan mengalami kenaikan harga yang signifikan	Membuat catatan penilaian dan perbandingan harga pasar serta melakukan survey mengenai harga setiap kebutuhan pengadaan barang dan jasa.
<i>Method</i>	Proses Kerja	Untuk menciptakan perusahaan yang bermutu tinggi	Sebaiknya membuat pelatihan dengan tujuan untuk mengembangkan individu dalam meningkatkan pengetahuan mengenai barang dan jasa.
<i>Measurement</i>	Spesifikasi	Kurangnya tanggung jawab dan kesadaran diri dari user dengan orang yang bertugas di area atau wilayah	Melaksanakan evaluasi terkait kinerja setiap individu baik user dengan orang yang bertugas di area atau wilayah.
<i>Material</i>	Dokumen	Untuk menghasilkan barang dan jasa yang tepat dari setiap aspek biaya dan kualitas.	Sebaiknya memiliki catatan mengenai kendala dan struktur biaya sebagai acuan untuk perbaikan pengadaan dimasa yang akan datang.

Sumber: Hasil analisis, 2023

Terdapat informasi mengenai faktor yang mempengaruhi kelengkapan dokumen terhadap kelancaran proses pengadaan jasa *outsourcing* di PT. Kereta Api Logistik, yaitu pada saat dilakukan analisis menggunakan diagram Pareto ditemukan ketidaksesuaian dan potensial masalah yang terbesar hingga terkecil secara berurutan adalah memo (42.59%), SP3 atau Surat Perintah Pelaksanaan Pengadaan (37.04%) dan undangan *aanwijzing* sampai keputusan direksi (1.85%). Tipe kategori utama dalam indikator *man* adalah komunikasi yang didalamnya terdapat akar permasalahan utama mengenai perbedaan persepsi yang selektif. Maka dari itu penelitian memberikan solusi yaitu membuat catatan dalam tulisan supaya pesan yang disampaikan bisa diterima dengan baik dan jelas oleh rekanan. Tipe kategori utama dalam indikator *money* adalah anggaran yang didalamnya terdapat akar permasalahan utama mengenai nilai harga barang dan jasa tidak akan mengalami kenaikan harga yang signifikan. Maka, penelitian memberikan solusi yaitu membuat catatan penilaian dan perbandingan harga pasar serta melakukan survey mengenai harga setiap kebutuhan pengadaan barang dan jasa. Tipe kategori utama dalam indikator *method* adalah proses kerja yang didalamnya terdapat akar permasalahan utama mengenai untuk menciptakan perusahaan yang bermutu tinggi. Maka, penelitian ini akan memberikan solusi yaitu sebaiknya membuat pelatihan dengan tujuan untuk mengembangkan individu dalam meningkatkan pengetahuan mengenai barang dan jasa. Tipe kategori utama indikator *measurement* adalah spesifikasi yang didalamnya terdapat akar permasalahan utama mengenai kurangnya tanggung jawab dan kesadaran diri dari user dengan orang yang bertugas di area atau wilayah. Maka, penelitian ini akan memberikan solusi melaksanakan evaluasi terkait kinerja setiap individu baik user dengan orang yang bertugas di area atau wilayah. Tipe kategori utama dalam indikator *material* adalah dokumen yang didalamnya terdapat akar permasalahan utama mengenai untuk

menghasilkan barang dan jasa yang tepat dari setiap aspek biaya dan kualitas. Maka, penelitian ini akan memberikan solusi yaitu sebaiknya memiliki catatan mengenai kendala dan struktur biaya sebagai acuan untuk perbaikan pengadaan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian dari teori dan analisis penelitian yang menggunakan diagram *Pareto* dan *Fishbone* secara bersamaan terkait keterlambatan pengiriman barang maka hasil penelitian ini mendukung beberapa kajian peneliti sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Fenora et al., 2022; Oematan et al., 2022; Riskya & Muhlis, 2022; Somadi, 2020; Yanuar & Tyas, 2015) Mereka menyatakan bahwa faktor penyebab kecacatan ini adalah faktor manusia dengan metode kerja. Penelitian ini juga sesuai dengan hasil yang ditemukan Riskya & Muhlis, (2022), *Fishbone diagram* menjelaskan faktor manusia dalam pelaksanaan proses pembayaran yang tidak sesuai dengan *SOP (Standar Operasional Prosedur)* perusahaan. Ditambahkan hasil peneliti ini sejalan dengan kajian Fenora et al., (2022), yang menyatakan bahwa analisis *Fishbone* dapat menemukan faktor-faktor penyebab penolakan yaitu *man, method, dan material*. Secara umum penelitian ini mendukung beberapa kajian terkait keterlambatan pengiriman barang khususnya melalui angkutan transportasi melalui darat dengan menggunakan *Fishbone diagram* (Haryono & Sari, 2016; Ramadhani, 2023; Somadi, 2020; Syafril et al., 2021; Yanuar & Tyas, 2015). Sedangkan secara khusus penelitian yang menggunakan diagram *Pareto* untuk keterlambatan pengiriman barang telah dilakukan sebelumnya (Hersanto et al., 2023; Putro et al., 2022; Saputra, 2019; Sitorus & Indriani, 2015).

4. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan peneliti dengan menggunakan diagram fishbone, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kendala pada memo yaitu *Specifications, Communications, Procedures, Budgets, dan Documents*. Akar permasalahan utama penyebab terhambatnya kelancaran proses pengadaan jasa *outsourcing* di PT. Kereta Api Logistik adalah sebagai berikut : perbedaan persepsi yang selektif, nilai harga barang dan jasa tidak akan mengalami kenaikan harga yang signifikan, menciptakan perusahaan yang bermutu tinggi, kurangnya tanggung jawab jawab dan kesadaran diri dari user dengan orang yang bertugas di area atau wilayah, Untuk menghasilkan barang dan jasa yang tepat dari setiap aspek biaya dan kualitas.

Dari hasil kesimpulan mengenai kendala dalam pembuatan memo berdasarkan hasil wawancara, analisis diagram *Pareto* dan *Fishbone*. Peneliti memberikan saran kepada pihak PT. Kereta Api Logistik untuk lebih cepat dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang dan membangun komunikasi yang baik antara pihak terkait agar mempercepat proses penandatanganan dokumen, dimana persetujuan atau tanda tangan direksi yang membutuhkan waktu lama merupakan faktor penghambat dalam pembuatan memo yang akan berpengaruh pada kelengkapan dokumen serta kualifikasi penyedia jasa sehingga terhambat pula kegiatan pengadaan jasa *outsourcing* pada Perusahaan.

5. Daftar Pustaka

Afifah, V., & Setyantoro, D. (2021). Rancangan Sistem Pemilihan dan Penetapan Harga dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa Logistik Berbasis Web. *Jurnal Ikrath-Ekonomika*, 5(2),

- 108–117.
- Arif, M., & Nuryanto. (2023). Strategi Optimalisasi Penerapan Security Outsourcing dan Security Lokal Pada PT Widodo Makmur Perkasa Farm Cariu. *Jurnal Ikrath-Ekonomika*, 6(2), 322–331.
- Dwiatmoko, H. (2018). Peran Perkeretaapian Dalam Menunjang Sistem Logistik Nasional. *Agustus*, 18(2), 87–96.
- Fenora, C., Bhirawa, W. T., Sumartono, B., & Arianto, B. (2022). Analisis Sistem dan Prosedur Impor Produk Elektronik Life Good (LG) Incoterm CIP Dengan Menggunakan Pendekatan DMAIC Pada PT. Pantos Logistik Indonesia Cibitung Jawa Barat. *Jurnal Teknologi Industri*, 13–19.
- Hairiyah, N., Amelia, R. R., & Luliyanti, E. (2019). Analisis Statistical Quality Control (SQC) pada Produksi Roti di Aremania Bakery. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 8(1), 41–48. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2019.008.01.5>
- Haryono, H., & Sari, L. M. (2016). Analisis Faktor Penyebab Keterlambatan Pengiriman Produk Arnotts Ke Alfamart Area Jabodetabek Dan Banten PT Intan Utama Logistik Tahun 2015. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, 3(1), 11-20.
- Hasiani, F. M. U., Haryanti, T., Rinawati, R., & Kurniawati, L. (2021). Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Supplier Produk Ritel dengan Metode Analytical Hierarchy Process. *Sistemasi*, 10(1), 10i1.1125.
- Hersanto, C. M., Adiningrum, N. T. R., & Sumarna, D. L. (2023). Analisis Penyebab Keterlambatan Pengiriman Barang Pada Pos Express Menggunakan Metode Six Sigma. *LOGISTIK*, 16(1), 42-53.
- Hokmabadi, A. T., Hoseini, S. J., & Naebi, A. (2018). Identification of the effective factors on successful outsourcing in the East Azerbaijan Water and Sewage Firm. *Sylwan*, 158(7), 487–492.
- Oematan, F., Polinggomang, Y., & Popo, A. (2022). Pengendalian Kualitas Produk Paving Di PT. Sinar Bangun Mandiri Di Kota Kupang. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 14(1), 72.
- Peli, M., & Ariani, V. (2020). Penerapan Kepres Nomor 80 Tahun 2003 Dalam Proses Pemilihan Pemenang Tender Proyek Konstruksi di Sumatera Barat. *Rekayasa Sipil*, 14(3), 187–193. <https://doi.org/10.21776/ub.rekayasasipil.2020.014.03.4>
- Prabhaputra, A. A., Nyoman, I., Budiarta, P., Putu, I., & Seputra, G. (2019). Jurnal Analogi Hukum Sistem Outsourcing Dalam Hubungan Industrial Di Indonesia (Outsourcing System In Industrial Relation In Indonesia). *Jurnal Analogi Hukum*, 1(1), 22–27.
- Purwanti, I. S., Prihatiningsih, D., & Devhy, N. luh P. (2020). Studi Deskriptif Kelengkapan Dokumen Rekam Medis Descriptive Study The Completeness Of Medical Record Documents. *Jurnal Rekam Medis Dan Informasi Kesehatan*, 3(1), 36–40.
- Putra, B. R. (2019). *Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Airport Operation Landside And Terminal Section di PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta*. (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).
- Putri, V. R., & Puspasari, V. H. (2023). Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan Penyedia Jasa pada Proses Evaluasi Penawaran Tender Konstruksi. *Basement: Jurnal Teknik Sipil*, 1(1), 17-24.
- Putro, B. B. S., Maksuni, A., & Pramudianto, A. (2022). Penerapan Critical to Quality pada Dokumen Pre Clearance untuk Mengatasi Keterlambatan Pengiriman Barang Export dan Import di PT. Mercusuar Abadi Jaya. *Prosiding Seminar Sains Nasional Dan Teknologi*, (Vol. 12, No. 1, pp. 160-165).
- Ramadhani, T. N. (2023). Analisis Keterlambatan Pengiriman Barang Sampai Ke Konsumen di Kantor Pos Bandar Lampung Menggunakan Metode Fishbone. *Madani: Jurnal Ilmiah*

- Multidisiplin*, 1(5), 296–303.
- Rayhan, M. (2018). Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Departemen Produksi Divisi Karung Plastik Sesuai Standar ISO 9001: 2015 (Studi Kasus Pada Pt. X Di Sidoarjo). *JEM17: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(1), 5–24.
- Raza, E., Sabaruddin, L. O., & Komala, A. L. (2020). Manfaat dan Dampak Digitalisasi Logistik di Era Industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia*, 4(1), 49–63.
- Riskya, A., & Muhlis. (2022). Analisis Pengendalian Internal Pencairan Piutang di PT Victory Cipta Makmur Cabang Sukahati. *Economicus*, 15(2), 160-170.
- Sa'idah, S. (2021). *Perlindungan Hukum Terhadap Tenaga Kerja Alih Daya (Outsourcing) di PT. Pos Indonesia Jember Perspektif Undang-undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*. (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember).
- Saputra, W. N. (2019). Identifikasi Penyebab Keterlambatan Pengiriman dan Upaya Penurunan Lead Time Proses pada PT. X. *Jurnal Titra*, 7(2), 75-82.
- Sitorus, M., & Indriani, Y. D. (2015). Penyebab Keterlambatan Kegiatan Pengadaan Impor Barang Logistik High Damping Rubber Bearing. *Jurnal Manajemen Bisnis Trans-Portasi Dan Logistik*, 1(3), 414-438.
- Sofiani, F., & Fadlillah, A. (2018). Pentingnya Kekuatan Finansial Perusahaan Pemborong Demi Kesejahteraan Pekerja Outsourcing dan Kelangsungan Kerjasama dengan Klien. *Jurnal Sekretari Dan Administrasi*, 16(2), 143–158.
- Somadi, S. (2020). Evaluasi Keterlambatan Pengiriman Barang dengan Menggunakan Metode Six Sigma. *Jurnal Logistik Indonesia*, 4(2), 81–93.
<https://doi.org/10.31334/logistik.v4i2.1110>
- Supriady, Resdiana, W., & Zahirah, N. afifah. (2019). Pemilihan Vendor Pengadaan Barang Tingkat Kabupaten Menggunakan Metode SAW (Simple Additive Weighting). *Jurnal Teknik Informatika*, 11(1), 1–6.
- Syafril, A., Putri, T. H., & Subandi, S. (2021). Kendala Transit Time Performance Pada Proses Pengiriman Barang. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, 7(2), 125–133.
- Syahranni, A., Sudirman, D. C., Negoro, H. C., Husna, N. A., Khairunnisa, N., Qristiana, Q., & Wijaya, M. M. (2023). Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja Harian Lepas Pada Perusahaan Yang Bergerak Dalam Bidang Logistik. *Jurnal Relasi Publik*, 1(2), 251-262.
- Syarif, S. A., & Setiawan, A. (2022). Analisis Job Insecurity Dengan Turnover Intention Pada Karyawan Outsource Bidang Logistik Perusahaan PT. Tiki JNE Cabang(2022). Analisis Job Insecurity Dengan Turnover Intention Pada Karyawan Outsource Bidang Logistik Perusahaan Pt. Tiki Cikarang. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(2), 83-95.
- Wicaksono, A. H. (2018). Analisis Kepuasan Konsumen dan Kualitas Pelayanan dalam memberikan Pelayanan Konsumen Menggunakan Metode Importance Performance Analysis. *Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri*.
- Wulandari, R. (2021). *Pengaruh sistem kerja outsourcing (kontrak) terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT. Bank Mandiri KCP Ujung Batu, Kabupaten Rokan Hulu, Riau)*. (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).
- Yanuar, A., & Tyas, D. N. (2015). Analisis Faktor Penyebab Keterlambatan Pengiriman Barang di PT KN Sigma Trans Dengan Menggunakan Metode Seven Tools. *Jurnal Logistik Bisnis*, 5(2), 29-35.