

PENYEBAB KETERLAMBATAN KEGIATAN PENGADAAN IMPOR BARANG LOGISTIK *HIGH DAMPING RUBBER BEARING*

MARTHALEINA RS

STMT Trisakti
Jl.IPN No.2 Cipinang Besar Selatan
Jakarta Timur
marthaleina_rs@yahoo.com

YAYUK DWI INDRIANI

STMT Trisakti
Jl.IPN No.2 Cipinang Besar Selatan
Jakarta Timur
yayoidwi@gmail.com

ABSTRACT

PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk is a construction company that has 6 subsidiaries and 10 operating departments. In conducting its business, the company is applying sourcing materials locally and internationally. One of them is the procurement of goods imported High Damping Rubber Bearings (HDRB) that serves as the foundation of anti-earthquake building structures and cannot be produced inside the country. Using a causal diagram (fishbone diagram; Dr. Kaoru Ishikawa), it was found that the factors causing delays in goods (HDRB) is due to production machinery, human resources, time, method, and money.

Keywords : *procurement, High Damping Rubber Bearing (HDRB), and fishbone diagram*

Pendahuluan

Pada masa sekarang, *trend* perkembangan logistik dalam aktivitas perdagangan telah meningkat dan performa negara-negara berpenghasilan rendah pun tumbuh lebih cepat dibanding negara-negara maju. Para pelaku perdagangan, dalam hal ini kinerja kepabeanan, kualitas infrastruktur dan ketepatan waktu pengiriman, semakin menjadi bagian penting dalam pembangunan nasional. Pada dasarnya, aktivitas logistik memerlukan biaya yang tidak kecil. Walau begitu, logistik mempunyai peran yang pokok dalam aktivitas ekspor dan impor barang-barang keperluan masyarakat. Ada kecenderungan bahwa kegiatan impor meningkat dengan stabil. Hal ini diramalkan pula oleh pelaku bisnis yang memperkirakan peningkatan aktivitas ekspor-impor sehubungan dengan adanya AFTA (*Asia Free Trade Area*).

Aktivitas logistik dan pergerakan ekonomi nasional pun akan meredup selama aktivitas bidang jasa konstruksi mengalami ‘tidur panjang’. Dengan tersedianya industri jasa konstruksi, maka, dalam setiap tahun, akan dibangun ribuan kilometer jalan, jembatan, gedung-gedung baru, perumahan dan permukiman rakyat, fasilitas umum, fasilitas penunjang logistik, gedung fasilitas kesehatan, pelabuhan, bandar udara dan lain-lainnya. Dengan kata lain, pembangunan fasilitas-fasilitas umum tidak akan terlaksana tanpa adanya perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang memahami seutuhnya aktivitas logistik. Dengan berkembangnya industri jasa konstruksi nasional yang bertaraf internasional, maka, kesejahteraan nasional pun ikut meningkat seiring dengan semakin terbukanya peluang kerja bagi masyarakat, di antaranya Manajer Proyek, Manajer Konstruksi, *Design Engineer*, Arsitek proyek, mandor, para buruh bangunan, tukang kayu, dan ahli bangunan lainnya untuk menyelesaikan fisik sebuah konstruksi.

Oleh sebab itu, perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang memiliki *competitive advantage*, salah satunya dalam bidang logistik dan *international trade*. Sudah saatnya, perusahaan jasa konstruksi melakukan eksplorasi *sourcing material* dalam skala internasional tidak hanya dalam lingkup dalam negeri. Dengan demikian, sudah saatnya perusahaan menyadari dan membuka jalan diajang internasional dengan mengembangkan kompetensi di bidang logistic, khususnya dalam tatalaksana impor dan birokrasi yang harus dijalankan. Tanpa adanya kemampuan tersebut, perusahaan tidak akan mampu bersaing dan bakal menemui kesulitan untuk mencapai kepuasan *stakeholder* karena *stakeholder* yang menjadi target perusahaan.

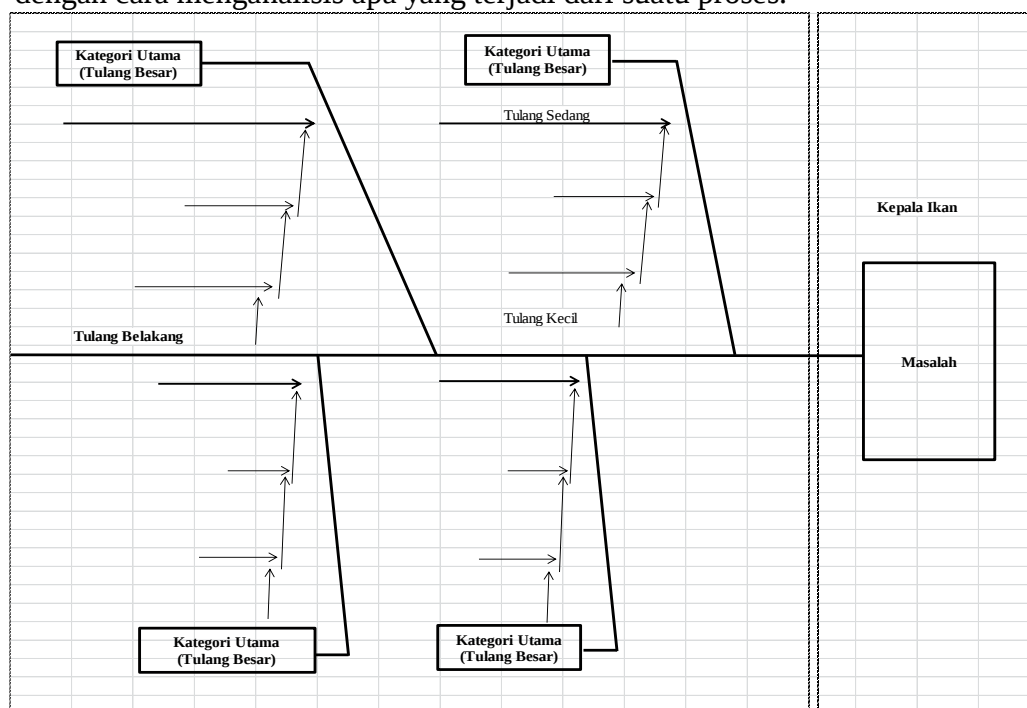
Pelaku perdagangan sudah seharusnya merasa terfasilitasi dengan adanya kemudahan-kemudahan peraturan perdagangan internasional yang dicetuskan oleh ASEAN seperti CEPT (*Common Effective Preferential Tariff*) atau GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*).

Dalam kenyataannya, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk telah memulai langkahnya dengan *Initial Public Offering (IPO)* pada 2008. Untuk mempertahankan eksistensinya dalam bisnis dunia konstruksi, perusahaan ini pun harus dapat menemukan dan meningkatkan *competitive advantage*-nya. Perusahaan ini harus mampu bergerak dalam ruang nasional maupun internasional.

Menurut perkiraan Asosiasi Kontraktor Indonesia, nilai belanja konstruksi nasional pada 2012 dapat mencapai Rp 250 triliun atau meningkat hampir 20% dibanding tahun sebelumnya yang hanya mencapai Rp 204 triliun (sumber: data perusahaan, Berita BUMN, 5 Januari 2012). Berdasarkan data tersebut, maka,

dapat disimpulkan bahwa aktivitas belanja konstruksi nasional harus dioptimalkan dan digunakan dengan tepat. Di sini peran logistik amat diperlukan untuk tercapainya target produksi yang diberikan oleh pemilik pekerjaan, sehingga keuntungan besar pun dapat diperoleh. Selain fungsi logistik, maka, peralatan logistik juga memegang peranan yang tak kalah penting dalam memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan.

Oleh sebab itu, untuk mencari penyebab keterlambatan kegiatan pengadaan impor barang logistik HDRB ex. DOSHIN pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., maka penulis menggunakan teknik analisis data *fishbone diagram* atau diagram sebab akibat. Menurut Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli *quality control* dari Jepang yang menemukan *fishbone diagram*, analisis ini layak digunakan untuk menunjukan berbagai sebab potensial dari suatu masalah dengan cara menganalisis apa yang terjadi dari suatu proses.



Sumber Data : Gasperz (2006:140-150)

Gambar 1. Bentuk Umum Diagram Sebab Akibat

Masalah utama penelitian ini adalah keterlambatan pengadaan impor barang logistik HDRB ex. Doshin, dengan karakteristik produktivitas (akibat); yaitu keterlambatan pengadaan, dengan demikian, yang dicari adalah apakah

Penyebab Keterlambatan Kegiatan Pengadaan Impor Barang Logistik

keterlambatan itu sebagai penyebabnya. Menjawab permasalahan tersebut tentunya harus berlandaskan pada teori yang berlaku tentang produktivitas.

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Karakteristik Produktifitas (Akibat)	Kategori Utama (Faktor Penyebab)	Kategori Utama (Tipe Faktor Penyebab)	Item Pernyataan
KETERLAMBATAN KEGIATAN PENGADAAN IMPOR BARANG LOGISTIK HDRB EX. DOSHIN DI PT WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK	SDM	a. Pelatihan	1a
		b. Kompetensi	1b
	Keuangan	a. Pembayaran Barang	2a
		b. Pembayaran Pajak	2b
		c. Kesepakatan L/C	2c
	Metode	a. Dokumen Pendukung Impor	3a
		b. Prosedur	3b
		c. Koordinasi antar fungsi internal	3c
		d. Koordinasi dan komunikasi Penjual	3d
		e. Koordinasi Forwarder	3e
		f. Pemilihan Shipping Line	3f
	Waktu	a. Ketepatan Waktu	4a
	Mesin	a. Kendala Produksi	5a
	Pengawasan	a. Pengawasan baik dan rutin	6a

Sumber Data : diolah

Instrumen penelitian berbentuk instrumen penilaian variabel sebab keterlambatan pengadaan impor barang logistik HDRB ex. Doshin di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk dengan menggunakan Skala Guttman (Ridwan, 2009:24) dapat dibuat :

- dalam bentuk pilihan ganda, (contoh : a. Ya; b. Tidak); dan
- dalam bentuk *checklist*, jawaban responden dapat berupa skor tertinggi bernilai (1) dan skor terendah (0), contoh : a. Ya (1) ; b. Tidak (0).

Kemudian untuk variabel akibat atau keterlambatan pengadaan impor barang logistik HDRB ex. Doshin di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk dengan cara 5 *Why Keys*. Penilaian penetapan faktor bermasalah (BM) dan Tidak Bermasalah (TBM) dilakukan dengan menghitung rata-rata (mean) ini didapat dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok itu, kemudian dibagi dengan jumlah individu, seperti rumus di bawah ini.

$$\text{Me} = \frac{\sum X_i}{n}$$

Di mana :

Me = Mean (Rata-rata)
 $\sum$ = Epsilon (baca, Jumlah)
 X_i = Nilai X ke i sampai ke n
n = Jumlah Individu

Hasil yang didapat adalah kumpulan dari faktor bermasalah yang kemudian terurut berdasarkan besaran nilai % bermasalahnya, mulai dari urutan pertama dengan nilai terbesar sampai dengan urutan terakhir dengan nilai bermasalah terkecil. Urutan bermasalah tersebut tentunya harus diuji secara statistik, apakah sudah merupakan urutan faktor bermasalah yang ter-rangking sebenarnya. Selanjutnya, pengujian dapat dilakukan dengan memberikan nilai bobot untuk setiap faktor bermasalah tadi, dengan cara menggunakan pendekatan bobot kebalikan. Bobot kebalikan dilakukan setelah mendapatkan peringkat faktor-faktor yang mempengaruhi dengan membuat urutan kepentingan atau yang diutamakan. Caranya adalah dengan mengkuantifikasi data yang bersifat kualitatif. Faktor rating dilakukan dengan prosedur memberikan bobot terhadap faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan, dihitung dengan membagikan kebalikan urutannya dengan total jumlah atau $\sum$ urutan.

Hasil Pembahasan

1. Perkembangan Proses Pengadaan Impor Barang HDRB ex. DOSHIN di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Untuk memenuhi kebutuhannya dalam pembangunan proyek-proyek bangunan gedung PT Wijaya Karya (Persero) Tbk yang bersifat *high rise*, maka, proses pengadaan barangnya pun harus dilakukan secara cepat, tepat, dan sesuai kebutuhan. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, HDRB adalah merupakan material terpenting bagi kelangsungan proyek, karena barang ini akan digunakan pada fondasi bangunan. Apabila kedatangan material ini mengalami keterlambatan, maka, secara keseluruhan, *progress* pekerjaan lainnya pun akan mengalami keterlambatan, dan risiko yang paling buruk adalah mendapatkan sanksi berupa denda dari pemberi pekerjaan (*owner*).

Sejatinya, secara teknis, proses perolehan pengadaan barang dan atau jasa pada perusahaan ini telah dilakukan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan. Setelah spesifikasi material disetujui oleh pemberi pekerjaan (*owner*), maka, hal-hal mendasar pada transaksi jual beli material ini telah dituangkan pada *sales contract* yang ditandatangani pihak penjual dan pihak pembeli). Adapun hal-hal penting yang tertuang dalam kontrak tersebut adalah sebagai berikut:

1. Transaksi perdagangan internasional berdasarkan pada INCOTERM 2010, yaitu *Delivery Duty Unpaid (DDU)*.
2. Cara pembayaran adalah uang muka 10% dengan T/T, sisa pembayaran sesuai dengan *progress material on site* dibayarkan dengan menggunakan L/C Ussance 60 hari sejak akseptasi bank.
3. Asuransi pengiriman dibuka di luar negeri atau di pihak penjual (DOSHIN).
4. Jumlah barang yang dipesan terdapat dalam Tabel 2.

Tabel 2. Uraian Pesanan Barang

No.	Description of Goods	Unit	Qty
1	High Damping Rubber Bearing Diameter 800 mm (HDR800)	Set	68
2	High Damping Rubber Bearing Diameter 1.100 mm (HDR1100)	Set	51
3	High Damping Rubber Bearing Diameter 1.200 mm (HDR1200)	Set	28
4	High Damping Rubber Bearing Diameter 1.300 mm (HDR1300)	Set	21
5	High Damping Rubber Bearing Diameter 700 mm (HDR700)	Set	7
6	High Damping Rubber Bearing Diameter 800 mm (HDR800)	Set	11
7	High Damping Rubber Bearing Diameter 1.100 mm (HDR1100)	Set	9
8	High Damping Rubber Bearing Diameter 1.200 mm (HDR1200)	Set	4
9	High Damping Rubber Bearing Diameter 1.300 mm (HDR1300)	Set	2

Sumber : data perusahaan

Dalam pencapaian target pengirimannya, ternyata tidak sesuai dengan harapan, bahkan tidak sesuai dengan *schedule* yang telah disepakati

bersama. Misalnya berdasarkan *schedule* bahwa pada pertengahan September 2014 Doshin harus sudah menyelesaikan produksinya dan memulai proses pengirimannya secara *partial* pada bulan Agustus 2014. Namun pada kenyataannya, Doshin baru dapat merealisasikan *trial* pengirimannya pada 05 Oktober 2014 (ETD Port Klang) dan *on site* pada 16 Oktober 2014. Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB) sebagai berikut :

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
KANTOR PELAYANAN UTAMA TAMPUNG PRICK

SURAT PERSETUJUAN PENGELUARAN BARANG (SPPB)
Nomor : 411445/KPU.01/2014 Tanggal : 13-10-2014

Nomor Pengajuan : 000000-000902-20141009-005417
Nomor Pendaftaran PIB : 410950 Tanggal 13-10-2014

Kepada :
Importir
NPPN : 01.001.619.2-053.008
Nama : PT. WIJAYAKARYA (PERSERO) TBK
Alamat : JL.D.T. PANJAITAN KAV.9 RT.003/011,CIPINANG CEMBEDAK, JATINEGARA,

PPJK
NPPN : 02.226.484.0-045.000
Nama : ARTHA UTAMA LOGISTIK
Alamat : JL.BERDIKARI NO.6 RT.506/014 BAWABADAK KOJA JAKUT
NP PPJK : 000903

Lokasi Barang : TER3 / GD 4 LAF. XTBB, 300, 301, 302, 303, 304, 305
No.Tgl B/L atau AKB : TM01470061155 tanggal: 03-10-2014
Barang Pengangkut : YM INITIATIVE 114N
No Voy./Flight : 114N
No/Tgl BC 1.1 : 004177 Tanggal: 07-10-2014
Jumlah/jenis kemasan : 14 CRJ
Merk kemasan : -
Fos : 0083
Berat : 12,400.00

Jumlah peti kemas : 1
Nomor Peti Kemas/ Ukuran : -

No.	No.Peti Kemas	Ukuran	Pengemasan	Ket	No.	No.Peti Kemas	Ukuran	Pengemasan	Ket
1	TRBU-1404310	20							

Catatan pengeluaran :

Jakarta, Jakarta,
Pejabat Pemeriksa Dokumen Pejabat yang mengawasi pengeluaran barang
Tanda Tangan: Tanda Tangan:
Nama : Nama :
NIP : NIP :

Sumber : data perusahaan

Gambar 2. Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB)

2. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Impor Barang HDRB ex. Doshin di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Dalam rangka menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan impor barang HDRB ex. Doshin, maka, dilakukan pendekatan kepada karyawan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk Departemen Bangunan Gedung yang berhubungan dengan masalah internal terkait

Penyebab Keterlambatan Kegiatan Pengadaan Impor Barang Logistik

dengan keterlambatan pengiriman barang impor tersebut dari beberapa kategori yang dianggap bermasalah seperti SDM, Faktor Keuangan, Metode Pengiriman, Waktu, dan Pengawasan.

Untuk mencari faktor-faktor penyebab adalah dengan cara memberikan permasalahan yang diambil dan berguna untuk menganalisis permasalahan yang terjadi. Analisis ini dilakukan dengan cara menyebarkan 50 lembar kuesioner untuk 50 responden yang berkaitan langsung dengan permasalahan keterlambatan pengiriman HDRB. Dari 50 kuesioner yang dibagikan, terkumpul sebanyak 50 kuesioner, 46 terisi dengan baik dan 4 tidak terisi dengan baik.

Tabel 3. Tabulasi Data Jawaban Responde

No.	Kategori Utama & Tipe Kategori Utama													
	SDM		Keuangan			Metode						Waktu	Mesin	Penga wasan
	1a	1b	2a	2b	2c	3a	3b	3c	3d	3e	3f	4a	5a	6a
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0
4	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0
5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
6	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
7	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
8	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0
9	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
10	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
11	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
12	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
13	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1
14	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
15	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
16	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
17	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
18	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
19	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
21	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
22	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0
23	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
24	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1
25	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0
26	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
27	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
28	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
29	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
30	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
31	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
32	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
33	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
34	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
35	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
36	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1
37	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
38	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1
39	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
40	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0
41	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0
42	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
43	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
44	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
46	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1
TOTAL														
Ya	6	28	13	17	13	29	5	9	17	33	21	4	4	20
Tidak	40	18	33	29	33	17	41	37	29	13	25	42	42	26
Sumber Data : Kuesioner diolah														

Sumber Data : Kuesioner diolah

Tabel 4. Jawaban Responden Sesuai Dengan Kategori Pilihan

No.	Item Pertanyaan Tipe Faktor Penyebab	Alternatif Jawaban	
		Ya	Tidak
	SDM		
1a	Karyawan dibekali pelatihan ekspor/ impor	6	40
1b	Bertugas sesuai kompetensi	28	18
	UANG		
2a	Pembayaran barang dilakukan secara tepat waktu	13	33
2b	Keuangan mengajukan pendanaan atas pajak impor	17	29
2c	Saling menyepakati isi L/C	13	33
	METODE		
3a	Dok. Impor WIKA memenuhi syarat	29	17
3b	Ada prosedur yang mengatur Ekspor/ Impor	5	41
3c	Rapat Koordinasi seluruh fungsi	9	37
3d	Penjual berkoordinasi dengan baik	17	29
3e	Forwarder berkoordinasi dengan baik	33	13
3f	Pemilihan Shipping Line dilakukan dengan baik	21	25
	WAKTU		
4a	Pengiriman barang dilakukan sesuai schedule	4	42
	MESIN		
4b	Produksi barang berjalan dengan baik tanpa masalah	4	42
	PENGAWASAN		
4c	Pengawasan yang baik dari pimpinan	20	26

Sumber Data : diolah

Berdasarkan tabel di atas, maka, dapat diketahui bahwa dengan mencari faktor-faktor penyebab bermasalah, sebagaimana tertuang pada Tabel 5 dan

Penyebab Keterlambatan Kegiatan Pengadaan Impor Barang Logistik

Gambar 2. Dari 46 jumlah kuesioner yang terisi dengan baik, masing-masing memberikan penjelasan Ya atau Tidak terhadap kategori penyebab sebagai berikut :

Tabel 5. Menentukan Item Pertanyaan Tipe Faktor Penyebab yang Bermasalah

No.	Item Pertanyaan Tipe Faktor Penyebab	Jawaban		Presentasi Jawaban		Ket
		Ya	Tidak	Ya	Tidak	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3)/46x100%	(6) = 100%-(5)	(7)
	SDM					
1a	Karyawan dibekali pelatihan ekspor/impor	6	40	13%	87%	B
1b	Karyawan bertugas sesuai kompetensi	28	18	61%	39%	TB
	KEUANGAN					
2a	Pembayaran barang dilakukan secara tepat waktu	13	33	28%	72%	B
2b	Keuangan mengajukan pendanaan atas pajak impor	17	29	37%	63%	TB
2c	Saling menyepakati isi L/C	13	33	28%	72%	B
	METODE					
3a	Dok. Impor WIIKA memenuhi syarat	29	17	63%	37%	TB
3b	Ada prosedur yang mengatur Ekspor/ Impor	5	41	11%	89%	B
3c	Rapat Koordinasi seluruh fungsi	9	37	20%	80%	B
3d	Penjual berkoordinasi dengan baik	17	29	37%	63%	TB
3e	Forwarder berkoordinasi dengan baik	33	13	72%	28%	TB
3f	Pemilihan Shipping Line dilakukan dengan baik	21	25	46%	54%	TB
	WAKTU					
4a	Pengiriman barang dilakukan sesuai schedule	4	42	9%	91%	B
	MESIN					
5a	Produksi barang berjalan dengan baik tanpa masalah	4	42	9%	91%	B
	PENGAWASAN					
6a	Pengawasan yang baik dari pimpinan	20	26	43%	57%	TB

Sumber Data : Kuesioner diolah

Keterangan :

B (Bermasalah) = Jika nilai % Ya < Me (34,01%)

TB (Tidak Bermasalah) = Jika nilai % Ya > Me (34,01%)

Penilaian penetapan faktor bermasalah (B) dan Tidak Bermasalah (TB) dilakukan dengan cara pengukuran menggunakan statistik perhitungan rata-rata nilai tengah (Mean).

$$\text{Rumus : Me} = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{476}{14} = 34,01\%$$

Keterangan :

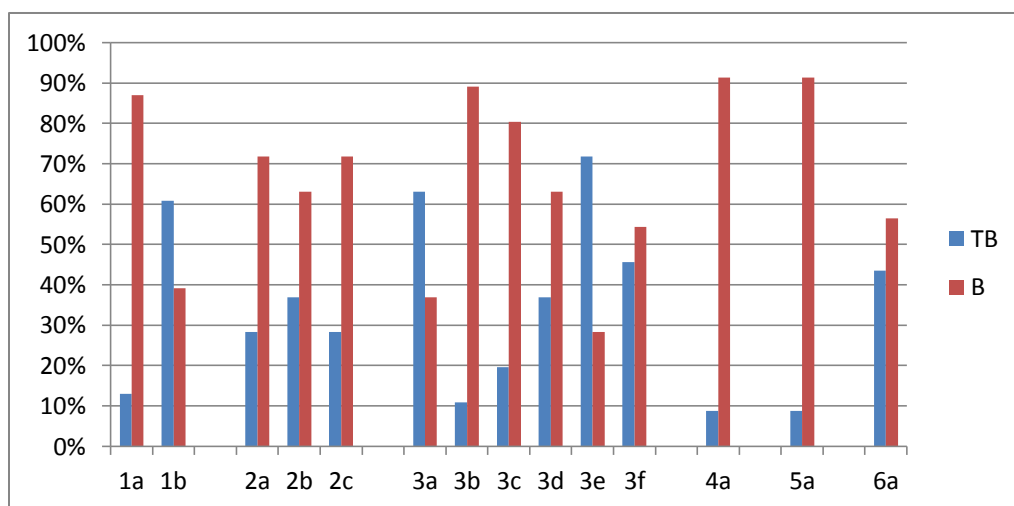
Me = Mean

$\sum X_i$ = Jumlah % Ya

n = Jumlah Item Pernyataan Tipe Faktor Penyebab

Pada Tabel 5 dan Gambar 2 di atas, dapat ditunjukkan bahwa dari empat belas (14) faktor penyebab atau variabel yang ada, ternyata, ada enam (6) variabel yang tidak bermasalah dan bukan faktor penyebab tidak terpenuhinya target pengiriman atau keterlambatan pengiriman barang impor HDRB. Ukuran yang digunakan untuk mengkategorikan sebuah variabel itu bermasalah atau tidak bermasalah berdasarkan jumlah jawaban responden menjawab “Ya” dan “Tidak”. Jika jawaban “Ya” lebih banyak dari nilai “Me” ($Y_a > 34,01\%$), maka, variabel itu dikategorikan “Tidak Bermasalah (TB)”. Tetapi, jika jawaban “Ya” lebih sedikit dari nilai “Me” ($Y_a < 34,01\%$), maka, variabel itu “Bermasalah (B)”.

Berikut analisis jawaban responden terhadap pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner :



Sumber : Kuesioner diolah

Gambar 3. Faktor Penyebab

Penyebab Keterlambatan Kegiatan Pengadaan Impor Barang Logistik

1. Pernyataan 1a yaitu karyawan yang mendapatkan pelatihan yang cukup dalam menangani ekspor/impor, khususnya pembelian barang impor adalah sebanyak 6 orang atau $6/46 \times 100\% = 13\%$ menyatakan telah dibekali pelatihan yang cukup dalam menangani barang impor atau pelatihan ekspor/ impor. Sementara, sisanya $100\%-13\% = 87\%$ menyatakan tidak mendapatkan pelatihan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kurangnya pelatihan dalam bidang ekspor/impor merupakan faktor penyebab keterlambatan pengiriman barang impor HDRB.
2. Pernyataan 1b yaitu kompetensi masing-masing karyawan dalam melaksanakan pengadaan barang impor HDRB, sebanyak 28 orang atau $28/46 \times 100\% = 61\%$ menyatakan telah bekerja sesuai dengan kompetensinya. Sementara, sisanya atau $100\%-61\% = 39\%$ menyatakan bahwa mereka bekerja tidak sesuai dengan kompetensinya dalam menangani pengadaan barang impor HDRB. Jadi dapat disimpulkan, bahwa karyawan dalam menangani pengadaan barang impor HDRB telah bekerja sesuai dengan kompetensinya masing-masing.
3. Pernyataan 2a yaitu pembayaran atas barang impor HDRB dilakukan secara tepat waktu dan sesuai dengan kesepakatan, sebanyak $13/46 \times 100\% = 28\%$ menyatakan bahwa pembayaran atas barang impor HDRB dengan menggunakan L/C, dan sisanya $100\%-28\% = 72\%$ menyatakan bahwa pembayaran barang atau akseptasi L/C tidak dilakukan secara tepat waktu. Jadi dapat disimpulkan, bahwa keterlambatan pembayaran atas barang merupakan salah satu penyebab keterlambatan pengiriman barang impor HDRB.
4. Pernyataan 2b yaitu pengajuan pendanaan atas pajak impor, sebanyak $17/46 \times 100\% = 37\%$ menyatakan bahwa telah dilakukan pengajuan dana atas pembayaran pajak impor, sedang sisanya $100\%-37\% = 63\%$ menyatakan bahwa tidak dilakukan pengajuan dana atas pajak impor. Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor tersebut bukan merupakan faktor penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.
5. Pernyataan 2c yaitu kesepakatan isi atau klausul L/C pada saat penandatanganan kontrak, sebanyak $13/46 \times 100\% = 28\%$ menyatakan bahwa isi dari L/C telah disepakati dari awal atau pada saat penyusunan kontrak, sedang $100\%-28\%=72\%$ menyatakan bahwa isi dari L/C tidak disepakati terlebih dahulu sebelum L/C diterbitkan. Maka dapat disimpulkan bahwa dari awal pembahasan isi atau klausul L/C yang tidak disepakati menjadi salah satu faktor penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.

6. Pernyataan 3a yaitu mengenai dokumen-dokumen pendukung impor di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., sebanyak $29/46 \times 100\% = 63\%$ menyatakan bahwa kelengkapan dokumen-dokumen pendukung impor di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. telah memenuhi syarat, sedang $100\% - 63\% = 37\%$ menyatakan bahwa dokumen-dokumen pendukung impor belum memenuhi syarat yang diperlukan untuk melakukan impor barang. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa dokumen impor telah memenuhi persyaratan impor dan faktor tersebut bukan merupakan salah satu penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.
7. Pernyataan 3b yaitu mengenai prosedur yang mengatur tentang tatalaksana ekspor/ impor atau perdagangan internasional, sebanyak $5/46 \times 100\% = 11\%$ menyatakan bahwa terdapat prosedur yang mengatur tatalaksana ekspor/ impor di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., sedang $100\% - 11\% = 89\%$ menyatakan bahwa tidak ada prosedur yang mengatur tentang tatalaksana ekspor/impor. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa faktor tersebut menjadi salah satu penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.
8. Pernyataan 3c yaitu mengenai diadakannya rapat koordinasi pada seluruh fungsi oleh pihak manajemen tentang teknis pengadaan barang impor HDRB, sebanyak $9/46 \times 100\% = 20\%$ menyatakan bahwa telah dilakukan rapat koordinasi pada seluruh fungsi, sedang $100\% - 20\% = 80\%$ menyatakan bahwa tidak dilakukan rapat koordinasi pada seluruh fungsi terkait dengan penyelenggaraan pengadaan barang impor ini. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa faktor ini menjadi salah satu penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.
9. Pernyataan 3d yaitu teknis dari pihak penjual mengenai koordinasi dengan pihak pembeli atau dalam hal ini PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., sebanyak $17/46 \times 100\% = 37\%$ menyatakan bahwa penjual dapat berkoordinasi dengan baik, sedang $100\% - 37\% = 63\%$ menyatakan bahwa penjual tidak dapat berkoordinasi dengan baik. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa penjual dapat berkoordinasi dengan baik dan hal tersebut bukan salah satu penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.
10. Pernyataan 3e yaitu mengenai kinerja perusahaan forwarder dalam hal koordinasi dengan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. sebagai pihak importir, sebanyak $33/46 \times 100\% = 72\%$ menyatakan bahwa pihak perusahaan forwarder dapat berkoordinasi dengan baik dengan importer, sedang $100\% - 72\% = 28\%$ menyatakan bahwa forwarder tidak dapat

berkoordinasi dengan baik dengan pihak importir. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa faktor ini bukan menjadi salah satu penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.

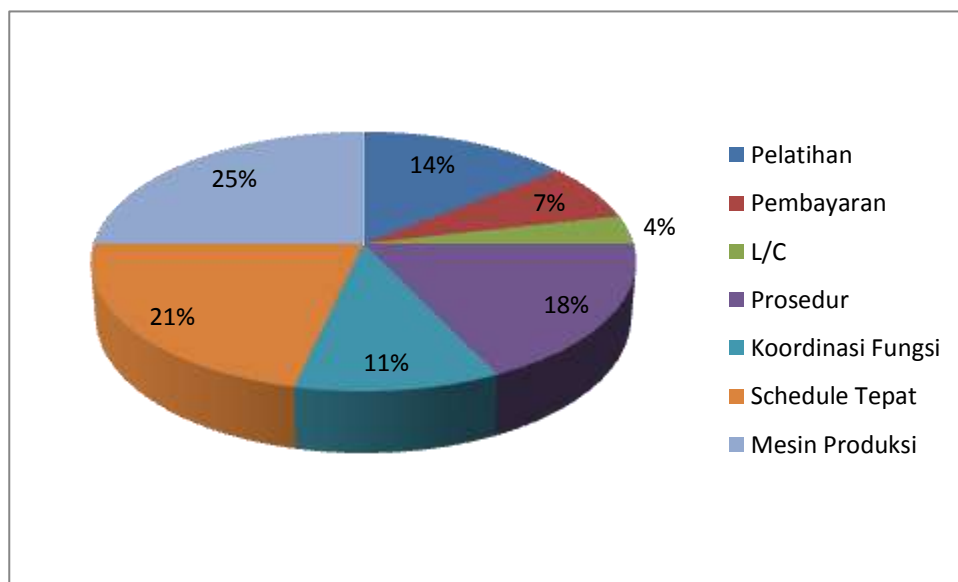
11. Pernyataan 3f yaitu mengenai kinerja penjual dalam melakukan pemilihan *Shipping Line*, sebanyak $21/46 \times 100\% = 46\%$ menyatakan bahwa penjual telah melakukan pemilihan atau penentuan *Shipping Line* dengan baik, sedang $100\% - 46\% = 54\%$ menyatakan bahwa pemilihan *Shipping Line* tidak dilakukan dengan baik oleh penjual. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa faktor pemilihan *Shipping Line* bukan menjadi salah satu penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.
12. Pernyataan 4a yaitu mengenai ketepatan waktu pengiriman barang yang dilakukan sesuai dengan *schedule*, sebanyak $4/46 \times 100\% = 9\%$ menyatakan bahwa pengiriman barang dilakukan sesuai dengan *schedule*, sedang $100\% - 9\% = 91\%$ menyatakan bahwa pengiriman barang tidak dilakukan sesuai dengan *schedule* yang disepakati. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa pengiriman barang yang tidak dilakukan sesuai dengan kesepakatan menjadi salah satu penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.
13. Pernyataan 5a mengenai teknis pada produksi barang yang diminta, sebanyak $4/46 \times 100\% = 9\%$ menyatakan bahwa produksi barang berjalan dengan lancar tanpa ada masalah atau gangguan, sedang $100\% - 9\% = 91\%$ menyatakan bahwa produksi barang tidak berjalan dengan lancar dan mengalami masalah mesin sehingga dapat disimpulkan menjadi salah satu penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB.
14. Pernyataan 6a yaitu pengawasan yang baik dari pimpinan, sebanyak $20/46 \times 100\% = 43\%$ menyatakan bahwa masing-masing pimpinan sudah melakukan pengawasan dengan baik, sedang $100\% - 43\% = 57\%$ menyatakan bahwa masing-masing pimpinan tidak melakukan pengawasan dengan baik berkenaan dengan pengadaan barang HDRB.

Tabel 6. Pembobotan untuk Menetapkan Ranking Tipe Kategori Utama (Tipe Faktor Penyebab)

No.	Item Pernyataan Tipe Faktor Penyebab	Bermasalah		Pembobotan dan Ranking		
		%	Urutan	Urutan Kebalikan	Nilai Bobot	Rangking Tipe Kategori Utama
			(1)			
	SDM					
1a.	Karyawan dibekali pelatihan ekspor/impor	87%	4	4	0,143	Pelatihan (4)
	KEUANGAN					
2a.	Pembayaran barang dilakukan secara tepat waktu	72%	6	2	0,071	Pembayaran (6)
2c.	Pihak Penjual dan pembeli saling menyepakati isi L/C	72%	7	1	0,036	L/C (7)
	METODE					
3b.	Ada prosedur yang mengatur ekspor/ impor	89%	3	5	0,179	Prosedur (3)
3c.	Rapat Koordinasi seluruh fungsi tentang impor HDRB	80%	5	3	0,107	Koordinasi Fungsi (5)
	WAKTU					
4a.	Pengiriman dilakukan sesuai dengan schedule	91%	2	6	0,214	Schedule tepat (2)
	MESIN					
5a.	Produksi barang berjalan dengan baik tanpa masalah	91%	1	7	0,250	Mesin produksi (1)
	Total (Σ)		28	28	1,000	

Keterangan : Nilai Bobot (3) merupakan perbandingan antara masing-masing urutan kebalikan (2) dengan total urutan ($\Sigma 1$) ($3=2/\Sigma 1$)

Sumber Data : Kuesioner yang diolah



Sumber Data : diolah

Gambar 4. Diagram Tipe Kategori Utama Penyebab Keterlambatan Pengadaan Barang Impor HDRB

Penyebab Keterlambatan Kegiatan Pengadaan Impor Barang Logistik

Berdasarkan Tabel 6 dan Gambar 3, maka, dapat disimpulkan bahwa faktor Mesin harus menjadi perhatian dan penanganan khusus karena termasuk dalam ranking 1. Poin kategori utama berikutnya adalah faktor teknis pengiriman yang sesuai dengan *schedule* yang tepat ada di ranking 2. Poin berikutnya adalah prosedur yang mengatur tentang tatalaksana ekspor/impor atau perdagangan internasional di perusahaan berada di ranking 3. Selanjutnya adalah faktor teknis pada metode koordinasi seluruh fungsi di perusahaan berada pada ranking 4. Berikutnya pelatihan pada SDM yang terkait dengan pelaksanaan pengadaan barang berada di ranking 5. Poin selanjutnya adalah faktor pembayaran yang berada di ranking ke 6. Poin terakhir adalah faktor kesepakatan klausul L/C yang berada pada ranking 7. Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa faktor-faktor tersebut adalah merupakan faktor penyebab keterlambatan pengadaan barang HDRB, sehingga dapat disimpulkan dalam pembuatan Diagram Pareto. Diagram ini digunakan sebagai alat interpretasi dalam penentuan frekuensi relatif dan urutan pentingnya masalah-masalah penyebab atau penyebab dari masalah yang ada atau memfokuskan perhatian pada isu-isu kritis dan penting melalui pembuatan ranking terhadap masalah itu dalam bentuk yang signifikan. Berikut akan dikemukakan faktor-faktor keterlambatan pengadaan barang impor HDRB seperti tabel di bawah ini :

Tabel 7. Faktor Penyebab Keterlambatan Pengadaan Barang Impor HDRB

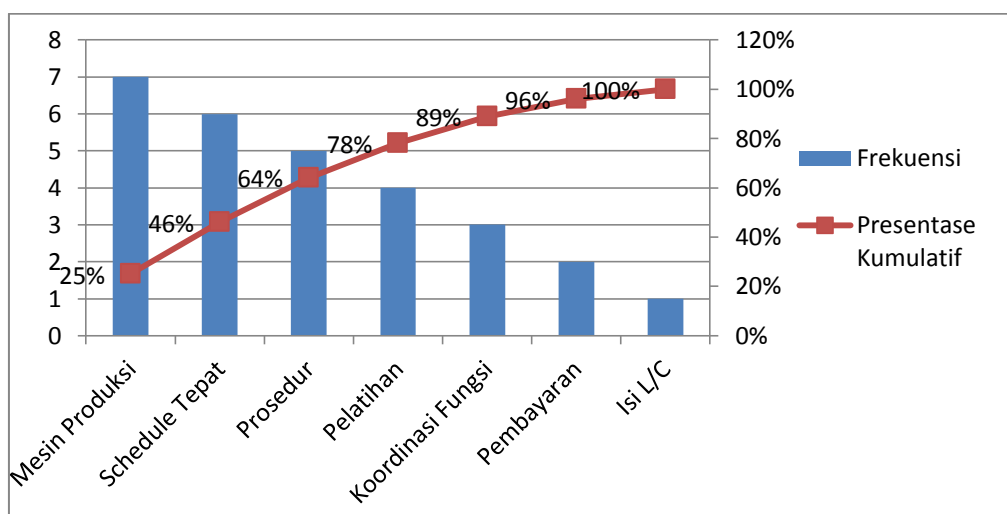
Item Pernyataan Tipe Faktor Penyebab	Frekuensi	Presentase dari Total %
Pelatihan	4	14%
Pembayaran	6	7%
L/C	7	4%
Prosedur	3	18%
Koordinasi Fungsi	5	11%
Schedule Tepat	2	21%
Mesin Produksi	1	25%
Total (Σ)	28	100%

Sumber : Diolah

Tabel 8. Lembar Data untuk Pembuatan Diagram Pareto

Faktor Penyebab Keterlambatan Pengiriman	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Presentase dari Total	Presentase Kumulatif
Mesin Produksi	7	7	25%	25%
Schedule Tepat	6	13	21%	46%
Prosedur	5	18	18%	64%
Pelatihan	4	22	14%	78%
Koordinasi Fungsi	3	25	11%	89%
Pembayaran	2	27	7%	96%
Isi L/C	1	28	4%	100%
Total (Σ)	28		100%	

Sumber : Diolah



Sumber : diolah

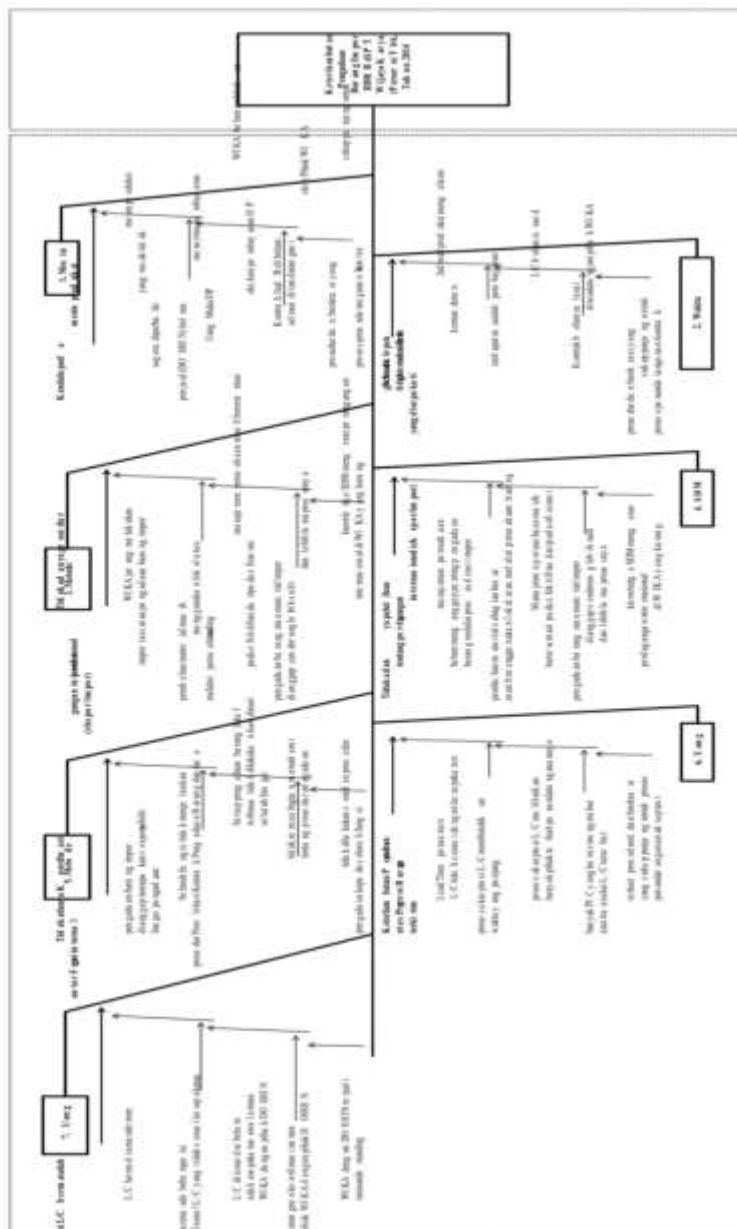
Gambar 5. Diagram Pareto Masalah Keterlambatan Pengadaan Barang Impor HDRB di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Berdasarkan diagram pareto di atas, faktor penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB pada frekuensi 7 dan persentase kumulatif sebesar 25% merupakan masalah yang harus diperhatikan.

3. Analisis Akar Permasalahan Utama Penyebab Keterlambatan Pengadaan Barang Impor HDRB

Berdasarkan Tabel 6 digunakan untuk mencari permasalahan utama dari setiap faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengadaan barang impor HDRB melalui pendekatan metode *five why keys*, dibuat dengan tujuan mendapatkan akar permasalahan utama, dengan cara membuat kuesioner dengan pihak responden manajemen dan wawancara untuk menggali informasi mendapatkan akar permasalahan utama. Hasil wawancara didapat pada urutan kelima dari pertanyaan “mengapa/*why*”. Hasil wawancara dengan pihak respon manajemen dirangkum dan tertuang pada Gambar 6 yaitu Diagram Sebab Akibat.

Penyebab Keterlambatan Kegiatan Pengadaan Impor Barang Logistik



Gambar 6. Diagram Sebab Akibat (Fishbone Diagram) Penyebab Keterlambatan Pengadaan Barang Impor HDRB

4. Analisis Tindakan Efektif Terhadap Akar Permasalahan Keterlambatan Pengadaan Barang Impor

Berdasarkan Diagram Sebab Akibat di atas (Tabel 9), maka, dapat dicari tindakan efektif terhadap akar permasalahan keterlambatan pengadaan barang impor HDRB pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Tindakan efektif tersebut dirangkum berdasarkan pengamatan kejadian di lapangan. Berikut tindakan efektif dalam mengatasi masalah keterlambatan pengadaan barang impor HDRB di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk yang tertuang dalam Tabel 9 sampai dengan Tabel 15, sebagai berikut :

Tabel 9. Tindakan Efektif Akar Permasalahan Utama

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif
1. Mesin	5a. Produksi	Terkait prosedural dan birokrasi yang cukup panjang untuk proses penandatanganan kontrak	Perusahaan sebaiknya membuat prosedur atau birokrasi yang mempunyai <i>lead time</i> yang cukup cepat, tidak menutup kemungkinan perusahaan menggunakan <i>system e-approve</i> untuk proses persetujuan suatu dokumen

Tabel 10. Tindakan Efektif Akar Permasalahan Utama

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif
2. Waktu	5a. Schedule pengiriman tidak tepat	Terkait prosedural dan birokrasi yang cukup panjang untuk proses penandatanganan kontrak	Perusahaan sebaiknya membuat prosedur atau birokrasi yang mempunyai <i>lead time</i> yang cukup cepat, tidak menutup kemungkinan perusahaan menggunakan <i>system e-approve</i> untuk proses persetujuan suatu dokumen

Tabel 11. Tindakan Efektif Akar Permasalahan Utama

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif
3. Metode	3b. Prosedur	Karena knowledge SDM mengenai perdagangan internasional di WIKA yang kurang	Perusahaan sebaiknya sering mengadakan pelatihan pelatihan khususnya tentang proses perdagangan internasional dan tatalaksana ekspor imporl kepada seluruh pihak atau PIC yang berhubungan dengan proses pengadaan barang jasa.

Tabel 12. Tindakan Efektif Akar Permasalahan Utama

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif
4. SDM	1a. Pelatihan	Karena knowledge SDM mengenai perdagangan internasional di WIKA yang kurang	Perusahaan sebaiknya sering mengadakan pelatihan pelatihan khususnya tentang proses perdagangan internasional dan tatalaksana ekspor impor kepada seluruh pihak atau PIC yang berhubungan dengan proses pengadaan barang jasa

Tabel 13. Tindakan Efektif Akar Permasalahan Utama

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif
5. Metode	3c. Koordinasi antar fungsi	Tidak dilakukan sosialisasi prosedur pengadaan kepada seluruh fungsi	Perusahaan seharusnya membuat <i>schedule</i> sosialisasi tentang prosedur yang bersifat jangka panjang dan jangka pendek, sebagai contoh jangka panjang: mengadakan <i>monthly meeting</i> untuk seluruh pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa dan contoh jangka pendek adalah harus selalu mengadakan <i>weekly meeting</i> yang dihadiri oleh seluruh pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa (apabila proses pengadaan sedang berlangsung)

Tabel 14. Tindakan Efektif Akar Permasalahan Utama

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif
6. Uang	2a. Pembayaran atas progres barang	Terkait prosedural dan birokrasi yang cukup panjang untuk proses penandatanganan kontrak	Perusahaan sebaiknya sering mengadakan pelatihan pelatihan khususnya tentang proses perdagangan internasional dan tatalaksana ekspor imporl kepada seluruh pihak atau PIC yang berhubungan dengan proses pengadaan barang jasa.

Tabel 15 Tindakan Efektif Akar Permasalahan Utama

Kategori Utama	Tipe Kategori Utama	Akar Permasalahan Utama	Tindakan Efektif
7. Uang	2c. Isi L/C	karena isi klausul bukan merupakan hal yang tercantum di kesepakatan awal antara WIKA dengan DOSHIN (missundertanding)	Perusahan seharusnya membuat kesepakatan awal yang lebih terperinci atau komplit sebagai contoh isi klausul yang tercantum di L/C harus menjadi salahsatu bagian yang wajib di cantumkan, karena apabila ada ketidaksepahaman atas proses pembayaran dan diketahui setelah proses transaksi berlangsung maka akan mengakibatkan masalah yang cukup besar yang akan mengakibatkan akan adanya additional biaya dan keterlambatan pengadaan barang.

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka, dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengadaan barang impor HDRB di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. pencapaian target waktu tidak terpenuhi. Barang seharusnya sudah datang pada September 2014, namun baru terpenuhi pada Desember 2014.

Sementara, faktor-faktor yang menjadi penyebab keterlambatan pengadaan barang impor HDRB di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dinilai bermasalah dan terdapat dalam unsur manajemen; seperti kerusakan mesin, prosedur kerja dan pelatihan ekspor/impor serta koordinasi internal perusahaan.

Untuk itu, tindakan efektif yang disarankan atas akar permasalahan keterlambatan pengadaan barang impor adalah dari segi mesin produksi dan

waktu, dari segi metode, dari segi SDM dan dari segi *financial* perusahaan, sehingga diharapkan perusahaan dapat meminimalisir dari kesalahan-kesalahan teknis tersebut di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Badan Pusat Statistik; Statistik Indonesia, Jakarta, 2013.

____Berita Resmi Statistik No. 17/03/Th. XVI/1 Maret 2013 *proyeksi ekspor impor di Indonesia*

Gasperz, Vincent. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Score Card Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006.

Herjanto, Eddy. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Grasindo, 2007.

Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Bumi Aksara. 2003.

Manullang, M, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Ghalia, 2000.

Purnomo, Agus; *Diktat Supply Chain Management*, 2004;60-61, Bab SCM

Riduwan, *Dasar-dasar Statistika*, Alfa Beta, Bandung 2009

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2011.

Suyono Capt.R.P., *Shipping Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor Melalui Laut*, Jakarta, Penerbit PPM, 2003.

Internet :

Arti Kata. 2014. <http://www.artikata.com/arti-369688-terlambat.html>