

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

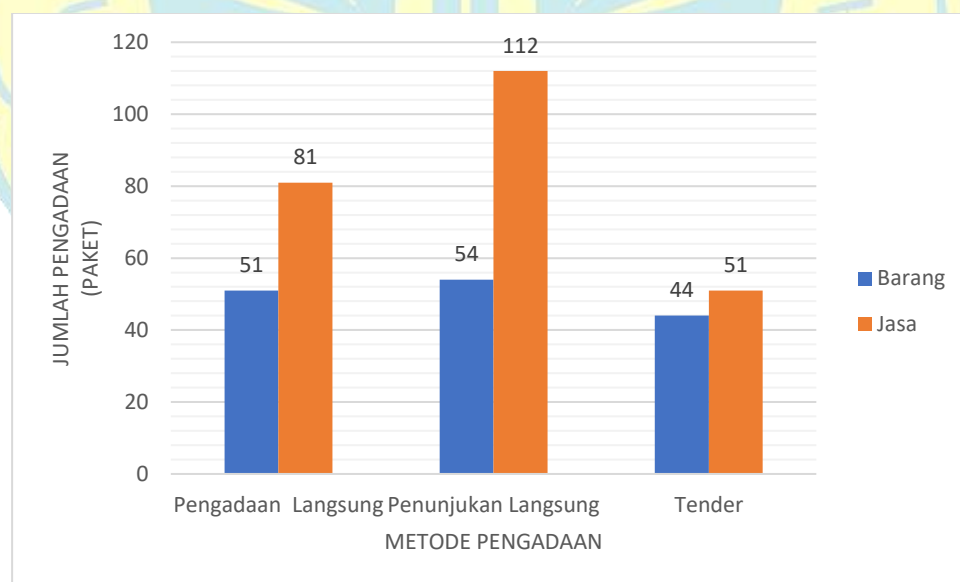
Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu kegiatan penting dalam organisasi maupun perusahaan karena berperan dalam memenuhi kebutuhan operasional. Proses pengadaan tidak hanya berkaitan dengan kegiatan pembelian, tetapi juga mencakup tahapan yang lebih luas, mulai dari perencanaan kebutuhan, penyusunan dokumen, pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak, hingga evaluasi hasil pekerjaan (Rakhman 2022). Pelaksanaan pengadaan yang baik perlu dilakukan secara tertib dan terstruktur agar kebutuhan perusahaan dapat terpenuhi sesuai dengan prinsip efektivitas, transparansi, akuntabilitas, serta kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku (Yuliati and Marzuki 2024).

Dalam proses pengadaan barang dan jasa, ketepatan waktu menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pelaksanaan pengadaan. Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan proses pekerjaan sesuai dengan waktu atau target yang telah ditentukan. Apabila proses pengadaan membutuhkan waktu yang lebih lama dari acuan yang digunakan, maka pemenuhan kebutuhan barang atau jasa dapat menghambat dan berpotensi mempengaruhi kelancaran operasional perusahaan (Syaeba and Mandar 2025).

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyeberangan dan membutuhkan proses pengadaan barang dan jasa untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Proses pengadaan di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dilaksanakan berdasarkan kebijakan internal perusahaan yang mengatur tahapan pengadaan, mulai dari perencanaan kebutuhan, penyusunan spesifikasi teknis dan dokumen pengadaan, proses pemilihan penyedia, sampai dengan pelaksanaan kontrak dan evaluasi hasil pekerjaan (Keputusan Direksi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) 2024). Penerapan sistem *e-procurement* pada divisi *Supply Chain Management* PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) juga menunjukkan bahwa proses pengadaan telah diarahkan untuk mendukung pelaksanaan yang tertib, transparan, dan terukur (Annadiyanti and Andrian 2025).

Dalam pelaksanaannya, pengadaan barang dan jasa dapat dilakukan melalui beberapa metode pengadaan. Metode pengadaan yang digunakan antara lain pengadaan langsung, penunjukan langsung, dan tender. Setiap metode memiliki karakteristik, tahapan, serta kondisi penggunaan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan pengadaan (Permana, Jamil, and Novel 2024). Perbedaan karakteristik tersebut menunjukkan bahwa setiap metode pengadaan tidak selalu membutuhkan durasi proses yang sama, karena tender memiliki tahapan evaluasi dan persaingan penyedia yang lebih panjang, sedangkan pengadaan langsung atau penunjukan langsung memiliki prosedur yang lebih sederhana (Yunas 2025).

Berdasarkan data pengadaan barang dan jasa Kantor Pusat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tahun 2025, terdapat 393 paket pengadaan yang terdiri atas pengadaan barang dan jasa. Data tersebut dikelompokkan berdasarkan tiga metode pengadaan, yaitu pengadaan langsung, penunjukan langsung, dan tender. Hasil pengelompokkan data menunjukkan bahwa penunjukan langsung merupakan metode yang paling banyak digunakan, yaitu sebanyak 166 paket pekerjaan. Pengadaan langsung digunakan sebanyak 132 paket pekerjaan, sedangkan tender digunakan sebanyak 95 paket pekerjaan.



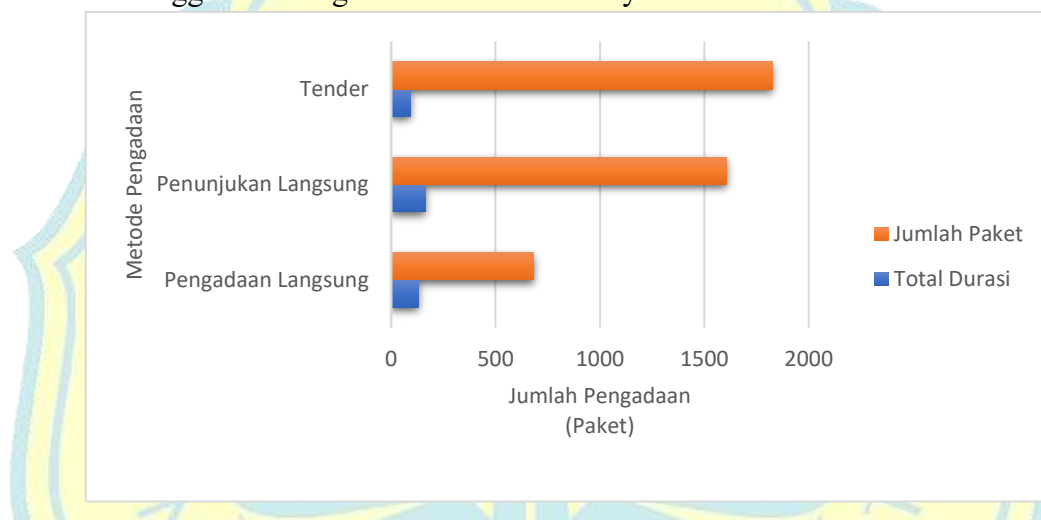
Gambar 1.1 Distribusi Penggunaan Metode Pengadaan Barang dan Jasa

Sumber : Data Pengadaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), Diolah Penulis, 2026

Berdasarkan Gambar 1.1, metode penunjukan langsung menjadi metode yang paling banyak digunakan dalam pengadaan barang dan jasa tahun 2025. Namun,

jumlah penggunaan metode pengadaan tidak secara langsung menunjukkan lamanya durasi proses pengadaan. Oleh karena itu, data pengadaan juga perlu dilihat berdasarkan rata-rata durasi historis pada masing-masing metode pengadaan.

Hasil perhitungan rata-rata durasi historis menunjukkan bahwa pengadaan langsung memiliki rata-rata durasi sebesar 5,17 hari kerja, penunjukan langsung sebesar 9,68 hari kerja, dan tender sebesar 19,24 hari kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tender merupakan metode pengadaan dengan rata-rata durasi historis tertinggi dibandingkan dua metode lainnya.



Gambar 1.2 Rata-Rata Durasi Historis Berdasarkan Metode Pengadaan

Sumber : Data Pengadaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), Diolah Penulis, 2026

Tabel 1.1 Hasil Perhitungan Metode Pengadaan

Metode Pengadaan	Jumlah Paket	Total Durasi (Hari)	Rata-Rata Durasi Historis
Pengadaan Langsung	132	682	5,17
Penunjukan Langsung	166	1.607	9,68
Tender	95	1.828	19,24

Sumber : Data Pengadaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), Diolah Penulis, 2026

Berdasarkan Gambar 1.2, tender memiliki rata-rata durasi historis tertinggi, yaitu 19,24 hari kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun tender bukan metode yang paling banyak digunakan, proses tender membutuhkan rata-rata waktu penyelesaian lebih panjang dibandingkan pengadaan langsung dan penunjukan langsung. Hal ini sejalan dengan karakteristik tender yang memiliki tahapan lebih kompleks, seperti pengumuman, pemasukan dokumen penawaran,

evaluasi administrasi, evaluasi teknis, evaluasi harga, klarifikasi, negosiasi, serta penetapan pemenang.

Hasil pengolahan data pengadaan tahun 2025 menunjukkan bahwa dari total 95 paket pengadaan dengan metode tender, terdapat 40 paket atau sebesar 42,11% yang memiliki durasi proses di atas rata-rata historis tender sebesar 19,24 hari kerja. Sementara itu, sebanyak 55 paket atau sebesar 57,89% memiliki durasi proses yang sama dengan atau berada di bawah rata-rata historis. Data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah paket tender yang membutuhkan waktu penyelesaian lebih panjang dibandingkan kecenderungan durasi tender pada periode tahun 2025.

Durasi di atas rata-rata historis dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai keterlambatan resmi perusahaan, karena rata-rata historis bukan merupakan *service level agreement* atau standar waktu resmi perusahaan. Rata-rata historis digunakan sebagai dasar awal untuk mengidentifikasi paket pengadaan yang memiliki durasi lebih panjang dibandingkan kecenderungan waktu pada metode yang sama. Dengan demikian, paket tender yang berada di atas rata-rata historis menjadi fokus penelitian untuk ditelusuri faktor penyebabnya.

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab durasi proses pengadaan di atas rata-rata historis, penelitian ini menggunakan pendekatan *fishbone* diagram. *Fishbone* diagram merupakan alat analisis sebab-akibat yang digunakan untuk memetakan berbagai kemungkinan penyebab suatu masalah secara sistematis, sehingga dapat membantu peneliti dalam mengidentifikasi akar permasalahan dari suatu proses yang mengalami hambatan atau keterlambatan (Sakdiyah, Eltivina, and Afandi 2022). Dalam konteks pengadaan, analisis terhadap durasi proses penting dilakukan karena keterlambatan pengadaan dapat diukur melalui perbandingan antara waktu aktual dengan waktu yang direncanakan atau diharapkan, sehingga faktor penyebabnya perlu ditelusuri secara lebih spesifik (Ottou et al. 2024). Oleh karena itu, faktor-faktor yang dianalisis meliputi aspek metode pengadaan, dokumen dan perencanaan, sumber daya manusia, penyedia barang dan jasa, proses atau sistem, karakteristik paket pengadaan, serta faktor eksternal. Selain mengidentifikasi faktor-faktor penyebab, penelitian ini juga diarahkan untuk menentukan faktor dominan, yaitu faktor yang paling memengaruhi lamanya proses

pengadaan tender. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan tidak hanya menghasilkan pemetaan faktor penyebab, tetapi juga menunjukkan faktor utama yang perlu menjadi perhatian dalam evaluasi proses pengadaan tender.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat perbedaan karakteristik antara metode pengadaan langsung, penunjukan langsung, dan tender dalam proses pengadaan barang dan jasa di Kantor Pusat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
2. Hasil pengelolaan data pengadaan barang dan jasa tahun 2025 menunjukkan bahwa metode tender memiliki rata-rata durasi historis tertinggi dibandingkan pengadaan langsung dan penunjukan langsung.
3. Terdapat sejumlah paket pengadaan dengan metode tender yang memiliki durasi proses diatas rata-rata historis tender.
4. Belum diketahui faktor-faktor penyebab yang memengaruhi durasi proses pengadaan tender di atas rata-rata historis di Kantor Pusat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
5. Belum diketahui faktor dominan yang paling memengaruhi durasi proses pengadaan tender berada di atas rata-rata historis.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka batasan masalah pada penelitian:

1. Data yang digunakan adalah data pengadaan barang dan jasa Kantor Pusat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) periode Januari–Desember 2025.
2. Data dokumentasi pengadaan digunakan untuk menggambarkan kondisi awal penelitian, yaitu distribusi metode pengadaan dan rata-rata durasi historis pada masing-masing metode pengadaan.
3. Penelitian ini difokuskan pada metode tender karena berdasarkan hasil pengolahan data awal, tender memiliki rata-rata durasi historis tertinggi dibandingkan pengadaan langsung dan penunjukan langsung.

4. Penelitian ini hanya menganalisis paket pengadaan tender yang memiliki durasi proses di atas rata-rata historis tender.
5. Penelitian ini tidak membahas efisiensi biaya, nilai anggaran, HPS, nilai kontrak, maupun evaluasi harga, karena fokus penelitian diarahkan pada faktor penyebab durasi proses pengadaan tender.
6. Penelitian ini tidak menetapkan *Service Level Agreement* atau SLA resmi perusahaan. Rata-rata durasi historis hanya digunakan sebagai acuan awal untuk mengidentifikasi paket tender yang memiliki durasi lebih panjang dibandingkan kecenderungan waktu pada metode tender.
7. Penentuan faktor dominan dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang memahami atau terlibat dalam proses pengadaan tender.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil latar belakang yang sudah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan durasi proses pengadaan tender berada di atas rata-rata **data historis pengadaan tender tahun 2025** di Kantor Pusat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)?
2. Faktor apa yang paling dominan menyebabkan durasi proses pengadaan tender berada di atas rata-rata historis tender?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab durasi proses pengadaan tender berada di atas rata-rata historis tender di Kantor Pusat PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
2. Menentukan faktor dominan yang menyebabkan durasi proses pengadaan tender berada di atas rata-rata historis tender.

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam bidang manajemen pengadaan barang dan jasa, manajemen

rantai pasok, dan tata kelola logistik perusahaan. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen pengadaan barang dan jasa, manajemen rantai pasok, dan tata kelola logistik perusahaan.
- b. Penelitian ini dapat memperkaya kajian empiris mengenai faktor-faktor penyebab durasi proses pengadaan tender berada di atas rata-rata historis.
- c. Penelitian ini dapat menjadi referensi akademik mengenai penggunaan *Fishbone* Diagram dalam mengidentifikasi faktor penyebab permasalahan pada proses pengadaan barang dan jasa.

2. Kegunaan praktis

- a. Bagi Peneliti : Penelitian ini menjadi sarana bagi peneliti untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik, khususnya dalam menganalisis permasalahan durasi proses pengadaan barang dan jasa menggunakan pendekatan *Fishbone* Diagram.
- b. Bagi Universitas : Penelitian ini dapat menambah referensi akademik di bidang manajemen pengadaan barang dan jasa, khususnya yang berkaitan dengan analisis faktor penyebab, faktor dominan, dan penggunaan *Fishbone* Diagram dalam proses pengadaan.
- c. Bagi Perusahaan : Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam memahami faktor-faktor yang menyebabkan durasi proses pengadaan tender berada di atas rata-rata historis. Selain itu, hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan mengetahui faktor dominan yang paling memengaruhi lamanya proses pengadaan tender, sehingga dapat menjadi masukan dalam melakukan perbaikan proses pengadaan di masa mendatang.