

## Perancangan Analisis Risiko Bidang Administratif Departemen Impor *Key Account Management* PT. X

Stefani Gisella Wiratama Tong<sup>1</sup>, Karina Agustin<sup>2</sup>

---

**Abstract:** Key Account Management is one of the departments owned by PT. X, which serves as a customs broker specifically to handle VIP Customers. This research was carried out to assist the KAM department in finding activities that could potentially hamper the smooth operation of the administrative import process, which could have an impact on reducing VIP Customer satisfaction. Risk analysis was carried out on all import processes starting from the PO Management, Import and the operational team, to the Filing division. Risk analysis is carried out using the Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) method, and the 5 whys analysis method to find the root cause of failure of the risk findings. The results of the risk analysis show there are 64 risk findings from the entire administrative process of import. 33 risk findings in between, with a total of 25 process activities, classified as priority categories and must be immediately followed up. Over all, the recommended actions for risk analysis' result are making dashboards for monitoring shipments, training/workshops, evaluating work results, and making standardized documents such as procedures, work instructions, and way references.

**Keywords:** import, risk analysis, FMEA, 5 whys analysis

---

### Pendahuluan

PT. X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang logistik berskala nasional maupun internasional, yang berpusat di kota Surabaya, Indonesia. PT. X memiliki dua produk (servis) utama yang ditawarkan, yaitu *freight forwarder* dan *customs broker*. PT. X memiliki beberapa departemen, yang dalam pengerjaannya saling berhubungan/ bekerja sama satu dengan lainnya, untuk menjalankan produk yang dimiliki. *Departemen Key Account Management* (KAM) adalah salah satu departemen yang ada di PT. X.

Departemen KAM merupakan sebuah departemen khusus yang dibentuk untuk menjalankan tugas sebagai *customs broker* dari PT. X untuk menangani *VIP customer*. *VIP customer* dari PT. X merupakan salah satu perusahaan multinasional kelas atas di Indonesia. Departemen KAM, sebagai *customs broker*, bertugas untuk mengurus seluruh hal yang berhubungan dengan kepabeanan dan administrasi pemerintah (*customs clearance*) sebelum melakukan pengiriman atau pengeluaran barang ke atau dari pelabuhan. Tugas utama *customs broker* dari sisi impor adalah mengurus seluruh dokumen yang diperlukan untuk pengeluaran barang, impor yang

sudah sampai di *port*, dan diantarkan masuk ke dalam *warehouse VIP customer*.

*VIP customer* memberikan wewenang sepenuhnya kepada PT. X untuk mengurus keseluruhan proses impor barang yang dimiliki untuk beberapa *case*/produk barang tertentu. Hal ini membuat proses yang dilakukan oleh departemen KAM tidaklah seperti *customs broker* pada umumnya. Tugas departemen KAM untuk impor dimulai dari komunikasi awal dengan *Shipper* untuk memastikan *purchase order* yang masuk dari *VIP customer* hingga barang impor masuk ke dalam *warehouse VIP customer*.

*VIP customer*, dengan wewenang yang diberikan, menginginkan PT. X untuk memastikan bahwa seluruh alur proses pengerjaan yang dilakukan berjalan dengan lancar, *smooth*, tanpa suatu *miss*/kesalahan apapun terutama yang berpotensi menjadi temuan untuk audit bagi perusahaan *VIP customer*. *VIP customer* juga meminta sikap *pre-alerted* dan *pro-actively adviced* dari PT. X dalam penanganan keseluruhan proses impor. Oleh karena itu, sebagai vendor dari *VIP customer*, PT. X ingin memberikan yang terbaik bagi *VIP customer*-nya demi meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam menggunakan servis dari PT. X.

Analisis risiko dilakukan terhadap keseluruhan proses impor untuk dapat menemukan *critical control point* yang krusial dan penting untuk

---

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: stefanitong16@gmail.com, karinaagustin@petra.ac.id

diperhatikan oleh departemen KAM (divisi Impor). Analisis risiko dilakukan dengan menggunakan bantuan *tools* FMEA. Pengamatan dan wawancara pekerja dilakukan untuk mengetahui secara keseluruhan proses pengerjaan impor, sehingga mempermudah dalam mengidentifikasi aktivitas mana yang memiliki potensi terjadinya kegagalan/risiko yang dapat menghambat proses pengerjaan impor dan temuan audit. Potensi kegagalan yang telah teridentifikasi kemudian akan dianalisis lebih lanjut mengenai penyebab, akar penyebab, dan dampak yang dapat ditimbulkan, serta tindakan rekomendasi untuk solusi pencegahan yang dapat diberikan

### Metode Penelitian

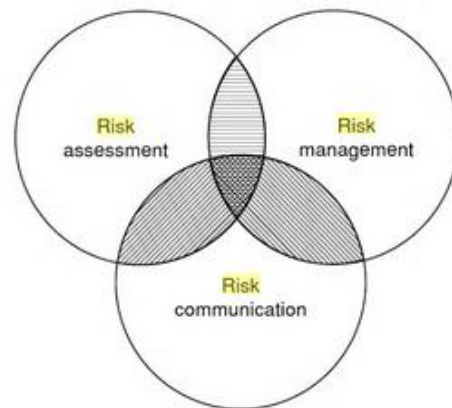
Analisis risiko dilakukan dengan menggunakan bantuan *tools* FMEA. Penilaian risiko akan dilakukan dengan menggunakan metode *expert judgement*, dimana penilaian risiko akan dilakukan oleh para *expert* di bidangnya masing-masing. Metode *5 whys analysis* juga digunakan untuk mencari akar permasalahan dari temuan risiko yang ada untuk menunjang.

### Analisis Risiko

Analisis risiko berasal dari 2 kata, yaitu analisis dan risiko. Analisis merupakan proses pengolahan/*brainstorming* suatu permasalahan, dimana data yang akan diolah masih bersifat mentah, kemudian hasil pengolahan tersebut diinterpretasikan untuk menghasilkan informasi yang berguna dan dapat lebih dimengerti. Risiko merupakan dampak atau konsekuensi yang dapat ditimbulkan dari suatu aktivitas proses/pengerjaan yang mana bersifat tidak pasti/*uncertain*. Risiko menurut Modarres [1], dapat juga diartikan sebagai kejadian acak/*random* yang memiliki potensi kerugian, yang dapat terjadinya akibat penyimpangan dari suatu pengerjaan aktivitas proses baik dilakukan oleh alam maupun manusia.

Analisis risiko menurut Broder and Tucker [2], merupakan suatu alat kontrol yang dibuat dan digunakan oleh manajemen sebagai standar dalam pengerjaan proses, dimana telah memperhitungkan/mempertimbangkan seluruh *potential loss* yang dapat terjadi dari keseluruhan aktivitas proses yang ada. Pengerjaan analisis risiko suatu manajemen tidak dapat dilakukan dalam satu kali saja, melainkan dilakukan secara *frequently* dan *periodically*. Analisis risiko memiliki tiga bagian besar dalam pengerjaannya, yaitu penilaian risiko (*risk assesstment*), manajemen risiko (*risk management*), dan *risk communication*. Hubungan

ketiga bagian menurut Modarres [1], dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Bagian analisis risiko

*Risk assessment* atau penilaian risiko adalah langkah pertama yang harus dilakukan dalam melakukan analisis risiko. *Risk assessment* merupakan tahapan pengidentifikasian dan penilaian untuk mengestimasi terjadinya risiko/potensi kegagalan yang dapat terjadi, beserta dengan dampak yang dapat ditimbulkan. *Risk management* atau manajemen risiko adalah merupakan tahapan penanganan risiko dengan menentukan tindakan usulan/perbaikan yang dapat dilakukan, sebagai kontrol untuk mencegah dan meminimalisir terjadinya risiko. *Risk management* menurut Aven [3], adalah cara yang dilakukan oleh manajemen untuk mengontrol seluruh aktivitas proses beserta dengan kejadian/*events*, baik yang terduga maupun yang tidak, dengan tujuan untuk mencapai *goals* dan visi dari suatu perusahaan. *Communication risk* adalah tahap untuk melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait lainnya, untuk dilakukan transfer informasi melalui sosialisasi dan kesepakatan bersama terhadap hasil dari *risk assessment* dan *risk management*. Menurut Modarres [1], *risk communication* harus dilakukan oleh seluruh pihak terkait yaitu pembuat keputusan, pihak yang menganalisis, dan seluruh *stakeholder* dari perusahaan atau pihak terkait.

### Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

*Failure Mode and Effect Analysis* atau FMEA merupakan sebuah alat yang efektif untuk mengidentifikasi dan menemukan potensi risiko (*potential loss*) beserta dengan dampak kegagalan yang dapat ditimbulkan dari suatu aktivitas proses pada suatu sistem. Hasil FMEA yang berupa kumpulan data, dapat digunakan sebagai landasan/dasar ketika manajemen ingin melakukan pengambilan keputusan dan kontrol risiko. Tujuan dari FMEA menurut Sheikh et al. [4] adalah:

- Mengidentifikasi potensi risiko beserta dampak kegagalan yang dapat ditimbulkan.
- Membuat/menentukan tindakan korektif dari temuan risiko yang ada untuk mengeliminasi atau mengurangi probabilitas terjadinya kegagalan.
- Mengembangkan tindakan pencegahan untuk menambah sistem *secure* pada sistem dan mencegah terjadinya potensi risiko.

FMEA harus dilakukan berulang kali secara *frequently* dan *periodically* sama seperti analisis risiko. Hal ini dilakukan untuk menjaga dan memastikan kelancaran perusahaan. Faktor penentu tingkat *urgency* dari hasil FMEA dapat dilihat berdasarkan *risk priority number* (RPN). Nilai RPN menurut Carlson [5], merupakan hal yang menentukan tingkatan prioritas (*ranking*) dari suatu temuan risiko. Tiga variabel penting dalam penentuan RPN adalah kejadian/*occurrence* (O) atau juga disebut sebagai probabilitas/*probability* (P), deteksi/*detection* (D), dan tingkat keparahan/*severity* (S). Berdasarkan Stamits [6], perkalian ketiga variabel akan menghasilkan nilai RPN. Semakin tinggi nilai RPN berarti semakin dibutuhkannya penanganan/tindakan perbaikan segera terhadap temuan risiko tersebut.

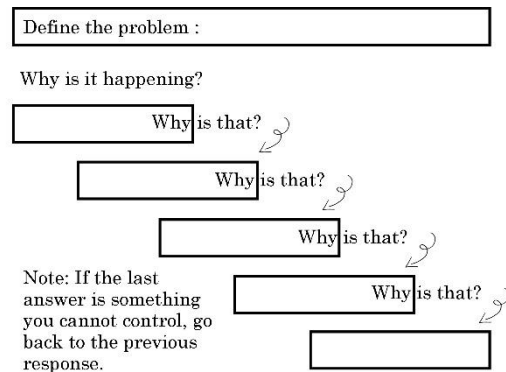
### Expert Judgement

*Expert judgement* merupakan *tools* atau teknik yang biasa digunakan dalam pengerjaan proyek dari manajemen. *Expert judgement* adalah hasil dari analisis dan pemantauan (berupa data atau *statement*) yang dilakukan oleh seorang *expert*. Kualitas dari sebuah *expert judgement* ditentukan oleh hasil data/penilaian yang dilakukan, bergantung pada hasilnya memuaskan atau tidak bagi para *top management*. *Expert judgement* menurut Meyer and Booker [7], juga dapat disebut sebagai pemikiran dan pengetahuan dari para *expert*, ramalan dari *expert*, ataupun *educated guess* ketika dilakukan oleh seseorang di luar perusahaan (konsultan atau tenaga ahli) yang memiliki pengalaman dalam mengerjakan bidang yang sama sebelumnya. Menurut Szwed [8], *expert judgement* bertugas sebagai sumber dari informasi dalam upaya untuk memastikan proyek manajemen berjalan dengan lancar sesuai dengan ekspektasi dan keinginan dari para *top management*.

### 5 Whys Analysis

*5 Whys analysis* merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui akar penyebab dari suatu permasalahan secara *sequence*. *5 Whys analysis* menurut Searle [9], pada awalnya adalah alat/*tools* yang digunakan oleh perusahaan Toyota dalam melakukan pengecekan/kontrol dari

kualitas, yang sengaja dirancang untuk mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah. Pencarian akar penyebab menggunakan *5 whys analysis* ini menggunakan bantuan dari hukum sebab-akibat untuk menelusuri setiap hubungan yang mendasari permasalahan. Lembar pengerjaan suatu permasalahan menggunakan *5 whys analysis* menurut Serrat [10], dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Worksheet 5 whys analysis

### Diagram Alir

Diagram alir atau yang biasa dikenal dengan sebutan *flowchart* merupakan sebuah bagan yang menggambarkan suatu urutan aktivitas proses dari suatu prosedur kerja. Diagram alir dibuat dengan tujuan untuk mempermudah pembaca dalam memahami urutan dan hubungan aktivitas proses antar bagian atau departemen. Urutan aktivitas proses dalam diagram alir dibuat dengan menggunakan simbol-simbol dasar pemrograman. Simbol dalam diagram alir beserta dengan pengertiannya menurut Malabay [11], dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Simbol & fungsi dalam diagram alir

Gambar	Fungsi	Gambar	Fungsi
	Proses		Card
	Proses pilihan		Punched tape
	Keputusan		Summing Junction
	Input Data dan Output Informasi		Or
	Predefine Proses		Collate
	Internal Storage		Sort
	Dokumen		Extract
	MultiDokumen		Merge
	Terminator (mulai dan Akhir)		Storage Data
	Preparasi		Delay
	Manual Input		Sequential Access Storage
	Manual Operasi		Magnetic Disk
	Penghubung		Direct Access Storage
	Off Page Penghubung		Display

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini adalah pertama melakukan studi literatur. Studi literatur dilakukan untuk mencari teori yang relevan, yang sesuai dengan topik dari project. Langkah berikutnya adalah mempelajari prosedur awal KAM, wawancara proses kepada setiap peran yang ada, dan meng-*update* prosedur KAM. Ketiga langkah ini dilakukan sebagai tahapan untuk mengetahui dan memahami secara keseluruhan proses pengerjaan administratif dari proses pengerjaan impor. Langkah kelima adalah melakukan validasi hasil *update* prosedur KAM untuk memastikan bahwa pemahaman akan proses impor benar dan prosedur sudah sesuai dengan keinginan perusahaan. Langkah keenam adalah melakukan pengamatan terhadap setiap pekerja. Pengamatan ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat aktivitas proses pengerjaan impor yang dilakukan oleh setiap pekerja di luar dari aktivitas proses yang terdapat dalam prosedur, dimana memungkinkan adanya aktivitas proses yang berpotensi temuan risiko.

Langkah berikutnya adalah merancang analisis risiko dan kemudian melakukan validasi hasil analisis risiko. Rancangan analisis risiko dimulai dari tahap menentukan potensi kegagalan, dampak kegagalan, dan penyebab kegagalan. Penilaian tingkatan risiko dilakukan dengan menggunakan 3 parameter yaitu probabilitas, tingkat keparahan, dan deteksi. Hasil penilaian analisis risiko dengan potensi risiko jenis prioritas kemudian akan dilanjutkan pada tahap berikutnya yaitu mencari tindakan rekomendasi yang disarankan untuk mencegah/mengurangi terjadinya risiko tersebut. Langkah terakhir yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melakukan penarikan kesimpulan dan pemberian saran.

### Hasil dan Pembahasan

Analisis risiko dilakukan terhadap keseluruhan aktivitas proses pengerjaan impor dengan melibatkan tiga divisi yang terlibat di dalamnya, yaitu *PO Management*, Impor beserta tim EMKL, dan *Filing*. Analisis risiko dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui risiko-risiko kegagalan yang dapat terjadi di sepanjang proses pengerjaan administratif impor, yang menyebabkan kerugian atau kurangnya tingkat kepuasan dari *Buyer*. Analisis risiko ini juga bertujuan untuk menemukan *critical control point* (titik dimana perlu dilakukannya penanganan secara ekstra karena penyimpangan pada titik tersebut dapat menimbulkan dampak yang besar) yang harus diperhatikan secara lebih oleh departemen KAM, terutama divisi Impor.

### Risk Assessment – Identifikasi Risiko

Langkah pertama yang dilakukan sebelum melakukan analisis risiko adalah memahami secara keseluruhan aktivitas proses dari pengerjaan administratif impor melalui prosedur yang ada dan proses wawancara kepada pekerja. Selain itu, pengamatan secara langsung terhadap setiap pekerja juga membantu dalam melihat dan menemukan aktivitas beserta risiko yang berpotensi, yang tidak tertulis di dalam prosedur secara resmi. Pengamatan keseharian pekerja dilakukan kepada setiap pekerja di setiap peran yang ada, dengan jangka pengamatan masing-masing pekerja adalah satu hari kerja.

Analisis risiko yang dilakukan terhadap proses pengerjaan impor keseluruhan KAM PT. X menggunakan metode FMEA (*Failure Modes and Effects Analysis*). Aktivitas proses yang sudah didapatkan dari hasil pemahaman prosedur, wawancara, dan pengamatan kemudian akan dilihat secara lebih dalam berdasarkan potensi, dampak, dan penyebab kegagalannya. Hasil yang didapatkan adalah terdapat total temuan risiko sebesar 64 dari 39 aktivitas proses berpotensi risiko dalam pengerjaan impor. Aktivitas proses lebih sedikit dibandingkan dengan temuan risiko disebabkan karena satu aktivitas proses dapat memiliki lebih dari 1 potensi/dampak/maupun penyebab kegagalan.

### Risk Assessment – Penilaian Risiko

Proses pengerjaan impor secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa hampir seluruh proses pengerjaan administratifnya memiliki risiko. Perbedaan setiap risiko hanya pada perhitungan/nilai risiko dari masing-masing aktivitas proses yang menyebabkan risiko tersebut tergolong berbahaya atau tidak. Tiga parameter/variabel yang mempengaruhi perhitungan risiko pada metode FMEA adalah *probability* (probabilitas), *detection* (deteksi), dan *severity* (tingkat keparahan). Masing-masing variabel memiliki kriteria penilaian yang berbeda-beda dengan *range* angka 1-4. Penentuan nilai probabilitas ditentukan berdasarkan potensi dan penyebab kegagalan yang memungkinkan, deteksi ditentukan dari kontrol yang sudah dilakukan saat ini, sedangkan tingkat keparahan ditentukan dari sisi dampak kegagalan yang dapat ditimbulkan. Keterangan *range* dari kriteria penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Kriteria penilaian setiap variabel

	Probabilitas	Deteksi	Severity
1	Sangat jarang	Sangat mudah dideteksi	Sangat tidak signifikan
2	Jarang	Mudah dideteksi	Tidak signifikan
3	Sering	Sulit dideteksi	Signifikan
4	Sangat sering	Sangat sulit dideteksi	Sangat signifikan

Perkalian ketiga variabel akan menghasilkan *risk priority number* atau RPN. Besar RPN menentukan tingkat prioritas pengendalian yang harus dilakukan oleh perusahaan, dimana semakin besar RPN maka harus lebih diprioritaskan dalam pencarian pengendaliannya. Temuan risiko dengan nilai  $RPN \geq 16$  digolongkan ke dalam kategori prioritas dan harus ditindak lanjuti dengan memberikan tindakan usulan yang relevan. Penentuan jumlah *range*, kriteria penilaian pada masing-masing variabel, dan batasan nilai RPN merupakan hasil diskusi penulis dengan pihak perusahaan, yaitu *Manager* departemen KAM. Angka 16 dipilih sebagai batas nilai RPN karena berdasarkan perkalian dari ketiga variabel, di setiap kombinasi dengan hasil 16 mengandung minimal 1 variabel yang tergolong dalam kriteria dengan *range* tertinggi, yaitu 4 [antara sangat sering terjadi (p), sangat sulit terdeteksi (d), atau sangat signifikan berdampak (s)]. Oleh karena itu angka 16 ditetapkan masih tergolong dalam risiko cukup tinggi dan perlu penanganan segera.

Penilaian *risk priority number* dilakukan dengan menggunakan metode *Expert Judgement*. Metode *Expert Judgement* berarti penilaian temuan risiko dilakukan oleh seseorang yang sudah *expert* dibidangnya, yaitu oleh *Supervisor PO Management* untuk aktivitas proses bagian *PO Management*, *Supervisor Import* untuk aktivitas proses bagian impor dan EMKL, dan *Supervisor Filing* untuk aktivitas proses bagian *Filing*. Hasil penilaian dari masing-masing supervisor tersebut kemudian dicek kembali oleh *Manager* KAM sebagai pengecekan nilai risiko temuan tahap dua. *Critical control point* merupakan aktivitas proses dengan kategori prioritas yang mana harus diperhatikan lebih oleh pekerja saat melakukan aktivitas proses tersebut.

### Risk Management

Dari hasil penilaian risiko terhadap ke-64 temuan risiko didapatkan 33 temuan risiko yang tergolong

dalam kategori prioritas (risiko tinggi). 33 temuan risiko prioritas tersebut ditemukan pada 25 aktivitas proses impor. Ke-33 temuan risiko tersebut dianalisis lebih lanjut untuk menemukan akar penyebab permasalahan sehingga dapat memberikan tindakan usulan bagi perusahaan. Ke-33 temuan risiko (yang terdapat pada 25 aktivitas proses) dapat dikatakan sebagai *critical control point* dari keseluruhan proses pengerjaan administratif impor, yang mana harus diperhatikan lebih oleh perusahaan untuk mencegah penyimpangan yang dapat menghambat proses dan berdampak pada penurunan tingkat kepuasan *Buyer*.

Keseluruhan tindakan usulan yang diberikan bersifat preventif dengan tujuan untuk mencegah/meminimalisir terjadinya temuan risiko yang dapat merugikan perusahaan. Pembuatan tindakan usulan juga difokuskan pada pembuatan *dashboard* untuk *me-monitoring shipment, training/workshop*, evaluasi hasil kerja, serta pembuatan dokumen standarisasi seperti prosedur, instruksi kerja, dan referensi cara. Pendokumentasian untuk segala tindakan/aturan yang ada direkomendasikan mengingat PT. X merupakan perusahaan yang sedang berkembang, sehingga memungkinkan untuk dilakukan penambahan sumber daya manusia untuk memperluas jaringan/jangkauan kerjanya. Selain tindakan usulan dari hasil analisis risiko pada setiap temuan risiko yang ada, dilakukan pula pendokumentasian aturan berupa instruksi kerja dari tiap aktivitas proses dalam proses pengerjaan impor secara keseluruhan pula. Pendokumentasian yang diikuti dengan *training* dan sosialisasi terhadap seluruh aktivitas proses ini diharapkan dapat membantu mencegah terjadinya penyimpangan proses, terutama ketika adanya pekerja baru mengingat seluruh pekerjaan proses administratif impor melibatkan manusia sebagai sumber daya utama yang pada dasarnya memiliki karakter dan pemahaman yang berbeda-beda.

### Simpulan

Analisis risiko dengan metode *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) dan 5 whys analysis merupakan teknik yang digunakan untuk menemukan aktivitas penghambat dalam proses pengerjaan administratif impor departemen KAM. Analisis risiko yang dilakukan kepada keseluruhan proses impor, menghasilkan 64 temuan risiko yang dapat menghambat kelancaran administratif impor. Dari ke-64 temuan, 33 temuan risiko diantaranya memiliki kategori prioritas (risiko tinggi) yang ditemukan pada 25 aktivitas proses impor. Ke-25 aktivitas proses tersebut dapat dikatakan sebagai *critical control point* dari keseluruhan proses

pengerjaan administratif impor yang mana harus diperhatikan lebih oleh perusahaan untuk mencegah penyimpangan yang dapat menghambat proses dan berdampak pada penurunan tingkat kepuasan Buyer. Faktor utama dalam penyebab kegagalan berasal dari faktor manusia/pekerja.

Tindakan usulan diberikan kepada 33 temuan risiko dengan kategori prioritas. Tindakan usulan secara keseluruhan yang diberikan berupa pembuatan *dashboard* untuk *monitoring shipment, training/workshop*, evaluasi hasil kerja, serta pembuatan dokumen standarisasi seperti prosedur, instruksi kerja, dan referensi cara. Pendokumentasian dilakukan kepada tindakan usulan yang telah dibuat, kemudian digunakan sebagai bahan untuk sosialisasi kepada seluruh pekerja yang terkait di dalamnya. *Training* dan sosialisasi kepada pekerja sangat penting untuk dilakukan untuk menyamakan konsep dan pemikiran antar pekerja sehingga dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Pendokumentasian saja tidak akan efektif dalam mencegah/meminimalisir hambatan dari proses pengerjaan impor. Hal ini dikarenakan/mengingat keseluruhan proses administratif dikerjakan oleh manusia, yang pada dasarnya memiliki karakter dan pemahaman yang berbeda-beda.

Proses pengerjaan impor sebenarnya melibatkan berbagai departemen dari PT. X dan pihak lainnya seperti *Shipping line* dan tim *warehouse Buyer*. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, hambatan dalam proses pengerjaan impor tidaklah hanya berasal dari departemen KAM. Kegagalan yang terjadi dan dilakukan oleh pekerja departemen KAM dapat dikatakan jarang (berdasarkan hasil pengamatan bulan Februari-April), namun benar adanya jika risiko itu terjadi akan membawa dampak yang besar. Banyak hambatan juga berasal dari luar departemen KAM yang dapat mengganggu kelancaran proses pengerjaan administratif impor. Perancangan analisis risiko serta pencatatan seluruh penyimpangan yang terjadi secara rutin juga perlu dilakukan pada pihak-pihak di luar departemen KAM. Catatan penyimpangan ini dapat digunakan untuk mengetahui realitas kejadian yang ada dan kemudian digunakan sebagai data untuk penelitian analisis risiko lebih dalam akan aktivitas yang menyimpang tersebut. Kemudian berikan tindakan usulan serta pendokumentasian hasilnya, dan lakukan rapat menyeluruh untuk mendapatkan kesepakatan dari seluruh departemen/pihak terkait agar dapat diterapkan dengan efektif. Dengan demikian kelancaran pengerjaan impor secara keseluruhan untuk *VIP customer* dapat dipastikan dan terjaga.

## Daftar Pustaka

1. Modarres, M., *Risk Analysis in Engineering*, Taylor & Francis Group, Florida, 2006
2. Broder, J. F., and Tucker, E., *Risk Analysis and The Security Survey*, 4<sup>th</sup> ed., Elsevier Inc, Oxford, 2012.
3. Aven, T., *Risk Analysis*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Ltd, Chicester, 2015.
4. Sheikh Damanab, P., Alizadeh, S., Rasoulzadeh, Y., Moshashaie, P., & Varmazyar, S., Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) Technique, *Scientific Journal*, 4(1), 2015, pp. 1-6.
5. Carlson, C., *Effective FMEAs : achieving safe, reliable, and economical products and processes using failure mode anf effects analysis*, John Wileys & Sons, Inc New Jersey, 2012.
6. Stamits, H., *Failure Mode and Effect Analysis: FMEA from Theory to Execution*, 2<sup>nd</sup> ed., ASQ Quality Press, Wisconsin, 2003.
7. Meyer, M., and Booker, J. *Eliciting and Analyzing Expert Judgement: A Partical Guide*, SIAM, USA, 2001.
8. Szwed, P. *Expert Judgement in Project Management: Narrowing the Theory-Practice Gap*, Project Management Institute, Inc, Pennsylvania, 2016.
9. Searle, M, *Causes & Cures in the Classroom: Getting to the Root of Academic and Behaviour Problems*, ASCD, Alexandria, 2013.
10. Serrat, O., *Knowledge Solution: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, Springer Nature, Singapore, 2017.
11. Malabay, Pemanfaatan Flowchart untuk Kebutuhan Deskripsi Proses Bisnis. *Jurnal Ilmu Komputer*, 12(1), 2016, pp. 21-26.