

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Profil Perusahaan



Gambar 4.1 Logo PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia)

Sumber: Data Sekunder 2024

PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) merupakan entitas usaha yang berperan sebagai mitra resmi Aramex di Indonesia. Aramex sendiri adalah perusahaan logistik multinasional yang didirikan pada tahun 1982 dan berkantor pusat di Dubai, Uni Emirat Arab. Sebagai bagian dari jaringan global Aramex, PT Global Distribution Alliance menyediakan layanan pengiriman *express* internasional, pengangkutan barang (*freight forwarding*), serta solusi logistik yang terintegrasi. Perusahaan ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang efisien, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam mendukung arus distribusi barang lintas negara.

Dalam operasionalnya, PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) menjalankan berbagai aktivitas logistik, mulai dari proses penerimaan dan pengemasan barang, pengurusan dokumen kepabeanan, pelacakan pengiriman secara *real-time*, hingga penyelesaian klaim atas kerusakan atau kehilangan barang.

Perusahaan ini menjadikan profesionalisme, ketepatan waktu, dan tanggung jawab hukum sebagai landasan utama dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Dengan dukungan teknologi informasi logistik yang mutakhir serta tenaga kerja yang kompeten, PT Global Distribution Alliance berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas layanan demi memenuhi standar global industri ekspedisi dan logistik.

4.1.2. Sejarah PT Global Distribution Alliance

PT Global Distribution Alliance (GDA) didirikan sebagai bagian dari perluasan jaringan logistik internasional yang diinisiasi oleh Aramex, sebuah perusahaan logistik global berbasis di Dubai, Uni Emirat Arab. Pembentukan GDA merupakan bagian dari strategi Aramex dalam membangun aliansi distribusi global melalui pendirian jaringan mitra di berbagai negara untuk memperkuat cakupan layanan ekspedisi internasional. PT GDA resmi berdiri di Indonesia pada tahun 2007, dan status badan hukumnya disahkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 25 September 2008. Keberadaan entitas ini menjadi representasi formal Aramex di Indonesia dalam menyediakan layanan pengiriman barang lintas negara secara profesional dan sesuai ketentuan regulasi nasional.

Sejak awal operasionalnya, PT GDA telah memfokuskan layanannya pada pengelolaan pengiriman *express* internasional, termasuk kegiatan seperti pengurusan dokumen bea cukai, penanganan barang impor dan ekspor, serta layanan pelacakan dan penyelesaian klaim atas kerusakan atau kehilangan barang. Sebagai bagian dari jaringan Aramex Global, PT GDA mengadopsi sistem

manajemen logistik berbasis teknologi informasi yang canggih untuk memastikan kecepatan, ketepatan, dan transparansi dalam proses pengiriman. Dengan struktur organisasi yang adaptif terhadap dinamika pasar logistik dan orientasi pada kepuasan pelanggan, PT GDA terus berperan dalam memperkuat konektivitas logistik Indonesia dengan pasar internasional secara berkelanjutan.

4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan

"Deliver what our customers value most everywhere, on time, every time!"

(Menyampaikan apa yang paling dihargai pelanggan kami di mana saja, tepat waktu, setiap saat.)

2. Misi Perusahaan

"Connect people & businesses, reliably & responsibly."

(Menghubungkan orang dan bisnis secara andal dan bertanggung jawab.)

4.1.4. Budaya Perusahaan

Sebagai perusahaan logistik berskala global, perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia. Budaya tersebut dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kesejahteraan, pengembangan kompetensi, serta penghargaan terhadap keberagaman. Perusahaan memandang karyawan sebagai aset strategis utama dalam pencapaian visi dan misi. Beberapa aspek utama yang menjadi pijakan budaya perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada Karyawan (*Employee-Centric Culture*)

Perusahaan mengutamakan pengembangan talenta, kesejahteraan, dan kemajuan karir para karyawan. Perusahaan berkomitmen untuk menjadi

pilihan utama bagi tenaga kerja dengan menyediakan beragam manfaat serta peluang pengembangan profesional yang berkelanjutan.

2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang Komprehensif

Strategi *human capital* perusahaan mencakup proses akuisisi dan retensi talenta, komunikasi internal yang efektif, pelatihan serta pengembangan keterampilan, penghargaan berbasis kinerja, serta penerapan kebijakan yang mendukung prinsip keberagaman, kesetaraan, dan inklusi.

3. Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion/DEI*)

Dengan tenaga kerja yang terdiri dari berbagai kebangsaan, perusahaan berkomitmen untuk membangun rasa kebersamaan di antara karyawan serta mendorong kesetaraan di seluruh lini operasional.

4. Manajemen Kinerja Berbasis Kolaborasi

Proses evaluasi kinerja di perusahaan dirancang untuk memberikan umpan balik yang kontinu dan konstruktif guna mendukung pengembangan individu. Pelatihan manajerial difokuskan pada penetapan tujuan yang jelas serta penerapan pendekatan pembinaan (*coaching*) yang efektif.

5. Keseimbangan antara Pencapaian dan Kesejahteraan

Selain menitikberatkan pada pencapaian target bisnis, perusahaan menempatkan pentingnya kesehatan dan keselamatan karyawan sebagai prioritas. Perusahaan menyediakan berbagai manfaat tambahan seperti cuti tahunan, cuti melahirkan, dan asuransi jiwa guna mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang optimal.

6. Keterlibatan Karyawan

Perusahaan secara rutin melaksanakan survei internal, seperti "*Aramex Pulse*," untuk mengukur kondisi organisasi serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan perbaikan berkelanjutan.

4.1.5. Bidang Usaha Perusahaan

Bidang Usaha yang dijalankan oleh PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) adalah sebagai berikut:

1. Jasa International *Express*

Layanan ini menyediakan pengiriman *express* paket dan dokumen ke berbagai negara dengan waktu transit yang cepat. Dengan dukungan teknologi pelacakan dan jaringan mitra global, layanan ini memastikan visibilitas penuh dan pengelolaan kiriman sesuai standar internasional. Kecepatan dan ketepatan waktu menjadi fokus utama untuk memenuhi kebutuhan bisnis maupun personal.

2. Jasa *Freight Forwarding*

Merupakan layanan pengangkutan barang secara internasional maupun domestik melalui jalur darat, laut, dan udara. Aramex bertindak sebagai perantara antara pengirim dan penyedia transportasi, serta menangani dokumen kepabeanan, perencanaan rute, pergudangan, dan pengiriman akhir. Layanan ini menyediakan opsi LTL dan FTL yang dipantau secara *real-time* dengan teknologi *geocoding*.

3. Jasa *Customs Clearance*

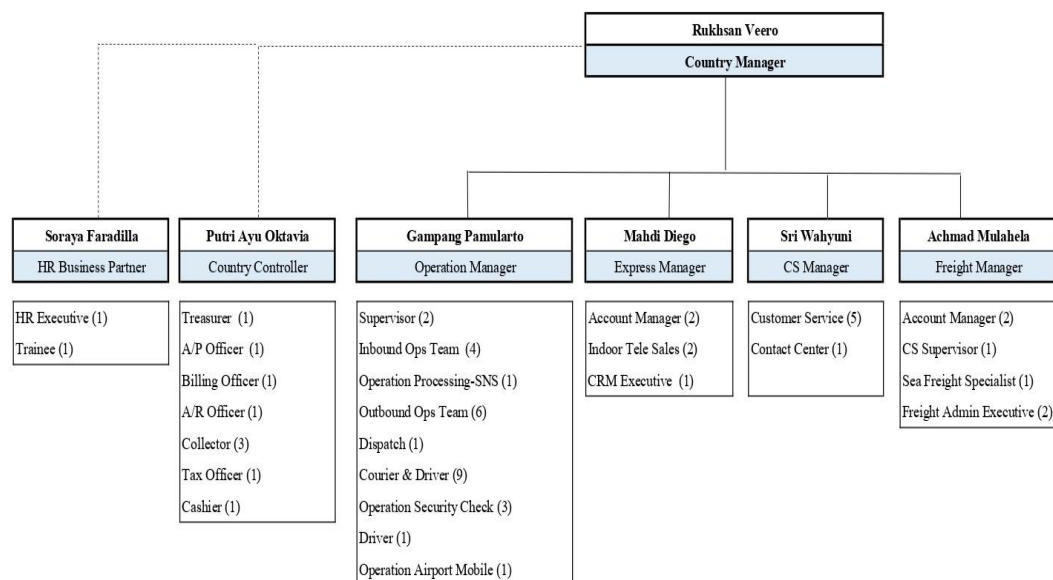
Layanan ini mencakup pengelolaan administrasi dan dokumen kepabeanan guna memastikan kelancaran proses ekspor dan impor. Aramex membantu memverifikasi kepatuhan terhadap regulasi, mengurus izin, menghitung bea masuk dan pajak, serta melengkapi dokumen seperti *invoice* dan *bill of lading*, untuk menghindari hambatan dalam proses distribusi.

4. Layanan *Shop and Ship (S&S)*

S&S memungkinkan pelanggan membeli produk dari toko *online* internasional yang tidak menyediakan pengiriman langsung ke Indonesia. Melalui pemberian alamat global dan layanan konsolidasi paket, Aramex menangani pengiriman lintas negara, termasuk dokumen dan kepabeanan, sehingga pelanggan dapat berbelanja dengan lebih mudah dan terhubung ke pasar global.

4.1.6. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi berperan sebagai kerangka kerja perusahaan yang menggambarkan hubungan antar fungsi, posisi, wewenang, dan tanggung jawab setiap individu. Penyusunan struktur ini dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dengan adanya struktur organisasi, sasaran perusahaan lebih mudah dicapai, karena 91 karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia)

Sumber: Data Internal PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) 2024

4.1.7. Tugas dan Fungsi Divisi

PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) memiliki beberapa tugas dan fungsi divisi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut ini uraian dari berbagai divisi yang terdapat di PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia):

A. *Country Manager*

1. Pengembangan Strategi dan Pertumbuhan Bisnis
2. Memberikan *Approval* untuk Keputusan manajerial untuk keberlangsungan Perusahaan
3. Memberikan *approval* untuk Kerja sama dengan vendor-vendor terkait
4. Mengatur pengeluaran dan profitnya Perusahaan
5. Membuat laporan ke tim manajerial pusat
6. Mengawasi Operasional
7. Pengelolaan Anggaran
8. Membangun Hubungan dengan Pemangku Kepentingan
9. Motivasi dan Manajemen Tim
10. Memonitor dan Menganalisis Performa Pasar
11. Menetapkan dan Memantau Target Keuangan
12. Mengembangkan Strategi Ekspansi Bisnis

B. *Divisi Human Resource Business Partner*

1. Memiliki tanggung jawab dalam mencari, menjaring, dan menyeleksi kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, termasuk melaksanakan proses wawancara, pengujian keterampilan, serta tahapan seleksi lainnya.
2. Mengatur sistem gaji dan tunjangan untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Mereka juga menangani pembayaran gaji dan fasilitas lain bagi karyawan
3. Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan memastikan mereka terus berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan

4. Bertanggung jawab dalam merancang dan menyelenggarakan pelatihan serta pengembangan karyawan guna meningkatkan keterampilan yang selaras dengan tuntutan perusahaan.
5. Menjaga komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, serta menangani masalah ketenagakerjaan yang muncul
6. Bertanggung jawab untuk mengelola absensi dan pengajuan cuti karyawan sesuai dengan kebijakan perusahaan

C. *Divisi Country Controller/Finance*

1. Menagih pembayaran yang tertunda dari pelanggan, memastikan bahwa utang dikumpulkan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
2. memastikan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan pajak, melakukan perhitungan dan pelaporan pajak, serta memonitor perubahan dalam kebijakan perpajakan yang berlaku.
3. Mengelola transaksi tunai perusahaan, termasuk penerimaan pembayaran dari pelanggan dan pengeluaran kas untuk kebutuhan operasional. Mereka memastikan semua transaksi dicatat dengan baik dan akurat.
4. Merancang dan menyempurnakan metode, sistem, serta prosedur kerja guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas di bidang keuangan dan akuntansi.
5. Mengomunikasikan rencana kerja guna mendukung pelaksanaan dan pengawasan terhadap kegiatan di bidang keuangan.
6. Menyusun perencanaan kegiatan dan alokasi anggaran perusahaan dalam ruang lingkup administrasi dan keuangan.

7. Melaksanakan pengelolaan dan pengendalian kas perusahaan, menyusun informasi terkait posisi kas serta utang piutang, dan menyajikan laporan akuntansi serta laporan laba rugi untuk keperluan konsolidasi laporan keuangan perusahaan.

D. *Divisi Operation*

1. Bertanggung jawab dalam mengelola dan memantau kedatangan barang ke gudang, serta memastikan kesesuaian antara barang yang diterima dengan dokumen pengiriman sebelum diproses lebih lanjut.
2. Mengatur pemrosesan pengiriman dan pengepakan barang, memastikan barang siap untuk dikirim sesuai dengan pesanan pelanggan.
3. Bertanggung jawab untuk memproses pengiriman barang yang keluar dari gudang, memastikan semua pengiriman dilakukan tepat waktu dan sesuai prosedur
4. Mengelola dan mengkoordinasikan pengiriman barang ke lokasi tujuan dengan memastikan rute dan metode pengiriman yang tepat
5. Bertugas untuk mengantarkan barang ke alamat pelanggan dengan memastikan pengiriman tepat waktu dan dalam kondisi baik.
6. Memastikan keamanan barang dan proses pengiriman dengan melakukan pemeriksaan barang dan prosedur keamanan sesuai standar operasional.
7. Mengelola dan memantau pengiriman yang melibatkan bandara, memastikan proses pengiriman melalui jalur udara berjalan dengan lancar.

E. Divisi *Express*

1. Menawarkan dan Menjual Layanan *Express*
2. Memantau Target Penjualan
3. Memberikan Edukasi kepada *Customer*
4. Menjaga Hubungan dengan Klien
5. Analisis dan Pelaporan pasar
6. Negosiasi dan Penawaran Harga

F. Divisi *Customer Service*

1. Mengatasi keluhan atau masalah yang dihadapi pelanggan terkait pengiriman, baik itu mengenai keterlambatan, kerusakan, atau kehilangan barang
2. Memberikan informasi terkait status pengiriman, biaya, dan estimasi waktu kedatangan kepada pelanggan. Mereka memastikan pelanggan mendapatkan pembaruan mengenai pergerakan barang
3. Menerima pesanan pengiriman dari pelanggan dan memastikan bahwa pesanan tersebut diproses dengan benar, baik dari segi dokumen pengiriman maupun data pengirim
4. Bertanggung jawab untuk mengelola dan mengoordinasikan proses pengembalian paket atau pengiriman ulang
5. Menangani permasalahan pelanggan terkait keterlambatan atau kerusakan barang, di mana layanan *customer service* berperan dalam menyelesaikan kendala tersebut dan memberikan solusi terbaik bagi pelanggan.

6. Memastikan bahwa semua pengiriman sesuai dengan prosedur dan regulasi internasional yang berlaku, termasuk pajak dan bea cukai

G. Divisi *Freight*

1. Menangani perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan pengiriman barang laut, serta memastikan dokumentasi pengiriman sesuai dengan regulasi yang berlaku
2. Menangani tugas administratif yang terkait dengan pengiriman *cargo*, seperti memproses dokumen pengiriman, menyiapkan laporan, dan memastikan kepatuhan dengan prosedur internal serta peraturan yang berlaku
3. Mengatur Pemesanan dan Pemuatan *Cargo*
4. Pengurusan asuransi untuk melindungi barang yang dikirim selama proses pengiriman
5. Menyusun dan memverifikasi berbagai dokumen yang diperlukan untuk ekspor dan impor, seperti faktur, surat jalan, dan dokumen bea cukai
6. Menangani perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan pengiriman barang laut, serta memastikan dokumentasi pengiriman sesuai dengan regulasi yang berlaku
7. Mengelola penyimpanan barang di gudang untuk sementara waktu, jika pengiriman tidak bisa dilakukan langsung

4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1. Mekanisme Tanggung Jawab PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) Perihal Ganti Kerugian atas Kerusakan atau Kehilangan Barang Selama Proses Pengiriman

Dalam aktivitas pengiriman barang lintas negara, perusahaan ekspedisi *express* internasional memiliki peran penting sebagai penghubung antara pengirim dan penerima dalam rantai distribusi global. PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia), sebagai salah satu penyedia jasa ekspedisi internasional di Indonesia, memikul tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap barang kiriman pelanggan dapat sampai ke tujuan dengan aman dan dalam kondisi yang baik. Meskipun berbagai upaya pencegahan telah dilakukan, potensi risiko seperti kerusakan atau kehilangan barang selama pengiriman tetap menjadi tantangan yang tidak bisa dihindari sepenuhnya.

Sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan atas risiko tersebut, Aramex Indonesia telah menyiapkan suatu mekanisme pertanggungjawaban yang bertujuan untuk menangani berbagai permasalahan yang timbul selama proses pengiriman. Mekanisme ini menjadi bagian dari komitmen perusahaan dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan, sekaligus sebagai upaya untuk menjaga kualitas dan kepercayaan terhadap jasa yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen dan staf operasional, mekanisme pertanggungjawaban di PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) berjalan secara sistematis. Mekanisme ini diawali dengan pengakuan dan identifikasi terhadap risiko yang mungkin terjadi. Perusahaan

mengidentifikasi faktor penyebabnya secara spesifik untuk menentukan letak tanggung jawab. Sebagaimana dijelaskan oleh para informan:

Informan A-2 menyatakan bahwa:

Informan A2 menyatakan bahwa:

“.....Penyebab insiden dapat dibedakan berdasarkan jenisnya. Kerusakan utamanya disebabkan oleh faktor pengepakan dari pengirim dan karakteristik komoditas yang rentan rusak. Sementara itu, kehilangan barang lebih disebabkan oleh faktor operasional, yakni kesalahan manusia (*human error*) saat volume pengiriman tinggi.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Selanjutnya informan A-3 menyatakan bahwa:

“.....Faktor penyebabnya bisa dilihat dari dua sisi. Untuk kerusakan, masalahnya ada pada kualitas pengepakan dan jenis barangnya sendiri yang mudah rusak. Untuk kehilangan, faktor terbesarnya adalah kelalaian staf, terutama saat operasional sedang sangat padat.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Lalu divalidasi oleh informan A-1 yang menyatakan bahwa:

“.... Ada dua faktor utama yang menjadi penyebab sebuah insiden, yaitu pengepakan (*packing*) dan komoditi. Kerusakan barang sering kali terjadi karena kemasan dari pengirim tidak sesuai standar dan juga karena sifat barangnya sendiri, seperti barang pecah belah atau yang mengandung cairan. Kemudian, faktor utama yang menyebabkan kehilangan adalah kesalahan manusia (*human error*), yang sering terjadi saat *peak season* karena lonjakan volume kiriman (*overload*) yang bisa membuat barang salah kirim (*misroute*).”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Setelah risiko teridentifikasi, mekanisme berlanjut ke tahap prosedur penanganan. Prosedur ini bersifat proaktif untuk mitigasi risiko di awal dan reaktif untuk investigasi saat insiden terjadi. Prosedur standar ini dipaparkan oleh para informan sebagai berikut:

Informan A-2 menyatakan bahwa:

“.... Perusahaan menerapkan prosedur penanganan yang sistematis. Kiriman dengan kemasan tidak layak akan ditahan dan dikoordinasikan dengan *shipper* untuk penyelesaiannya. Untuk dugaan kehilangan, kami melakukan investigasi

menyeluruh dengan status ‘kehilangan sementara’. Prosedur klaim juga mensyaratkan kelengkapan bukti dari pengirim.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Selanjutnya informan A-3 menyatakan bahwa:

“.... Tindakan kami sudah terstandar. Barang dengan *packing* tidak baik akan ditahan untuk dicarikan solusinya bersama pengirim, termasuk opsi pengemasan ulang atau penandatanganan surat risiko. Jika ada laporan kehilangan, kami akan melakukan pelacakan secara internal terlebih dahulu. Pengajuan klaim dari pelanggan pun harus didukung dengan bukti yang kuat seperti foto atau video.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Kemudian divalidasi oleh informan A-1 yang menyatakan bahwa:

“....Tindakan pertama yang menjadi standar prosedur adalah pelaksanaan investigasi. Setiap barang dengan kemasan yang tidak sesuai standar akan ditahan (*hold*) oleh tim operasional sebelum keberangkatan , kemudian akan dikomunikasikan kepada pengirim mengenai opsi pengembalian (*return*), pengemasan ulang berbayar, atau penandatanganan *disclaimer letter* untuk barang pecah belah. Apabila terdapat indikasi kehilangan, status kiriman akan ditetapkan sebagai *temporary loss* selama proses investigasi dan pelacakan di seluruh jaringan hub berlangsung. Pihak pengirim yang mengajukan klaim juga diwajibkan untuk melampirkan bukti pendukung seperti foto sebelum dan sesudah pengemasan atau *invoice* komersial.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Tahap akhir dari mekanisme ini adalah bentuk dan realisasi ganti kerugian.

Kebijakan pada tahap ini sangat spesifik, di mana perusahaan membedakan secara tegas penanganan antara insiden kerusakan dan kehilangan, serta mempertimbangkan status asuransi dan profil pelanggan. Kebijakan final ini dijelaskan sebagai berikut:

Informan A-2 menyatakan bahwa:

“.....Kebijakan kompensasi kami sangat spesifik. Ganti rugi finansial tidak diberikan untuk kerusakan barang karena tanggung jawab pengepakan ada pada pengirim. Kompensasi penuh hanya berlaku untuk kasus kehilangan yang disebabkan kelalaian kami, dengan nilai penggantian yang dibedakan antara kiriman yang diasuransikan dan yang tidak.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Selanjutnya, informan A-3 menyatakan bahwa:

“.....Perusahaan membedakan dengan jelas antara ganti rugi untuk kerusakan dan kehilangan. Untuk kerusakan, tidak ada penggantian uang, namun untuk pelanggan loyal bisa diberikan diskon. Untuk kehilangan yang merupakan kesalahan kami, penggantian diberikan sesuai aturan: penuh jika berasuransi, dan maksimal USD100 jika tidak.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Lalu, divalidasi oleh *key informant* A-1 yang menyatakan bahwa:

“....Bentuk pertanggungjawaban untuk kasus kerusakan barang adalah tidak memberikan kompensasi finansial, dengan acuan utama pada kualitas pengepakan yang disediakan oleh pengirim. Kompensasi penuh hanya dialokasikan untuk kasus kehilangan barang, bukan kerusakan. Namun, sebagai kebijakan khusus untuk pelanggan dengan kontribusi pendapatan yang signifikan, dapat diberikan kompensasi berupa potongan biaya pengiriman (*freight cost*) sebesar 20%–30% untuk menjaga hubungan bisnis. Sementara itu, untuk kehilangan barang yang terbukti sebagai kesalahan internal, perusahaan memberikan kompensasi maksimal USD100 untuk kiriman tanpa asuransi dan kompensasi penuh (*full compensate*) untuk kiriman yang diasuransikan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Dari paparan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa mekanisme pertanggungjawaban di PT Global Distribution alliance (Aramex Indonesia) berjalan secara terstruktur dengan alur yang jelas. Secara keseluruhan, mekanisme tersebut dapat dirangkum ke dalam beberapa poin kunci sebagai berikut:

1) Identifikasi Penyebab sebagai Dasar Penentuan Tanggung Jawab

Penentuan tanggung jawab sangat bergantung pada identifikasi penyebab awal. Kerusakan barang umumnya diatribusikan pada faktor eksternal dari sisi pengirim, yaitu kualitas pengepakan (*packing*) yang tidak sesuai standar dan sifat rentan dari komoditas itu sendiri (misalnya barang pecah belah). Sementara itu, kehilangan barang lebih sering diatribusikan pada faktor operasional internal, yaitu kelalaian manusia (*human error*), terutama saat volume pengiriman sangat tinggi (*peak season*).

2) Tahapan Prosedur Penanganan Insiden

Perusahaan menerapkan prosedur proaktif dengan menahan kiriman (*hold*) yang teridentifikasi memiliki kemasan tidak layak (*unproper packing*). Pelanggan kemudian diberikan opsi berupa pengemasan ulang berbayar (*repacking*), pengembalian (*return*), atau penandatanganan surat pernyataan risiko (*disclaimer letter*) untuk barang-barang rapuh (*fragile*). Untuk kasus dugaan kehilangan, prosedur reaktif yang dijalankan adalah investigasi menyeluruh di semua *hub* dengan status kiriman ditetapkan sebagai *temporary loss*.

3) Klasifikasi Penanganan Klaim dan Bentuk Kompensasi

Kebijakan ganti rugi yang diterapkan oleh perusahaan bersifat terdiferensiasi dan bersyarat, dengan perbedaan yang tegas antara penanganan insiden kerusakan dan kehilangan. Untuk kasus kerusakan barang, prinsip utama yang dipegang adalah tidak memberikan kompensasi finansial apa pun kepada pengirim. Meskipun demikian, sebagai solusi relasional untuk menjaga hubungan bisnis dengan pelanggan loyal yang memiliki kontribusi pendapatan signifikan, perusahaan dapat memberikan kompensasi alternatif berupa potongan biaya pengiriman (*freight cost*) sebesar 20%–30%. Sebaliknya, untuk kasus kehilangan barang yang terbukti sebagai kelalaian internal perusahaan, kompensasi finansial diberikan dengan dua ketentuan berbeda: penggantian dengan nilai maksimal USD100 untuk kiriman yang tidak diasuransikan, dan kompensasi penuh (*full compensate*) sesuai nilai barang untuk kiriman yang telah diasuransikan.

4.2.1.1. Hasil Analisis Mekanisme Tanggung Jawab PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) Perihal Ganti Kerugian atas Kerusakan atau Kehilangan Barang Selama Proses Pengiriman

Mekanisme pertanggungjawaban yang dijalankan oleh PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) tidak hanya berjalan sebagai prosedur operasional, tetapi juga mengandung implikasi hukum yang dapat dianalisis melalui beberapa aspek. Menurut Budhiarta (2020), analisis terhadap mekanisme yang telah dipaparkan sebelumnya akan dibedah melalui tiga aspek utama: Aspek Perjanjian (Kontrak), Aspek Hukum Perdata, dan Aspek Pembuktian.

A. Aspek Perjanjian (Kontrak)

Analisis dari aspek perjanjian menunjukkan bahwa mekanisme pertanggungjawaban Aramex Indonesia sangat bertumpu pada instrumen kontraktual untuk mengelola dan membatasi tanggung jawab secara sistematis. Secara proaktif, perusahaan menggunakan *disclaimer letter* sebagai adendum kontrak yang spesifik untuk barang-barang berisiko tinggi seperti pecah belah, yang secara hukum berfungsi untuk mengalihkan risiko kerusakan kepada pengirim yang setuju untuk menandatangani. Selanjutnya, dalam perjanjian pengangkutan standar, terdapat klausul pembatasan tanggung jawab (*limitation of liability*) yang tegas, di mana kompensasi finansial untuk kehilangan barang non-asuransi dibatasi maksimal USD100. Untuk melampaui batasan ini, pelanggan harus membentuk kontrak baru yang terpisah, yaitu dengan membeli polis asuransi opsional seperti "SHIELD" yang menjanjikan kompensasi penuh. Aspek perjanjian juga diterapkan secara fleksibel melalui solusi relasional di luar

kontrak formal, di mana kompensasi untuk kerusakan pada pelanggan loyal dapat diberikan dalam bentuk potongan biaya pengiriman sebesar 20-30% demi menjaga hubungan bisnis. Temuan analisis ini didukung oleh data wawancara. Berikut adalah paparan dari informan A2 dan A3, yang kemudian divalidasi oleh *key informant* A1:

Informan A-2 menyatakan bahwa:

“.....Perusahaan menerapkan beberapa instrumen kontraktual untuk mengelola tanggung jawab. Untuk kehilangan barang tanpa asuransi, pertanggungjawaban kami dibatasi maksimal USD100. Pelanggan dapat memilih proteksi tambahan melalui produk asuransi SHIELD untuk mendapatkan kompensasi penuh. Untuk barang pecah belah, kami menggunakan *disclaimer letter* yang harus ditandatangani pengirim jika ingin melanjutkan pengiriman, yang secara efektif mengalihkan risiko kerusakan. Di luar itu, untuk kasus kerusakan pada pelanggan loyal, kami dapat memberikan kompensasi relasional berupa diskon biaya kirim sebagai solusi non-kontraktual.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Selanjutnya, informan A-3 menyatakan bahwa:

“.....Terdapat aturan yang jelas mengenai ganti rugi. Batas standar untuk kehilangan barang tanpa asuransi adalah USD100. Jika pelanggan ingin jaminan lebih, mereka harus membeli asuransi tambahan. Untuk barang yang sangat rentan rusak, ada prosedur khusus di mana pengirim harus menyetujui surat pernyataan risiko. Kebijakan ganti rugi untuk kerusakan sebenarnya tidak ada, namun sebagai pengecualian, pelanggan besar bisa kami berikan potongan harga untuk pengiriman selanjutnya demi menjaga hubungan baik.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Lalu, divalidasi oleh *key informant* A1 yang menyatakan bahwa:

“.....Untuk barang pecah belah, kami mewajibkan penandatanganan *disclaimer letter* yang menyatakan jika ada komplain pecah, itu di luar tanggung jawab Aramex. Untuk kehilangan barang, kompensasi kami dibatasi maksimal USD100 jika tidak diasuransikan. Namun, pelanggan bisa mendapat *full compensate* jika menggunakan asuransi kami, SHIELD, yang preminya 1,5% dari nilai barang. Untuk kerusakan, meskipun tidak ada kompensasi barang, kami bisa memberlakukan kebijakan khusus untuk pelanggan loyal berupa potongan ongkos kirim sebesar 20%-30%.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Temuan dari wawancara tersebut divalidasi secara kuat oleh dokumen hukum utama perusahaan, yaitu Syarat dan Ketentuan Umum Layanan (lihat Lampiran 5.1). Dokumen ini menjadi dasar perjanjian standar bagi semua pelanggan dan secara eksplisit mengatur beberapa poin kunci, di antaranya adalah batasan tanggung jawab (*limitation of liability*) sebesar USD100 untuk kiriman internasional, serta klausul yang menyatakan bahwa pengepakan adalah tanggung jawab penuh dari pelanggan. Aturan-aturan tertulis inilah yang menjadi landasan bagi praktik pertanggungjawaban yang dijalankan oleh staf di lapangan.

B. Aspek Hukum Perdata

Dari sudut pandang hukum perdata, mekanisme pertanggungjawaban Aramex Indonesia berpusat pada konsep wanprestasi (cedera janji), di mana strategi utamanya adalah menentukan pihak mana yang terlebih dahulu lalai dalam memenuhi kewajiban perjanjian. Dalam kasus kerusakan barang, Aramex secara strategis menempatkan kewajiban pengepakan yang layak (*proper packing*) pada pihak pengirim. Dengan demikian, ketika kerusakan terjadi akibat kemasan yang tidak standar, perusahaan berargumen bahwa wanprestasi pertama kali dilakukan oleh pengirim. Hal ini menjadi dasar hukum bagi perusahaan untuk menolak memberikan kompensasi finansial, karena kegagalan mereka mengirimkan barang dalam kondisi utuh disebabkan oleh kelalaian awal dari pihak lain. Sebaliknya, pada kasus kehilangan barang yang disebabkan oleh *human error* internal, Aramex Indonesia secara implisit mengakui telah terjadi wanprestasi di pihaknya. Oleh karena itu, perusahaan memenuhi kewajiban hukumnya untuk

memberikan ganti rugi, meskipun nilainya dibatasi secara kontraktual. Pendekatan yang terdiferensiasi ini menunjukkan bagaimana Aramex Indonesia menggunakan analisis letak kelalaian untuk mengelola tanggung jawab hukum perdatanya. Analisis mengenai pendekatan wanprestasi ini diperkuat oleh keterangan dari para informan sebagai berikut:

Informan A-2 menyatakan bahwa:

“....Perusahaan menerapkan pendekatan pertanggungjawaban berdasarkan identifikasi letak kelalaian. Untuk kasus kerusakan, tanggung jawab dikembalikan kepada pengirim, karena acuan utama kami adalah kualitas pengepakan awal yang mereka sediakan. Sebaliknya, pada kasus kehilangan yang terbukti disebabkan oleh kesalahan internal perusahaan, seperti *human error* di bagian operasional, maka kami akan mengambil tanggung jawab penuh dengan memberikan kompensasi sesuai kebijakan yang berlaku.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Selanjutnya, Informan A3 menyatakan bahwa:

“...Logika pertanggungjawaban kami cukup jelas: siapa yang lalai, itu yang bertanggung jawab. Jika barang rusak karena pengepakannya tidak baik, maka itu adalah kelalaian pengirim, sehingga kami tidak memberikan ganti rugi. Namun, jika barang hilang karena kesalahan kami sendiri, misalnya karena kelalaian staf, maka kami mengakui itu sebagai tanggung jawab kami dan akan memberikan penggantian kepada pelanggan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Pernyataan tersebut divalidasi oleh *key informant* A1 yang menyatakan bahwa:

“...Untuk kasus kerusakan, kami tidak memberikan kompensasi karena kami selalu mengacu pada *packing* awal yang disediakan pengirim; ini adalah landasan utama kami. Ganti rugi penuh dari kurir hanya diberikan untuk barang yang hilang, bukan rusak. Pemberian kompensasi untuk kehilangan barang hanya dilakukan jika itu murni kesalahan dari pihak Aramex, yang penyebab utamanya sering kali adalah *human error internal*.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Analisis mengenai strategi penentuan letak kelalaian (wanprestasi) ini didukung secara mutlak oleh kebijakan resmi perusahaan. Dokumen Syarat dan Ketentuan (lihat Lampiran 5.1) secara eksplisit menyatakan bahwa

'Pengepakan... adalah tanggung jawab pelanggan' dan, yang terpenting, 'Aramex tidak memiliki tanggung jawab atas... kerusakan barang yang disebabkan oleh pengepakan yang tidak memadai atau tidak sesuai'. Klausul ini menjadi fondasi hukum yang memungkinkan perusahaan untuk berargumen bahwa wanprestasi dalam kasus kerusakan barang berada di pihak pengirim, sehingga membebaskan Aramex dari kewajiban ganti rugi finansial.

C. Aspek Pembuktian

Aspek pembuktian dalam mekanisme pertanggungjawaban Aramex Indonesia diterapkan secara sistematis dengan alur dua arah, di mana baik pelanggan maupun perusahaan memiliki peran aktif. Mekanisme ini secara jelas menempatkan beban pembuktian awal (*burden of proof*) pada pelanggan yang mengajukan klaim. Pelanggan diwajibkan untuk menyediakan bukti-bukti pendukung yang valid dan relevan, seperti foto kondisi barang sebelum dan sesudah dikemas, dokumentasi saat proses membuka kemasan (*unboxing*), serta *invoice* komersial. Tanpa bukti awal ini, proses klaim tidak dapat dilanjutkan. Di sisi lain, Aramex Indonesia menjalankan proses verifikasi internal sebagai bentuk kontra-bukti. Proses ini mencakup investigasi menyeluruh di semua *hub* dan penetapan status *temporary loss* untuk melacak kiriman yang hilang. Lebih jauh lagi, perusahaan juga melakukan pengumpulan bukti secara preventif, di mana tim operasional akan memfoto kiriman yang teridentifikasi memiliki kemasan tidak layak (*unproper packing*) sebelum barang diberangkatkan. Praktik ini memberikan perusahaan bukti yang kuat untuk menyanggah klaim kerusakan yang

disebabkan oleh kelalaian pengirim. Alur pembuktian dua arah ini dijelaskan secara rinci oleh para informan, yang mengonfirmasi adanya peran aktif dari kedua belah pihak dalam proses klaim:

Informan A-2 menyatakan bahwa:

“.... Proses klaim kami didasarkan pada prinsip pembuktian yang jelas. Pihak pelanggan yang mengajukan klaim diwajibkan untuk melampirkan bukti pendukung yang relevan, seperti dokumentasi foto atau *invoice* komersial. Di sisi kami, setiap klaim akan ditindaklanjuti dengan proses investigasi internal untuk memverifikasi fakta di lapangan. Selain itu, sebagai tindakan preventif, tim operasional kami juga mendokumentasikan kondisi kemasan barang melalui foto pada saat proses pengecekan awal.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Selanjutnya, Informan A3 menyatakan bahwa:

“.... Untuk mengajukan klaim, pelanggan harus bisa membuktikan kerugiannya terlebih dahulu. Misalnya untuk barang rusak, buktinya harus lengkap, mirip seperti klaim di *online shop* dengan menyertakan foto dan video buka paket. Setelah klaim masuk, kami tidak langsung menerima, melainkan melakukan pengecekan dan investigasi internal untuk memastikan apa yang sebenarnya terjadi. Kami juga punya bukti sendiri, karena barang-barang yang kemasannya kurang baik sudah kami foto sejak di gudang sebelum berangkat.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Pernyataan tersebut divalidasi oleh *key informant* A1 yang menyatakan bahwa:

“.....Mekanisme pengajuan klaim mewajibkan pelanggan menyediakan bukti. Untuk klaim kerusakan (*damage*), wajib ada foto sebelum dan sesudah dikemas serta dokumentasi *unboxing*. Untuk klaim kehilangan, wajib ada *invoice* komersial. Dari sisi perusahaan, kami akan melakukan investigasi yang dimulai dengan penetapan status *temporary loss* dan pelacakan di semua *hub*. Kami juga memiliki bukti preventif, di mana tim OPS di gudang asal akan memfoto barang-barang untuk memeriksa kelayakan kemasan sebelum proses pengiriman dilanjutkan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Prosedur pembuktian yang dijelaskan oleh para informan ini tertera secara rinci dan formal dalam dokumen perusahaan. Dokumen Penawaran Standar Shield (lihat Lampiran 5.2) menetapkan bahwa pelanggan wajib

menyerahkan serangkaian bukti spesifik saat mengajukan klaim, yang meliputi *air waybill*, *commercial invoice*, foto kerusakan, dan daftar pengepakan (*Packing List*) . Lebih lanjut, dokumen yang sama juga memberlakukan aturan waktu yang tegas, di mana pemberitahuan klaim harus dilakukan 'tidak lebih dari 7 hari' sejak barang diterima atau seharusnya diterima, yang menunjukkan adanya kerangka kerja pembuktian yang sangat terstruktur dan bersyarat.

4.2.2. Strategi PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) dalam meminimalisir Risiko dari Hilang dan Rusaknya Barang Dalam Pengiriman

Selain memiliki mekanisme pertanggungjawaban yang sistematis dan terstruktur untuk menangani insiden yang telah terjadi, PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) juga menerapkan serangkaian strategi preventif dan responsif untuk mencegah risiko kerusakan dan kehilangan barang sejak awal. Strategi ini dirancang secara komprehensif untuk memastikan barang kiriman pelanggan tiba dalam kondisi optimal dan aman hingga tujuan.

Strategi utama yang diterapkan oleh Aramex Indonesia dimulai dengan proses identifikasi dan mitigasi risiko melalui pemeriksaan awal terhadap kualitas pengepakan barang. Proses ini dilakukan secara preventif untuk memastikan barang dikemas secara layak sesuai standar internasional.

Informan A-2 menyatakan bahwa:

“.....Strategi mitigasi risiko kami bersifat berlapis, dimulai dari tindakan preventif di tingkat operasional. Setiap kiriman dengan kemasan yang dinilai tidak memenuhi standar akan ditahan. Setelah itu, pelanggan akan diberikan pilihan solutif, seperti

pengemasan ulang berbayar atau pengembalian barang, untuk memastikan keamanan kiriman sebelum proses pengiriman dilanjutkan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Informan A-3 menambahkan bahwa:

“.....Langkah pertama kami adalah di bagian operasional; barang yang *packing*-nya tidak benar akan langsung ditahan dan tidak diberangkatkan. Kami kemudian akan menghubungi pelanggan untuk menawarkan solusi. Jika barangnya rapuh dan pelanggan tetap ingin mengirim, mereka harus menandatangani surat pernyataan risiko terlebih dahulu sebagai bagian dari strategi pencegahan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Informasi ini divalidasi oleh *key informant* A-1 yang menyatakan bahwa:

“.....Strategi utama kami adalah menahan (*hold*) semua barang yang teridentifikasi memiliki kemasan tidak layak (*unproper packing*) oleh tim OPS. Pelanggan akan kami informasikan dan diberikan pilihan: apakah barang ingin dikembalikan (*return*), dilakukan pengemasan ulang (*repacking*) oleh pihak kami dengan biaya tambahan, atau jika barangnya pecah belah, mereka harus menandatangani *disclaimer letter* sebagai syarat melanjutkan pengiriman.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Selain inspeksi awal, perusahaan juga menyediakan fasilitas tambahan berupa *extra box* atau kemasan khusus bagi barang dengan risiko tinggi.

Informan A-2 menjelaskan:

“.....Sebagai bagian dari strategi kenyamanan dan keamanan, kami menyediakan layanan *extra box* yang dirancang khusus untuk melindungi barang-barang yang mudah rusak selama proses pengiriman. Layanan ini merupakan opsi berbayar untuk memberikan proteksi tambahan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Hal serupa ditegaskan oleh informan A-3:

“.....Layanan *extra box* merupakan solusi tambahan yang kami tawarkan untuk melindungi barang pelanggan secara maksimal, khususnya barang dengan sifat

rapuh yang memerlukan perlindungan ekstra, meskipun layanan ini dikenakan biaya tambahan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Validasi dari informan A-1 menjelaskan:

“.....Layanan tambahan berupa penyediaan *fit box* atau *extra box* kami sediakan untuk barang-barang yang teridentifikasi *unproper packing*. Kemasan ini memang dikenakan biaya tambahan, namun dirancang khusus sesuai standar untuk memastikan keamanan barang selama pengiriman.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Selain strategi operasional yang bersifat aktif, pilar strategi Aramex yang paling fundamental justru bersifat pasif dan legalistik, yaitu melalui klausul pengalihan tanggung jawab pengepakan dalam perjanjian standar. Dengan secara proaktif menetapkan dalam dokumen Syarat dan Ketentuan (lihat Lampiran 5.1) bahwa "tanggung jawab pengepakan" (*packaging responsibility*) ada pada pelanggan, perusahaan membangun sebuah benteng pertahanan hukum bahkan sebelum proses pengiriman dimulai. Klausul ini tidak hanya berfungsi sebagai dasar untuk menyanggah klaim di kemudian hari, tetapi juga memberikan legitimasi bagi tim operasional untuk melakukan intervensi di hulu, seperti menahan kiriman atau menawarkan layanan pengemasan ulang.

Lebih jauh lagi, klausul ini juga berfungsi sebagai strategi untuk secara tidak langsung mendorong perilaku pelanggan yang lebih bertanggung jawab. Dengan menyadari bahwa mereka memegang tanggung jawab penuh atas pengepakan, pelanggan didorong untuk melindungi barang mereka sendiri secara lebih baik, yang pada akhirnya dapat mengurangi frekuensi insiden dari sumbernya. Dengan demikian, satu klausul sederhana dalam Syarat dan Ketentuan ini terbukti merupakan instrumen strategis berlapis yang memitigasi risiko hukum,

memberdayakan tindakan operasional, dan memengaruhi perilaku pelanggan secara bersamaan.

Strategi lainnya yang diterapkan perusahaan adalah penyediaan layanan asuransi tambahan, seperti *Shield*, serta kolaborasi dengan pihak ketiga seperti Tokyo Marine Insurance (TMI).

Informan A-2 menyatakan:

“.....Kami menyediakan layanan asuransi tambahan bernama *Shield* yang memberikan perlindungan penuh terhadap barang dengan nilai tinggi. Kami juga bekerja sama dengan pihak ketiga, yaitu Tokyo Marine Indonesia, untuk memperluas cakupan perlindungan asuransi yang kami tawarkan kepada pelanggan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Informan A-3 juga menambahkan:

“.....Asuransi tambahan *Shield* dengan premi sebesar 1,5% dari nilai barang kami sediakan untuk memberikan perlindungan finansial yang maksimal. Selain itu, kolaborasi dengan TMI juga memperkuat jaminan perlindungan bagi barang-barang kiriman pelanggan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Informasi ini divalidasi oleh informan A-1:

“.....Kami menawarkan *Shield* sebagai produk asuransi internal untuk melindungi barang bernilai tinggi, di mana pelanggan akan diganti secara penuh jika terjadi kerusakan atau kehilangan. Preminya adalah 1,5% dari nilai barang. Selain itu, kami juga menggunakan asuransi dari pihak ketiga, yaitu Tokyo Marine Indonesia (TMI), yang proses klaimnya tetap melalui kami. Namun, perlu dicatat bahwa tidak semua negara tujuan bisa dicakup oleh asuransi, misalnya negara-negara konflik.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Penawaran layanan asuransi tambahan seperti *Shield* terbukti bukan sekadar produk pelengkap, melainkan sebuah instrumen strategis yang dirancang secara sadar untuk mengelola hubungan dengan pelanggan. Dengan mengakui bahwa

batasan tanggung jawab standar USD100 tidak memadai untuk kiriman bernilai tinggi, Aramex Indonesia secara strategis menciptakan layanan berjenjang yang memungkinkan pelanggan memilih tingkat keamanannya sendiri. Tujuan dari pendekatan ini, sebagaimana tertulis dalam dokumen Internal layanan *Shield* (lihat Lampiran 5.3)

Dokumen ini memperlihatkan bahwa tujuan strategis layanan ini melampaui sekadar aspek finansial. Dokumen tersebut secara eksplisit menyatakan bahwa selain untuk "Meminimalkan kerugian" (*Minimize losses*), tujuan utamanya adalah "Meningkatkan kepuasan pelanggan" (*Increase customer satisfaction*). Ini menandakan adanya pergeseran strategis: dari sekadar perusahaan logistik yang membatasi risikonya sendiri, menjadi penyedia solusi yang menjual "rasa aman" atau "ketenangan pikiran" (*peace of mind*) kepada pelanggan. Aramex Indonesia secara efektif memonetisasi mitigasi risiko, mengubah sebuah kelemahan inheren dalam industri logistik menjadi sebuah layanan bernilai tambah (*value-added service*). Dengan demikian, *Shield* tidak hanya berfungsi sebagai asuransi, tetapi juga sebagai instrumen segmentasi pasar yang memungkinkan Aramex Indonesia untuk mempertahankan segmen pelanggan bernilai tinggi, yang mungkin akan hilang jika hanya dihadapkan pada kebijakan pertanggungjawaban standar USD100.

Selain menawarkan solusi perlindungan finansial, perusahaan juga menerapkan strategi preventif di tingkat fundamental dengan secara aktif melakukan edukasi terhadap pelanggan tentang pentingnya pengemasan barang yang sesuai standar internasional untuk mencegah kerusakan.

Informan A-2 menjelaskan:

“.....Perusahaan secara rutin memberikan edukasi kepada pelanggan mengenai cara pengemasan yang baik dan benar sesuai standar internasional. Ini adalah strategi kami untuk membangun pemahaman dan kesadaran bersama dalam mengurangi risiko kerusakan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Informan A-3 mengatakan:

“.....Edukasi pelanggan merupakan prioritas kami. Tujuannya agar mereka memahami dan dapat menerapkan standar pengemasan yang benar, sehingga risiko kerusakan barang selama proses pengiriman bisa diminimalisir dari sisi pengirim.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Validasi dilakukan oleh informan A-1:

“.....Kami sangat fokus dalam melakukan edukasi kepada pelanggan agar mereka memahami pentingnya melakukan pengepakan barang secara tepat sesuai standar internasional. Tujuannya adalah agar barang aman sampai tujuan dan mengurangi potensi kerusakan.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Untuk melengkapi rangkaian strategi yang berfokus pada pencegahan, perusahaan juga menerapkan sistem evaluasi strategi dan manajemen mitra kerja yang menjadi bagian integral dari keseluruhan pendekatannya. Aramex Indonesia secara realistis mengakui bahwa meskipun strategi ini tidak sepenuhnya menghilangkan risiko, sistem evaluasi yang dinamis ini terbukti secara signifikan mampu menurunkan frekuensi terjadinya insiden dan memastikan seluruh upaya yang dijalankan tetap efektif serta responsif terhadap tantangan di lapangan.

Informan A-2 menyatakan bahwa:

“.....Kami secara berkala mengevaluasi efektivitas strategi yang telah diterapkan. Jika ditemukan ketidakefektifan, kami segera melakukan penyesuaian, terutama evaluasi terhadap sumber daya manusia yang menjalankan strategi tersebut untuk memastikan kepatuhan terhadap SOP.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Informan A-3 menambahkan:

“.....Evaluasi dilakukan secara kontinu, terutama jika terdapat strategi yang berjalan kurang optimal. Untuk kasus yang sifatnya serius, proses evaluasi bisa kami eskalasikan hingga ke level manajemen atas guna menemukan akar permasalahan dan solusi terbaik.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Informasi ini divalidasi oleh informan A-1 yang menyebutkan:

“.....Strategi kami tidak bisa menghilangkan risiko 100%, tapi mampu menguranginya. Kami rutin mengevaluasi strategi, tidak hanya secara periodik tahunan, tetapi juga responsif terhadap situasi mendesak. Jika ada kegagalan, kami fokus mengevaluasi SDM terlebih dahulu. Jika masalahnya besar, akan ada eskalasi ke manajemen puncak seperti Pak Rukhsan, yang melibatkan tim lintas fungsi seperti CS, OPS, dan GSO. Selain itu, kami juga secara aktif mengganti vendor atau mitra kerja yang kinerjanya buruk, seperti pengalaman kami dengan Sri Lanka Airline dan Etihad, serta berkolaborasi secara spesifik dengan Fin Logistics untuk kebutuhan pengemasan khusus seperti *packing* kayu.”

(Wawancara Tanggal 24 April 2025)

Dari paparan hasil penelitian di atas, yang didukung oleh data wawancara dan dokumen formal, dapat disimpulkan bahwa strategi minimalisasi risiko di PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) dijalankan secara menyeluruh dan berfokus pada pencegahan. Secara keseluruhan, strategi tersebut dapat dirangkum ke dalam beberapa pilar utama sebagai berikut:

1) Mitigasi Risiko Hukum dan Kontrol Operasional di Awal

Strategi utama perusahaan berfokus pada pencegahan di titik awal, baik secara hukum maupun operasional. Secara hukum, perusahaan menetapkan

fondasi melalui klausul dalam Syarat dan Ketentuan yang secara proaktif mengalihkan tanggung jawab pengepakan kepada pelanggan. Dasar hukum ini kemudian memberikan legitimasi bagi tim operasional untuk melakukan intervensi, seperti inspeksi proaktif, menahan (*hold*) kiriman yang tidak layak, dan menawarkan opsi solutif berupa pengemasan ulang (*repacking*) atau penandatanganan *disclaimer letter*.

2) Opsi Perlindungan Tambahan bagi Pelanggan

Perusahaan memberdayakan pelanggan untuk turut serta dalam mengurangi risiko dengan menyediakan layanan tambahan. Opsi ini mencakup penyediaan kemasan khusus (*extra box*) yang sesuai standar internasional untuk barang berisiko tinggi, serta penawaran proteksi finansial melalui produk asuransi tambahan. Pelanggan dapat memilih produk asuransi internal "*Shield*" dengan premi 1,5% dari nilai barang atau melalui kerja sama perusahaan dengan pihak ketiga seperti Tokyo Marine Indonesia (TMI) untuk mendapatkan jaminan kompensasi penuh.

3) Edukasi untuk Pelanggan

Selain menyediakan solusi fisik dan finansial, Aramex Indonesia juga menjalankan strategi pemberdayaan melalui edukasi. Perusahaan secara aktif dan rutin mengedukasi pelanggan mengenai pentingnya standar pengepakan internasional. Tujuannya adalah untuk membangun kesadaran dan pemahaman bersama sehingga pelanggan dapat melakukan pencegahan dari sisi mereka, yang secara langsung membantu mengurangi frekuensi terjadinya kerusakan barang.

4) Evaluasi Berkelanjutan dan Manajemen Mitra

Aramex Indonesia mengakui bahwa tidak ada strategi yang sempurna dan risiko tidak bisa dihilangkan 100%. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan kerangka kerja evaluasi yang dinamis dan berkelanjutan. Jika sebuah strategi gagal, evaluasi difokuskan pada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjalankannya, dan untuk isu-isu serius, masalah akan dieskalasikan ke manajemen puncak. Selain itu, strategi ini juga mencakup manajemen mitra kerja yang proaktif, di mana perusahaan tidak segan untuk mengganti vendor atau maskapai penerbangan yang berkinerja buruk dan menjalin kolaborasi dengan vendor spesialis (seperti Fin Logistics) untuk meningkatkan kualitas layanan.

4.3. Output Penelitian Terapan

Menindaklanjuti temuan wawancara dan observasi mengenai permasalahan terkait tingginya jumlah kasus kerusakan dan kehilangan barang, penulis mengusulkan output penelitian terapan berupa Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP tersebut terdiri dari: panduan untuk mitigasi risiko kerusakan dan kehilangan barang secara proaktif, panduan untuk penanganan klaim kerusakan barang secara sistematis dan berbasis bukti, serta panduan untuk penanganan klaim kehilangan barang yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan.

Standar Operasional Prosedur (SOP) memuat tahapan kerja yang sistematis untuk memastikan seluruh aktivitas berjalan efektif dan sesuai standar. SOP sangat penting karena berfungsi sebagai pedoman baku dalam bekerja, menjadi acuan untuk pengambilan keputusan, dan menjamin konsistensi operasional. Tanpa SOP tertulis yang mengikat, perusahaan tidak memiliki acuan yang jelas sehingga proses kerja tidak dapat berjalan maksimal. Oleh karena itu, penerapan SOP ini krusial

untuk meminimalkan risiko serta meningkatkan efisiensi dan transparansi proses penanganan klaim secara signifikan.

Output penelitian ini berupa pedoman untuk mitigasi risiko secara proaktif, panduan untuk penanganan klaim kerusakan secara sistematis, serta panduan untuk penanganan klaim kehilangan yang adil. Hal ini dilakukan agar setiap proses berjalan secara terstruktur sesuai SOP yang ditetapkan. Penguraian SOP yang jelas akan memudahkan semua karyawan yang terlibat di Divisi Operasional, *Customer Service*, dan *Finance* untuk mengikuti setiap tahapan secara terstruktur dan konsisten. Berikut adalah output prosedur pelaksanaan untuk PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) yang dibuat oleh penulis.

1. SOP Mitigasi Risiko Kerusakan dan Kehilangan Barang

aramex PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) Jl. Penjernihan 1 No.1, RT.6/RW.6, Bendungan. Hilir, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10210	
STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR MITIGASI RISIKO KERUSAKAN DAN KEHILANGAN BARANG	
DEPARTMEN/DIVISI	: Operasional dan <i>Costumer Service</i>
PENANGGUNGJAWAB	: Manajer Operasional dan Manajer <i>Cotumer Service</i>
Tujuan : 1. Untuk memberikan panduan standar dalam menerapkan strategi pencegahan (preventif) guna mengendalikan dan meminimalkan risiko kerusakan atau kehilangan barang selama proses pengiriman. 2. Untuk memastikan barang kiriman pelanggan tiba di tujuan dengan aman dan dalam kondisi optimal, sehingga menjaga kualitas layanan dan meningkatkan efektivitas proses pengiriman secara keseluruhan.	
Pelaksanaan SOP : 1. Tim Operasional wajib melakukan inspeksi proaktif terhadap semua kemasan barang yang diterima di gudang untuk memeriksa kelayakannya. 2. Jika kemasan dinilai tidak layak atau tidak sesuai standar (<i>unproper packing</i>), Tim Operasional harus menahan (<i>hold</i>) kiriman tersebut. Tim Operasional juga mendokumentasikan kondisi kemasan yang tidak layak tersebut dengan foto sebagai bukti preventif untuk penanganan klaim di kemudian hari. 3. <i>Customer Service</i> kemudian menghubungi pengirim untuk menginformasikan kondisi kemasan dan memberikan beberapa opsi solusi, yaitu: pengemasan ulang (<i>repacking</i>) dengan biaya tambahan, pengembalian barang (<i>return</i>), atau meminta penandatanganan surat pernyataan risiko (<i>disclaimer letter</i>) khusus untuk barang-barang kategori rapuh atau pecah belah. 4. Perusahaan secara aktif memberdayakan pelanggan dengan menawarkan opsi perlindungan tambahan. Opsi ini mencakup penyediaan kemasan khusus (<i>extra box</i>) yang sesuai standar internasional untuk barang berisiko tinggi , serta penawaran proteksi finansial melalui produk asuransi tambahan seperti "<i>Shield</i>" atau melalui kerja sama dengan pihak ketiga seperti Tokyo Marine Indonesia (TMI) 5. <i>Customer Service</i> secara aktif dan rutin memberikan edukasi kepada pelanggan mengenai pentingnya standar pengepakan internasional untuk membangun kesadaran dan pemahaman bersama.	

2. SOP Penanganan Klaim Kerusakan Barang



PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia)

Jl. Penjernihan 1 No.1, RT.6/RW.6, Bendungan. Hilir, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10210

**STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
PENANGANAN KLAIM KERUSAKAN BARANG**

DEPARTMEN/DIVISI : Operasional dan *Costumer Service*

PENANGGUNGJAWAB : Manajer Operasional dan Manajer *Cotumer Service*

Tujuan :

1. Untuk menyediakan alur kerja yang standar dan konsisten dalam menanggapi dan menyelesaikan klaim kerusakan barang dari pelanggan
2. Untuk menegakkan kebijakan pertanggungjawaban perusahaan secara adil dan transparan, berdasarkan analisis bukti dan penentuan letak kelalaian

Pelaksanaan SOP :

1. Pelanggan menyampaikan laporan klaim atas kerusakan barang kepada Divisi *Customer Service*. *Customer Service* kemudian wajib meminta bukti pendukung yang relevan dari pelanggan, seperti foto kondisi barang sebelum dan sesudah dikemas serta video dokumentasi saat membuka kemasan (*unboxing*).
2. Setelah menerima laporan dan bukti dari pelanggan, *Customer Service* akan melanjutkan laporan tersebut kepada Tim Operasional untuk melakukan investigasi internal. Investigasi ini mencakup verifikasi silang antara bukti pelanggan dengan dokumentasi foto preventif yang telah diambil oleh tim gudang sebelum barang diberangkatkan.
3. Hasil investigasi internal kemudian diserahkan kepada *Customer Service Manager* untuk dianalisis. *CS Manager* akan menentukan letak tanggung jawab berdasarkan bukti; jika kerusakan terbukti disebabkan oleh kualitas pengepakan yang tidak standar dari pengirim, maka tanggung jawab diatribusikan kepada pengirim.
4. Berdasarkan analisis tersebut, keputusan utama yang akan diambil adalah tidak memberikan kompensasi finansial atas kerusakan barang. Sebagai sebuah pengecualian, *CS Manager* dapat menyetujui pemberian kompensasi relasional berupa potongan biaya pengiriman sebesar 20-30% untuk pelanggan loyal yang memiliki kontribusi pendapatan signifikan.
5. Setelah keputusan final diambil, *Customer Service* akan membuat Berita Acara Penanganan Klaim dan menginformasikan hasil penanganan klaim secara resmi kepada pelanggan, baik berupa penolakan yang disertai alasan maupun penawaran kompensasi relasional. Seluruh dokumen terkait kasus wajib diarsipkan.

3. SOP Penanganan Klaim Kehilangan Barang

 PT Global Distribution Alliance (Aramex Indonesia) Jl. Penjernihan 1 No.1, RT.6/RW.6, Bendungan. Hilir, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10210	
STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR PENANGANAN KLAIM KEHILANGAN BARANG	
DEPARTMEN/DIVISI	: Operasional, <i>Costumer Service</i> dan <i>Finance</i>
PENANGGUNGJAWAB	: Manajer Operasional dan Manajer <i>Cotumer Service</i>
Tujuan : 1. Untuk menyediakan alur kerja yang sistematis, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam menangani setiap laporan kehilangan barang. 2. Untuk memastikan proses pemberian ganti rugi kepada pelanggan dilaksanakan secara adil dan konsisten sesuai dengan kebijakan pertanggungjawaban perusahaan yang berlaku.	
Pelaksanaan SOP: 1. Pelanggan menyampaikan laporan klaim atas kehilangan barang kepada Divisi <i>Customer Service</i> . <i>Customer Service</i> kemudian wajib meminta <i>invoice</i> komersial dari pelanggan sebagai bukti pendukung nilai barang yang hilang. 2. Setelah menerima laporan, <i>Customer Service</i> akan melanjutkan laporan tersebut kepada Tim Operasional untuk memulai investigasi. Status kiriman akan diubah menjadi <i>temporary loss</i> , dan proses pelacakan menyeluruh akan dilakukan di semua <i>hub</i> dalam jaringan Aramex untuk menemukan keberadaan barang. 3. Hasil dari investigasi dan pelacakan kemudian diserahkan kepada <i>Customer Service Manager</i> untuk dianalisis. Keputusan persetujuan klaim akan diberikan apabila bukti investigasi menunjukkan bahwa kehilangan barang terbukti disebabkan oleh kesalahan operasional internal atau <i>human error</i> dari pihak Aramex. 4. Setelah klaim disetujui, <i>Customer Service</i> akan menghitung jumlah ganti rugi yang akan diberikan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Untuk kiriman yang tidak diasuransikan, nilai ganti rugi yang diberikan adalah maksimal USD100. Untuk kiriman yang diasuransikan, akan diberikan kompensasi penuh (<i>full compensate</i>) sesuai dengan nilai barang. 5. Setelah jumlah ganti rugi terkonfirmasi, Divisi <i>Finance</i> akan memproses pembayaran kompensasi tersebut kepada pelanggan. <i>Customer Service</i> membuat Berita Acara Penyelesaian Klaim, menginformasikan status penyelesaian kepada pelanggan, dan mengarsipkan seluruh dokumen terkait.	