

BAB IV

HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum dan Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan PT Silkargo Indonesia

PT Silkargo Indonesia, sebagai entitas yang bernaung di bawah Samudera Indonesia, menjalankan operasinya dengan dukungan jaringan unit bisnis yang solid. Setiap unit bisnis ini memiliki spesialisasi di berbagai bidang rantai pasokan, memastikan keberagaman layanan yang berkualitas, Fokus utama kami adalah pada kepuasan pelanggan dan peningkatan kualitas layanan. Oleh karena itu, kami mengutamakan investasi dalam SDM atau Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi dan teknologi informasi yang terus berkembang. Selain itu, perusahaan juga secara terus-menerus berupaya memperluas jaringan kami, baik di tingkat nasional maupun internasional, demi mencapai tujuan kami.

Dalam menjalankan operasinya, PT Silkargo Indonesia mendasarkan kerja sama pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang kuat. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemegang saham, dan mitra bisnis. Kami juga memprioritaskan peningkatan kompetensi SDM kami secara berkelanjutan. Ini tidak hanya sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi juga untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas untuk masa depan.

Meskipun PT Silkargo Indonesia didirikan pada tahun 2003 sebagai bagian dari Samudera Indonesia Group, perusahaan baru mulai aktif secara

operasional pada tahun 2006. Sejak itu, kami telah berkomitmen untuk menyediakan solusi terintegrasi yang handal dan efisien bagi pelanggan kami.



Gambar 4.1.1 Logo Perusahaan PT Silkargo Indonesia

Sumber : PT Silkargo Indonesia, 2025

PT Silkargo Indonesia Solo Representative divisi Sales & Marketing yang berlokasi di Hartono Trade Center Blok GR-A09, Jl. Ir. Soekarno, Grogol, Solo Baru.



Gambar 4.1.1 Lokasi Perusahaan PT Silkargo Indonesia Solo Representative

Sumber : PT Silkargo Indonesia, 2025

4.1.2 Visi dan Misi PT Silkargo Indonesia

1. Visi

Visi dari PT Silkargo Indonesia adalah Menjadi perusahaan logistik yang ternama dan terkemuka di Indonesia dengan berbagai cakupan internasional

2. Misi

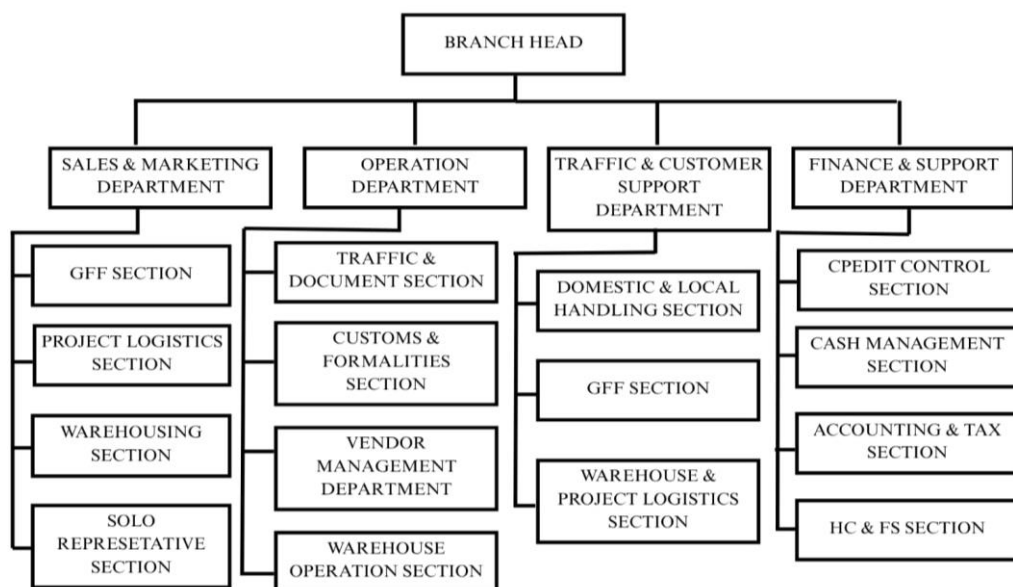
Misi dari PT Silkargo Indonesia adalah Menjadi mitra logistik yang andal untuk pergudangan, proyek logistik, dan distribusi nasional di Indonesia dan Menyediakan layanan logistik berkualitas tinggi kepada pelanggan.

4.1.3 Struktur Organisasi PT Silkargo Indonesia Solo

PT Silkargo Indonesia Solo tidak memiliki struktur organisasi resmi yang terpisah, karena beroperasi sebagai perwakilan dari cabang Semarang. Dalam struktur organisasi PT Silkargo Indonesia, Solo berfungsi sebagai perwakilan yang berada di bawah naungan cabang Semarang.

Di dalam struktur organisasi PT Silkargo Indonesia Semarang, terdapat bagian yang khusus menangani operasional di Solo, yang dikenal sebagai "SKI Solo Representative." Posisi ini berada di bawah departemen Sales Marketing, yang merupakan bagian dari struktur yang lebih besar. Dengan demikian, meskipun Solo tidak memiliki struktur resmi yang independen, operasionalnya tetap terintegrasi dalam sistem yang lebih luas dari cabang Semarang.

Berikut ini merupakan struktur organisasi PT Silkargo Indonesia :



Gambar 4.1.4 Struktur Organisasi PT Silkargo Indonesia

Sumber : PT Silkargo Indonesia, 2025.

PT Silkargo Indonesia Solo memiliki dua pegawai utama, yaitu:

1. Solo Representative Section Head

Bertugas mengawasi dan mengelola seluruh kegiatan operasional di wilayah Solo. Fungsi utamanya meliputi koordinasi operasional pengangkutan barang, pengawasan kualitas layanan, serta mengatasi masalah yang muncul selama proses pengiriman.

2. GFF Sales Section Head

Bertanggung jawab atas aspek penjualan dan hubungan dengan pelanggan. Tugasnya mencakup menjaga komunikasi dengan pelanggan, memastikan kebutuhan mereka terpenuhi, serta mendukung pengembangan bisnis di wilayah Solo.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Proses Manajemen Risiko PT Silkargo Indonesia Solo Representative yang telah dilakukan dalam Pengelolaan Logistik Pengangkutan Barang

Analisis proses manajemen risiko dalam penelitian ini berfokus pada kegiatan pengangkutan barang pada PT Silkargo Indonesia Solo Representative. Dalam proses operasional pengangkutan barang menggunakan moda transportasi kapal laut, PT Silkargo Indonesia Solo Representative memiliki wewenang dalam proses pengawasan dan pelaksanaan operasional angkutan barang berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam struktur organisasi di perusahaan ini, hanya terdapat dua posisi kunci, yaitu Solo Representative Section Head dan GFF Sales Section Head, yang berperan

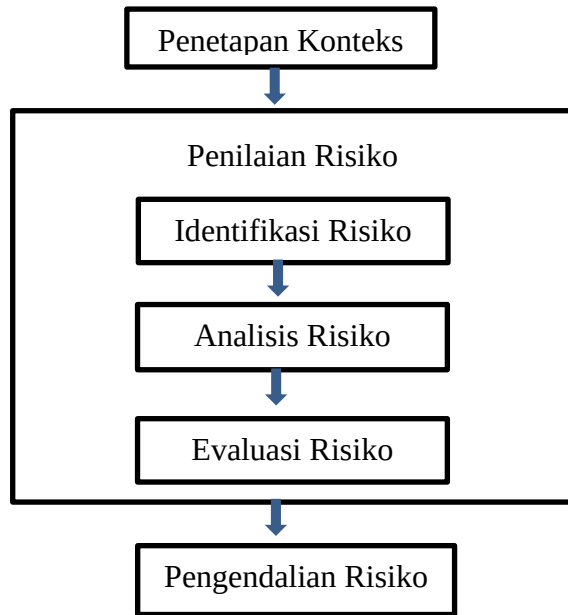
penting dalam menjalankan alur kinerja proses pengangkutan barang. Berikut ini alur kinerja proses pengangkutan barang :

1. Proses dimulai dari GFF Sales Section Head yang bertugas melakukan komunikasi dengan pelanggan dan menawarkan layanan pengangkutan barang sesuai kebutuhan mereka. GFF Sales Section Head juga melakukan analisis pasar untuk memastikan layanan yang ditawarkan kompetitif dan memenuhi permintaan pelanggan. Pada tahap ini, GFF Sales Section Head berperan dalam mengumpulkan data dan informasi yang akan menjadi dasar pengelolaan risiko nanti.
2. Setelah deal terjadi, Solo Representative Section Head bertanggung jawab mengkoordinasikan persiapan barang yang akan dikirim, termasuk pengecekan kesiapan barang di gudang dan memilih armada transportasi serta kontainer yang layak agar barang dapat dikirim dengan aman dan sesuai jadwal. Dalam proses ini, Solo Representative Section Head memastikan SOP diikuti dengan ketat untuk mengantisipasi risiko kerusakan atau keterlambatan.
3. Solo Representative Section Head melakukan komunikasi intensif dengan pihak Port of Loading untuk memastikan proses muat barang berjalan lancar. Dalam tahap ini, penanganan risiko seperti perubahan jadwal kapal, kondisi cuaca, dan faktor eksternal lainnya dipantau dan dikelola agar tidak mengganggu pengiriman.
4. Selama barang dalam perjalanan, Solo Representative Section Head melakukan pemantauan terus-menerus hingga barang sampai ke negara tujuan. Informasi terkait status pengiriman terus dikomunikasikan dengan

GFF Sales Section Head, yang selanjutnya menyampaikan update kepada pelanggan. Pemantauan ini penting untuk mendeteksi dan menanggapi risiko yang mungkin muncul secara cepat.

5. Jika terjadi kendala seperti keterlambatan kapal atau kerusakan barang, kedua posisi ini bekerja sama untuk melakukan evaluasi risiko dan menentukan langkah mitigasi yang tepat. Solo Representative Section Head fokus pada aspek operasional dan penyelesaian teknis, sedangkan GFF Sales Section Head mengelola komunikasi dengan pelanggan agar informasi transparan dan hubungan tetap terjaga.
6. Setelah barang diterima, Solo Representative Section Head membuat laporan resmi terkait proses pengangkutan dan risiko yang terjadi selama pengiriman. Laporan ini juga menjadi acuan bagi GFF Sales Section Head untuk melakukan evaluasi pelayanan dan meningkatkan strategi komunikasi dengan pelanggan. Proses evaluasi ini penting untuk pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan dalam manajemen risiko.

Berdasarkan alur kinerja proses pengangkutan barang di PT Silkargo Indonesia Solo Representative, proses manajemen risiko dalam kegiatan pengangkutan muatan barang melibatkan kolaborasi antara pihak PT Silkargo Indonesia Solo Representative dan petugas Gudang Container Freight Station (CFS). Setiap divisi kerja berpartisipasi langsung dalam manajemen risiko untuk memastikan bahwa semua potensi risiko dapat diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola dengan baik. Berikut adalah langkah-langkah manajemen risiko yang dilakukan oleh PT Silkargo Indonesia Solo Representative.



Gambar 4.2.1 Proses Manajemen Risiko

Sumber : ISO 9001, 2015

Berdasarkan diagram alur manajemen risiko yang diterapkan oleh PT Silkargo Indonesia Solo Representative, proses manajemen risiko dibagi menjadi tiga langkah: identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Setiap langkah diawasi secara ketat oleh pihak internal perusahaan yang berwenang dalam penilaian risiko. Penilaian risiko dilakukan secara berkelanjutan dengan melibatkan semua pegawai dan pihak terkait, sehingga mereka dapat secara proaktif melaporkan risiko yang terjadi dalam setiap kegiatan.

“Proses manajemen risiko yang dilakukan perusahaan meliputi komunikasi dengan pihak pengiriman barang (Port of Loading). Selanjutnya, perusahaan melakukan pemantauan terhadap barang hingga tiba di negara tujuan. Selain itu, perusahaan juga melakukan investigasi yang mencakup identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan pengambilan tindakan yang tepat untuk menangani risiko tersebut.” Informan-2 (Wawancara, 21 Mei 2025)

Dengan demikian, proses manajemen risiko dapat dipantau secara langsung. Berikut ini penjelasan mengenai proses manajemen risiko pada PT Silkargo Indonesia Solo Representative:

1. Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko merupakan metode untuk menentukan dan menggambarkan risiko yang terjadi. Ini mencakup tidak hanya kejadian risiko, tetapi juga identifikasi sumber risiko yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan, penyebab timbulnya peristiwa risiko, serta dampak yang dihasilkan dari peristiwa tersebut. Dalam tahap identifikasi risiko, PT Silkargo Indonesia Solo Representative melakukan pencatatan kejadian risiko yang berpengaruh dalam kegiatan pengangkutan barang. Kejadian risiko yang dicatat meliputi keterlambatan pengiriman, barang *shortlanded* atau *overlanded*, dan kerusakan barang, yang menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam prosedur pengawasan serta pelatihan bagi karyawan. Berikut merupakan tabel risiko pengangkutan barang pada PT Silkargo Indonesia Solo mulai dari tahun 2022 hingga tahun 2024.

Tabel 4.2.1 Risiko Pengangkutan Barang pada PT Silkargo Indonesia

Jenis Risiko	Frekuensi Insiden
Keterlambatan Pengiriman	132 kasus
Kerusakan Barang	53 kasus
Barang <i>Shortlanded</i> atau <i>Overlanded</i>	42 kasus

Sumber Data Sekunder Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi, serta wawancara dengan karyawan PT Silkargo Indonesia Solo Representative, ditemukan bahwa terdapat beberapa risiko yang paling sering terjadi dalam proses pengangkutan barang.

“Keterlambatan pengiriman terjadi karena jadwal kapal mundur, sehingga barang belum bisa dikirim tepat waktu. Selain itu, barang juga belum siap dari gudang dan ada kendala pada sistem pengajuan dokumen yang menyebabkan barang belum bisa masuk, sehingga muatan harus dititipkan. Akibat keterlambatan ini, ada risiko barang yang sampai di pelabuhan mengalami kerusakan karena penempatan yang kurang tepat, serta masalah jumlah barang yang dikirim tidak sesuai dengan dokumen.” Informan-1 (Wawancara, 21 Mei 2025)

1. Keterlambatan Pengiriman

Keterlambatan pengiriman merupakan risiko yang paling sering terjadi dan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan wawancara terdapat beberapa faktor penyebab keterlambatan yang perlu diperhatikan. Salah satunya adalah kemacetan lalu lintas di jalur darat menuju pelabuhan atau lokasi pengiriman akhir.

Cuaca ekstrem, seperti hujan lebat atau banjir, juga dapat menghambat proses pengangkutan. Dalam beberapa kasus, kondisi cuaca yang buruk dapat menyebabkan penutupan jalan atau pelabuhan, yang mengakibatkan keterlambatan yang signifikan. Selain itu, kurangnya perencanaan rute dan jadwal pengiriman yang tepat, terutama untuk pengiriman multimoda, dapat memperburuk situasi. Keterlambatan dalam proses administrasi, seperti penerbitan dokumen pengiriman (*BL, delivery order, shipping instruction*), juga menjadi penyebab utama. Proses administrasi yang lambat dapat menyebabkan *bottleneck* yang menghambat seluruh rantai pasokan.

2. Barang *Shortlanded* (Kurang) dan *Overlanded* (Lebih)

Ketidaksesuaian jumlah atau jenis barang antara dokumen pengiriman dan kondisi fisik di lapangan merupakan risiko yang pernah terjadi di PT Silkargo Indonesia Solo Representative. Penyebab utama dari masalah ini meliputi

kesalahan dalam proses pencatatan dan verifikasi barang saat proses *loading*. Ketidakakuratan dalam pencatatan dapat terjadi akibat kurangnya pelatihan bagi staf atau penggunaan sistem yang tidak memadai.

Kurangnya pengawasan dalam proses *stuffing* (penataan barang dalam kontainer) juga menjadi faktor penting. Selain itu, kurangnya koordinasi antara tim gudang, staf operasional, dan mitra transportasi dapat menyebabkan kebingungan dan kesalahan dalam pengiriman. Dokumentasi yang tidak diperbarui secara *real-time* menyebabkan ketidaksesuaian data, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan kebingungan dan kesalahan dalam pengiriman.

Dampak dari risiko ini sangat merugikan, termasuk meningkatnya klaim pelanggan, perlunya pengiriman ulang atau penyesuaian, serta kerugian reputasi perusahaan yang dapat mempengaruhi hubungan jangka panjang dengan klien.

3. Kerusakan Barang

Kerusakan barang selama proses pengangkutan masih menjadi permasalahan yang cukup serius di PT Silkargo Indonesia Solo Representative. Penyebab utama kerusakan barang meliputi pengemasan yang tidak sesuai standar, terutama untuk barang *fragile* atau bernilai tinggi. Pengemasan yang buruk dapat menyebabkan barang mudah rusak selama proses transportasi.

Penanganan yang kurang hati-hati selama proses *loading*, *unloading*, dan transportasi juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap kerusakan. Penggunaan peralatan *handling* yang tidak memadai dapat memperburuk situasi, terutama jika barang yang diangkut memiliki berat atau ukuran yang tidak sesuai standar. Selain itu, faktor lingkungan, seperti getaran atau benturan saat

pengiriman menggunakan transportasi darat dan laut, dapat memperburuk kondisi barang.

Pada saat proses *unstuffing* barang dari *container*, penataan barang yang tidak sesuai mengakibatkan barang rusak. Hal ini terjadi karena pada saat proses *stuffing* barang ke kontainer tidak ditata dengan benar. Kerusakan barang dapat terjadi ketika barang yang seharusnya tidak dapat ditumpuk tetapi tidak ada stampel *unstackable* maka petugas stuffing melakukan penumpukan barang yang mengakibatkan terjadinya barang mengalami kerusakan.

Proses identifikasi risiko ini menghasilkan daftar peristiwa risiko beserta informasi pendukungnya, yang biasanya disebut dengan register risiko. Berdasarkan penjelasan identifikasi risiko di PT Silkargo Indonesia Solo Representative, perusahaan kemudian melakukan penilaian risiko. Pada proses ini, terkait adanya kejadian permasalahan yang berpotensi menjadi risiko, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Register Risiko

No	Sasaran	Risiko	Penyebab	Sumber	Area Dampak	Dampak Potensial
1	Kegiatan pengeluaran barang dapat berjalan dengan normal	Keterlambatan pengiriman	Jadwal kapal mundur dan barang belum siap dari gudang	Teknikal	Operasional	Gangguan pada arus kegiatan pengiriman barang
					Finansial	Kerugian finansial akibat biaya tambahan seperti penyimpanan dan denda keterlambatan

No	Sasaran	Risiko	Penyebab	Sumber	Area Dampak	Dampak Potensial
					Reputasi	Mendapatkan complain dari consignee terkait keterlambatan pengiriman
2	Kegiatan unstuffing barang dari kontainer ke Gudang CFS berlangsung lancar dan aman	Barang rusak	Kurang berhati-hati dalam proses penataan barang	Teknikal	Operasional	Gangguan pada kegiatan penataan barang
					Finansial	Kerugian finansial akibat memperbaiki barang rusak
					Reputasi	Mendapatkan complain dari pihak consignee terhadap barang yang rusak
3	Kegiatan pengiriman barang dapat sesuai jumlah barang yang tercantum dalam HBL	Barang shortlanded atau overlanded	Kurang telitinya pihak shipper dalam jumlah barang yang dikirim	Teknikal	Operasional	Gangguan pada kegiatan unstuffing barang
					Finansial	Kerugian finansial akibat pengurusan jumlah barang yang kurang atau lebih
					Reputasi	Complain dari consignee terhadap jumlah yang

No	Sasaran	Risiko	Penyebab	Sumber	Area Dampak	Dampak Potensial
						tidak sesuai dengan dokumen HBL

2. Analisis Risiko

Proses analisis risiko di PT Silkargo Indonesia Solo Representative dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara yang melibatkan pihak internal perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk mengukur dampak dan kemungkinan risiko yang terjadi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan para pegawai terkait. Wawancara dilakukan secara rutin dan berkesinambungan dengan menggunakan dua jenis pendekatan, yaitu wawancara terstruktur dan wawancara semi-terstruktur.

Pada wawancara terstruktur, daftar pertanyaan telah disiapkan sebelumnya dan diberikan kepada pihak internal perusahaan untuk mendapatkan sudut pandang yang jelas mengenai risiko serta upaya pengendalian yang telah atau perlu dilakukan. Sementara itu, wawancara semi-terstruktur memberikan ruang bagi diskusi dan pengembangan pertanyaan berdasarkan jawaban dari informan, sehingga memungkinkan pendalaman informasi terkait risiko yang ditemukan.

Dengan menggunakan pendekatan ini, PT Silkargo Indonesia Solo Representative mampu mengidentifikasi dan menganalisis risiko secara mendalam, sehingga dapat menentukan langkah-langkah pengendalian yang tepat untuk mengelola risiko dalam proses pengangkutan barang sebagai berikut.

Tabel 4.2.1 Kriteria Kemungkinan Risiko

Peringkat	Tingkat Eksposur Kemungkinan Risiko	Indikator
1	Rendah	Sangat kecil kemungkinan dapat terjadi, kemungkinan kejadian kurang dari satu tahun
2	Sedang	Mungkin dapat terjadi, kemungkinan kejadian antara setiap tahun hingga setiap bulan sekali
3	Tinggi	Sangat besar kemungkinan terjadi, kemungkinan kejadian lebih dari setiap bulan sekali

Berdasarkan kemungkinan risiko pada kegiatan pengiriman barang di PT Silkargo

Indonesia Solo Representative, dilakukan analisis secara kualitatif sebagai berikut.

1. Dampak keterlambatan pengiriman barang dianalisis dengan menggunakan asumsi berikut
 - a) Solo Representative Section Head memprediksi bahwa keterlambatan pengiriman dapat terjadi akibat kurangnya koordinasi antara pihak pengirim dan penerima, yang menyebabkan gangguan dalam proses distribusi barang (efektivitas kendali: sedang)
 - b) GFF Sales Section Head meyakini bahwa keterlambatan pengiriman dapat berdampak pada kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan, yang berpotensi mengurangi kepercayaan konsumen terhadap layanan yang diberikan (efektivitas kendali: besar)
2. Dampak yang terjadi pada kegiatan barang shortlanded atau overlanded dianalisis dengan menggunakan asumsi sebagai berikut
 - a) Solo Representative Section Head meyakini bahwa barang shortlanded atau overlanded dapat terjadi karena pihak shipper kurang teliti dalam menghitung jumlah barang yang dikirim dengna dicocokkan jumlah

barang yang tercantum pada dokumen House Bill Of Lading (efektivitas kendali: sedang)

- b) GFF Sales Section Head memprediksi bahwa bila terjadi adanya kejadian barang shortlanded atau overlanded maka kejadian tersebut akan berdampak pada kepuasan konsumen terhadap kinerja perusahaan menurun (efektivitas kendali: sedang)

3. Dampak terjadinya barang mengalami kerusakan dianalisis dengan menggunakan asumsi sebagai berikut.

- a) Solo Representative Section Head memprediksi bahwa kejadian barang rusak diakibatkan oleh kurang telitinya petugas operasional dalam melakukan penataan barang didalam container yang menyebabkan barang rusak (efektivitas kendali: sedang)
- b) GFF Sales Section Head meyakini bahwa jika terjadi barang yang rusak maka pihak consignee akan melakukan complain terhadap kinerja perusahaan yang kurang berhati-hati dan kurang teliti dalam membaca peringatan yang tertera pada kemasan barang (marking) terhadap penataan barang milik consignee (efektivitas kendali: besar)

PT Silkargo Indonesia Solo Representative telah menetapkan bahwa kriteria tingkat severity dan probabilitas sebagai berikut.

Tabel 4.2.1 Tingkat Severity

Peringkat	Tingkat Severity	Indikator (Operasional)	Indikator (Finansial)	Indikator (Reputasi)
1	Kecil	Gangguan pada arus kegiatan pengeluaran barang milik 1 <i>consignee</i>	Kerugian $\leq$ Rp 5jt per tahun	Complain terhadap kinerja perusahaan

Peringkat	Tingkat Severity	Indikator (Operasional)	Indikator (Finansial)	Indikator (Reputasi)
2	Sedang	Gangguan pada arus kegiatan pengeluaran barang milik 2 <i>consignee</i>	Kerugian > Rp 5jt per tahun s/d milik 10jt per tahun	Complain terhadap kinerja perusahaan dan meminta ganti rugi
3	Besar	Gangguan pada arus kegiatan pengeluaran barang milik > 2 <i>consignee</i>	Kerugian > 10jt per tahun	Complain terhadap kinerja perusahaan dan memutuskan kerjasama dengan perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian di PT Silkargo Indonesia Solo, ketiga jenis risiko utama yang diidentifikasi yaitu keterlambatan pengiriman, kerusakan barang, serta barang *shortlanded* atau *overlanded* memiliki tingkat keparahan (severity) yang berbeda, bergantung pada sejauh mana dampaknya terhadap kegiatan operasional, kerugian finansial, dan reputasi perusahaan.

Risiko keterlambatan pengiriman dikategorikan memiliki tingkat severity besar. Hal ini disebabkan oleh dampaknya yang cukup luas terhadap operasional, yakni dapat mengganggu arus pengeluaran barang milik lebih dari dua *consignee* dalam satu periode pengiriman. Dari sisi finansial, keterlambatan juga dapat menyebabkan kerugian lebih dari Rp10 juta per tahun akibat biaya tambahan seperti demurrage, denda keterlambatan, dan penyimpanan. Sedangkan dari sisi reputasi, keterlambatan pengiriman sering kali menimbulkan komplain serius dari pelanggan dan dapat berujung pada potensi pemutusan kerja sama jika tidak segera ditangani secara profesional.

Sementara itu, risiko kerusakan barang memiliki tingkat severity sedang. Meskipun kerusakan tidak terjadi secara masif, namun dapat berdampak pada satu

hingga dua consignee. Kerugiannya berada pada kisaran Rp5 juta hingga Rp10 juta per tahun. Dari sisi reputasi, perusahaan biasanya menerima komplain dari pelanggan, disertai dengan permintaan kompensasi atas kerusakan yang terjadi.

Berbeda dengan dua risiko sebelumnya, risiko barang shortlanded atau overlanded menunjukkan tingkat severity kecil. Gangguan ini umumnya berdampak hanya pada satu consignee dan bersifat insidental. Kerugian finansial juga relatif kecil, yakni tidak melebihi Rp5 juta per tahun, serta tidak menimbulkan dampak reputasi yang signifikan, selain komplain ringan yang dapat segera diselesaikan.

Tabel 4.2.1 Tingkat Probabilitas

Peringkat	Tingkat	Kemungkinan terjadinya peristiwa	Indikator	
			History	Future Occurance
1	Kemungkinan sangat kecil	> 0% s.d 20%	Belum pernah terjadi sebelumnya	Tidak terdapat indikasi pada asesmen
2	Kemungkinan kecil	> 20% s.d 40%	Pernah terjadi sebelumnya tidak didukung oleh data yang memadai mengenai kejadian risiko dimaksud	Terdapat indikasi namun tidak cukup meyakinkan pada saat asesmen
3	Kemungkinan dapat terjadi	> 40% s.d 60%	Pernah terjadi sebelumnya ditunjukkan dengan data yang memadai mengenai kegiatan risiko dimaksud	Terdapat indikasi kuat pada saat asesmen dan meyakinkan
4	Kemungkinan pasti	> 60% s.d 80%	Pernah terjadi sekali atau dua kali dalam tiga tahun terakhir	Terdapat indikasi kuat pada saat asesmen dan

Peringkat	Tingkat	Kemungkinan terjadinya peristiwa	Indikator	
			History	Future Occurance
			ditunjukkan dengan data yang memadai mengenai kejadian risiko dimaksud	meyakinkan
5	Kemungkinan hampir pasti	> 80% s.d 100%	Pernah terjadi lebih dari dua kali dalam tiga tahun terakhir	Tidak terdapat indikasi pada asesmen

Sumber Data Sekunder, 2025

Berdasarkan data frekuensi insiden selama dua tahun terakhir (2022–2024), tingkat probabilitas masing-masing risiko di PT Silkargo Indonesia Solo menunjukkan perbedaan yang cukup jelas. Risiko keterlambatan pengiriman tercatat sebanyak 132 kasus, yang berarti terjadi lebih dari 66 kasus per tahun. Frekuensi ini mengindikasikan bahwa keterlambatan merupakan kejadian yang sangat sering terjadi. Selain itu, dalam asesmen lapangan juga ditemukan adanya indikasi kuat bahwa risiko ini masih akan terjadi di masa depan, seperti ketidaksesuaian jadwal kapal dan proses dokumen yang belum stabil. Maka, risiko ini termasuk dalam tingkat probabilitas 5 (sangat sering terjadi).

Sementara itu, risiko kerusakan barang tercatat sebanyak 53 kasus. Angka ini menunjukkan bahwa risiko kerusakan terjadi secara cukup rutin, atau rata-rata sekitar 26 kasus per tahun. Selain itu, berdasarkan pengamatan langsung dan hasil wawancara, masih ada indikasi bahwa risiko ini dapat kembali terjadi, terutama karena kurangnya pelatihan teknis dan masih lemahnya pengawasan penanganan barang. Oleh karena itu, kerusakan barang dikategorikan dalam tingkat probabilitas 4 (pasti terjadi).

Adapun risiko barang *shortlanded* atau *overlanded* tercatat sebanyak 42 kasus. Frekuensi ini masih tergolong sedang, dengan rata-rata sekitar 21 kasus per tahun. Meski tidak terlalu tinggi, namun risiko ini tetap muncul dalam asesmen risiko perusahaan, terutama karena masih adanya kesalahan pencatatan dari pihak shipper. Dengan pertimbangan tersebut, maka probabilitas risiko *shortlanded/overlanded* berada pada tingkat 3 (kemungkinan dapat terjadi).

3. Evaluasi Risiko

Setelah melakukan analisis risiko, PT Silkargo Indonesia Solo Representative akan melaksanakan evaluasi risiko yang bertujuan untuk menentukan risiko-risiko yang memerlukan tindak lanjut atau harus dimasukkan ke dalam proses Pengendalian Risiko berikutnya. Berdasarkan hasil analisis risiko yang telah dilakukan oleh PT Silkargo Indonesia Solo maka berikut ini tabel mengenai hasil analisis risiko.

Tabel 4.2.1 Hasil Analisis Risiko

No	Risiko	Severity	Area Dampak	Dampak Potensial	Probabilitas
1	Keterlambatan Pengiriman	2	Operasional	Gangguan pada arus kegiatan pengiriman barang	2
			Finansial	Kerugian finansial akibat biaya tambahan seperti penyimpanan dan denda keterlambatan	1
			Reputasi	Mendapatkan complain dari consignee terkait keterlambatan pengiriman	1
2	Barang Rusak	2	Operasional	Gangguan pada kegiatan penataan barang	2
			Finansial	Kerugian finansial akibat memperbaiki barang rusak	2
			Reputasi	Mendapatkan complain dari pihak consignee	2

No	Risiko	Severity	Area Dampak	Dampak Potensial	Probabilitas
				terhadap barang yang rusak	
3	Barang shortlanded atau overlanded	1	Operasional	Gangguan pada kegiatan unstuffing barang	2
			Finansial	Kerugian finansial akibat pengurusan jumlah barang yang kurang atau lebih	2
			Reputasi	Complain dari consignee terhadap jumlah yang tidak sesuai dengan dokumen HBL	3

Sumber Data Sekunder, 2025

Hasil analisis risiko yang dilakukan pada kegiatan muatan pengiriman barang pada PT Silkargo Indonesia Solo maka evaluasi risiko yang dilakukan sebagai berikut.

a. Barang mengalami keterlambatan ketika melakukan pengiriman

Pada kasus keterlambatan pengiriman barang, PT Silkargo Indonesia Solo Representative melakukan langkah awal dengan mengidentifikasi penyebab keterlambatan, seperti hambatan di pelabuhan, perubahan jadwal kapal, atau kendala dalam koordinasi antar pihak terkait. Setelah penyebab diketahui, petugas operasional langsung mendokumentasikan kondisi dan menginformasikan kepada Solo Representative Section Head.

Solo Representative Section Head kemudian berkomunikasi dengan pihak terkait, seperti agen pengiriman atau pelabuhan, untuk mendapatkan informasi terbaru dan memastikan solusi untuk mempercepat proses pengiriman. Selanjutnya, GFF Sales Section Head bertanggung jawab untuk memberikan informasi yang jelas dan transparan kepada

pelanggan mengenai status pengiriman dan langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi keterlambatan.

Dengan koordinasi yang baik dan komunikasi yang terbuka, PT Silkargo Indonesia Solo Representative berupaya meminimalkan dampak keterlambatan pengiriman sehingga tetap menjaga kepercayaan dan kepuasan pelanggan.

- b. Barang mengalami kerusakan ketika berada di dalam kontainer sebelum dilakukan unstuffing.

Pada kasus barang yang mengalami kerusakan ketika masih berada di dalam kontainer sebelum dilakukan unstuffing, langkah awal yang dilakukan oleh petugas operasional PT Silkargo Indonesia Solo Representative ketika mengetahui adanya barang yang mengalami kerusakan adalah mendokumentasikan kondisi barang tersebut. Hasil dokumentasi barang tersebut oleh petugas operasional langsung diserahkan kepada Solo Representative Section Head untuk menghubungi pihak agen atau pihak yang bertanggung jawab atas proses stuffing barang.

Solo Representative Section Head akan berkomunikasi dengan pihak agen atau pihak yang bertanggung jawab mengenai penataan barang apakah sudah benar sesuai dengan instruksi yang tertera dalam dokumen barang tersebut. Jika dalam penataan barang yang dilaksanakan pihak tersebut berbeda dengan instruksi yang ada, maka pihak tersebut harus mengganti biaya perbaikan barang yang mengalami kerusakan atau menggantikan dengan pengiriman barang baru. Sementara itu, petugas operasional PT Silkargo Indonesia akan melakukan perbaikan pada barang

yang mengalami kerusakan agar tidak berdampak lebih besar terhadap kerusakan barang tersebut.

- c. Barang shortlanded/overlanded yang berbeda dengan jumlah barang yang ada dalam dokumen.

Pada kasus barang shortlanded/overlanded, hal ini terjadi ketika barang telah sampai di negara tujuan dan pada saat proses unstuffing yang dilakukan oleh petugas operasional PT Silkargo Indonesia Solo Representative, didapati bahwa jumlah barang milik pengirim yang berada di kontainer tidak sesuai dengan jumlah barang yang tertera dalam dokumen. Berdasarkan hal tersebut, petugas operasional segera menghubungi dan berkomunikasi dengan Solo Representative Section Head untuk memberitahukan bahwa jumlah barang tersebut berbeda dengan jumlah yang ada di dokumen.

Solo Representative Section Head segera memberitahukan kepada GFF Sales Section Head untuk segera melakukan komunikasi dengan pihak agen pengiriman barang bahwa jumlah barang yang diterima berbeda dengan jumlah yang tercantum pada dokumen. GFF Sales Section Head harus memastikan kepada pihak agen bahwa pengiriman barang tidak sesuai dengan jumlah yang tercantum dalam dokumen. Jika benar terjadi kesalahan jumlah pengiriman barang, maka GFF Sales Section Head akan meminta dan memastikan kepada pihak agen untuk segera melakukan pengiriman barang shortlanded atau overlanded dengan jadwal pengiriman terdekat.

4. Pengendalian Risiko

Setelah dilakukan evaluasi risiko dengan membandingkan hasil analisis risiko, tahap selanjutnya untuk mengatasi risiko adalah pengendalian risiko. Pengendalian risiko merupakan upaya untuk memodifikasi risiko, khususnya dalam menurunkan eksposur atau severity risiko. Pengendalian risiko akan memberikan arahan kepada perusahaan untuk melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi risiko.

Berdasarkan hasil evaluasi risiko yang dilakukan oleh PT Silkargo Indonesia Solo Representative, berikut adalah tabel mengenai pengendalian risiko.

Tabel 4.2.1 Pengendalian Risiko

No	Risiko	Dampak	Pengendalian	Aktivitas	PIC	Waktu
1	Keterlambatan Pengiriman	Operasional	Turunkan	Menyusun dan menerapkan SOP pengiriman serta monitoring jadwal rutin	Solo Representative Section Head	Berkelanjutan
		Finansial	Turunkan	Melakukan evaluasi biaya tambahan akibat keterlambatan dan optimasi biaya	Solo Representative Section Head	Berkelanjutan
		Reputasi	Turunkan	Menjaga komunikasi aktif dengan pelanggan	GFF Sales Section Head	Berkelanjutan
2	Barang Rusak	Operasional	Turunkan	Melakukan perbaikan terhadap barang rusak	Solo Representative Section Head	Berkelanjutan
		Finansial	Turunkan	Melakukan	Solo	Berkelanjutan

No	Risiko	Dampak	Pengendalian	Aktivitas	PIC	Waktu
				perhitungan biaya yang dibutuhkan dalam perbaikan barang rusak	Representative Section Head	
		Reputasi	Turunkan	Menyusun SOP terkait informasi penataan barang	GFF Sales Section Head	Berkelanjutan
3	Barang Shortlanded atau Overlanded	Operasional	Turunkan	Melakukan perhitungan terhadap jumlah barang yang kurang atau lebih	Solo Representative Section Head	Berkelanjutan
		Finansial	Turunkan	Memberikan invoice kepada pihak consignee	Solo Representative Section Head	Berkelanjutan
		Reputasi	Turunkan	Menyusun SOP terkait informasi barang shortlanded / overlanded	GFF Sales Section Head	Berkelanjutan

Pengendalian risiko dalam proses pengangkutan barang di PT Silkargo Indonesia Solo Representative sejauh ini masih belum sepenuhnya dilakukan secara sistematis dan menyeluruh. Oleh karena itu, sejumlah langkah pengendalian diusulkan sebagai bentuk rekomendasi untuk meminimalkan dampak dari risiko-risiko utama yang telah diidentifikasi, seperti keterlambatan pengiriman, kerusakan barang, dan ketidaksesuaian jumlah barang. Rekomendasi ini disusun berdasarkan prinsip dasar manajemen risiko yang mencakup aspek operasional, finansial, dan reputasi.

Untuk menangani risiko keterlambatan pengiriman, perusahaan disarankan untuk memperkuat koordinasi internal antar divisi serta menyusun standar

operasional prosedur (SOP) yang lebih rinci terkait proses pengiriman. Penerapan sistem pemantauan jadwal kapal secara real-time dan evaluasi terhadap keterlambatan yang pernah terjadi juga menjadi upaya penting dalam mencegah berulangnya kejadian serupa. Selain itu, komunikasi yang lebih aktif kepada pelanggan mengenai status pengiriman dapat membantu menjaga kepercayaan dan mengurangi potensi gangguan reputasi.

Dalam menghadapi risiko kerusakan barang, perusahaan perlu mempertimbangkan peningkatan kualitas pelatihan bagi staf operasional yang terlibat dalam penataan dan pemindahan barang. Pengawasan lapangan yang lebih ketat serta penyusunan SOP tentang penanganan barang yang rapuh atau berisiko tinggi juga menjadi langkah penting yang dapat diterapkan. Upaya ini bertujuan untuk menurunkan kemungkinan terjadinya kerusakan selama proses pengangkutan dan sekaligus menekan potensi kerugian finansial yang ditimbulkan.

Sementara itu, untuk mengantisipasi risiko barang *shortlanded* atau *overlanded*, perlu dilakukan pengecekan ganda terhadap jumlah barang dan kelengkapan dokumen sebelum proses pengiriman. Koordinasi yang lebih baik dengan pihak pengirim atau *shipper* sangat diperlukan agar tidak terjadi ketidaksesuaian antara fisik barang dan dokumen. Pemanfaatan sistem pencatatan digital juga dapat menjadi alternatif untuk mengurangi kesalahan akibat faktor manusia.

4.2.2 Faktor-Faktor Penghambat dalam Proses Manajemen Risiko PT

Silkargo Indonesia Solo Representative

Faktor penghambat dalam manajemen risiko merupakan elemen yang dapat mempengaruhi efektivitas proses pengelolaan risiko dalam suatu organisasi. Faktor ini dapat berasal dari berbagai aspek dan lingkungan yang ada dan jika tidak segera diatasi dengan baik maka dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko dengan baik.

“Faktor penghambat dalam penerapan manajemen risiko di perusahaan antara lain adalah kurangnya kerjasama dari pihak Port of Loading dalam memberikan informasi tentang pengiriman barang. Selain itu, kurangnya keterbukaan dalam komunikasi juga dapat menghambat proses manajemen risiko.” Key Informan-1 (Wawancara, 21 Mei 2025)

Faktor-faktor penghambat dalam proses manajemen risiko pengangkutan barang dalam lingkup PT Silkargo Indonesia Solo Representative sebagai berikut.

1. Faktor Kesalahan Komunikasi

Kesalahan komunikasi adalah salah satu hambatan utama dalam manajemen risiko di PT Silkargo Indonesia Solo Representative. Ketika informasi tidak disampaikan dengan jelas antara semua pihak yang terlibat, seperti pengirim, penerima, dan pihak pelabuhan, dapat terjadi kesalahpahaman yang serius. Misalnya, jika ada perubahan dalam jadwal pengiriman yang tidak diinformasikan dengan baik, pelanggan mungkin tidak siap untuk menerima barang pada waktu yang ditentukan.

Hal ini dapat menyebabkan keterlambatan dalam proses pengiriman dan meningkatkan biaya operasional. Selain itu, jika ada masalah yang muncul selama pengiriman, seperti kerusakan atau kehilangan barang, komunikasi yang buruk

dapat memperburuk situasi dan menghambat upaya untuk menyelesaikan masalah dengan cepat. Oleh karena itu, penting bagi PT Silkargo Indonesia Solo Representative untuk membangun saluran komunikasi yang efektif dan memastikan bahwa semua pihak terlibat memiliki akses ke informasi yang relevan dan akurat.

2. Faktor Alam dan Non-Alam

Faktor alam, seperti cuaca buruk, bencana alam, atau kondisi geografis yang sulit, dapat menjadi hambatan signifikan dalam pengangkutan barang. Misalnya, jika terjadi hujan lebat atau badai, pengiriman barang melalui jalur laut atau darat dapat terhambat, yang dapat menyebabkan keterlambatan dan kerugian finansial. Selain itu, bencana alam seperti banjir dapat merusak infrastruktur transportasi, sehingga mengganggu rantai pasokan.

Di sisi lain, faktor non-alam, seperti perubahan regulasi atau kebijakan pemerintah yang mendadak, juga dapat mempengaruhi proses pengiriman. Misalnya, jika ada pembatasan baru terkait impor atau ekspor yang tidak diinformasikan sebelumnya, perusahaan mungkin tidak dapat memenuhi persyaratan yang diperlukan, yang dapat mengakibatkan denda atau penundaan. Oleh karena itu, PT Silkargo Indonesia Solo Representative perlu memiliki rencana kontinjensi yang baik dan sistem pemantauan yang efektif untuk mengantisipasi dan merespons faktor-faktor ini.

3. Faktor Kesalahan Manusia

Kesalahan manusia adalah faktor lain yang dapat menghambat manajemen risiko dalam pengangkutan barang. Kesalahan dalam pengisian dokumen,

penanganan barang, atau pengaturan jadwal pengiriman dapat menyebabkan masalah yang signifikan. Misalnya, jika seorang karyawan salah mencatat informasi pengiriman, barang dapat dikirim ke alamat yang salah, yang dapat mengakibatkan keterlambatan dan biaya tambahan untuk pengembalian.

Selain itu, kurangnya pelatihan atau pemahaman tentang prosedur yang benar dapat meningkatkan risiko kesalahan. Untuk mengurangi dampak dari kesalahan manusia, PT Silkargo Indonesia Solo Representative perlu memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan dan menerapkan prosedur standar operasional yang jelas. Dengan demikian, perusahaan dapat meminimalkan risiko yang terkait dengan kesalahan manusia dan meningkatkan efisiensi dalam proses pengiriman.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Solo Representative Section Head dan GFF Sales Section Head, peneliti mengamati beberapa tantangan yang dihadapi oleh PT Silkargo Indonesia Solo Representative dalam pengiriman barang. Salah satu masalah utama adalah keterlambatan pengiriman. Keterlambatan ini sering disebabkan oleh jadwal kapal yang mundur, cuaca buruk, dan masalah di pelabuhan. Selain itu, barang sering kali belum siap dari gudang, dan ada kendala dalam pengajuan dokumen, yang mengakibatkan barang tidak dapat dikirim tepat waktu. Hal ini meningkatkan risiko kerusakan barang saat menunggu di pelabuhan.

Perusahaan telah menerapkan proses manajemen risiko yang melibatkan komunikasi dengan pihak pengiriman barang dan pemantauan barang hingga tiba di tujuan. Proses ini mencakup identifikasi dan analisis risiko, serta pengambilan

tindakan yang tepat. Namun, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan sistem baru dan mengikuti regulasi yang terus berubah.

Faktor eksternal juga mempengaruhi pengiriman. Perubahan peraturan yang mendadak dan cuaca buruk sering menjadi penghambat. Cuaca ekstrem dapat menyebabkan keterlambatan dan meningkatkan biaya operasional, sementara bencana alam seperti banjir dapat merusak barang.

Di sisi lain, perusahaan berkomitmen untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Mereka berusaha berkomunikasi secara efektif, menyediakan pelacakan real-time untuk pengiriman, dan memberikan informasi yang jelas tentang estimasi waktu dan biaya. Rutin menginformasikan pelanggan tentang kendala juga menjadi prioritas untuk meningkatkan kepuasan.

4.3 Output Penelitian

Output penelitian ini berdasarkan hasil analisis manajemen risiko yang dilakukan oleh peneliti selama penelitian, yaitu belum adanya proses pencatatan risiko pada kegiatan pengiriman barang. Hal ini menyebabkan perusahaan mengalami hambatan dalam melaksanakan penentuan risiko karena tidak adanya acuan atau referensi yang dapat digunakan dalam mengendalikan risiko yang terjadi. Untuk mengatasi permasalahan ini, peneliti mengusulkan sebuah rancangan alur diagram manajemen risiko dalam operasional perusahaan.

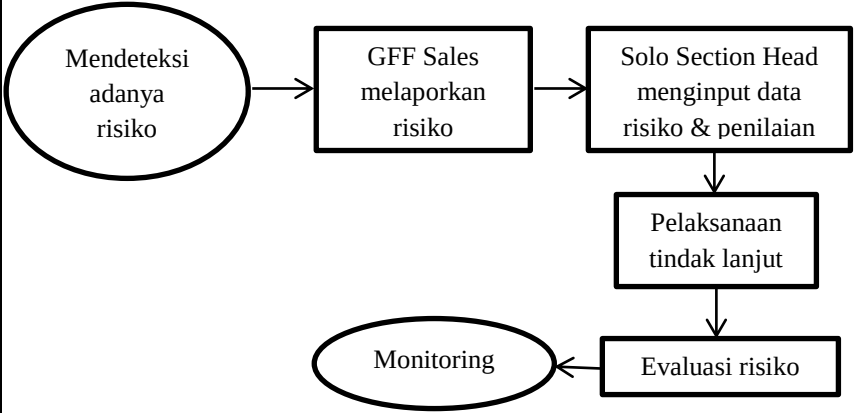
Hasil dari penelitian ini berupa sebuah rancangan prosedur yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk proses input dan pencatatan data-data risiko yang terjadi dalam kegiatan operasional. Dengan adanya rancangan prosedur tersebut, diharapkan pihak internal dapat melaporkan permasalahan yang

dapat menyebabkan risiko dalam bentuk laporan. Diagram alur ini menjadi representasi sederhana dari proses manajemen risiko yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Tujuan dari rancangan prosedur ini adalah untuk pendataan risiko yang terjadi pada PT Silkargo Indonesia Solo Representative, sehingga semua kejadian risiko dan cara mengatasi risiko tersebut tercatat dengan baik. Dengan demikian, perusahaan dapat mengendalikan risiko-risiko yang terkait dengan kegiatan operasionalnya. Hasil dari usulan output penelitian ini berupa profil risiko yang sangat berguna bagi perusahaan dalam melakukan pengendalian risiko. Dengan adanya sistem pencatatan yang terstruktur, perusahaan dapat lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko, serta meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Output penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas dan terstruktur mengenai langkah-langkah sistematis yang harus diikuti mulai dari identifikasi risiko hingga monitoring dan pelaporan. Dengan adanya SOP yang jelas, potensi kesalahan atau kelalaian dalam mengelola risiko dapat diminimalkan, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan.

Bagan Alur SOP Data Risiko

	SOP MANAJEMEN RISIKO	Nomor	: SOP-SKI/01/25
		Revisi	:
		Date Pembuatan	:28/07/2025
TUJUAN	Sebagai acuan penerapan langkah-langkah untuk membantu dalam mengidentifikasi risiko sejak awal dan membuat keputusan untuk mengatasi risiko yang ada di PT Silkargo Indonesia Solo.		
PELAKSANA TERKAIT	1. Solo Section Head 2. GFF Sales		
LANGKAH-LANGKAH	Langkah 1: Pelaporan Risiko GFF Sales melaporkan potensi risiko yang ditemukan kepada Solo Section Head sebagai awal proses manajemen risiko. Langkah 2: Pencatatan dan Penilaian Awal Solo Section Head menginput data risiko yang dilaporkan, kemudian melakukan penilaian awal untuk mengukur tingkat dan dampaknya. Langkah 3: Pelaksanaan Tindak Lanjut Melakukan langkah-langkah mitigasi atau pengendalian risiko sesuai prosedur yang berlaku untuk risiko signifikan. Langkah 4: Evaluasi Risiko Solo Section Head mengevaluasi kembali risiko setelah pelaksanaan tindak lanjut untuk memastikan efektivitas pengendalian. Langkah 5: Keputusan Akhir - Jika risiko terkendali, proses manajemen risiko selesai - Jika risiko tidak terkendali, dilakukan penilaian ulang dan proses kembali ke langkah evaluasi.		
BAGAN ALUR	 <pre> graph TD A([Mendeteksi adanya risiko]) --> B[GFF Sales melaporkan risiko] B --> C[Solo Section Head menginput data risiko & penilaian] C --> D[Pelaksanaan tindak lanjut] D --> E[Evaluasi risiko] E --> F([Monitoring]) F --> E </pre>		
Disiapkan :	Diperiksa Oleh :	Disetujui Oleh :	

Gambar 4.3 Bagan Alur SOP Data Risiko

Sumber : Data diolah peneliti, 2025