

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum dan Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang



**Gambar 4.1. Logo Mitra Intertrans
Forwarding Semarang**

Mitra Intertrans Forwarding (MIF) adalah anak perusahaan dari Meratus Line yang bergerak di bidang logistik dan forwarding. Didirikan pada tahun 1987, MIF menawarkan layanan ekspedisi domestik, serta pengiriman ekspor dan impor. Meratus Group, yang didirikan pada tahun 1957, merupakan perusahaan pelayaran Indonesia yang pertama kali mengoperasikan layanan kontainer liner di tahun 1990. Perusahaan ini telah berkembang menjadi penyedia solusi transportasi yang terintegrasi dengan fokus pada keselamatan dan kualitas layanan. MIF didirikan sebagai bagian dari strategi Meratus Group untuk memperluas layanan logistik dan *freight forwarding*. Dengan pengalaman lebih dari 60 tahun dalam industri maritim, MIF bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pengiriman barang dalam negeri dan internasional. Sejak didirikan, MIF telah berkomitmen untuk

memberikan solusi logistik yang efisien dan terintegrasi, termasuk pengiriman barang melalui jalur darat, laut, dan udara. Kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk Angkasa Pura Logistik, semakin memperkuat posisi MIF dalam industri logistik. MIF berfokus pada digitalisasi, inovasi, dan transformasi dalam layanan logistiknya, serta berusaha untuk menjadi organisasi yang responsif terhadap kebutuhan pelanggan. PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang menghadirkan layanan logistik yang beragam dan terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pada layanan angkutan laut, perusahaan tidak hanya menangani pengiriman dalam negeri, tetapi juga ekspor dan impor, termasuk layanan konsolidasi, reefer, hingga break bulk. Sementara itu, pada bidang perusahaan melayani pengiriman domestik maupun internasional, serta angkutan udara, menyediakan fasilitas full charter untuk pengiriman khusus. Selain itu, perusahaan juga mendukung kegiatan distribusi melalui layanan gudang dan transportasi, yang mencakup manajemen gudang, modular storage solution, e-fulfillment, serta jasa transportasi darat seperti trucking (FTL, LTL, haulage) maupun contract carriage. Untuk mempermudah proses kepabeanan, PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang juga menyediakan layanan customs clearance, mulai dari EMKL service hingga pengurusan izin ekspor baik melalui laut maupun udara. Tidak hanya fokus pada layanan reguler, perusahaan ini juga memiliki unit proyek industri yang menangani pengiriman multimoda, manajemen logistik proyek, hingga berbagai jenis kargo proyek lainnya. Dengan variasi layanan tersebut, PT Mitra Intertrans

Forwarding Semarang berupaya memberikan solusi logistik yang menyeluruh dan dapat diandalkan oleh para pelanggannya.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

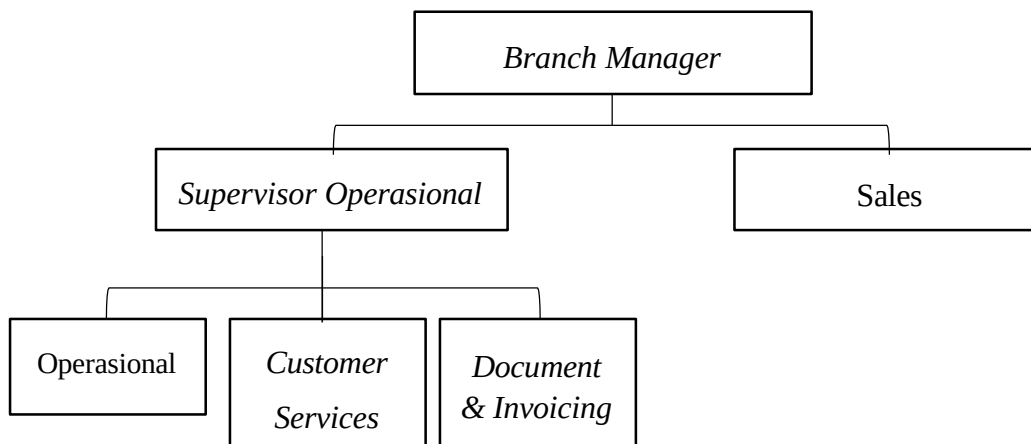
Menjadi penyedia solusi logistik maritim dan terintegrasi untuk masa depan.

Misi Perusahaan

1. Pengembangan Maritim dan Logistik
2. Digitalisasi, Inovasi, dan Transformasi
3. Organisasi yang Lincah dan Berorientasi pada Konsumen
4. Mengembangkan dan Memberdayakan Sumber Daya Manusia Muda yang Bertalenta

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut merupakan struktur organisasi perusahaan dari PT Mitra Intertrans Forwarding Cabang Semarang untuk memahami kedudukan dan alur koordinasi antar bagian dalam perusahaan. Struktur ini dibuat dengan tujuan membantu karyawan dalam mencapai target perusahaan

Tabel 4.1. Struktur Organisasi PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang**4.1.4 Tugas dan Fungsi pada PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang****1. Kepala Cabang (*Branch Manager*)**

Tugas dan Wewenang:

- a. Mengelola dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan cabang.
- b. Mengembangkan strategi pemasaran dan penjualan.
- c. Mengawasi kinerja tim.
- d. Mengelola hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis.
- e. Mengambil keputusan strategis.
- f. Mengalokasikan sumber daya.
- g. Menetapkan target dan evaluasi kinerja.

2. Supervisor

Tugas dan Wewenang:

- a. Mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan operasional pengiriman.
- b. Mengelola dan mengalokasikan sumber daya (armada, SDM,

peralatan).

- c. Mengatur jadwal pengiriman dan memastikan tepat waktu.
- d. Mengawasi pengemasan dan pemuatan barang.
- e. Mengatasi masalah operasional yang timbul.
- f. Mengelola dokumen pengiriman (surat jalan, faktur, dll.).
- g. Mengawasi kualitas layanan dan memastikan kepuasan pelanggan.
- h. Menandatangani dokumen pengiriman.

3. Sales

Tugas dan Wewenang:

- a. Mencari dan mengembangkan pelanggan baru.
- b. Menjaga hubungan dengan pelanggan eksisting.
- c. Menawarkan layanan dan produk.
- d. Mengumpulkan informasi pasar.
- e. Menggunakan diskon dan promosi.
- f. Menetapkan target penjualan.
- g. Mengembangkan strategi pemasaran.

4. *Customer Services*

Tugas dan Wewenang:

- a. Menangani keluhan pelanggan.
- b. Memberikan informasi layanan.
- c. Mengkoordinasikan pengiriman.
- d. Mengupdate status pengiriman.
- e. Mengambil keputusan tentang pengiriman.

- f. Mengalokasikan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

5. *Document & Invoicing*

Tugas dan Wewenang:

- a. Mengelola dokumen pengiriman.
- b. Membuat faktur dan tagihan.
- c. Mengarsipkan dokumen.

6. *Operasional*

Tugas dan Wewenang:

- a. Mengurus pengiriman barang.
- b. Mengemas dan memuat barang.
- c. Mengawasi pengiriman.
- d. Menggunakan peralatan operasional.

4.1.5 **Ruang Lingkup Bisnis PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang**

1. *Domestics Freight Forwarding*

Domestic Freight Forwarding adalah layanan pengiriman barang dalam negeri, di mana perusahaan mengatur transportasi dan pengiriman barang antar kota atau antar wilayah di Indonesia. PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang membantu mengelola logistik domestik, termasuk pengangkutan melalui berbagai moda transportasi seperti darat, laut, atau udara, untuk memastikan barang sampai tujuan dengan aman dan tepat waktu. Perusahaan bertanggung jawab untuk merencanakan rute yang

efisien, mengatur jadwal pengiriman, serta memfasilitasi distribusi barang ke pelanggan atau penerima akhir.

2. *International Freight Forwarding*

International Freight Forwarding adalah layanan yang mengatur pengiriman barang dari Indonesia ke luar negeri atau sebaliknya. PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang menyediakan layanan pengiriman internasional dengan mengelola berbagai aspek logistik, termasuk pemilihan moda transportasi (laut, udara, darat), pengaturan jalur pengiriman, serta pemilihan penyedia layanan transportasi internasional. Layanan ini juga mencakup pengurusan dokumen dan prosedur yang diperlukan dalam pengiriman internasional

3. *Customs Clearance*

Customs Clearance atau layanan bea cukai adalah proses mengurus izin masuk atau keluar barang melalui prosedur bea cukai yang berlaku. PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang membantu klien dalam memastikan barang yang dikirim atau diterima mematuhi peraturan dan persyaratan bea cukai baik di dalam negeri maupun di negara tujuan. Layanan ini mencakup pengurusan dokumen yang diperlukan, pembayaran bea cukai, serta konsultasi terkait aturan yang berlaku dalam perdagangan internasional untuk memastikan barang dapat melintasi perbatasan dengan lancar.

4. Manajemen Transportasi

Manajemen Transportasi adalah pengelolaan dan pengorganisasian proses transportasi dalam pengiriman barang. PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang menawarkan layanan untuk merencanakan dan mengatur pengiriman barang dengan cara yang paling efisien dan cost-effective. Ini termasuk pemilihan moda transportasi yang tepat, perencanaan rute, pengaturan jadwal pengiriman, serta pemantauan barang selama perjalanan. Manajemen transportasi ini memastikan pengiriman barang berjalan lancar, tepat waktu, dan dengan biaya yang efisien.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Permasalahan *container shortage* di PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang terbukti berawal dari ketidaklengkapan informasi pada job order. Kondisi ini menimbulkan hambatan dalam perencanaan dan pelaksanaan distribusi kontainer, karena data yang tersedia tidak cukup untuk mendukung pengambilan keputusan operasional. Akibatnya, terjadi kesenjangan informasi antara tim customer service sebagai penerima pesanan dengan tim operasional sebagai pelaksana, yang kemudian menimbulkan kurangnya koordinasi. Kurangnya koordinasi tersebut berimplikasi pada keterlambatan pengalokasian kontainer, kesalahan dalam menyiapkan armada, hingga terjadinya kondisi di mana kontainer kosong tidak tersedia saat dibutuhkan. Fenomena ini semakin berdampak ketika perusahaan menghadapi lonjakan permintaan pada periode tertentu, misalnya menjelang hari besar keagamaan, karena kebutuhan kontainer meningkat sedangkan perencanaan tidak dapat dilakukan secara optimal akibat informasi yang tidak akurat. Kondisi tersebut berdampak langsung pada proses operasional. Tim operasional kesulitan melakukan perencanaan dan alokasi kontainer karena tidak memperoleh data yang akurat dari job order. Situasi ini menimbulkan kurangnya koordinasi antara tim customer service sebagai penerima permintaan dari pelanggan dengan tim operasional yang bertanggung jawab terhadap ketersediaan kontainer. Kurangnya koordinasi yang berulang berimplikasi pada keterlambatan penyediaan kontainer, keterhambatan distribusi barang, serta munculnya persepsi

kekurangan kontainer di lapangan. Permasalahan ini semakin terasa pada periode dengan volume pengiriman tinggi, seperti menjelang Ramadan, Idul Fitri, Natal, dan Tahun Baru, di mana kebutuhan kontainer meningkat secara signifikan. Untuk itu permasalahan *container shortage* di PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang, pada penelitian ini menggunakan metode *Root Cause Analysis* (RCA). Metode RCA dipilih karena mampu mengidentifikasi akar permasalahan secara sistematis dengan menelusuri berbagai faktor yang saling berkaitan dan berkontribusi terhadap terjadinya hambatan operasional. Dalam penerapannya, RCA memanfaatkan Fishbone Diagram untuk memetakan faktor penyebab yang terbagi ke dalam beberapa kategori, seperti aspek manusia, metode kerja, material, serta sistem atau prosedur yang berlaku di perusahaan. Melalui pendekatan ini, dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antar faktor yang menyebabkan terjadinya ketidaktersediaan kontainer kosong. Hasil analisis dengan RCA menunjukkan bahwa masalah *container shortage* tidak hanya disebabkan oleh lemahnya koordinasi antar divisi, melainkan lebih mendasar pada ketidaklengkapan informasi dalam job order. Ketidaklengkapan tersebut berimplikasi pada aliran informasi yang tidak optimal antara tim customer service dengan tim operasional, sehingga memunculkan miss komunikasi yang berdampak langsung pada kelancaran perencanaan dan pelaksanaan distribusi kontainer. Dengan demikian, RCA mempertegas bahwa akar permasalahan berada pada sistem pencatatan dan penyampaian informasi yang belum berjalan sesuai standar. Selain RCA,

penelitian ini juga menggunakan metode Nominal Group Technique (NGT) untuk memvalidasi hasil analisis yang diperoleh. NGT merupakan salah satu metode pengambilan keputusan kelompok yang efektif untuk mengidentifikasi, mendiskusikan, serta memprioritaskan permasalahan berdasarkan sudut pandang para pemangku kepentingan. Melalui tahapan NGT, seluruh peserta diskusi diberikan kesempatan yang sama untuk menyampaikan pandangan dan masukan, kemudian dilakukan proses pengelompokan dan penentuan prioritas masalah secara sistematis. Hasil penerapan NGT di perusahaan menunjukkan adanya kesepakatan bahwa permasalahan utama yang menjadi penyebab terjadinya *container shortage* adalah job order yang tidak lengkap, bukan semata-mata permasalahan koordinasi antar divisi. Dengan demikian, penggunaan metode RCA dan NGT secara bersamaan memberikan kejelasan bahwa penyebab mendasar *container shortage* terletak pada sistem administrasi job order yang belum optimal, sehingga diperlukan upaya perbaikan pada aspek tersebut agar permasalahan tidak terus berulang.

4.2.1 Analisis Metode RCA untuk Menganalisis Akar Penyebab *Container shortage* di PT Mitra Intertrans Forwarding

Analisis penyebab terjadinya *container shortage* merupakan langkah penting dalam meningkatkan efektivitas operasional logistik di PT Mitra Intertrans Forwarding Cabang Semarang. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang memicu keterbatasan ketersediaan kontainer kosong, khususnya pada periode lonjakan

permintaan pengiriman barang. Dengan memahami akar penyebab permasalahan tersebut, manajemen dapat merancang strategi pengelolaan kontainer yang lebih tepat dan adaptif terhadap fluktuasi kebutuhan pelanggan. Selain itu, hasil analisis ini juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang lebih baik terkait perencanaan distribusi dan alokasi kontainer secara menyeluruh, tanpa harus terus-menerus bergantung pada penambahan jumlah kontainer dari pihak eksternal. Analisis permasalahan ini sangat krusial mengingat kontainer memiliki peran vital dalam mendukung kelancaran alur distribusi barang. Ketika terjadi ketidakseimbangan antara ketersediaan kontainer kosong dengan kebutuhan aktual, terutama saat *peak season*, maka akan muncul hambatan yang berdampak pada keterlambatan pengiriman, peningkatan biaya operasional, hingga menurunnya tingkat kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk merumuskan permasalahan secara sistematis agar penyebab utama dari *container shortage* dapat diidentifikasi dengan jelas dan mendalam. Dengan pemetaan masalah yang tepat, solusi yang dirumuskan akan lebih terarah, sesuai dengan kondisi aktual di lapangan, serta mendukung upaya peningkatan efektivitas pengelolaan kontainer di PT Mitra Intertrans Forwarding Cabang Semarang.

1. Perumusan Masalah

Tahapan awal dalam penerapan *Root Cause Analysis (RCA)* adalah merumuskan permasalahan secara jelas, spesifik, dan terukur agar fokus analisis tidak melebar. Pada penelitian ini, permasalahan yang dihadapi

PT Mitra Intertrans Forwarding Cabang Semarang adalah terjadinya kekurangan kontainer kosong (*container shortage*) yang berulang, terutama pada periode dengan tingkat permintaan tinggi.

Fenomena ini tercermin dari data pengiriman barang tahun 2024 yang menunjukkan rata-rata volume pengiriman mencapai 830 hingga 1.000 TEUs per bulan. Pada periode normal, jumlah kekurangan kontainer tercatat sekitar 15–18 unit per bulan. Namun, pada periode *peak season* seperti menjelang Ramadan, Idul Fitri, Natal, dan Tahun Baru, jumlah kekurangan meningkat signifikan hingga mencapai 23–25 unit per bulan. Angka tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu menjaga keseimbangan antara permintaan pengiriman dengan ketersediaan kontainer, terutama saat terjadi lonjakan aktivitas logistik.

Permasalahan ini memberikan dampak nyata terhadap operasional perusahaan. Keterlambatan pengiriman menjadi konsekuensi utama, yang tidak hanya menghambat alur distribusi barang tetapi juga berimplikasi pada peningkatan biaya operasional, baik dari sisi sewa kontainer tambahan maupun biaya keterlambatan. Selain itu, kondisi tersebut turut menurunkan tingkat kepuasan pelanggan, karena perusahaan dinilai kurang mampu memenuhi kebutuhan pengiriman secara tepat waktu dan konsisten.

Selain faktor eksternal berupa lonjakan permintaan, terdapat pula faktor internal yang memperburuk kondisi *container shortage*. Salah satunya adalah ketidaklengkapan informasi pada *job order*. Data yang

tidak terisi dengan baik menyebabkan tim customer service dan tim operasional mengalami kesenjangan informasi. Hal ini menimbulkan *miss komunikasi* dalam perencanaan distribusi kontainer, sehingga alokasi armada dan persiapan kontainer tidak berjalan optimal. Dengan kata lain, persoalan utama tidak hanya terletak pada ketersediaan kontainer yang terbatas, tetapi juga pada kelemahan dalam sistem administrasi dan koordinasi internal perusahaan.

Hal tersebut didukung oleh informan K-2 selaku timoprasional

“Tantangan pertama biasanya datang dari job order yang dibuat oleh tim customer service. Kadang datanya belum lengkap, misalnya tarifnya masih belum pasti. Ini bisa bikin proses pembuatan job tertunda, dan akhirnya berpengaruh ke realisasi kegiatan stuffing. Kalau job-nya belum fix, ya kita nggak bisa langsung jalan.” (hasil wawancara 3 Juni 2025)

Permasalahan yang harus diselesaikan adalah terjadinya *container shortage* akibat kombinasi faktor eksternal (lonjakan permintaan pada *peak season*) dan faktor internal (ketidaklengkapan job order serta lemahnya koordinasi antardivisi). Oleh karena itu, fokus analisis RCA dalam penelitian ini diarahkan untuk menelusuri akar penyebab permasalahan secara lebih mendalam, sehingga solusi yang dihasilkan tidak hanya bersifat sementara tetapi juga mampu memberikan perbaikan jangka panjang dalam pengelolaan kontainer di PT Mitra Intertrans Forwarding Cabang Semarang.

2. Pengumpulan Informasi dan Data Pendukung

Tahap ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai kondisi aktual operasional PT Mitra Intertrans Forwarding

(MIF) Cabang Semarang terkait permasalahan *container shortage*. Data yang dikumpulkan mencakup aspek kuantitatif berupa catatan jumlah TEUs dan shortage kontainer per bulan, serta aspek kualitatif dari hasil wawancara dan observasi. Data ini menjadi landasan utama untuk menganalisis akar masalah secara sistematis melalui metode *Root Cause Analysis* (RCA).

Tabel 4.2. Jumlah *Container Shortage* Tahun 2024 di PT Mitra Interans Forwarding Semarang

Tahun	Bulan	Rata-Rata Jumlah Teus Per bulan	Rata-Rata Jumlah <i>Container shortage</i>
2024	Januari	1.025	17
	Februari	980	16
	Maret	1.100	24
	April	1.150	25
	Mei	1.030	18
	Juni	950	16
	Juli	890	15
	Agustus	970	17
	September	930	16
	Oktober	1.040	18
	November	1.180	24
	Desember	1.200	25
Total		12.445	231

Sumber: Data Diolah Penulis, 2025

Tabel 4.1 menunjukkan Dari data tampak adanya pola musiman: nilai TEUs dan shortage meningkat pada bulan-bulan tertentu, khususnya Maret–April (Ramadan/Idul Fitri) dan November–Desember (libur akhir tahun), di mana shortage mencapai 23–25 unit, sedangkan pada bulan reguler shortage berkisar 15–18 unit. Perbandingan kasar

menunjukkan bahwa shortage pada peak season meningkat sekitar 6–10 unit dibandingkan bulan non-peak.

Analisis data menunjukkan adanya pola musiman (seasonal pattern) yang signifikan:

1. Peak Season:

- a. Terjadi pada bulan Maret–April (Ramadan/Idul Fitri) dan November–Desember (akhir tahun, Natal, dan Tahun Baru).
- b. Pada periode ini, shortage melonjak hingga 23–25 unit per bulan, lebih tinggi dibandingkan bulan reguler (15–18 unit).
- c. Kenaikan shortage mencapai $\pm 30\text{--}40\%$ dibandingkan bulan normal.

2. Low Season:

- a. Terlihat pada bulan Juli–September, di mana shortage stabil pada kisaran 15–16 unit.
- b. Volume TEUs pun lebih rendah, hanya berkisar 890–970 TEUs per bulan.

3. Implikasi:

Pola ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi ketidakseimbangan supply demand pada periode sibuk karena pasokan kontainer tidak ditingkatkan seiring lonjakan permintaan.

Analisis terhadap jumlah *container shortage* tahun 2024 di PT Mitra Interans Forwarding Semarang:

1. Keterkaitan Permintaan Shortage

Kenaikan TEUs (volume pengiriman) berasosiasi kuat dengan meningkatnya jumlah *container shortage*. Ini menandakan bahwa faktor permintaan (volume) memainkan peran signifikan dalam memicu shortage, khususnya saat peak season.

2. Ketidakseimbangan Supply Demand Berkala

Meskipun TEUs tinggi sepanjang tahun pada beberapa bulan, shortage relatif memburuk pada bulan puncak karena pasokan kontainer tidak mengalami penyesuaian dan menjadi penyebab manajemen pasokan belum sepenuhnya mengantisipasi musiman.

3. Peran Faktor Internal

Permasalahan *container shortage* tidak hanya pada jumlah fisik kontainer, tetapi juga pada aspek administrasi dan koordinasi, misalnya job order tidak lengkap atau keterlambatan konfirmasi dari liner atau depo, yang membuat respons perusahaan terhadap kenaikan permintaan menjadi kurang efektif.

4. Peran Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang terjadi berupa lonjakan permintaan saat peak season tidak diimbangi dengan tambahan supply kontainer dari shipping line. Selain itu, persaingan dengan perusahaan lain di Semarang yang

menggunakan kontainer jenis serupa (misalnya untuk ekspor beras, tekstil, atau consumer goods).

5. Faktor Administrasi

Faktor administrasi menjadi salah satu penyebab utama terjadinya *container shortage* di PT Mitra Intertrans Forwarding Cabang Semarang. Banyak job order yang diterima oleh perusahaan tidak disertai informasi yang lengkap, sehingga proses booking kontainer menjadi terhambat. Ketidaklengkapan data ini menyebabkan kesulitan dalam merencanakan pengalokasian kontainer secara tepat waktu, sehingga menimbulkan ketidakseimbangan antara kebutuhan pengiriman dan ketersediaan kontainer. Selain itu, kesalahan atau keterlambatan dalam input data semakin memperburuk kondisi ini, karena informasi yang tidak akurat membuat tim operasional dan customer service mengalami kesenjangan komunikasi dan koordinasi dalam menjalankan tugas mereka.

6. Faktor Koordinasi dengan Shipping Line

Koordinasi dengan pihak shipping line juga memengaruhi kondisi *container shortage*. Informasi terkait ketersediaan kontainer kerap terlambat diperbarui, sehingga perencanaan distribusi kontainer menjadi tidak optimal. Ketidakselarasan informasi ini berdampak pada penjadwalan pengiriman, terutama pada periode puncak di mana permintaan kontainer meningkat. Komunikasi dengan depo kontainer pun tidak selalu berjalan secara efektif, sehingga terkadang tim operasional menghadapi kesulitan dalam menyiapkan kontainer sesuai

jadwal yang dibutuhkan. Kombinasi faktor administrasi internal dan koordinasi eksternal ini secara langsung berkontribusi pada munculnya *container shortage* di perusahaan.

3. Analisis Penyebab Potensial

Analisis ini difokuskan pada penelusuran akar penyebab terjadinya *container shortage* dengan memetakan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap permasalahan tersebut. *Fishbone diagram* digunakan sebagai alat bantu untuk mengidentifikasi penyebab secara sistematis dan mendalam, yang berdampak pada keterlambatan pengiriman, penjadwalan armada, dan efisiensi alokasi kontainer. Berikut adalah rincian penyebab potensial yang dikelompokkan ke dalam enam kategori utama:

1. Man

Salah satu kendala utama dalam operasional kontainer adalah ketidaklengkapan job order yang diterima tim operasional. Informasi penting seperti tarif atau permintaan khusus pelanggan sering belum lengkap, sehingga proses booking dan penjadwalan kontainer tertunda. Selain itu, koordinasi antar divisi, terutama antara customer service, dokumentasi, dan operasional, belum berjalan optimal. Hal ini menyebabkan informasi penting terlambat disampaikan, memicu miskomunikasi, keterlambatan, dan potensi kesalahan teknis di lapangan.

2. Method

Perusahaan mengandalkan forecast mingguan sebagai dasar perencanaan kebutuhan kontainer, namun prediksi ini tidak selalu akurat karena permintaan pelanggan bisa berubah mendadak. Selain itu, alokasi kontainer harus menunggu persetujuan pihak pelayaran, sehingga perusahaan tidak sepenuhnya bisa mengendalikan perencanaan. Ketergantungan pada pihak eksternal ini memengaruhi fleksibilitas dan efisiensi operasional.

3. Machine

Keterbatasan armada trucking menjadi hambatan signifikan, terutama ketika volume pengiriman tinggi. Ketersediaan vendor juga tidak selalu pasti, sehingga pengiriman kontainer bisa tertunda jika armada tidak siap atau bentrok dengan jadwal klien lain.

4. Material

Tidak semua kontainer yang tercatat tersedia di sistem dapat langsung digunakan. Beberapa masih dalam perbaikan atau tidak memenuhi standar khusus seperti food grade. Perusahaan juga sering mengandalkan kontainer ex-stripping sebagai alternatif, namun kondisi kontainer ini bervariasi dan memerlukan pemeriksaan sebelum digunakan.

5. Environment

Faktor eksternal, seperti keterlambatan kapal sandar, kongesti pelabuhan, dan lonjakan permintaan di peak season, turut

memperburuk ketersediaan kontainer. Hal ini menyebabkan perusahaan harus menghadapi persaingan dalam memperoleh kontainer kosong dan potensi keterlambatan pengiriman.

6. Management

Perusahaan belum memiliki kerja sama formal dengan pelayaran, sehingga pasokan kontainer bergantung sepenuhnya pada alokasi harian pihak pelayaran. Selain itu, penggunaan kontainer milik sendiri (SOC) masih terbatas, sehingga fleksibilitas operasional menurun dan ketergantungan terhadap kontainer eksternal tetap tinggi.

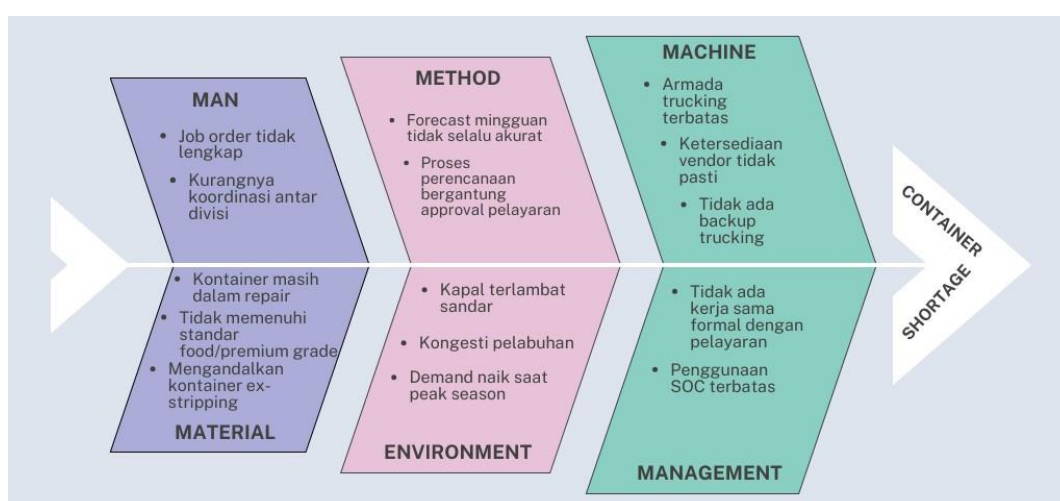
4. Diagram Fishbone dan *Nominal Group Technique* (NGT)

a. *Diagram Fishbone*

Pemilihan metode diagram fishbone dalam menganalisis permasalahan inefisiensi penggunaan pallet didasarkan pada kemampuannya dalam mengidentifikasi dan mengelompokkan berbagai faktor penyebab secara sistematis. Metode ini memudahkan untuk memahami keterkaitan antara aspek-aspek operasional yang mungkin tidak terlihat melalui pendekatan analisis biasa. Dengan memetakan penyebab dalam kategori-kategori utama seperti manusia, metode kerja, material, mesin, dan lingkungan, analisis dapat dilakukan secara mendalam untuk menemukan akar masalah serta merumuskan langkah perbaikan yang lebih tepat dan menyeluruh. Penggunaan fishbone diagram atau Cause and Effect Diagram

berfungsi untuk memvisualisasikan hubungan antara faktor penyebab dengan masalah utama dalam sebuah proses, serta mengelompokkan penyebab tersebut ke dalam kategori seperti manusia, metode kerja, material, mesin, lingkungan, dan manajemen (Rahyang Niskala dkk., 2025).

Permasalahan keterbatasan ketersediaan kontainer di PT Mitra Intertrans Forwarding Cabang Semarang melibatkan berbagai pihak yang berperan langsung dalam proses pengiriman dan distribusi barang. Tim yang terdiri dari manajer, staf operasional, dan customer service menjadi sumber informasi utama dalam analisis ini. Dengan menggunakan pendekatan diagram sebab-akibat (fishbone), berbagai faktor yang berkontribusi terhadap *container shortage* berhasil diidentifikasi, sehingga memungkinkan penelusuran lebih mendalam untuk merumuskan solusi yang tepat sesuai kondisi operasional perusahaan.



Gambar 4.2. Diagram *Fishbone* PT Mitra Interans Forwarding Semarang

Sumber: Data Penulis, 2025

Mengacu pada diagram *fishbone* di atas data hasil observasi lapangan dapat diuraikan ke dalam beberapa poin berikut:

1. *Man* (Manusia)

a. Job Order Tidak Lengkap

Berdasarkan hasil pengamatan penelitian, salah satu hambatan yang cukup sering muncul dalam proses operasional adalah job order yang belum terisi lengkap ketika diteruskan dari customer service ke bagian operasional. Informasi penting seperti tarif pengiriman atau permintaan khusus pelanggan terkadang belum dicantumkan secara pasti. Kondisi ini mengakibatkan proses kerja menjadi tertunda karena bagian operasional harus menunggu informasi tambahan sebelum bisa mengeksekusi pekerjaan di lapangan. Keterlambatan tersebut pada akhirnya berdampak pada aktivitas selanjutnya, seperti penjadwalan truk dan proses *stuffing*. Penulis melihat bahwa ketidaklengkapan job order ini bukan hanya disebabkan oleh satu pihak, melainkan karena kurang matangnya alur konfirmasi internal yang seharusnya diselesaikan terlebih dahulu sebelum job dikirim ke bagian operasional. Hal ini juga dijelaskan oleh informan K-2 (staff operasional), yang menjelaskan:

“Kadang job-nya udah masuk, tapi tarifnya belum pasti. Jadi kita nggak bisa langsung proses, nunggu kejelasan dulu. Kalau gitu kan jadi molor juga waktunya.” (Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

b. Kurangnya Koordinasi Antar Divisi

Selain soal kelengkapan dokumen, penulis juga menemukan bahwa koordinasi antar divisi belum berjalan dengan baik. Terutama antara tim customer service, dokumentasi, dan operasional, sering terjadi keterlambatan dalam menyampaikan informasi penting. Padahal, informasi seperti perubahan jadwal, permintaan kontainer khusus, atau kondisi pengiriman dari pihak pelanggan seharusnya segera diinformasikan agar bisa segera ditindaklanjuti di lapangan. Penulis melihat bahwa belum adanya alur komunikasi yang terstruktur menyebabkan pekerjaan menjadi terhambat. Tim operasional kerap kali baru mengetahui perubahan saat pekerjaan sudah akan dilaksanakan. Situasi seperti ini dapat menyebabkan miskomunikasi, keterlambatan, bahkan kesalahan teknis. Dalam wawancara, informan K-1 (manajer) menyampaikan hal senada:

“Seharusnya koordinasi antar divisi bisa lebih cepat. Kadang info baru disampaikan pas udah mepet waktu jalan, jadi bagian operasional keteteran.” (Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

2. Method Metode)

a. Forecast mingguan tidak selalu akurat

Berdasarkan hasil pengamatan, perusahaan memiliki kebiasaan membuat forecast mingguan sebagai dasar perencanaan jumlah kontainer yang akan digunakan. Namun, dalam praktiknya, prediksi ini sering kali tidak sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

Permintaan dari pelanggan bisa tiba-tiba melonjak, atau sebaliknya, jumlah kontainer yang direncanakan ternyata tidak terpakai karena adanya pembatalan atau perubahan jadwal. Penulis menilai bahwa ketidaktepatan forecast ini menyebabkan gangguan pada perencanaan logistik secara keseluruhan, karena perusahaan menjadi kesulitan menyesuaikan jumlah kontainer yang harus tersedia. Di sisi lain, keterbatasan pasokan kontainer dari pelayaran membuat perusahaan tidak bisa terlalu fleksibel dalam mengantisipasi perubahan.

Informasi ini juga disampaikan oleh informan K-2 (staf operasional), yang mengatakan:

“Forecast kadang nggak pas sama kondisi real di lapangan. Minggu ini misalnya diprediksi 10 kontainer, eh yang kepace malah 14. Jadi kita kadang harus cari tambahan dadakan.” (Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

b. Proses perencanaan bergantung pada approval pelayaran

Selain permasalahan akurasi dalam *forecast*, penulis juga melihat bahwa proses perencanaan kontainer tidak sepenuhnya bisa dikendalikan oleh internal perusahaan. Salah satu contohnya adalah alokasi kontainer yang tetap harus menunggu persetujuan dari pihak pelayaran. Meskipun perusahaan sudah mengajukan kebutuhan sejak awal, tetap ada kemungkinan kuota kontainer tidak disetujui seluruhnya, tergantung pada ketersediaan dan kebijakan pihak pelayaran. Hal ini mengakibatkan proses operasional menjadi tergantung pada pihak eksternal. Bahkan ketika tim internal sudah

menyusun perencanaan dengan baik, hasil akhirnya masih bisa berubah tergantung pada keputusan dari pelayaran.

Dalam wawancara dengan informan K-1 (manajer), beliau menyampaikan:

“Kita udah ajukan kebutuhan kontainernya, tapi tetap harus nunggu approval dari pelayaran. Kalau mereka bilang penuh, ya kita nggak bisa pakai sebanyak yang direncanakan.” (Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Dari penjelasan tersebut, penulis menyadari bahwa metode kerja yang terlalu bergantung pada keputusan pihak luar menjadi tantangan tersendiri. Kondisi ini membuat perusahaan harus selalu siap menghadapi perubahan mendadak dalam perencanaan, yang pada akhirnya memengaruhi efisiensi dan kelancaran pengiriman barang.

3. Machine (Mesin)

a. Armada trucking terbatas

Berdasarkan hasil pengamatan penulis sering menjumpai kondisi di mana pengangkutan kontainer tertunda karena jumlah truk yang tersedia dari vendor sangat terbatas. Meskipun kegiatan stuffing atau dokumen sudah siap, proses pengiriman tetap tidak bisa dilakukan apabila armada tidak tersedia tepat waktu. Dalam kondisi tertentu, perusahaan harus menunggu lebih lama sampai vendor bisa menyediakan armada yang kosong.

Kondisi ini juga disampaikan oleh informan K-2 (staff operasional), yang menjelaskan:

“Seringnya sih masalahnya di truk, soalnya vendor nggak selalu punya banyak armada standby. Jadi kadang nunggu lama banget.”
(Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Dengan demikian, penulis menilai bahwa jumlah armada yang terbatas menjadi kendala yang cukup serius, apalagi ketika volume pengiriman sedang tinggi. Ini memperlihatkan bahwa ketergantungan terhadap jumlah armada vendor yang terbatas menjadi titik lemah dalam proses distribusi.

b. Ketersediaan vendor tidak pasti

Selain jumlahnya yang terbatas, hasil dari pengamatan penulis juga menemukan bahwa ketersediaan vendor tidak bisa selalu dipastikan. Kadang vendor menyanggupi pengiriman di awal, tapi pada hari pelaksanaan ternyata belum ada armada yang siap karena terjadi bentrok jadwal dengan pelanggan lain. Hal seperti ini membuat perusahaan berada dalam posisi menunggu tanpa kepastian waktu, dan ini berdampak langsung pada jadwal pengiriman barang.

Dalam wawancara, informan K-2 menyampaikan hal ini secara santai:

“Vendor kadang udah oke dari awal, tapi pas hari H truknya belum ada. Soalnya mereka juga ngatur jadwal buat klien lain.” (Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Penulis menyimpulkan bahwa tidak adanya kepastian dari sisi vendor membuat perusahaan harus selalu siap dengan risiko penundaan. Kondisi ini menciptakan ketidakstabilan dalam alur distribusi barang, apalagi jika tidak ada armada alternatif.

4. Material (Mesin)

a. Kontainer masih dalam repair

Selama penelitian, penulis mendapati bahwa meskipun secara sistem kontainer terlihat tersedia, kenyataannya di lapangan tidak semua kontainer tersebut bisa langsung digunakan. Beberapa unit masih dalam proses perbaikan ringan, seperti perbaikan pintu, pengecatan, atau pembersihan. Kondisi ini membuat proses pemuatan barang tidak bisa segera dilakukan karena tim operasional harus menunggu kontainer selesai diperbaiki atau mencari unit pengganti.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan K-2 (staf operasional), yang mengatakan:

“Kadang kita lihat di sistem kontainernya available, tapi pas dicek langsung ke depo, ternyata masih diperbaiki. Jadi ya harus nunggu.”
(Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Penulis menyimpulkan bahwa informasi stok kontainer yang tidak sepenuhnya akurat bisa menimbulkan hambatan dalam proses distribusi. Jika tidak ada sistem pengecekan langsung ke lapangan, proses pengiriman bisa tertunda cukup lama.

b. Tidak memenuhi standar food/premium grade

Selain masalah perbaikan, penulis juga mengamati bahwa sebagian kontainer yang tersedia tidak memenuhi standar tertentu, terutama untuk barang-barang khusus seperti makanan atau barang bernilai tinggi. Kontainer yang tidak food grade, misalnya, tidak bisa digunakan untuk pengiriman beras, yang merupakan salah satu

komoditas utama di perusahaan ini. Dalam kondisi tertentu, pilihan kontainer yang sesuai menjadi sangat terbatas.

Informan K-3 (staff customer service) menyebutkan hal ini secara langsung:

“Pernah ada pelanggan minta kontainer yang food grade, tapi pas dicek, nggak ada yang ready. Jadi harus nunggu atau cari kontainer ex-stripping yang kondisinya masih bagus.” (Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Dari penjelasan tersebut, penulis melihat bahwa ketersediaan kontainer dengan spesifikasi khusus masih menjadi tantangan, dan jika tidak diantisipasi sejak awal, bisa memengaruhi kepuasan pelanggan dan jadwal pengiriman.

c. Mengandalkan kontainer ex-stripping

Berdasarkan pengamatan langsung, penulis juga menemukan bahwa perusahaan cukup sering mengandalkan kontainer *ex-stripping* (kontainer bekas bongkar muat) sebagai alternatif apabila tidak ada kontainer kosong yang siap pakai. Namun, kontainer jenis ini kondisinya bervariasi—ada yang masih layak pakai, tapi ada juga yang kotor atau rusak ringan, sehingga tetap perlu diperiksa sebelum digunakan kembali.

Dalam wawancara dengan informan K-2, ia menyampaikan:

“Kalau nggak ada kontainer kosong, biasanya kita cari ex-stripping. Tapi ya harus dicek dulu, kadang kotor atau bekas muatan yang nggak cocok.” (Hasil Wawancara, 3 Juni 2025)

Penulis menyimpulkan bahwa penggunaan kontainer *ex-stripping* bisa menjadi solusi sementara, tetapi bukan solusi jangka panjang.

Ketergantungan pada kontainer bekas bisa menimbulkan risiko jika tidak ada pemeriksaan dan perawatan yang rutin sebelum digunakan ulang.

5. Environment (Lingkungan)

a. Kapal terlambat sandar

Selama kegiatan magang, penulis mengamati bahwa keterlambatan kapal dalam sandar menjadi salah satu penyebab kontainer kosong tidak tersedia tepat waktu. Dalam kondisi ideal, kapal dijadwalkan sandar dua kali seminggu, namun karena faktor cuaca buruk atau kondisi laut yang tidak memungkinkan, jadwal sandar bisa terganggu. Akibatnya, kontainer kosong yang seharusnya diturunkan dari kapal menjadi ikut tertunda, dan ini berdampak langsung pada proses pemuatan barang oleh perusahaan.

Informan K-2 (staf operasional) menyampaikan pengalamannya dengan gaya santai:

“Biasanya seminggu kapal bisa dua kali sandar, tapi kalau cuaca jelek ya cuma sekali. Jadi kontainer kosongnya juga telat datang.”
(Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Penulis menyimpulkan bahwa faktor cuaca dan keterlambatan kapal menjadi tantangan eksternal yang sulit dikendalikan oleh perusahaan, namun tetap harus diantisipasi dengan perencanaan yang lebih fleksibel.

b. Kongesti pelabuhan

Selain keterlambatan kapal, penulis juga mencatat bahwa kepadatan atau kongesti di pelabuhan berpengaruh besar terhadap kelancaran arus keluar-masuk kontainer. Ketika antrean kapal terlalu panjang, proses bongkar muat pun menjadi lambat. Hal ini menyebabkan kontainer kosong menumpuk di pelabuhan dan tidak bisa segera ditarik ke depo atau ke tempat pelanggan.

Informan K-1 (manajer) menyinggung hal ini saat wawancara:

“Kalau pelabuhan lagi padat, ya semua proses jadi lambat. Kontainernya udah ada, tapi nggak bisa langsung keluar.” (Hail Wawancara,3 Juni 2025)

Penulis melihat bahwa kongesti di pelabuhan merupakan salah satu kendala struktural yang berada di luar kendali perusahaan, namun tetap memberikan dampak operasional yang cukup signifikan.

c. Demand naik saat peak season

Dari pengamatan penulis, permintaan kontainer mengalami lonjakan drastis pada saat-saat tertentu, seperti menjelang Lebaran, Natal, atau akhir tahun. Lonjakan ini menyebabkan persaingan dalam mendapatkan kontainer kosong menjadi lebih tinggi. Perusahaan yang tidak punya sistem pemesanan kontainer lebih awal akan kesulitan mendapatkan alokasi kontainer yang dibutuhkan karena sudah habis digunakan oleh pihak lain yang lebih dulu mengajukan.

Hal ini dijelaskan juga oleh informan K-3 (customer service):

“Kalau udah masuk musim rame, kayak akhir tahun, permintaan kontainer naik banget. Siapa cepat dia dapat. Kalau telat ngajuin ya kehabisan.” (Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Penulis menyimpulkan bahwa kenaikan permintaan di musim-musim tertentu adalah hal yang wajar, namun harus diantisipasi sejak jauh hari agar perusahaan tidak mengalami kekurangan kontainer di saat beban pengiriman sedang tinggi.

6. Management

a. Tidak ada kerja sama formal dengan pelayaran

Selama menjalankan kegiatan penelitian, penulis menemukan bahwa salah satu kendala utama dalam manajemen kontainer di perusahaan adalah tidak adanya bentuk kerja sama formal dengan pihak pelayaran atau penyedia kontainer. Perusahaan sepenuhnya bergantung pada ketersediaan kontainer yang disediakan oleh pelayaran berdasarkan alokasi harian, bukan dari kontrak atau perjanjian tetap. Hal ini membuat perusahaan berada dalam posisi pasif dan sulit menjamin ketersediaan kontainer secara konsisten, terutama saat permintaan sedang tinggi.

Informan K-1 (manajer) menyampaikan hal ini saat sesi wawancara:

“Kita belum ada kerja sama khusus sama pelayaran. Biasanya pakai kontainer yang tersedia aja, tergantung mereka ngasihnya berapa.”
(Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Dari kondisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa tanpa adanya perjanjian resmi atau kontrak jangka panjang, perusahaan kehilangan kontrol terhadap pasokan kontainer. Ketergantungan ini menjadi salah satu penyebab terjadinya kekurangan kontainer, terutama di masa-masa sibuk.

b. Penggunaan SOC (Shipper-On-Container) terbatas

Penulis juga mengamati bahwa perusahaan belum secara optimal memanfaatkan sistem penggunaan kontainer milik sendiri atau *Shipper Owned Container* (SOC). Dalam beberapa situasi, penggunaan SOC bisa menjadi alternatif saat kontainer dari pelayaran tidak tersedia. Namun di perusahaan ini, penggunaan SOC masih sangat terbatas, baik dari segi jumlah unit maupun frekuensi pemakaian. Padahal, jika dimaksimalkan, SOC bisa mengurangi ketergantungan terhadap kontainer dari pelayaran dan memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam operasional.

Dalam wawancara, informan K-1 juga menyinggung hal ini:

“Kita sih jarang pakai SOC. Paling kalau pelanggan yang minta. Kalau dari perusahaan sendiri, masih pakai yang dari pelayaran.”
(Hasil wawancara, 3 Juni 2025)

Penulis menilai bahwa terbatasnya penggunaan SOC menunjukkan bahwa strategi manajerial perusahaan masih sangat bergantung pada satu sumber penyedia kontainer. Ke depan, pendekatan diversifikasi seperti penggunaan SOC bisa menjadi salah satu solusi untuk menghadapi *container shortage* yang terjadi secara berulang.

b. **Numerical Group Techniuqe (NGT)**

Dalam proses penelitian ini, metode Nominal Group Technique (NGT) digunakan untuk mengidentifikasi dan menetapkan prioritas terhadap berbagai penyebab potensial yang menghambat efisiensi penggunaan pallet di Gudang Bahan Kemasan.

PT Sampharindo Perdana. Teknik ini dipilih karena mampu menggali opini dari berbagai pihak yang terlibat langsung dalam operasional gudang, sehingga hasilnya lebih objektif dan representatif. Nominal Group Technique (NGT) dilakukan dengan melibatkan tiga informan kunci, yaitu:

K-1: Manajer Operasional

K-2: Staff Operasional Lapangan

K-3: Staf Customer Service

Proses pelaksanaan NGT terdiri dari enam tahapan, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Silent Generation of Ideas

Pada tahap ini, ketiga informan diminta untuk mencatat sebanyak mungkin faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya *container shortage* berdasarkan pengalaman dan pengamatan mereka di lapangan. Proses pencatatan dilakukan secara individual tanpa adanya diskusi antar peserta, untuk menjaga objektivitas dan mencegah adanya pengaruh dari peserta lain. Dari kegiatan ini, diperoleh tujuh faktor potensial yang dicatat dalam formulir NGT masing-masing informan.

2. Round Robin Listing

Seluruh ide yang dikemukakan informan dikumpulkan, Setiap informan menyampaikan satu ide secara bergiliran. Diperoleh tujuh penyebab potensial utama sebagai berikut:

1. Job order tidak lengkap
2. Informan awal tidak jelas
3. Forecast mingguan tidak akurat
4. Perencanaan bergantung pada approval pelayaran
5. Kontiner masih dalam perbaikan
6. Tidak memenuhi standar food/premium grade
7. Mengandalkan kontainer ex-stripping
8. Kapal terlambat sandar
9. Kongesti pelabuhan
10. Demand naik saat peak season
11. Tidak ada kerja sama formal dengan pelayaran
12. Penggunaan SOC (Shipper Owned Container) masih terbatas

3. Serial Discussion of Ideas

Seluruh ide tersebut kemudian didiskusikan bersama untuk memperjelas maksud dan konteks masing-masing penyebab. Diskusi dilakukan tanpa ada penghapusan ide, dan hanya bertujuan untuk klarifikasi dan memperjelas ruang lingkup dari tiap poin. c. Perumusan dan Pelaksanaan Solusi 1) Perumusan solusi bertujuan untuk: i. Mengatasi hambatan efisiensi dalam penggunaan pallet yang terjadi akibat keterbatasan tersedianya pallet saat aktivitas bongkar muat tinggi. ii. Mengurangi waktu tunggu pallet dan mencegah penundaan pembongkaran serta distribusi barang ke lini

produksi. iii. Menyediakan pendekatan sistematis dalam pengelolaan pallet dengan dukungan sistem perencanaan dan digitalisasi data ketersediaan pallet secara real-time. 4. Voting Prioritas Setiap informan diminta memberikan penilaian terhadap seluruh penyebab potensial dengan skala ordinal 1–10, berdasarkan tingkat urgensinya. Tingkat prioritas dari skala ordinal tersebut sebagai berikut:

Tabel 4.3. Skala Ordinal

Skor	Tingkat Prioritas	Keterangan
5	Sangat Prioritas	Permasalahan dianggap sangat mendesak, berdampak besar, dan harus segera ditangani.
4	Prioritas Tinggi	Permasalahan penting, berdampak signifikan, perlu tindakan segera setelah masalah sangat prioritas ditangani.
3	Prioritas Sedang	Permasalahan cukup penting, berdampak sedang, tindakan dapat dijadwalkan setelah prioritas tinggi.
2	Prioritas Rendah	Permasalahan kurang mendesak, berdampak minimal, dapat ditangani secara rutin atau jangka panjang.
1	Sangat Rendah	Permasalahan minor, dampaknya kecil, tindakan tidak mendesak dan dapat dipantau secara berkala.

Hasil *voting* ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4.4. Hasil Voting Prioritas

No.	Faktor Penyebab <i>Container shortage</i>	K-1	K-2	K-3	Total Skor
1	Job order tidak lengkap	5	5	4	14
2	Informasi awal tidak jelas	4	4	4	12
3	Forecast mingguan tidak akurat	4	3	3	10
4	Perencanaan bergantung pada approval pelayaran	5	4	4	12
5	Kontainer masih dalam perbaikan	5	4	4	12
6	Tidak memenuhi standar food/premium grade	4	4	4	12
7	Mengandalkan kontainer ex-stripping	4	3	3	10
8	Kapal terlambat sandar	5	4	4	13
9	Kongesti pelabuhan	4	4	3	11
10	Demand naik saat peak season	4	3	4	13
11	Tidak ada kerja sama formal dengan pelayaran	5	4	4	10
12	Penggunaan SOC (Shipper Owned Container) masih terbatas	3	3	3	9

Berdasarkan hasil voting tersebut, dua penyebab dengan skor tertinggi dipilih untuk dilakukan pemeringkatan kedua, yaitu:

- a. Job order tidak lengkap (14)
- b. Kapal terlambat sandar (13)
- c. Demand naik saat peak season (13)

4. Ranking Kedua

Tiga penyebab teratas tersebut kemudian diberikan peringkat kembali oleh setiap peserta menggunakan skala 1–3 (nilai 1 untuk masalah paling prioritas). Hasil ranking kedua sebagai berikut:

Tabel 4.5. Hasil Ranking Kedua

No	Penyebab Potensial	A-1	A-2	A-3	Total	Peringkat
1	Job order tidak lengkap	3	3	3	9	I
2	Demand naik saat peak season	2	2	1	5	II
3	Kapal terlambat sandar	1	1	2	4	III

5. Discussion of Vote

Setelah dilakukan perankingan, seluruh peserta menyepakati hasil ranking kedua tersebut sebagai hasil akhir proses *Nominal Group Technique* (NGT). Tidak ada peserta yang mengajukan keberatan atau mengusulkan pengulangan perankingan. Oleh karena itu, hasil *Nominal Group Technique* (NGT) dinyatakan final.

6. Perumusan dan Pelaksanaan Solusi

Berdasarkan hasil proses *Nominal Group Technique*, maka diperoleh tiga penyebab utama *container shortage* yang menjadi prioritas utama untuk perbaikan:

1. Job order tidak lengkap

2. Demand naik saat peak season
3. Kapal terlambat sandar

Berdasarkan hasil identifikasi tiga penyebab utama *container shortage*, solusi difokuskan pada pengembangan sistem pemantauan ketersediaan kontainer. Sistem ini dirancang untuk mencatat dan memonitor pergerakan kontainer secara terpusat menggunakan Microsoft Excel, sehingga koordinasi antar tim operasional dapat lebih baik, respons terhadap kebutuhan kontainer yang meningkat dapat lebih cepat,

7. Discussion of Vote

Setelah dilakukan perankingan, seluruh peserta menyepakati hasil ranking kedua tersebut sebagai hasil akhir proses *Nominal Group Technique* (NGT). Tidak ada peserta yang mengajukan keberatan atau mengusulkan pengulangan perankingan. Oleh karena itu, hasil *Nominal Group Technique* (NGT) dinyatakan final.

8. Perumusan dan Pelaksanaan Solusi

Berdasarkan hasil proses *Nominal Group Technique*, maka diperoleh tiga penyebab utama *container shortage* yang menjadi prioritas utama untuk perbaikan:

1. Job order tidak lengkap
2. Demand naik saat peak season
3. Kapal terlambat sandar

Berdasarkan hasil identifikasi tiga penyebab utama *container shortage*, solusi difokuskan pada pengembangan sistem pemantauan ketersediaan kontainer. Sistem ini dirancang untuk mencatat dan memonitor pergerakan kontainer secara terpusat menggunakan Microsoft Excel, sehingga koordinasi antar tim operasional dapat lebih baik, respons terhadap kebutuhan kontainer yang meningkat dapat lebih cepat, dan perencanaan operasional menjadi lebih jelas. Solusi ini dipilih karena praktis, mudah dioperasikan oleh staf, serta sesuai dengan kemampuan teknis dan sumber daya yang tersedia di perusahaan. Langkah berikutnya adalah merumuskan output penelitian terapan yang dapat langsung diterapkan di lingkungan kerja PT Mitra Intertrans Forwarding Cabang Semarang. Langkah selanjutnya adalah merumuskan output penelitian terapan yang dapat langsung diimplementasikan di lingkungan kerja.

4.3 Output Penelitian Terapan

4.3.1 Rencana Aksi 5 Langkah Perbaikan Berkelanjutan (Action Plan)

Tabel 4.6. Output Penelitian Terapan

Tahapan Waktu	Langkah Perbaikan	Tujuan	Penanggung Jawab
Minggu 1	Briefing & Workshop SOP Job Order	Menyamakan pemahaman antar divisi terkait standar pengisian job order	Supervisor CS & Operasional
Minggu 2–3	Implementasi Sistem Tracking Dokumen Job Order	Mendeteksi kekurangan data secara real-time dan mendorong ketepatan input	Tim IT & Administrasi Operasional

Minggu 4	Monitoring Harian dan Validasi Cross-Divisi	Memastikan SOP dijalankan dengan disiplin dan dilakukan pemeriksaan silang	Supervisor CS & Operasional
Bulan ke-2	Evaluasi Rutin terhadap Keterisian dan Ketepatan Job Order	Mengukur efektivitas implementasi SOP dan sistem tracking	Manajer Operasional
Bulan ke-3	Simulasi Pengajuan Kontainer saat Peak Season (Studi Kasus Internal)	Melatih kesiapan tim dalam menghadapi lonjakan permintaan kontainer	Semua Divisi Terkait

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2025

Sebagai tindak lanjut dari permasalahan *container shortage* yang terjadi di PT Mitra Intertrans Forwarding Semarang, penulis merancang tahapan perbaikan yang bersifat bertahap dan realistis. Tabel di bawah ini merupakan bentuk penyusunan rencana implementasi yang disesuaikan dengan kondisi di lapangan, sekaligus sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan job order, yang selama ini cukup sering menjadi pemicu terhambatnya proses pengiriman. Langkah pertama dimulai pada minggu pertama, yaitu dengan mengadakan briefing dan workshop bersama tim Customer Service dan Operasional. Tujuannya adalah untuk menyamakan pemahaman antar divisi, khususnya terkait standar pengisian job order agar tidak terjadi kekeliruan data di awal proses. Setelah itu, pada minggu kedua hingga ketiga, perusahaan diarahkan untuk mulai menggunakan sistem pelacakan dokumen job order secara real-time. Dengan adanya sistem ini, setiap kekurangan informasi bisa langsung terdeteksi sejak awal, sehingga proses perbaikannya pun bisa lebih cepat dilakukan sebelum berdampak pada proses stuffing maupun pengajuan

kontainer. Pada minggu keempat, difokuskan pada kegiatan monitoring harian dan validasi silang antar divisi. Hal ini dimaksudkan agar SOP yang sudah dibuat benar-benar dijalankan secara konsisten di lapangan, dan ada kontrol rutin dari pihak supervisor. Memasuki bulan kedua, kegiatan diarahkan pada evaluasi rutin terhadap kelengkapan dan ketepatan pengisian job order. Evaluasi ini penting untuk mengetahui apakah langkah-langkah yang sudah diterapkan sebelumnya berjalan efektif atau masih perlu diperbaiki. Kemudian, pada bulan ketiga, perusahaan disarankan untuk melakukan simulasi pengajuan kontainer saat kondisi padat, seperti peak season. Simulasi ini dilakukan sebagai latihan kesiapan tim dalam menghadapi lonjakan permintaan, sekaligus melihat sejauh mana koordinasi antar divisi sudah berjalan sesuai rencana. Melalui tahapan-tahapan tersebut, diharapkan permasalahan yang sebelumnya ditemukan dapat dikurangi secara bertahap, dan sistem pengelolaan job order dapat berjalan lebih tertib dan terstruktur.