

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Profil Perusahaan PT. Mitra Kargo Indonesia

Seluruh aktivitas bisnis yang menjadi bagian dari Mitra Group memiliki fokus utama yang terkonsentrasi pada PT. Mitra Kargo Indonesia. Secara umum, struktur organisasi PT. Mitra Kargo Indonesia dibagi menjadi empat divisi utama, yaitu Divisi *Marketing*, Divisi *Customer Service* yang menangani kepengurusan dokumen, Divisi Operasional, dan Divisi Keuangan. Masing-masing divisi memiliki tugas dan tanggung jawab yang terstruktur dengan baik untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan.

PT. Mitra Kargo Indonesia bersama dengan PT. Mitra Persada Logistik menawarkan berbagai layanan transportasi yang mencakup jasa angkutan laut melalui jasa *Freight forwarder* untuk pengangkutan kargo, serta layanan sebagai Pengusaha Pengurus Jasa Kepabeanan (PPJK). Layanan ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan pengiriman barang baik untuk ekspor maupun impor. Sementara itu, PT. Mitra Transport Indonesia memfokuskan kegiatannya pada jasa angkutan truk serta pengelolaan dan perawatan armada truk yang digunakan untuk distribusi barang. Dengan pembagian fungsi yang jelas antar perusahaan, Mitra *Group* mampu menyediakan solusi logistik yang komprehensif bagi para pelanggannya.

Struktur organisasi di setiap cabang perusahaan pada dasarnya disusun berdasarkan kerangka struktur organisasi pusat. Namun, penerapan di masing-

masing cabang dapat disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan spesifik wilayah tempat cabang tersebut berada. Penyesuaian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap cabang dapat beroperasi secara efisien dan tetap memberikan layanan yang optimal kepada pelanggan. Pendekatan fleksibel ini memungkinkan Mitra Group untuk menjaga kualitas layanan sekaligus merespons kebutuhan pasar lokal dengan lebih baik.

Seperti perusahaan jasa pengiriman berskala besar lainnya, PT. Mitra Kargo Indonesia dilengkapi dengan peralatan elektronik yang lengkap serta berbagai fasilitas perkantoran yang memenuhi standar perusahaan modern. Selain itu, perusahaan ini memiliki total 54 orang karyawan dan staf yang berperan dalam mendukung kegiatan operasional sehari-hari. Di bawah ini terdapat ilustrasi logo dari PT. Mitra Kargo Indonesia.



Gambar 4. 1 Logo Perusahaan PT. Mitra Kargo Indonesia

Sumber: <https://www.mitrakargo.com/>

PT. Mitra Kargo Indonesia yang berlokasi di Semarang telah menjadi salah satu perusahaan *forwarder* terkemuka di Jawa Tengah. Perusahaan ini dikenal menyediakan jasa pelayanan yang komprehensif, mencakup pengurusan dan pengelolaan segala aktivitas yang dibutuhkan dalam proses pengiriman, pengangkutan, hingga penerimaan barang, baik untuk kegiatan ekspor maupun impor. Layanan tersebut dilaksanakan dengan dukungan sistem transportasi multimoda, yang memungkinkan untuk menangani pengiriman melalui moda angkutan darat dan laut.

Perusahaan ini pertama kali didirikan pada tanggal 31 Desember 2009 di Semarang, Jawa Tengah. Pendirinya, Supriyono, yang saat ini juga menjabat sebagai direktur, merintis perusahaan ini dengan visi untuk menjadi penyedia layanan logistik dan pengiriman barang yang handal dan terkemuka di Indonesia. Selain itu, PT. Mitra Kargo Indonesia juga tergabung dalam Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI) sejak tahun 2010, sebagai bagian dari komitmen perusahaan dalam mengembangkan jaringan dan kualitas layanannya.

4.1.2. Sejarah Perusahaan

PT. Mitra Kargo Indonesia Semarang merupakan bagian dari Mitra Group, yang juga terdiri dari PT. Mitra Persada Logistik dan PT. Mitra Transport Indonesia. Sejak tahun 2010, perusahaan ini telah tergabung sebagai anggota resmi Asosiasi Logistik dan *Forwarder* Indonesia (ALFI), menunjukkan komitmen perusahaan untuk mematuhi standar dan etika dalam industri logistik di Indonesia. PT. Mitra Kargo Indonesia didirikan pada 31 Desember 2009 di Semarang, Jawa Tengah, oleh Supriyono yang saat ini menjabat sebagai direktur utama.

Kantor pusat PT. Mitra Kargo Indonesia berada di lokasi strategis di Semarang, Jawa Tengah, yang merupakan pusat industri logistik yang terus berkembang. Posisi strategis ini memberi keuntungan kompetitif karena mendukung kebutuhan logistik yang semakin meningkat, baik dari permintaan domestik maupun internasional.

4.1.3. Visi PT. Mitra Kargo Indonesia

Visi dari PT. Mitra Kargo Indonesia adalah “Menginspirasi kemudahan dan kepercayaan dalam pengiriman kargo”. Visi PT. Mitra Kargo Indonesia adalah menjadi sumber inspirasi bagi kemudahan dan kepercayaan dalam pengiriman

kargo. PT. Mitra Kargo Indonesia ingin dikenal sebagai perusahaan yang tidak hanya menyediakan layanan pengiriman, tetapi juga menciptakan pengalaman yang mudah dan dipercayai oleh semua pelanggan. PT. Mitra Kargo Indonesia ingin menjadi pemimpin dalam membawa kemudahan dan kepercayaan ke dalam industri pengiriman kargo.

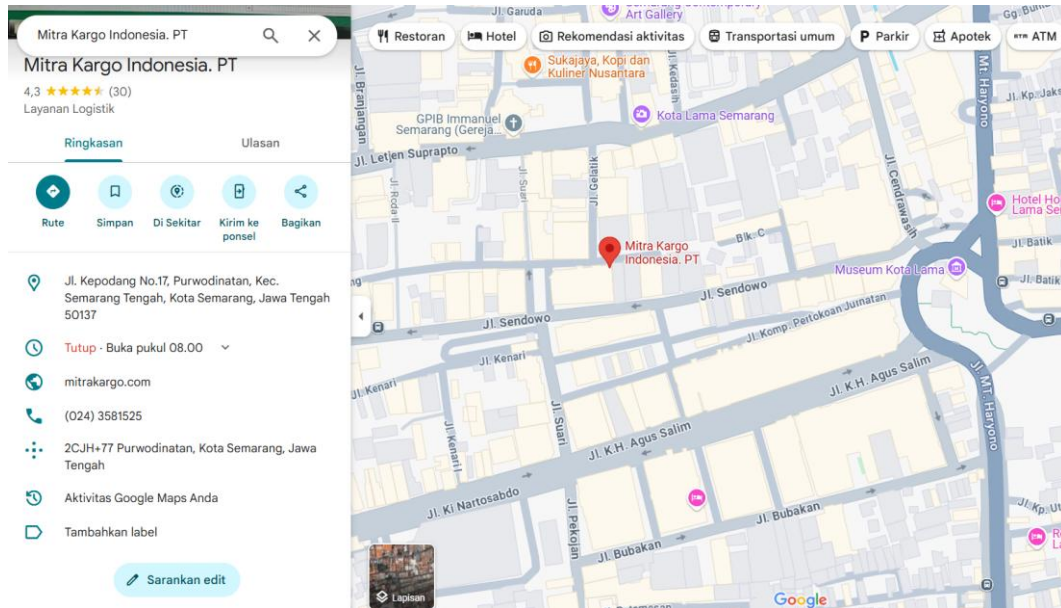
Misi “Memberikan layanan pengiriman kargo yang andal, tepat waktu, dan inovatif, dengan fokus pada kepuasan pelanggan dan pertumbuhan berkelanjutan”.

Misi PT. Mitra Kargo Indonesia mencakup:

1. Menyediakan layanan pengiriman kargo yang dapat diandalkan, yang selalu tepat waktu, dan tepat inovatif sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggan.
2. PT Mitra Kargo Indonesia berkomitmen untuk memprioritaskan kepuasan pelanggan dengan memberikan layanan terbaik.
3. Bertujuan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, tidak hanya bagi perusahaan, tetapi juga untuk pelanggan, mitra, dan seluruh stakeholder PT Mitra Kargo Indonesia.

4.1.4. Lokasi Perusahaan PT. Mitra Kargo Indonesia

PT. Mitra Kargo Indonesia berlokasi di Kota Lama, Semarang tepatnya di Rukan Graha Suari Indah Jl. Kepodang No. 17 Purwodinatan, Semarang 50174, Telepon (024) 3581525 dan nomor fax (024) 3554099, 3554299, website : www.mitrakargo.com. Lokasi tempat berdirinya PT. Mitra Kargo Indonesia merupakan tempat yang strategis karena dekat dengan pelabuhan Tanjung Mas Semarang.

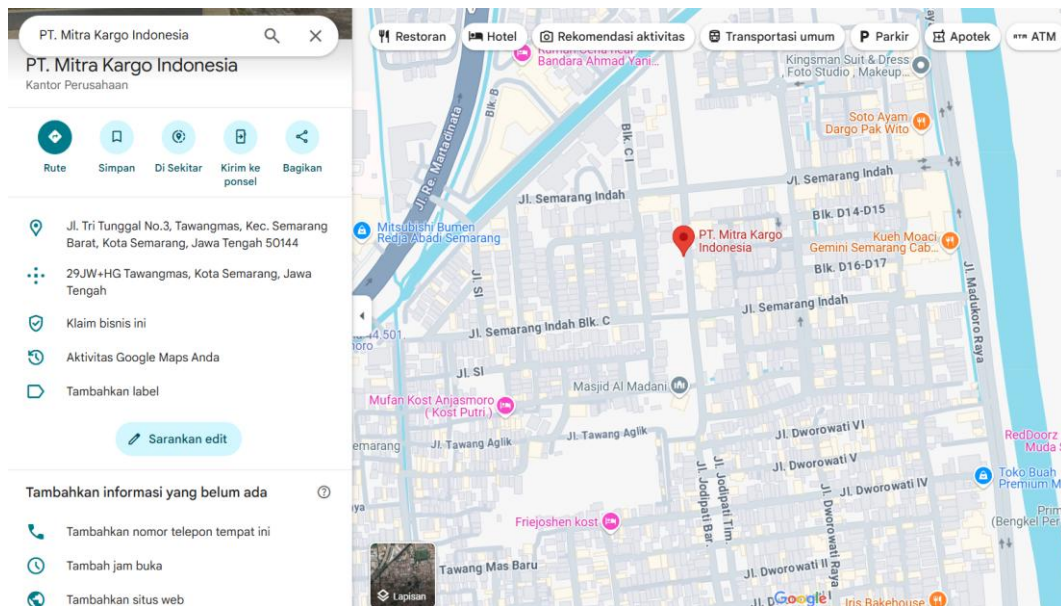


Gambar 4. 2Lokasi PT. Mitra Kargo Indonesia

Sumber: Google Maps

Kantor Operasional: Jl. Tri Tunggal No.3, Tawangmas, Kec. Semarang

Barat, Kota Semarang, Jawa Tengah 50144.

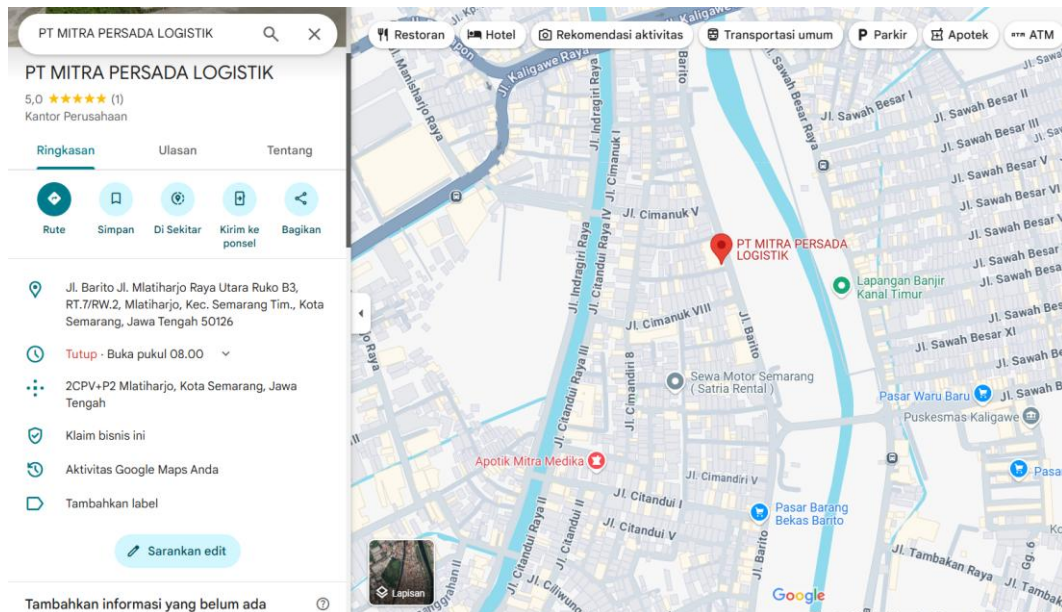


Gambar 4. 3 Lokasi PT Mitra Kargo Kantor Oprasional

Sumber: Google Maps

PT Mitra Persada Logistik dan PT Mitra Transport Indonesia: JL. Barito, Jl.

Mlatiharjo Raya, Kec. Semarang Timur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50126.



Gambar 4. 4 Lokasi PT Mitra Persada Logistik dan PT Mitra Transport Indonesia
Sumber: Google Maps

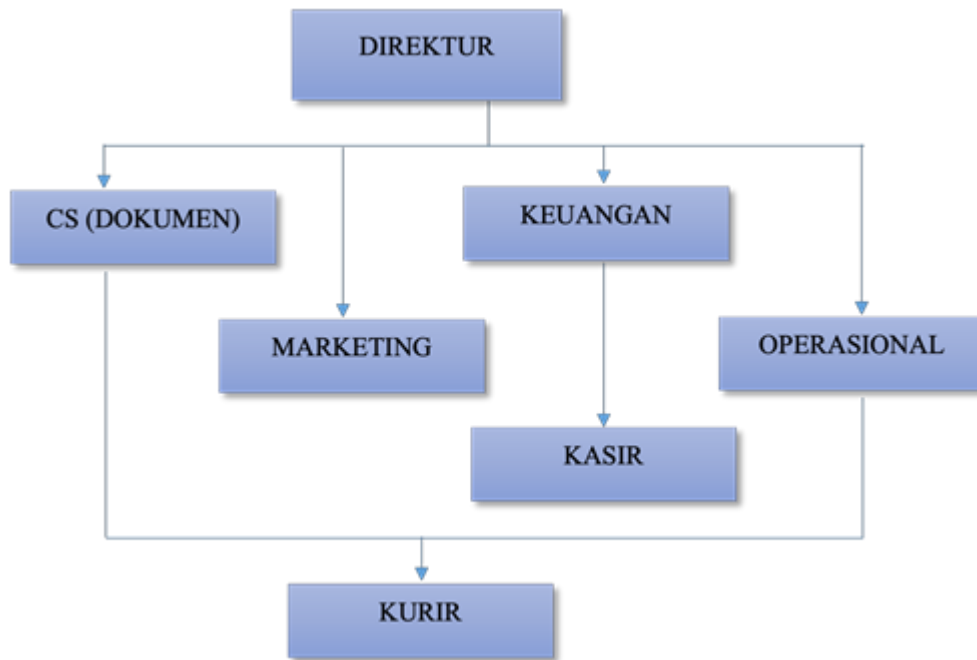
4.1.5. Struktur Organisasi PT. Mitra Kargo Indonesia

PT. Mitra Kargo Indonesia mengadopsi struktur organisasi berbentuk *line* atau garis, sebuah sistem organisasi yang dianggap lebih praktis dan efisien dibandingkan dengan model struktur organisasi lain, seperti matriks atau fungsional. Struktur organisasi ini dinilai tepat untuk perusahaan dengan skala yang tidak terlalu besar seperti PT. Mitra Kargo Indonesia. Dalam sistem ini, seluruh kewenangan dan tanggung jawab utama terpusat pada direktur, yang memiliki kontrol penuh terhadap seluruh proses operasional perusahaan. Alur instruksi atau perintah dari direktur mengalir secara langsung dan berjenjang melalui garis lurus kepada semua bawahan hingga tingkat terendah. Hal ini menjadi tegas dan pengawasan yang lebih efektif dalam memastikan kinerja operasional yang selaras dengan tujuan perusahaan. Sebagai hasilnya, model struktur ini mampu meningkatkan disiplin dan koordinasi di antara karyawan.

Selain keunggulan dalam penyederhanaan koordinasi, struktur organisasi ini memungkinkan setiap pegawai menerima perintah yang jelas dari atasan

langsung, yang membantu memperjelas tanggung jawab dalam menjalankan tugas masing-masing. Karena setiap bagian dari organisasi berada dalam alur komando yang langsung, informasi dapat disampaikan dengan lebih cepat tanpa banyak hambatan birokrasi. Dengan sistem ini, proses kerja sehari-hari di PT. Mitra Kargo Indonesia dapat dikelola secara lebih terstruktur, dari direktur hingga tingkat staf pelaksana. Setiap kesalahan atau kendala yang muncul dalam proses operasional pun dapat segera diidentifikasi dan diatasi oleh atasan terdekat. Hal ini menciptakan efisiensi dalam operasional serta mendukung kelancaran penyampaian arahan dan tindak lanjut dari berbagai kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan.

Dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, PT. Mitra Kargo Indonesia menerapkan pendekatan kekeluargaan di seluruh tingkatan organisasi. Sistem kekeluargaan ini diharapkan mampu meningkatkan rasa kepedulian dan motivasi kerja di antara karyawan, serta mendorong partisipasi aktif dari semua pihak, baik dari kalangan manajemen hingga staf pelaksana. Dengan menerapkan pendekatan ini, setiap kegiatan dan aktivitas operasional dapat langsung dipantau dan dikontrol oleh atasan terdekat, yang memudahkan proses pengawasan dan penilaian. Model ini juga memastikan transparansi dalam pelaksanaan tugas, sehingga semua pihak dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai kinerja masing-masing. Dengan demikian, setiap hasil kerja yang dicapai dapat dievaluasi secara berkala untuk terus memperbaiki dan menyempurnakan kinerja perusahaan secara menyeluruh.



Gambar 4. 5 Struktur Organisasi PT Mitra Kargo Indonesia
Sumber: Data Perusahaan Diolah, 2025

4.1.6. Tugas dan Fungsi Divisi PT. Mitra Kargo Indonesia

Berikut pembagian tugas dari tiap bagian, yaitu:

1. Direktur

Direktur adalah orang yang bertanggung jawab dengan maju mundurnya perusahaan. Tugas dan tanggung direktur selaku pemimpin perusahaan dari PT. Mitra Kargo Indonesia meliputi :

- a. Mengadakan perencanaan kerja.
- b. Mengatur dan mengambil keputusan jalannya perusahaan.
- c. Mengadakan pembagian tugas di antara unit-unit perencanaan dan pelaksanaan perencanaan.

2. Divisi Dokumen

Divisi ini mempunyai tugas dan tanggung jawab hampir sama tetapi yang membedakan hanyalah pelanggan-pelanggan yang ditangani oleh tiga customer service dan satu orang yang membantu pengerjaan dokumen serta satu orang

sebagai pemimpin. Tugas dari pimpinan divisi ini adalah memimpin serta mempunyai tanggung jawab yang besar untuk kelancaran dokumen yang dibuat serta kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan PT. Mitra Kargo Indonesia.

3. Divisi *Customer Service*

Tugas dan tanggung jawab customer service di sini adalah sebagai berikut :

- a. Mengurus semua keperluan dokumen baik ekspor maupun impor.
- b. Memberikan *service* yang baik kepada customer.
- c. Membuat SI (*Shipping Instruction*) *Shipping Instruction* ini dibuat berdasarkan *Invoice* dan *Packing list* dari eksportir dengan nama baru atas nama PT. Mitra Kargo Indonesia.
- d. Membuat *House Bill of Lading* Membuat *House B/L* atas nama PT. Mitra Kargo Indonesia.
- e. Mengoreksi COO (*Certificate of Origin*) Proses mengoreksi COO yang sudah dibuat bagian operasional berdasarkan *Packing list* dan *Invoice*.

4. Divisi *Marketing*

Berhasil tidaknya suatu program perusahaan tergantung dari kemampuan *marketing* dalam memperkenalkan program perusahaan kepada masyarakat luas.

Divisi ini terbagi menjadi 2 bagian yaitu :

- a. Penjualan bertugas mempromosikan atau memperkenalkan produk perusahaan dan mencari order.
- b. Pelayanan pelanggan bagian yang mencatat order masuk, menerima tamu, serta menyampaikan dan mengarsip negosiasi dengan setiap pelanggan.

5. Divisi Finance

Divisi ini bertugas mencatat laporan keuangan setiap harinya baik pemasukan maupun pengeluaran setiap hari dan bertanggung jawab atas laporan keuangan. Pada bagian divisi keuangan ini ada staf yang mengatur untuk keluar dan masuknya uang dari PT. Mitra Kargo Indonesia.

6. Divisi Oprasional

a. Pimpinan Operasional

Pimpinan tersebut bertugas sebagai pengatur jadwal yang sudah ditentukan oleh pihak eksportir yang akan mengirim barangnya. Pimpinan ini bertanggung jawab penuh dalam semua tugas karyawan-karyawannya yang sudah diberikan tugas masing-masing, jika terjadi kesalahan maka pimpinan tersebut bisa mendapatkan kritik dari konsumen. Pimpinan ini juga melakukan pengawasan di lapangan untuk melihat langsung kinerja bagian operasional sudah sesuai ketentuan atau tidak.

b. Bagian PEB (Pemberitahuan Ekspor Barang)

Bertugas mengeluarkan surat pemberitahuan ekspor barang yang ditujukan kepada kantor pelayanan Bea Cukai, dimana di dalam dokumen PEB tersebut berisikan tentang pajak yang akan dibebankan kepada eksportir sesuai dengan barang yang di ekspor

c. Bagian COO (*Certificate of Origin*)

Bertugas untuk mengisi data COO baik secara online maupun *offline* dan mengambil COO asli dari IPSKA yang menerbitkannya serta membayar sesuai klasifikasi COO tersebut dengan menggunakan *copy* B/L.

d. Bagian muat barang atau pengiriman barang

Bertugas mencatat kontainer, memuat barang yang akan dikirim ke dalam kontainer dan menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan barang dan melaporkan kepada yang membuat dokumen.

e. Bagian *trucking*

Bertugas mencari truk yang sesuai dengan klasifikasi kontainer serta muatan kontainer tersebut dan bertanggungjawab penuh atas pengiriman kontainer mulai dari *stuffing* sampai di pelabuhan.

f. Kurir

Bertugas membayar sejumlah tagihan di Bank, mengambil dokumen-dokumen seperti Laporan *Surveyor* di Sucofindo, Fumigasi, *Bill of Lading* dan lain-lain

4.1.7. Jasa yang Ditawarkan PT. Mitra Kargo Indonesia

Jasa yang Ditawarkan oleh PT. Mitra Kargo Indonesia

1. Laut atau *Ocean Freight*

PT. Mitra Kargo Indonesia menyediakan layanan logistik terpadu untuk memenuhi kebutuhan pengiriman baik melalui jalur darat dan laut. Melalui layanan *Ocean Freight*, perusahaan mengelola pengiriman barang melalui laut dengan sistem yang terkoordinasi, yang memungkinkan pelanggan memilih solusi pengiriman paling efisien sesuai dengan kebutuhan *shipper* atau *consignee*. Selain itu, PT. Mitra Kargo Indonesia juga menyediakan pilihan transportasi multimoda yang menggabungkan berbagai moda transportasi untuk memenuhi kebutuhan logistik yang kompleks dan memastikan barang sampai di tujuan tepat waktu.

2. Layanan Ekspor dan Impor

PT. Mitra Kargo Indonesia menawarkan layanan pengelolaan dokumen untuk keperluan ekspor dan impor, termasuk layanan *Custom Clearance* atau pengelolaan bea cukai. Dengan menggunakan fasilitas EDI (*Electronic Data Interchange*) milik perusahaan, PT. Mitra Kargo Indonesia dapat mengelola dokumen bea cukai secara efisien dan akurat. Sistem EDI ini memungkinkan transfer data elektronik yang mempercepat proses verifikasi dokumen dan mengurangi risiko keterlambatan. Dengan demikian, perusahaan dapat menyediakan layanan dokumentasi yang efisien, membantu pelanggan dalam memperlancar arus ekspor dan impor barang konsumen tanpa hambatan yang berarti.

3. Distribusi Antar Pulau atau *Inter-Island Distribution*

Selain layanan pengiriman internasional, PT. Mitra Kargo Indonesia juga menawarkan layanan distribusi domestik antar pulau di Indonesia. Dengan berbagai opsi pengiriman, mulai dari layanan *door-to-door*, *door-to-port*, hingga *port-to-port*, perusahaan memiliki jaringan yang luas di seluruh Indonesia. PT. Mitra Kargo Indonesia dapat membantu pelanggan dalam memindahkan barang dari satu titik ke titik lain di seluruh wilayah Indonesia terkhusus Jawa Tengah dengan efektif dan efisien.

4. Layanan FCL dan LCL

PT. Mitra Kargo Indonesia juga menyediakan layanan *Full Container Load* (FCL) dan *Less Container Load* (LCL) untuk memfasilitasi berbagai kebutuhan pengiriman di beberapa daerah di Indonesia. Fasilitas ini memungkinkan pengiriman barang dalam jumlah besar maupun kecil sesuai kebutuhan pelanggan.

Layanan ini membantu memenuhi kebutuhan pelanggan yang memerlukan solusi logistik fleksibel, baik dalam skala kecil maupun besar, dengan jaminan keamanan yang tinggi dan manajemen logistik yang handal.

5. *Project Cargo & Trucking*

Project Cargo & Trucking merupakan jasa penyediaan truk kargo bagi keperluan pengiriman barang. Pelayanan jasa penyediaan truk kargo bagi keperluan pengiriman barang meliputi pengiriman melalui jalur darat, jalur laut, maupun jalur udara. Untuk mendukung kebutuhan distribusi darat, PT. Mitra Kargo Indonesia memiliki armada truk yang terdiri dari berbagai jenis kendaraan seperti truk trailer. Armada ini dilengkapi dengan teknologi pelacak GPS, sehingga memungkinkan perusahaan untuk memantau setiap pergerakan barang secara *real-time*. Hal ini membantu memastikan barang sampai di tujuan dengan aman, dan mempermudah konsumen dalam memantau status distribusi barang konsumen. Dengan armada yang handal dan sistem pemantauan yang canggih, PT. Mitra Kargo Indonesia mampu memberikan layanan distribusi yang cepat dan terjamin.

4.2. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti memfokuskan kajiannya pada permasalahan yang berkaitan dengan strategi penanganan barang ekspor dalam menghadapi *closing time* pada perusahaan *freight forwarder* pada PT. Mitra Kargo Indonesia. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam, peneliti merumuskan dua pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini. Pertama, bagaimana strategi penanganan barang ekspor yang diterapkan oleh perusahaan *freight forwarder* dalam menghadapi permasalahan *closing time* di PT. Mitra Kargo Indonesia. Kedua, apa saja faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam

pelaksanaan strategi tersebut sehingga berdampak pada keterlambatan pengiriman menjelang *closing time*.

4.2.1. Strategi Penanganan Barang Ekspor Dalam Menghadapi Masalah

***Closing time* pada PT. Mitra Kargo Indonesia**

Permasalahan terkait *closing time* merupakan salah satu isu krusial yang dihadapi dalam aktivitas pengiriman barang ekspor, khususnya oleh perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengurusan transportasi atau *freight forwarder*. PT. Mitra Kargo Indonesia dihadapkan pada tekanan waktu yang cukup ketat dalam hal pemenuhan tenggat pengiriman kontainer menuju pelabuhan muat. Apabila batas waktu pengiriman yang telah ditetapkan oleh pihak pelayaran atau pelabuhan tidak dapat dipenuhi, maka kontainer berisiko tidak dapat dimuat ke atas kapal sesuai jadwal keberangkatan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan konsekuensi yang merugikan, antara lain berupa meningkatnya biaya logistik, dikenakan sanksi administratif dari pihak pelayaran maupun pengelola terminal, serta terganggunya tingkat kepuasan pelanggan sebagai pengguna jasa ekspor. Oleh karena itu, strategi penanganan yang tepat sangat diperlukan untuk mengantisipasi dan mengatasi permasalahan tersebut secara efektif.

Penelitian ini berfokus pada identifikasi penyebab utama keterlambatan tersebut dengan mengacu pada aspek strategi penanganan ekspor yang diungkapkan oleh Putri, Iswati, dan Eny (2024). Aspek tersebut dijadikan acuan dalam menggali informasi dari para informan di lapangan guna memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi operasional yang dilakukan dalam praktik penanganan barang ekspor.

4.2.1.1. Perencanaan Jadwal dan Koordinasi Pengiriman

Perusahaan *freight forwarder* memiliki tanggung jawab utama dalam menyusun jadwal pengiriman barang agar dapat memenuhi batas waktu (*closing time*) yang telah ditentukan oleh pihak pelayaran maupun pelabuhan. Dalam menjalankan tanggung jawab tersebut, diperlukan adanya koordinasi yang optimal antara berbagai pihak terkait, seperti eksportir, penyedia jasa transportasi, serta otoritas pelabuhan, guna memastikan bahwa seluruh rangkaian proses pengiriman dapat berjalan lancar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti, diperoleh informasi mengenai strategi perencanaan jadwal dan koordinasi pengiriman. Penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut dapat dilihat pada kutipan pernyataan dari informan Q-1 berikut ini:

“Strateginya yaitu menentukan jadwal dari jauh hari sebelum *closing time* yang sudah ditentukan oleh pihak *shipping line* dan melakukan koordinasi kepada *shipper* untuk persiapan barang yang akan di ekspor untuk mengurangi buat tidak terkena *closing time* jangan melakukan pengiriman saat mepet *closing time* usahakan 3 hari sebelum *closing time* karena ditakutkan terjadi kerusakan pada *material handling* dari pihak *shipper*” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Pernyataan yang disampaikan oleh informan Q-1 kemudian diperkuat oleh keterangan dari informan Q-2 yang menjabat sebagai Staf Oprasional. Adapun kutipan pernyataan yang disampaikan adalah sebagai berikut:

“Strategi dari perencanaan jadwal itu kita ngikutin dan liat dulu jadwal di web TPKS sudah open stack apa belum biasanya 5 hari sebelum ETB, jadi patokannya di web TPKS serta berkoordinasi berkomunikasi sama shipper yang mau ekspor mau stuffing kapan dan tanggal berapa sama infoin ke *shipper*” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Q-1 dan Q-2, dapat dilihat bahwa strategi perencanaan jadwal dan koordinasi pengiriman dalam menghadapi masalah closing time pada kegiatan ekspor dilakukan melalui pendekatan yang

terkoordinasi. Dengan demikian, kedua informan sepakat bahwa perencanaan jadwal yang sistematis dan komunikasi intensif dengan pihak-pihak terkait merupakan strategi utama dalam mencegah terjadinya masalah closing time dan memastikan kelancaran proses ekspor. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan freight forwarder perlu memiliki sistem informasi logistik yang terintegrasi serta manajemen koordinasi yang ahli terhadap dinamika operasional. Sejalan dengan Nurhayati (2018) bahwa Selain mengedepankan aspek koordinasi, salah satu upaya preventif yang dapat diterapkan adalah penggunaan sistem pengingat (*reminder*) terhadap jadwal pelaksanaan proses stuffing kontainer bagi eksportir. Langkah ini bertujuan untuk memastikan ketepatan waktu dan mengurangi risiko keterlambatan dalam tahapan pengiriman ekspor.

4.2.1.2. Pengelolaan Dokumen Ekspor

Kelengkapan dan kesiapan dokumen ekspor seperti *Shipping Instruction* (SI), *Delivery Order* (D/O), *invoice*, dan *packing list* merupakan komponen penting dalam kelancaran proses pengiriman barang ekspor. Pihak *freight forwarder*, dalam hal ini PT. Mitra Kargo Indonesia, memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh dokumen tersebut telah disusun dengan tepat dan telah diverifikasi sebelum proses pengiriman dilakukan. Langkah ini dilakukan untuk menghindari keterlambatan yang dapat menyebabkan terjadinya kendala pada *closing time*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, diperoleh informasi bahwa dalam menghadapi kemungkinan kendala closing time, pihak perusahaan menerapkan strategi pengelolaan dokumen yang terstruktur. Informan Q-1 yang merupakan Staf Operasional Lapangan menjelaskan bahwa sebelum pengiriman dilakukan, seluruh dokumen diperiksa dan dipastikan kesesuaiannya dengan data

ekspor. Jika terjadi kendala closing time, maka akan dilakukan koordinasi dengan pihak *shipping line* dan Terminal Petikemas Semarang (TPKS) untuk melakukan *approval* pada sistem. Penjelasan tersebut diperkuat oleh informasi dari informan Q-2 yang juga berasal dari divisi operasional. Q-2 menjelaskan bahwa setiap dokumen ekspor dipersiapkan secara menyeluruh dan diperiksa kembali kebenaran datanya. Apabila terjadi keterlambatan hingga menyentuh waktu closing, maka perusahaan akan mengajukan permohonan melalui sistem TPKS dengan mencantumkan nomor kontainer yang terdampak. Setelah itu, dilakukan koordinasi lanjutan dengan pihak *shipping line* untuk mendapatkan persetujuan pembukaan kembali *closing*, serta konfirmasi kepada pihak Pelindo. Lebih lanjut, informan Q-3 selaku Kepala Operasional menyampaikan bahwa perusahaan memiliki alur kerja tersendiri dalam pengelolaan dokumen ekspor. Sebelum proses pengiriman dilaksanakan, seluruh dokumen terlebih dahulu diverifikasi untuk memastikan kesesuaiannya dengan data yang ada. Ketika pengiriman mendekati batas waktu *closing time* atau bahkan melewatinya, maka perusahaan akan memanfaatkan sistem terintegrasi yang terkoneksi langsung dengan TPKS untuk mengajukan permohonan khusus atas kontainer yang terdampak, guna memastikan proses pengiriman tetap dapat berlangsung sesuai dengan prosedur yang berlaku. Berdasarkan keseluruhan informasi yang diperoleh dari ketiga informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi pengelolaan dokumen ekspor yang diterapkan oleh PT. Mitra Kargo Indonesia menekankan pada pentingnya verifikasi data secara cermat, kesiapan dokumen sejak awal, serta koordinasi aktif dengan pihak-pihak terkait melalui pemanfaatan sistem informasi logistik yang terintegrasi. Strategi ini dinilai efektif dalam mengantisipasi dan menangani risiko keterlambatan akibat

closing time, sekaligus menunjang kelancaran proses pengiriman ekspor secara keseluruhan.

4.2.1.3. Penyediaan dan Pengelolaan Armada Transportasi

Pihak *freight forwarder* bertanggung jawab untuk menjamin ketersediaan armada transportasi yang sesuai dan mencukupi berdasarkan kebutuhan pengiriman. Tanggung jawab ini mencakup proses pemesanan kontainer, penjadwalan kegiatan pengangkutan, serta menjalin koordinasi yang efektif dengan penyedia jasa transportasi guna memastikan bahwa barang dapat tiba di pelabuhan tepat waktu dan tidak melewati batas waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti, diperoleh informasi mengenai strategi penyediaan dan pengelolaan armada transportasi. Penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut dapat dilihat pada kutipan pernyataan dari informan Q-1 berikut ini:

“Strateginya itu mempersiapkan armada, armada harus benar benar sudah *ready* dan dipastikan sehat karena kalo tidak ditakutkan akan mengalami *trouble* di jalan saat akan melakukan pengiriman ke pelabuhan” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Pernyataan yang disampaikan oleh informan Q-1 didukung informan Q-2 yang menjabat sebagai Staf Operasional. Adapun kutipan pernyataan yang disampaikan adalah sebagai berikut:

“Strategi dari pengelolaan armada transportasi itu kita emang ada servis atau cek armada ganti oli dll, jika ada musibah yang di luar kendali sehingga terkena *open closing* itu kita komunikasi dan koordinasi sama perusahaan *trucking* saat truk nya itu rusak untuk minta solusi tergantung sama masalah truk nya ada dengan *stooring* kalo rusak ringan kalo rusak parah minta untuk ganti *headtruck* nya untuk ngejar *closing* dan harus lewat tol karna mepet” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Pernyataan yang disampaikan oleh informan Q-2 turut diperkuat oleh informan Q-3 yang menjabat sebagai Kepala Operasional. Adapun pernyataan lengkap yang disampaikan oleh informan tersebut adalah sebagai berikut:

“Salah satu strategi yang kami terapkan dalam mengantisipasi keterlambatan pengiriman menjelang *closing time* adalah memastikan kendaraan operasional dan peralatan bongkar muat selalu dalam kondisi yang prima. Misalnya, truk mogok di jalan menuju pelabuhan itu akan sangat merugikan. Jadi kami sangat menekankan pentingnya pemeliharaan armada secara rutin, sebagai bagian dari upaya dalam menjaga ketepatan waktu pengiriman dan menghindari risiko akibat *closing time*” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap Informan Q-1,

Q-2, dan Q-3, dapat dilihat bahwa strategi penyediaan dan pengelolaan armada transportasi dalam menghadapi kendala *closing time* merupakan langkah strategis yang sangat penting untuk memastikan ketepatan waktu pengiriman barang ekspor ke pelabuhan muat. Dengan demikian, strategi penyediaan dan pengelolaan armada transportasi dalam menghadapi kendala *closing time* berfokus pada kesiapan teknis kendaraan, pemeliharaan berkala, dan respons cepat terhadap gangguan operasional, serta didukung oleh koordinasi aktif dengan pihak terkait. Strategi ini berkontribusi penting secara langsung dalam menjaga ketepatan waktu pengiriman ekspor dan meningkatkan keandalan operasional perusahaan *freight forwarder*.

4.2.1.4. Monitoring dan Evaluasi Proses Pengiriman

Pengawasan menyeluruh terhadap setiap tahapan dalam proses pengiriman, mulai dari pengambilan barang di lokasi asal hingga sampai ke pelabuhan tujuan, merupakan aspek krusial dalam menjamin kelancaran arus logistik. Dalam pelaksanaannya, pihak *freight forwarder* memiliki tanggung jawab untuk melakukan monitoring secara *real time* terhadap seluruh aktivitas di lapangan guna memastikan bahwa proses pengiriman berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Di samping itu, evaluasi berkala juga diperlukan sebagai langkah antisipatif terhadap potensi hambatan yang dapat terjadi selama proses berlangsung. Sistem pengawasan dan evaluasi yang terintegrasi memungkinkan perusahaan

untuk segera mengambil langkah korektif apabila ditemukan adanya kendala operasional, sehingga risiko keterlambatan maupun pelanggaran terhadap jadwal *closing time* dapat diminimalkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diperoleh informasi bahwa strategi *monitoring* pengiriman di PT. Mitra Kargo Indonesia telah memanfaatkan teknologi pelacakan berbasis GPS yang terhubung melalui platform digital *EasyGo*. Informasi ini disampaikan oleh informan Q-1 yang menjelaskan bahwa setiap pergerakan truk dipantau secara langsung melalui sistem tersebut. Ketika waktu pengiriman mulai mendekati batas *closing time*, pihak operasional akan segera memberikan instruksi kepada pengemudi agar melakukan percepatan, termasuk menyarankan penggunaan jalur tol untuk menghindari keterlambatan akibat kemacetan yang tidak terduga. Informasi tersebut diperkuat oleh keterangan dari informan Q-3 yang menjabat sebagai Kepala Operasional. Q-3 menyampaikan bahwa *monitoring* dan evaluasi rutin terhadap setiap pengiriman menjadi langkah penting dalam mengantisipasi risiko keterlambatan. Evaluasi dilakukan terhadap berbagai aspek, seperti jadwal keberangkatan truk, estimasi waktu tempuh, hingga waktu tiba di pelabuhan. Apabila ditemukan adanya kendala dalam proses pengiriman, maka akan segera dilakukan tindak lanjut dalam bentuk evaluasi mingguan sebagai upaya pencegahan agar permasalahan serupa tidak kembali terjadi di masa mendatang.

Berdasarkan informasi yang dihimpun dari kedua informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi *monitoring* dan evaluasi yang diterapkan PT. Mitra Kargo Indonesia sangat berperan dalam menjaga ketepatan waktu pengiriman. Strategi ini mengandalkan integrasi sistem pengawasan berbasis teknologi serta

pelaksanaan evaluasi secara berkala terhadap proses operasional. Upaya ini tidak hanya ditujukan untuk mengurangi risiko keterlambatan akibat *closing time*, tetapi juga mencerminkan komitmen perusahaan dalam mengoptimalkan kualitas layanan logistik kepada pelanggan secara berkelanjutan.

4.2.1.5. Penerapan Teknologi Informasi

Penerapan sistem informasi dan teknologi dalam kegiatan logistik memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan efisiensi operasional serta ketepatan waktu dalam pelaksanaan setiap tahapan distribusi barang. Melalui pemanfaatan sistem pelacakan (*tracking system*) dan pengelolaan dokumen secara elektronik, perusahaan memiliki kemampuan untuk memantau secara real time posisi armada pengangkut serta status pengiriman barang, mulai dari lokasi awal hingga tiba di pelabuhan tujuan. Selain itu, teknologi informasi juga memungkinkan verifikasi dan pertukaran dokumen dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan terdokumentasi dengan baik. Dengan demikian, potensi terjadinya kesalahan administratif maupun keterlambatan akibat kekeliruan data dapat diminimalkan, termasuk dalam hal pemenuhan jadwal *closing time* yang telah ditetapkan oleh pihak pelayaran.

Berdasarkan hasil wawancara, informan Q-1 yang menjabat sebagai Staf Operasional menyampaikan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan sistem pelacakan kendaraan berbasis GPS untuk setiap armada truk yang digunakan. Teknologi tersebut diakses melalui platform berbasis web yang memungkinkan tim operasional memantau secara langsung pergerakan truk dari pabrik menuju pelabuhan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui secara akurat posisi kendaraan dan mengambil tindakan antisipatif apabila terdapat potensi

keterlambatan menjelang batas waktu closing. Hal senada juga diungkapkan oleh informan Q-3 selaku Kepala Operasional. Q-3 menjelaskan bahwa penggunaan sistem berbasis GPS memberikan keuntungan besar dalam proses pengawasan logistik. Melalui sistem ini, tim operasional dapat mengetahui secara *real time* kondisi armada, apakah masih dalam perjalanan, mengalami kendala di jalan, atau telah mendekati pelabuhan. Informasi tersebut menjadi dasar pengambilan keputusan dalam mengontrol dan menyesuaikan jadwal pengiriman agar tidak melebihi waktu yang ditentukan.

Dari wawancara yang dilakukan terhadap kedua informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi pemanfaatan teknologi informasi, khususnya teknologi pelacakan kendaraan berbasis GPS, berperan besar dalam mendukung kelancaran proses pengiriman barang ekspor. Penerapan teknologi ini tidak hanya memperkuat efektivitas pengawasan logistik, tetapi juga menjadi bagian dari upaya modernisasi operasional perusahaan yang berorientasi pada efisiensi, akurasi, serta mitigasi risiko keterlambatan, terutama dalam kaitannya dengan jadwal closing time yang ketat.

4.2.1.6. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program pelatihan serta pengembangan kompetensi bagi staf *freight forwarder* memiliki peranan yang sangat krusial dalam mendukung peningkatan kinerja operasional secara keseluruhan. Fokus utama dari pelatihan ini mencakup aspek manajemen waktu, pengelolaan dokumen ekspor secara efektif, serta kemampuan dalam mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi informasi yang relevan dengan kegiatan logistik. Dengan adanya peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan yang berkelanjutan, diharapkan staf *freight*

forwarder mampu merespons berbagai situasi tidak terduga yang dapat memengaruhi kelancaran proses pengiriman, khususnya dalam hal pemenuhan tenggat waktu atau *closing time* yang telah ditetapkan. Kompetensi yang baik juga berkontribusi pada peningkatan akurasi, efisiensi, serta koordinasi antar pihak terkait dalam rantai logistik. Hal ini selaras dengan pernyataan informan Q-1 selaku Staf Operasional, sebagai berikut:

“Kalo pelatihan tentang ekspor itu kita ada pelatihan sama beberapa staf lain kaya sertifikasi *freight forwarder* setahun 1-2x dalam setahun yang mengadakan ALFI wawancara dan tes sama bahas tentang *closing time*” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Selanjutnya pernyataan Q-1 didukung oleh informan Q-3 selaku Kepala

Operasional. Berikut pernyataannya:

“Pengembangan SDM jadi salah satu prioritas buat menjaga kualitas layanan, khususnya waktu ada masalah yang terjadi di lapangan seperti *closing time*. Pelatihan dan sertifikasi yang diselenggarakan sama asosiasi ALFI ini bahas tentang prosedur ekspor, pemahaman logistik dan penanganan kasus keterlambatan *closing time* harapannya bisa ambil keputusan saat menghadapi *problem* di lapangan” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dengan informan Q-1 dan Q-3, strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi permasalahan *closing time* menunjukkan bahwa pelatihan dan peningkatan kompetensi karyawan menjadi salah satu komponen penting dalam mendukung keberhasilan operasional perusahaan, khususnya dalam kegiatan ekspor. Strategi ini menjadi salah satu pilar utama dalam menjaga ketepatan waktu, kualitas layanan ekspor, serta efisiensi pengelolaan logistik dalam menghadapi tantangan operasional *closing time*.

Penelitian ini mengungkap bahwa PT. Mitra Kargo Indonesia telah menerapkan berbagai strategi yang terintegrasi dan saling mendukung guna mengatasi tantangan *closing time*. Keenam aspek strategi yang dianalisis

menunjukkan bahwa perusahaan secara aktif melakukan langkah-langkah preventif, korektif, serta inovatif dalam proses operasional ekspornya. Secara keseluruhan, strategi penanganan barang ekspor dalam menghadapi masalah *closing time* di PT. Mitra Kargo Indonesia telah diterapkan melalui pendekatan holistik yang mencakup perencanaan, kesiapan administrasi, armada yang andal, pemanfaatan teknologi, pengawasan ketat, serta peningkatan kualitas SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam menghadapi masalah *closing time* bergantung pada sinergi antar elemen strategi tersebut. Implementasi strategi secara konsisten mampu meminimalkan risiko keterlambatan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan dalam layanan ekspor.

4.2.1.7. Proses Penanganan Barang Ekspor

Dalam kegiatan pengiriman barang ekspor melalui moda transportasi laut, PT. Mitra Kargo Indonesia sebagai perusahaan penyedia jasa *freight forwarder* menerapkan serangkaian tahapan operasional yang terstruktur. Tahapan tersebut dimulai sejak proses pemesanan layanan oleh customer hingga pengiriman barang mencapai pelabuhan muat. Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai alur kerja pengiriman barang ekspor, peneliti menyusun sebuah bagan alir yang merepresentasikan keseluruhan proses berdasarkan fungsi dan keterlibatan dari setiap divisi terkait. *Flowchart* ini disusun guna mempermudah identifikasi terhadap tahapan-tahapan yang dijalankan oleh PT. Mitra Kargo Indonesia dalam menangani pengiriman barang ekspor. Dengan demikian, bagan alir tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai

3. Setelah proses *stuffing* selesai, kontainer disegel dan disiapkan untuk diberangkatkan.
4. Dokumen pendukung seperti PEB, *packing list*, *invoice*, dan dokumen dari Bea Cukai diproses oleh bagian operasional.
5. Truk membawa kontainer menuju Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS).
6. *Gate in* dilakukan setelah semua dokumen lengkap dan waktu operasional pelabuhan masih memungkinkan (tidak melewati *closing time*).

Untuk memastikan tidak terjadi keterlambatan dalam proses ekspor, terutama menghadapi *closing time*, dilakukan analisis menggunakan metode *Critical Path Method*. Fokus analisis berada pada aktivitas yang dimulai dari *stuffing* di *warehouse shipper* hingga *gate in container* dikarenakan berdasarkan wawancara proses ini yang menjadi paling penting dalam penanganan barang terutama penyebab *closing time*.

Tabel 4. 1 Waktu proses penanganan barang dari depo sampai *gate in*

Kode	Aktivitas	Durasi Estimasi (jam)
A	Truk mengambil kontainer kosong dari depo	1
B	Perjalanan truk ke <i>warehouse shipper</i>	2
C	Proses <i>stuffing</i> barang ke dalam kontainer	3
D	<i>Sealing container</i>	0.5
E	Penyusunan dan validasi dokumen ekspor	1
F	Perjalanan dari <i>warehouse</i> ke pelabuhan	2
G	Proses <i>gate in</i> di terminal peti kemas (TPKS)	1

Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Semua aktivitas bersifat berurutan dan saling bergantung. Tidak terdapat aktivitas paralel, sehingga: *Critical Path* = A→B→C→D→E→F→G. Durasi total jalur kritis = ± 10,5 jam. Berdasarkan CPM, seluruh tahapan mulai dari truk mengambil kontainer kosong hingga proses *gate in* di pelabuhan berada dalam jalur kritis. Hal ini menunjukkan bahwa:

1. Tidak ada kelonggaran waktu: Setiap keterlambatan dalam aktivitas apapun

langsung berisiko menyebabkan keterlambatan *gate in*.

2. Aktivitas paling menentukan adalah *stuffing* (C), karena berdurasi paling lama dan dapat terhambat oleh kesiapan barang, kondisi gudang, dan alat bantu.
3. Koordinasi antara tim operasional, *trucking company*, dan dokumen ekspor (E) menjadi krusial untuk menjaga ritme proses logistik.

Dengan menggunakan pendekatan *Critical Path Method*, PT. Mitra Kargo Indonesia dapat mengidentifikasi titik-titik kritis yang berdampak terhadap keberhasilan ekspor barang tepat waktu. Jalur kritis dari *stuffing* hingga *gate in* menunjukkan pentingnya perencanaan waktu yang ketat, *monitoring* waktu secara *real time* dan kolaborasi antar divisi (operasional, *trucking*, dan dokumen). Langkah ini akan sangat efektif dalam menghindari potensi keterlambatan *closing time* dan mendukung efisiensi logistik ekspor.

4.2.2. Faktor Penghambat Dalam Strategi Penanganan Barang Ekspor Pada Perusahaan *Freight Forwarder* Dalam Menghadapi Masalah *Closing time* di PT. Mitra Kargo Indonesia

PT. Mitra Kargo Indonesia merupakan perusahaan logistik yang berfokus pada layanan pengiriman barang ekspor dengan komitmen tinggi dalam mendukung kelancaran distribusi ke berbagai negara tujuan. Namun, seiring meningkatnya volume dan kompleksitas pengiriman barang, perusahaan menghadapi tantangan operasional yang cukup signifikan, khususnya dalam hal keterlambatan *closing time*. Permasalahan ini muncul akibat beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan strategi penanganan barang ekspor, seperti kurangnya efektivitas koordinasi antar pihak terkait, keterlambatan kesiapan

dokumen dan barang dari pihak shipper, serta kendala armada di lapangan yang belum sepenuhnya terantisipasi.

Faktor-faktor penghambat tersebut secara langsung berdampak pada efisiensi operasional perusahaan, yang jika tidak ditangani dengan baik dapat menimbulkan kerugian secara *finansial*, mengurangi kepuasan pelanggan, serta menurunkan kinerja dan produktivitas tenaga kerja. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi berbagai faktor penghambat strategi terjadinya keterlambatan *closing time* dalam proses pengiriman barang ekspor di PT. Mitra Kargo Indonesia. Penelitian ini didasarkan pada pandangan serta difokuskan pada pengkajian empat faktor penghambat strategi sebagaimana dikemukakan dalam kajian teoritis dari Sakti dan Muhammad (2022) seperti berikut:

4.2.1.1 Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam implementasi strategi penanganan barang ekspor menuju pelabuhan muat, khususnya dalam upaya memenuhi batas waktu pengapalan (*closing time*), perusahaan freight forwarder dihadapkan pada sejumlah faktor penghambat yang dapat memengaruhi kelancaran operasional secara keseluruhan. Salah satu permasalahan utama yang sering muncul adalah keterbatasan dalam hal sumber daya manusia (SDM). Tenaga kerja yang tersedia pada umumnya belum sepenuhnya dibekali dengan keterampilan teknis maupun pengalaman praktis yang memadai untuk menangani berbagai tahapan dalam proses ekspor secara efektif dan efisien. Kondisi ini menyebabkan kurang optimalnya pengelolaan waktu serta ketidakteraturan dalam penyusunan dan pengurusan dokumen ekspor. Akibatnya, risiko keterlambatan dalam pengiriman barang menuju pelabuhan menjadi

meningkat, yang pada akhirnya dapat berdampak pada tidak tercapainya tenggat waktu yang telah ditetapkan oleh pihak pelayaran atau pelabuhan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti, diperoleh informasi mengenai kendala keterbatasan sumber daya manusia (SDM). Penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut dapat dilihat pada kutipan pernyataan dari informan Q-1 berikut ini:

“Kalo SDM tidak menjadi kendala yang terlalu signifikan, jika staf nya cuman ada 1 atau 2 orang kalo armada yang tersedia ada banyak maka tidak dijadikan suatu kendala, karena SDM dari perusahaan sudah memiliki pengalaman di bidang ekspor sebelumnya terutama pada bagian oprasionalnya jadi sudah profesional” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Selanjutnya pernyataan Q-1 didukung oleh informan Q-3 selaku Kepala

Operasional. Berikut pernyataannya:

“Terkait SDM, sejauh ini saya menilai keterbatasan staf ga jadi kendala signifikan waktu proses ekspor, termasuk masalah *closing time*. Walaupun staf operasionalnya 4 yang menangani kegiatan lapangan, tapi kemampuan dan pengalaman di bidang ekspor sudah cukup karna staf bagian operasional ada latar belakang keahlian yang sesuai, terutama saat armada dalam jumlah besar harus diberangkatkan dalam waktu barengan. Jadi, lebih menekankan di kualitas SDM, bukan kuantitas” (Wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juni 2025).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap informan Q-1 dan Q-

3, dapat dilihat bahwa keterbatasan sumber daya manusia (SDM) tidak menjadi faktor penghambat utama dalam pelaksanaan strategi penanganan barang ekspor, khususnya dalam menghadapi kendala *closing time*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan SDM pada penguatan kompetensi dan pemanfaatan tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus di bidang ekspor, yang pada akhirnya mendukung kelancaran operasional serta meminimalkan risiko keterlambatan akibat kendala *closing time*.

4.2.1.2 Kondisi Cuaca Yang Tidak Mendukung

Selain faktor internal, terdapat pula faktor eksternal yang turut memengaruhi kelancaran proses pengiriman barang ekspor, salah satunya adalah kondisi cuaca yang tidak mendukung. Fenomena cuaca ekstrem seperti hujan deras hingga banjir menjadi hambatan yang cukup signifikan dalam aktivitas pengangkutan barang, khususnya dari lokasi stuffing menuju pelabuhan muat. Permasalahan ini umumnya sulit untuk dihindari karena berada di luar kendali perusahaan, sehingga memerlukan adanya strategi antisipatif guna meminimalkan dampaknya terhadap jadwal pengiriman, terutama dalam kaitannya dengan waktu *closing time*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, informan Q-1 yang menjabat sebagai Staf Operasional menyampaikan bahwa kendala cuaca merupakan faktor eksternal yang tidak dapat diprediksi maupun dikendalikan oleh perusahaan. Q-1 mencontohkan kasus banjir yang terjadi akibat jebolnya tanggul di area Terminal Petikemas Semarang (TPKS), yang menyebabkan akses menuju pelabuhan terganggu dan truk pengangkut tidak dapat masuk ke area *gate in* sesuai jadwal. Hal tersebut diperkuat oleh penjelasan dari informan Q-2 yang juga berasal dari divisi operasional. Menurutnya, hujan dengan intensitas tinggi sering kali menyebabkan banjir di sekitar area pelabuhan, yang pada akhirnya menghambat pergerakan truk dan memperpanjang antrean kendaraan logistik. Kondisi ini kerap kali mengakibatkan keterlambatan proses *gate in* dan berdampak pada potensi pelanggaran jadwal *closing time*. Selanjutnya, informan Q-3 selaku Kepala Operasional menjelaskan bahwa cuaca ekstrem seperti hujan lebat yang menyebabkan genangan air di sekitar pelabuhan merupakan tantangan yang sering

dihadapi dan bersifat tidak dapat dikendalikan. Meskipun perusahaan telah melakukan berbagai langkah antisipasi, seperti mengatur waktu pengiriman dan koordinasi lintas pihak, namun cuaca tetap menjadi faktor yang sulit untuk diprediksi dan memiliki dampak langsung terhadap ketepatan waktu pengiriman, khususnya saat mendekati *closing time*.

Berdasarkan keterangan dari ketiga informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa cuaca buruk merupakan kendala eksternal yang berdampak nyata terhadap proses pengiriman barang ekspor, terutama dalam menjaga ketepatan waktu sesuai dengan jadwal *closing time*. Oleh karena itu, diperlukan strategi mitigasi risiko yang lebih komprehensif, seperti pengaturan jadwal pengiriman yang lebih fleksibel, pemantauan kondisi cuaca secara berkala, serta peningkatan koordinasi dengan pihak pelabuhan dan penyedia jasa transportasi. Strategi ini penting untuk memastikan kelancaran operasional dan meminimalkan gangguan yang disebabkan oleh kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi.

4.2.1.3 Kendala Transportasi

Selain faktor cuaca dan keterbatasan sumber daya manusia, permasalahan transportasi juga menjadi salah satu hambatan utama yang berdampak langsung terhadap kelancaran proses pengiriman barang ekspor, khususnya dalam kaitannya dengan ketepatan waktu *closing time*. Kendala ini umumnya berkaitan dengan keterbatasan jumlah armada yang tersedia serta gangguan teknis pada kendaraan operasional. Keterlambatan dapat terjadi apabila truk yang digunakan belum kembali dari pengiriman sebelumnya, sehingga proses distribusi ke lokasi *stuffing* atau pelabuhan mengalami penundaan. Situasi ini menjadi semakin kompleks

apabila perusahaan tidak memiliki kendaraan cadangan atau belum menerapkan sistem manajemen armada yang responsif dalam menangani kondisi darurat.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, informan Q-1 yang menjabat sebagai Staf Operasional menjelaskan bahwa ketersediaan armada sering kali menjadi kendala, terutama saat permintaan pengiriman meningkat. Dalam kondisi tertentu, perusahaan harus menunggu armada kembali ke garasi sebelum dapat melanjutkan pengangkutan berikutnya. Waktu tunggu ini kemudian berdampak pada keterlambatan jadwal *stuffing* yang telah disepakati dengan pihak pabrik, sehingga proses pengiriman menjadi mundur dan berpotensi melebihi batas waktu *closing*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh informan Q-2 yang juga berasal dari divisi operasional. Q-2 menekankan bahwa ketika kapasitas muatan sedang tinggi dan kendaraan belum tersedia, proses *stuffing* menjadi terganggu karena harus menunggu truk kembali. Hal ini menyebabkan kegiatan *stuffing* dilakukan dalam kondisi waktu yang sudah sangat mepet dengan closing time, yang pada akhirnya meningkatkan risiko keterlambatan. Sementara itu, informan Q-3 selaku Kepala Operasional menambahkan bahwa kendala pada armada tidak hanya sebatas ketersediaan, tetapi juga menyangkut kondisi teknis kendaraan. Q-3 memberikan contoh kasus di mana sebuah truk mengalami kerusakan mesin di daerah Batang pada malam hari. Karena kejadian tersebut terjadi di luar jam operasional, penanganan tidak dapat dilakukan secara langsung dan harus menunggu keesokan harinya. Proses perbaikan yang memakan waktu ini secara otomatis berdampak pada keterlambatan pengiriman, khususnya ketika tenggat waktu *closing* sangat ketat.

Dari ketiga narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa kendala dalam aspek transportasi merupakan hambatan yang signifikan dan memiliki kontribusi langsung terhadap kegagalan pemenuhan jadwal *closing time*. Pengelolaan armada yang belum optimal, baik dari segi jumlah maupun kesiapan teknis, menjadi salah satu penyebab utama terjadinya *bottleneck* dalam proses distribusi. Ketidaksiapan dalam menghadapi kondisi darurat, ditambah dengan belum adanya sistem manajemen transportasi yang adaptif, memperbesar risiko keterlambatan operasional. Sejalan yang disampaikan oleh Raharjo dan Sari (2021) bahwa keterbatasan pada aspek infrastruktur pelabuhan, kapasitas penyimpanan di gudang, serta keterhubungan jaringan transportasi menjadi faktor yang berkontribusi terhadap meningkatnya biaya logistik dan durasi waktu transit. Kondisi tersebut secara tidak langsung berdampak pada penurunan efisiensi dan daya saing kegiatan ekspor.

Oleh karena itu, dalam upaya menyusun strategi penanganan barang ekspor menghadapi masalah *closing time*, aspek transportasi perlu mendapat perhatian khusus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain adalah penambahan unit armada, pelaksanaan perawatan preventif secara berkala, serta penyusunan rencana aksi darurat yang mampu merespons gangguan teknis secara cepat dan tepat. Strategi tersebut menjadi krusial dalam memastikan bahwa proses distribusi barang tetap berjalan sesuai jadwal, bahkan di tengah kondisi operasional yang padat dan dinamis. Sejalan dengan penelitian Nurhayati (2018) bahwa Kesiapan fisik sarana pengangkut, seperti truk dan kontainer, merupakan aspek krusial yang memengaruhi efisiensi dalam proses pengiriman barang ekspor. Oleh karena itu, pelaksanaan pemeriksaan menyeluruh terhadap kondisi kendaraan pengangkut

sebelum diberangkatkan ke pelabuhan menjadi hal yang sangat penting. Permasalahan teknis pada kendaraan, ketidaksesuaian kapasitas muatan, maupun kondisi kontainer yang tidak layak digunakan berpotensi menimbulkan keterlambatan pengangkutan bahkan kerusakan pada barang ekspor. Untuk meminimalisasi risiko tersebut, perusahaan perlu menerapkan prosedur inspeksi secara berkala terhadap armada transportasi dan kontainer guna memastikan kesiapan operasional serta menjamin ketepatan waktu keberangkatan dan keamanan barang selama proses pengiriman berlangsung.

4.2.1.4 Komunikasi Yang Kurang Efektif

Salah satu hambatan signifikan yang berpotensi mengganggu kelancaran proses pengiriman barang ekspor adalah komunikasi yang tidak berjalan secara efektif antara pihak-pihak yang terlibat, seperti eksportir, perusahaan *freight forwarder*, operator pelabuhan, dan penyedia jasa pelayaran. Ketidakefektifan dalam penyampaian informasi serta kurangnya sinkronisasi dan koordinasi antarunit kerja sering kali menimbulkan kesalahpahaman terkait jadwal keberangkatan kapal, pelaksanaan prosedur operasional, maupun kelengkapan dokumen pengiriman. Ketidaksesuaian informasi yang terjadi berdampak pada keterlambatan proses *gate-in* kontainer di pelabuhan, sehingga dapat mengakibatkan kegagalan dalam memenuhi tenggat waktu closing time yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara, informan Q-1 selaku Staf Operasional menyampaikan bahwa sering kali terjadi keterlambatan dari pihak *shipper* yang sudah melakukan pemesanan kontainer, namun barang yang akan dikirim belum siap. Hal ini menyebabkan truk harus menunggu dalam waktu yang cukup lama di

lokasi pabrik, yang pada akhirnya mengacaukan jadwal pengiriman. Selain itu, koordinasi internal antarstaf operasional yang masih bergantung pada aplikasi komunikasi informal seperti WhatsApp dinilai kurang efektif, terutama apabila terdapat informasi penting yang tidak segera dibaca atau ditindaklanjuti, sehingga menghambat pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Penjelasan tersebut diperkuat oleh informan Q-2 yang juga berasal dari divisi operasional. Q-2 menegaskan bahwa komunikasi menjadi salah satu kendala utama, terutama saat volume pengiriman tinggi dan waktu menuju *closing time* semakin sempit. Q-2 menyatakan bahwa tidak adanya sistem komunikasi resmi yang terstruktur menyebabkan miskomunikasi, karena informasi penting yang berkaitan dengan kesiapan barang atau jadwal pengiriman tidak tersampaikan dengan baik kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Hal serupa juga disampaikan oleh informan Q-3 selaku Kepala Operasional, yang menyoroti dampak dari keterlambatan informasi dari pihak shipper terhadap efisiensi operasional perusahaan. Q-3 menjelaskan bahwa truk operasional sering kali harus menunggu tanpa kepastian waktu akibat barang belum siap dikirim, sementara komunikasi internal yang hanya mengandalkan WhatsApp belum mampu menjamin efektivitas penyampaian informasi secara *real time*. Oleh karena itu, ia menekankan pentingnya perbaikan sistem komunikasi yang lebih terstruktur dan responsif ke depannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang tidak berjalan secara efektif, baik antara staf internal maupun dengan pihak eksternal seperti shipper, merupakan hambatan penting dalam strategi penanganan barang ekspor, khususnya dalam menjaga ketepatan waktu terhadap jadwal *closing time*. Ketergantungan pada media

komunikasi informal yang tidak terintegrasi menyebabkan kurangnya kecepatan dan keakuratan informasi dalam proses operasional. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan sistem komunikasi melalui penerapan platform digital terintegrasi serta pelatihan komunikasi operasional kepada seluruh staf terkait, guna mendukung percepatan pengambilan keputusan dan kelancaran koordinasi logistik ekspor.

Berdasarkan penelitian mengenai keempat faktor penghambat dalam pelaksanaan strategi penanganan barang ekspor, dapat disimpulkan bahwa efektivitas strategi perusahaan dalam menghadapi batas waktu *closing time* dipengaruhi oleh kombinasi antara kendala internal dan eksternal. Temuan penelitian secara menyeluruh menunjukkan bahwa tiga faktor utama yang paling berkontribusi terhadap keterlambatan proses pengiriman adalah permasalahan transportasi, kondisi cuaca ekstrem, serta kurangnya efektivitas dalam komunikasi antar pihak terkait. Ketiga faktor tersebut terbukti menjadi hambatan dominan yang berdampak langsung pada ketepatan waktu *gate-in* kontainer ke pelabuhan.

Sementara itu, kendala yang bersumber dari keterbatasan sumber daya manusia dinilai tidak terlalu signifikan, namun tetap menjadi aspek penting yang memerlukan perhatian melalui upaya peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan perancangan dan penerapan strategi manajemen risiko yang lebih komprehensif serta penguatan sistem logistik yang adaptif dan responsif, untuk memastikan seluruh proses pengiriman dapat berjalan efisien dan tepat waktu dalam memenuhi ketentuan *closing time* yang berlaku.

4.3. *Output Penelitian Terapan*

Berdasarkan hasil temuan yang telah diperoleh peneliti terkait strategi penanganan barang ekspor dalam menyelesaikan masalah *closing time* di PT. Mitra Kargo Indonesia, peneliti merekomendasikan penerapan kebijakan baru yang dapat membantu mengurangi atau mencegah terjadinya keterlambatan pengiriman barang. Dalam penelitian ini, peneliti memilih *action plan* sebagai bentuk *output* karena mampu memberikan alur kerja yang sistematis dan terstruktur dalam menghadapi kendala *closing time* terkait untuk optimalisasi dari kendala transportasi, kondisi alam yang tidak mendukung dan komunikasi yang kurang efektif.

Melalui *action plan* tersebut, PT. Mitra Kargo Indonesia diharapkan memiliki panduan strategis yang jelas untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi potensi keterlambatan lebih awal, sehingga proses pengiriman ekspor dapat berjalan lebih efisien dan tepat waktu.

Tabel 4. 2 Action Plan Output Penelitian Terapan

No.	Tahapan Strategis	Action Plan	Penanggung Jawab (PIC)	Waktu Pelaksanaan
1.	Deteksi Dini Potensi Keterlambatan	Monitoring rutin jadwal <i>stuffing</i> , cuaca, dan status kesiapan barang serta armada minimal H-5 dari <i>closing time</i> .	Tim Operasional & <i>customer service</i>	H-7 sampai H-3 sebelum <i>closing</i>
2.	Penyesuaian Jadwal dan Komunikasi <i>Shipper</i>	Menyusun ulang waktu pengiriman dengan <i>shipper</i> bila barang belum siap serta koordinasi intensif dan validasi dokumen.	<i>Customer Service</i>	H-5 sampai H-2
3.	Antisipasi Armada Transportasi	Pemeriksaan kondisi teknis kendaraan, siagakan armada cadangan, dan	Staf Operasional & Divisi <i>Maintenance</i>	H-3 sampai hari H

No.	Tahapan Strategis	Action Plan	Penanggung Jawab (PIC)	Waktu Pelaksanaan
		tetapkan jalan tol jika perlu.		
4.	Evaluasi Cuaca dan Rute Alternatif	Pantauan cuaca <i>real time</i> , penentuan rute alternatif untukantisipasi banjir di area pelabuhan.	Kepala Operasional & Staf Oprasional	H-2 sampai H
5.	Pengambilan Keputusan Mendesak	Bila risiko <i>closing time</i> tinggi, lakukan approval via sistem Pelindo dan negosiasi dengan <i>shipping line</i> .	Kepala Operasional atau Staf Oprasional	Hari H
6.	Monitoring Terintegrasi dan Pelaporan	Gunakan sistem GPS dengan <i>EasyGo</i> sebagai saluran informasi logistik real time.	Staf Operasional & Driver	H-5 sampai hari H

Keterangan:

1. Deteksi Dini Potensi Keterlambatan

Tahap awal ini merupakan fase krusial yang berfungsi sebagai upaya preventif untuk meminimalkan potensi keterlambatan. Deteksi dilakukan dengan memantau beberapa indikator utama seperti jadwal *stuffing* kontainer, perkiraan cuaca, status kesiapan barang dari *shipper*, serta kondisi armada yang akan digunakan. Semua pemantauan ini sebaiknya dilakukan minimal H-5 dari jadwal *closing time*, agar perusahaan memiliki cukup waktu untuk menyusun alternatif solusi. Dengan sistem *monitoring* aktif, perusahaan dapat menanggulangi masalah sebelum menjadi kendala yang serius dan mempengaruhi kelancaran ekspor

2. Penyesuaian Jadwal dan Komunikasi dengan *Shipper*

Tahapan ini dilakukan jika dari hasil deteksi awal diketahui bahwa barang belum siap atau dokumen belum lengkap. Koordinasi intensif

dengan *shipper* menjadi kunci utama agar pengaturan jadwal ulang dapat dilakukan secara efisien tanpa mengganggu alur distribusi. Validasi kelengkapan dokumen seperti PEB, *packing list*, dan *invoice* juga dilakukan di tahap ini. Komunikasi yang jelas dan terstruktur di tahap ini sangat penting untuk mencegah penumpukan armada di pabrik atau terminal. Validasi dokumen juga mengurangi risiko pengembalian kontainer akibat ketidaksesuaian administratif.

3. Antisipasi Armada Transportasi

Perusahaan harus memastikan bahwa armada yang akan digunakan dalam kondisi prima dan siap beroperasi. Pemeriksaan teknis wajib dilakukan menjelang hari H, serta penyiapan kendaraan cadangan bila terjadi kerusakan mendadak. Jalur alternatif seperti tol juga harus direncanakan untuk menghadapi kondisi lalu lintas yang padat. Oleh karena itu, antisipasi armada merupakan elemen strategis yang tidak bisa diabaikan. Kesiapan kendaraan menentukan apakah barang bisa tiba tepat waktu di pelabuhan atau tertunda hingga melewati *closing time*.

4. Evaluasi Cuaca dan Penentuan Rute Alternatif

Faktor cuaca adalah risiko eksternal yang tidak bisa dikendalikan, namun bisa diantisipasi. Dalam tahap ini, perusahaan melakukan *monitoring* cuaca secara *real time*, dan menyiapkan rute alternatif jika jalur utama terdampak banjir, seperti di sekitar TPKS. Koordinasi dengan petugas lapangan menjadi sangat penting. Perusahaan dapat menghindari stagnasi distribusi dan memastikan barang tetap sampai tepat waktu.

5. Pengambilan Keputusan Mendesak

Ketika situasi darurat muncul dan risiko keterlambatan meningkat, maka keputusan taktis harus segera diambil. Hal ini dapat berupa pengajuan *approval gate-in* melalui sistem Pelindo, atau negosiasi ulang dengan pihak *shipping line* untuk perpanjangan waktu *closing*. Semua keputusan harus dilakukan dengan cepat dan tepat oleh staf operasional. Kemampuan untuk menegosiasikan waktu tambahan atau mengakses sistem otorisasi secara cepat dapat menyelamatkan satu pengiriman dari keterlambatan

6. Monitoring Terintegrasi dan Pelaporan

Setelah semua langkah dilakukan, monitoring operasional dilakukan melalui sistem berbasis GPS, aplikasi logistik seperti *EasyGo*. Tanpa pemantauan *real time*, seluruh proses dapat kehilangan arah dan kendali. *Monitoring* terintegrasi membantu memastikan bahwa semua proses berjalan sesuai rencana, serta memberikan *early warning* jika terjadi hambatan di lapangan.