

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perdagangan internasional kini menjadi pilar utama dalam mendukung pertumbuhan ekonomi regional, terutama di negara berkembang seperti Indonesia, dimana aktivitas ekspor-impor berfungsi sebagai katalisator aliran barang, jasa, dan modal (BPS., 2024). Perdagangan internasional menghasilkan dampak positif yang substansial, termasuk peningkatan volume komoditas ekspor-impor yang didorong oleh prinsip keunggulan komparatif, dalam hal ini perbedaan potensi sumber daya alam antar negara menciptakan peluang pertukaran mutual beneficial (Ricardo, 1817; Krugman & Obstfeld, 2022). Potensi alam di Indonesia seperti kelapa sawit, nikel, dan produk perikanan telah menjadikan ekspor sebagai kontributor utama PDB, dengan nilai ekspor mencapai USD 259 miliar pada 2023 (Kementerian Perdagangan RI., 2024). Faktor ekonomi berkelanjutan semakin menonjol, dimana pelaku usaha domestik berupaya memaksimalkan produksi di luar kapasitas internal untuk memenuhi permintaan global, sehingga mendukung optimalisasi rantai pasok dan kesejahteraan konsumen (Porter., 1990). Seperti halnya yang terjadi di Indonesia, perdagangan internasional tidak hanya berperan sebagai sumber devisa melalui ekspor, tetapi juga sebagai sarana untuk memperluas pasar produk domestik dan meningkatkan daya saing nasional di kancah global (Matondang et al., 2024)

Dalam upaya menjaga keberlanjutan ekonomi nasional, penguatan strategi ekspor dipandang sebagai sebuah imperatif strategis, terutama di tengah dinamika nilai tukar dan regulasi perdagangan yang diprediksi akan terus menjadi isu krusial dalam peta perdagangan global (World Bank., 2025) Seiring dengan perkembangan

perdagangan internasional, kondisi ekspor Indonesia mengalami dinamika yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kualitas produk, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi global, serta infrastruktur logistik yang mendukung kelancaran pengiriman barang (Nursafira et al., 2025) Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, terlihat bahwa ekspor non-migas secara konsisten mendominasi struktur ekspor nasional dibandingkan ekspor migas. Hal ini menunjukkan bahwa sektor non-migas memiliki peranan yang lebih besar dalam menopang kinerja perdagangan luar negeri Indonesia (Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2025).

Tabel 1. 1 Volume Ekspor Indonesia (2022 – 2025)

Komponen Ekspor	Volume Ekspor (Migas - Non Migas) (Ribu Ton)				
	2021	2022	2023	2024	2025
Migas	12.247,42	15.998,22	15.921,91	15.876,91	13.067,95
Non Migas	219.362,09	275.906,09	243.605,88	250.652,26	269.841,01
Jumlah	231.609,51	291.904,31	259.527,79	266.529,17	282.908,96

Sumber : Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (n.d.). *Total Ekspor*. 2025

Volume Ekspor Indonesia Tahun 2021–2025, terlihat bahwa volume ekspor Indonesia, baik migas maupun nonmigas, menunjukkan dinamika yang fluktuatif dalam lima tahun terakhir. Pada komponen non-migas, volume ekspor meningkat signifikan dari tahun 2021 sebesar 219.362,09 ribu ton menjadi 275.906,09 ribu ton pada tahun 2022 walaupun sudah mengalami penurunan pada tahun 2023 menjadi 243.605,88 ribu ton, volume tersebut kembali menunjukkan tren peningkatan pada

tahun 2024 dan 2025 masing-masing sebesar 250.652,26 ribu ton dan 269.841,01 ribu ton. Ekspor migas relatif lebih berfluktuasi dan cenderung menurun pada tahun 2025 dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Secara agregat, total volume ekspor Indonesia mengalami peningkatan dari 231.609,51 ribu ton pada tahun 2021 menjadi 282.908,96 ribu ton pada tahun 2025. Peningkatan volume ekspor, khususnya pada sektor non-migas yang mendominasi struktur ekspor nasional, menunjukkan tingginya aktivitas perdagangan internasional Indonesia. Peningkatan aktivitas tersebut juga berimplikasi pada kompleksitas proses logistik dan distribusi, termasuk potensi terjadinya hambatan operasional seperti penundaan pengiriman barang ekspor (Ramadhani et al., 2025). Ketepatan waktu pengiriman (*on-time delivery*) menjadi indikator utama kinerja rantai pasok dan kualitas layanan logistik, keterlambatan pengiriman tidak hanya berdampak pada kerugian finansial, seperti biaya penumpukan container (*demurrage & detention*), perubahan jadwal kapal (*rescheduling*), serta potensi pembatalan kontrak (Niemi et al., 2025), tetapi juga menimbulkan kerugian non-material berupa penurunan kepercayaan dan reputasi perusahaan di mata mitra internasional internasional, yang dapat mengurangi loyalitas pelanggan dan peluang bisnis di masa depan (Onica et al. 2025).

Signifikansi volume ekspor non-migas Indonesia yang terus tumbuh menempatkan sektor jasa logistik pada posisi strategis. Dalam konteks ini, efisiensi operasional perusahaan *freight forwarding* menjadi determinan utama dalam menjaga kelancaran arus barang (Zhao et al., 2023). PT Link Pasipik Indonusa, sebagai salah satu pelaku utama di industri jasa logistik, memegang peran krusial dalam mengintegrasikan berbagai moda transportasi untuk mendukung daya saing

ekspor nasional (Chair et al., 2025). Kondisi ekspor Indonesia yang semakin meningkat menuntut perusahaan jasa pengiriman barang seperti PT Link Pasipik Indonusa untuk mengelola proses pengiriman secara efisien, mulai dari pengurusan dokumen hingga pengaturan transportasi laut yang menjadi tulang punggung perdagangan internasional karena biaya logistik yang lebih rendah dan fleksibilitas kargo (Dwiguna et al., 2025). Perusahaan *freight forwarder* dalam pekerjaannya juga harus menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, seperti perusahaan pelayaran, maskapai penerbangan, perusahaan *trucking*, dan pengelola pergudangan. Sinergi antar *stakeholder* tersebut bertujuan untuk menjamin barang ekspor dapat dikirim melalui moda transportasi darat, laut, maupun udara secara efektif dan efisien namun dalam pelaksanaannya masih sering dijumpai permasalahan teknis maupun administratif yang berpotensi menyebabkan penundaan pengiriman (Soon et al., 2024).

Pengiriman barang ekspor yang mengalami keterlambatan telah terbukti dapat mengurangi tingkat kepuasan konsumen, mengurangi daya saing perusahaan, serta berpotensi untuk merugikan perusahaan dalam hal kehilangan konsumen dan biaya pengiriman, baik perusahaan jasa logistik maupun eksportir manufaktur (Pott et al., 2023). Keandalan waktu (*on-time delivery*) dalam konteks perusahaan *freight forwarder* dan ekspedisi, merupakan inti dari kualitas jasa (Anugraheni et al., 2024). Keberadaan perusahaan jasa logistik dalam hal pengelolaan pengiriman barang ekspor belum dapat memenuhi target ketepatan waktu pengiriman, terlebih jika telah terjadi secara berulang, dapat berdampak negatif pada reputasi dan posisi daya saing perusahaan dalam dunia usaha global (Yuanita et al., 2025). Oleh karena itu, perusahaan jasa logistik dituntut untuk mampu mengelola proses operasional

secara efektif guna meminimalkan terjadinya keterlambatan pengiriman barang ekspor (Dewi et al., 2017). Berikut adalah data keterlambatan pengiriman barang ekspor per kuartal pada tahun 2025 :

Tabel 1. 2 Data keterlambatan pengiriman barang ekspor PT. Link Pasipik Indonusa 2025

Kuartal	Bulan	Total Ekspor (<i>shipment</i>)	Jumlah Keterlambatan	Persentase Keterlambatan (%)
Kuartal 1	Januari - Maret	59	17	28.8
Kuartal 2	April - Juni	46	12	26.1
Kuartal 3	Juli - September	71	21	29.6
Kuartal 4	Oktober - Desember	79	23	29.1
Rata - Rata			18,25	28.04 %

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan pada tabel 1.2 terlihat bahwa tingkat keterlambatan pengiriman masih terjadi secara konsisten pada setiap kuartal dalam satu tahun operasional, Pada Kuartal I (Januari–Maret) tercatat total pengiriman ekspor sebanyak 59 pengiriman, dengan 17 pengiriman mengalami keterlambatan atau sebesar 28,8% dari total pengiriman. Pada Kuartal II (April–Juni) jumlah pengiriman ekspor tercatat sebanyak 46 pengiriman, dengan 12 pengiriman mengalami keterlambatan atau sebesar 26,1%, Selanjutnya pada Kuartal III (Juli–September) terjadi peningkatan aktivitas pengiriman dengan total 71 pengiriman ekspor, di mana 21 pengiriman mengalami keterlambatan atau sebesar 29,6%, Pada Kuartal IV (Oktober–Desember) jumlah pengiriman ekspor meningkat menjadi 79 pengiriman, dengan 23 pengiriman mengalami keterlambatan atau sebesar 29,1%. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun volume pengiriman pada akhir tahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan, Secara keseluruhan, rata-rata keterlambatan

pengiriman pada tahun 2025 mencapai 18,25 pengiriman per kuartal dengan rata-rata persentase keterlambatan sebesar 28,04%. Konsistensi angka keterlambatan yang rata-rata tersebut merefleksikan adanya hambatan sistemik yang belum teratasi. Fenomena ini mengindikasikan bahwa tekanan volume pengiriman pada periode puncak (Kuartal III dan IV) belum diimbangi dengan resiliensi kapasitas operasional yang memadai, sehingga menciptakan *bottleneck* yang berisiko mendegradasi kepercayaan mitra internasional (Maesazshandy., 2025). Oleh karena itu, diperlukan analisis lebih lanjut mengenai faktor-faktor penyebab keterlambatan guna merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas operasional dan ketepatan waktu pengiriman barang ekspor di PT Link Pasipik Indonusa Semarang (Heizer et al., 2020).

Analisis penyebab keterlambatan pengiriman barang ekspor merupakan tahapan penting dalam upaya meningkatkan efektivitas kinerja operasional perusahaan logistik dan distribusi internasional (Heizer et al., 2020). Berbagai metode analisis dapat digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab suatu permasalahan operasional, seperti *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), *Root Cause Analysis* (RCA), *Pareto diagram*, serta diagram sebab-akibat atau *Fishbone Diagram* (Yugay et al, 2021). Metode-metode tersebut umumnya digunakan dalam kajian manajemen operasional dan pengendalian kualitas untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya ketidaksesuaian dalam suatu proses kerja (Slack et al., 2022). Oleh karena itu, pemilihan metode analisis yang tepat menjadi penting agar proses identifikasi permasalahan dapat dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan komprehensif (Heizer et al., 2020). Penulis memilih menggunakan *Fishbone Diagram* sebagai metode analisis. *Diagram Fishbone*

merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara suatu masalah dengan berbagai faktor penyebab yang mempengaruhinya secara sistematis melalui pendekatan sebab-akibat (Ishikawa., 1986). Metode ini banyak digunakan dalam kualitas dan analisis proses karena mampu membantu peneliti menguraikan permasalahan yang kompleks menjadi beberapa kategori penyebab utama yang lebih mudah dianalisis (Permatasari et al., 2026). Penggunaan *Fishbone Diagram* tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor penyebab keterlambatan secara sistematis, tetapi juga memberikan dasar analisis untuk memahami keterkaitan antara berbagai komponen dalam proses operasional logistik (Kenisha Kayla Demiza et al., 2025).

Pada tingkat makro, *literatur trade facilitation* dan biaya perdagangan membuktikan bahwa *time delay* domestik dan di pelabuhan adalah faktor non-tarif yang signifikan yang dapat menghambat arus dagang suatu negara. Kenyataannya, beberapa penelitian telah membuktikan bahwa keterlambatan ini disebabkan oleh faktor koordinasi yang buruk, kesalahan dan ketidaklengkapan dokumen, infrastruktur yang kurang, kesalahan instruksi ke Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL), keterlambatan *stuffing* barang, kekurangan armada/truk, penataan ruang kerja yang tidak rapi, serta faktor SDM seperti miskomunikasi dan kurangnya kompetensi (Primadi et al., 2024). Namun, masih terdapat keterbatasan kajian yang mengintegrasikan hasil analisis sebab-akibat dengan strategi mitigasi risiko berbasis sinergi multipihak, khususnya pada konteks operasional di Semarang (Soon et al., 2024). Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif guna menghasilkan solusi penanganan yang lebih kontekstual dan aplikatif bagi PT Link Pasipik Indonusa, sejalan dengan

pandangan para pakar bahwa pengurangan keterlambatan pengiriman dan peningkatan keandalan layanan sangat krusial untuk mempertahankan pelanggan, meningkatkan kinerja operasional, dan memperkuat daya saing ekspor di tengah persaingan jasa logistik yang semakin ketat (Simarmata et al., 2024). Oleh karena itu, peneliti mengambil judul “**Analisis Penanganan Keterlambatan Pengiriman Barang Ekspor dengan Metode *Fishbone Diagram* dalam Meningkatkan Kinerja Operasional PT Link Pasipik Indonusa di Semarang**”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa saja faktor - faktor penyebab keterlambatan pengiriman barang ekspor di PT Link Pasipik Indonusa Semarang berdasarkan analisis *Fishbone Diagram* ?
2. Bagaimana upaya penanganan keterlambatan pengiriman barang ekspor di PT Link Pasipik Indonusa Semarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis faktor - faktor penyebab keterlambatan pengiriman barang ekspor di PT Link Pasipik Indonusa Semarang berdasarkan analisis *Fishbone Diagram*.
2. Menganalisis upaya penanganan keterlambatan pengiriman barang ekspor di PT Link Pasipik Indonusa Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada PT Link Pasipik Indonusa adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian yang dilakukan penulis diharapkan dapat berguna untuk dijadikan bahan kajian untuk memperdalam pemahaman penulis terhadap upaya penanganan keterlambatan pengiriman barang ekspor di perusahaan *freight forwarding* sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional, Serta sebagai bentuk pemenuhan ketentuan untuk mendapat gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Manajemen dan Administrasi Logistik.

2. Bagi program studi

Diharapkan hasil dari penelitian ini berguna untuk melengkapi literatur dan juga dapat dijadikan sebagai acuan, referensi, informasi dan wawasan teoritis dalam penelitian selanjutnya guna melakukan analisa yang lebih baik, khususnya pada topik dan permasalahan ini.

3. Bagi Perusahaan

Diharapkan memberikan manfaat strategis bagi PT Link Pasipik Indonusa yang beroperasi di Semarang, khususnya dalam menganalisis penanganan keterlambatan Pengiriman barang ekspor di PT Link Pasipik Indonusa Semarang. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja operasionalnya.