

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah

PT Link Pasipik Indonusa merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayaran dan pengurusan atas kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengangkutan, pengiriman dan penerimaan barang ekspor dan impor melalui darat, laut, maupun udara. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1997 dengan nama perusahaan CP World, yang didirikan oleh Bapak Santo, Bapak Subagyo, dan Bapak Jalil. Ketiga pendiri tersebut terpisah dan masih tersisa Bapak Santo dan Bapak Subagyo kemudian mengganti nama perusahaan CP World menjadi PT Link Indonusa pada tanggal 13 Juni 2006 dan mendirikan dua perusahaan lagi di Semarang dan Surabaya pada tanggal yang sama. Akan tetapi, PT Link Pasipik (Cabang Semarang) masih bergabung dengan tiga perusahaan lainnya yaitu PT Sunggong, PT Gateway, PT Freight Solution. Pada tanggal 1 Januari 2015 PT Link Pasipik Indonusa (Cabang Semarang) telah berdiri sendiri yang beralamatkan di Komplek Ruko Semarang Indah Blok D14 No. 28B Jl. Madukoro Raya, Semarang 50144 Central Java, Indonesia. PT Link Pasipik Indonusa (Cabang Semarang) dikepalai oleh Ibu Ratna Koemala.

PT Link Pasipik Indonusa secara keseluruhan memiliki jumlah karyawan sebanyak 33 orang, dengan 10 karyawan ditempatkan di kantor cabang Semarang. Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Pada kantor cabang Semarang, terdapat

pembagian kerja yang jelas di antara karyawan untuk mengidentifikasi dan melaksanakan tugas operasional secara efektif. Salah satu bagian yang berlokasi di area dekat pintu keluar bertanggung jawab dalam pengelolaan dokumen ekspor dan impor, seperti Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB), Pemberitahuan Impor Barang (PIB), *Bill of Lading*, serta surat kuasa. Kinerja karyawan pada bagian ini memiliki peranan yang sangat penting, mengingat ketepatan dan ketelitian dalam pengelolaan dokumen menjadi faktor utama dalam mendukung kelancaran proses pengiriman serta kualitas pelayanan perusahaan kepada konsumen.

4.1.2 Visi dan Misi

a. Visi

Menjadi Penyedia Solusi Distribusi Terintegrasi Terkemuka di Dunia

b. Misi

Misi kami memadukan profesionalisme dengan teknologi mutakhir. Melalui konsolidasi langsung, armada transportasi sendiri, dan sistem EDI yang canggih, kami membangun jaringan global yang kokoh. Berkomitmen pada keunggulan, kami berupaya mewujudkan layanan logistik yang lancar, mendorong pertumbuhan global, dan menjalin kemitraan yang langgeng.

4.1.3 Logo Perusahaan



Gambar 4. 1 Logo PT Link Pasipik Indonusa

Sumber : PT Link Pasipik Indonusa. 2026

4.1.4 Jasa dan Layanan yang diberikan PT Link Pasipik

Jasa dan Layanan yang diberikan PT Link Pasipik kepada *customer* diantaranya :

a. *Freight Forwarder*

PT Link Pasipik Indonusa sebagai *freight forwarder* menyediakan jasa pelayanan berupa mengambil muatan dari gudang *shipper* dan mengambil muatan dari pelabuhan tujuan dengan tarif yang kompetitif, memesan peti kemas, memesankan ruang dalam kapal, dan melayani layanan layanan *door to door* (barang diantar dari tempat atau gudang penjual ke tempat atau gudang pembeli)

b. Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL)

PT Link Pasipik Indonusa sebagai Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) hampir sama tugasnya dengan *freight forwarder*, yang membedakan adalah Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) mengurus semuanya barang dari gudang eksportir sampai *trucking*, *lift on* dan *lift off* di pelabuhan dan juga mengurus semua dokumen ekspor, mengambil kontainer kosong di depo kontainer mengantarnya ke gudang *shipper* kemudian ke gudang perusahaan, dan mengurus pembuatan *certificate of origin* (COO).

c. *Shipping Line*

Shipping Line berperan sebagai penerima barang dari eksportir dan mengatur pengangkutan, menerbitkan dokumen *bill of lading* (B/L) dan surat bukti pemuatan barang *delivery order* (DO). PT Link Pasipik Indonusa bekerjasama dengan PT Central Express Line yang hanya beroperasi di

Singapura dan berkantor pusat di Singapura.

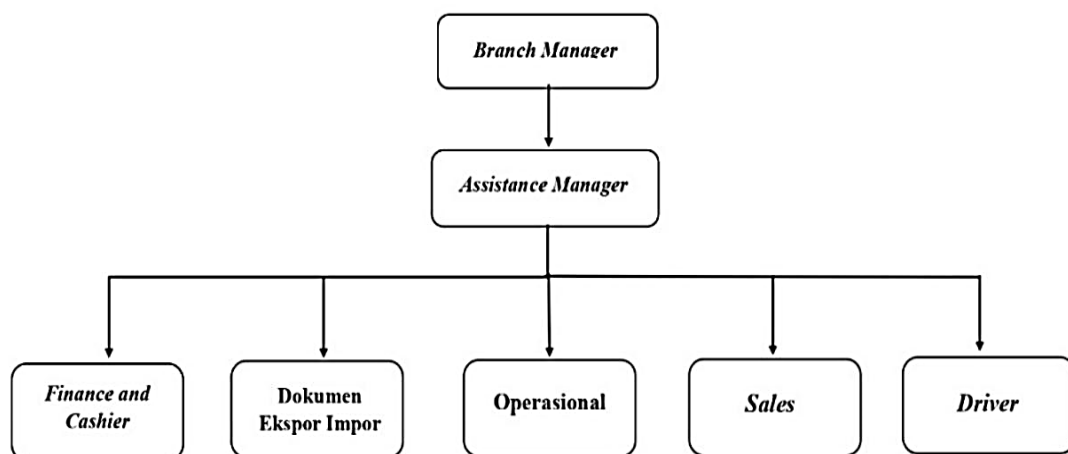
d. Konsolidator

PT Link Pasipik Indonusa menyediakan jasa sebagai konsolidator, mengurus barang LCL (*Less Container Load*) atau pengiriman dengan satu kontainer yang didalamnya terdapat barang lebih dari satu *shipper* atau eksportir, mulai dari pembuatan dokumen pemberitahuan ekspor barang (PEB), sampai *unstripping* dan *stripping*.

e. Truk dan *Custom Brokerage*

PT Link Pasipik Indonusa menyediakan layanan berupa pergerakan kontainer cepat dari operator depo ke gudang pengirim. PT Link Pasipik Indonusa bekerjasama dengan PT Pramono Dharma Samudera, PT Indo Bahari, PT TJM, dan PT Linus Transport sebagai perusahaan transportasi pengangkut kontainer. Perusahaan tersebut berperan mengangkut kontainer kosong menuju gudang eksportir untuk *stuffing* dan membawanya menuju pelabuhan menuju gudang importir untuk *unstuffing*.

4.1.5 Struktur Organisasi



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT Link Pasipik Indonusa Semarang

Sumber : PT Link Pasipik Indonusa Semarang.2026

4.1.6 Tugas dan Tanggung Jawab tiap Divisi

a. *Branch Manager*

Mengawasi semua kegiatan dan anggota divisi di perusahaan serta membuat laporan untuk direktur utama PT Link Pasipik Indonusa yang berada di Jakarta. *Branch Manager* berperan sebagai pengawas atau pemantau. Beberapa tugas dan tanggung jawab dari *branch Manager* yaitu:

1. Bertanggung jawab atas operasional di area sesuai dengan kebijakan bisnis proses yang telah ditetapkan.
2. Memastikan ketersediaan serta optimalisasi seluruh fungsi sumber daya (anggaran, sarana pendukung, dan sumber daya Manusia)
3. Memastikan ter kondisinya proses eksekusi seluruh program bisnis yang ada di area pada *speed & cost* yang efisien dan efektif mungkin.
4. Melakukan koordinasi yang baik dengan pihak operasional terkait eksekusi aktivitas di lapangan.
5. Memastikan bahwa setiap karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan divisi masing-masing.

b. *Assistance Branch Manager*

Membantu *branch manager* dalam mengawasi semua kegiatan di PT Link Pasipik Indonusa Semarang.

c. Dokumen Ekspor Impor

Bagian dokumen ekspor impor merupakan bagian yang mengurus dokumen-dokumen yang berhubungan dengan aktivitas ekspor impor yang menggunakan *freight forwarder*, adapun beberapa tugas-tugas bagian ekspor impor antara lain:

1. Ekspor

- a) Menerima dan membuat *Shipping Instruction* (SI)
- b) *Booking space* kapal di perusahaan pelayaran
- c) Membuat draft HBL (*House Bill of Lading*)
- d) Cek dan revisi draft MBL (*Master Bill of Lading*)
- e) Membuat flet kepada perusahaan pelayaran atau *shipping line*
- f) Kirim *shipping instruction* (SI) kepada colouder dan Ekspedisi Muat Kapal Laut (EMKL) lainnya yang berhubungan dengan kargo *Less Container Load* (LCL)
- g) Kirim *pre alert* kepada agen
- h) *Release bill of lading* (B/L)

2. Impor

- a) Menerima *pre alert* dari agen
- b) Kirim *notice of arrival* (NOA)
- c) Membuat flat file dan mengirim ke perusahaan pelayaran
- d) Mengirimkan kode bea cukai (BC.1.1) dan nomor pos ke importir
- e) Membuat surat kuasa, surat pengambilan *delivery order* (DO), surat jaminan pinjam kontainer, dan surat pengantar

pengambilan *delivery order* (DO)

f) Membuat surat perpanjangan validasi *delivery order* (DO)

d. Operasional

Bagian lapangan atau operasional ditugaskan untuk bertanggung jawab dengan pengurusan di luar kantor, tugas dari bagian operasional yaitu: Menentukan *trucking* mana yang akan digunakan oleh setiap eksportir maupun importir

1. Jika ekspor barang bagian operasional akan mengecek dan memesan apabila impor barang maka bagian operasional akan mengecek jalannya barang pada kontainer importir untuk dimuat pada *trucking*
2. Mengecek proses *stuffing* di tempat yang ditentukan oleh eksportir yang bertujuan untuk mengawasi barang yang dimuat sesuai dengan data yang dikirim ke PT Link Pasipik Indonusa
3. Mengurusi semua kegiatan yang berhubungan dengan karantina
4. Bekerja sama dengan personil lain untuk memastikan kelancaran operasional
5. Mengecek keadaan kontainer
6. Memastikan bahwa kontainer sudah masuk ke dalam *container yard* (CY)

e. *Finance and cashier*

1. Mencatat dan mengawasi semua pemasukan dan pengeluaran keuangan kemudian melaporkan uang kas kepada *branch manager* setiap hari (sore).

2. Sebagai kasir untuk melayani *shipper*
3. Membuat *invoice*, laporan keuangan, dan laporan pajak
4. Membeli keperluan kantor, contohnya alat tulis kantor
5. Mengeluarkan gaji dan uang makan ke semua karyawan PT Link Pasipik Indonusa (cabang Semarang)

f. *Sales*

Sales atau divisi *marketing* adalah salah satu fungsi utama diantara fungsi-fungsi penting lainnya, adapun beberapa tugas dan tanggung jawab dari *sales* atau *marketing* yaitu:

1. Mengecek jadwal pelayaran dan trucking
2. Melakukan market ke perusahaan-perusahaan ekspor maupun impor yang sudah ada di daftar kantor
3. Melakukan negosiasi dengan shipper
4. Memberi penawaran, dan memberi update rate kepada shipper
5. Menjaga hubungan baik dengan shipper dan pihak- pihak yang berhubungan kerja sama dalam *freight forwarding* .

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

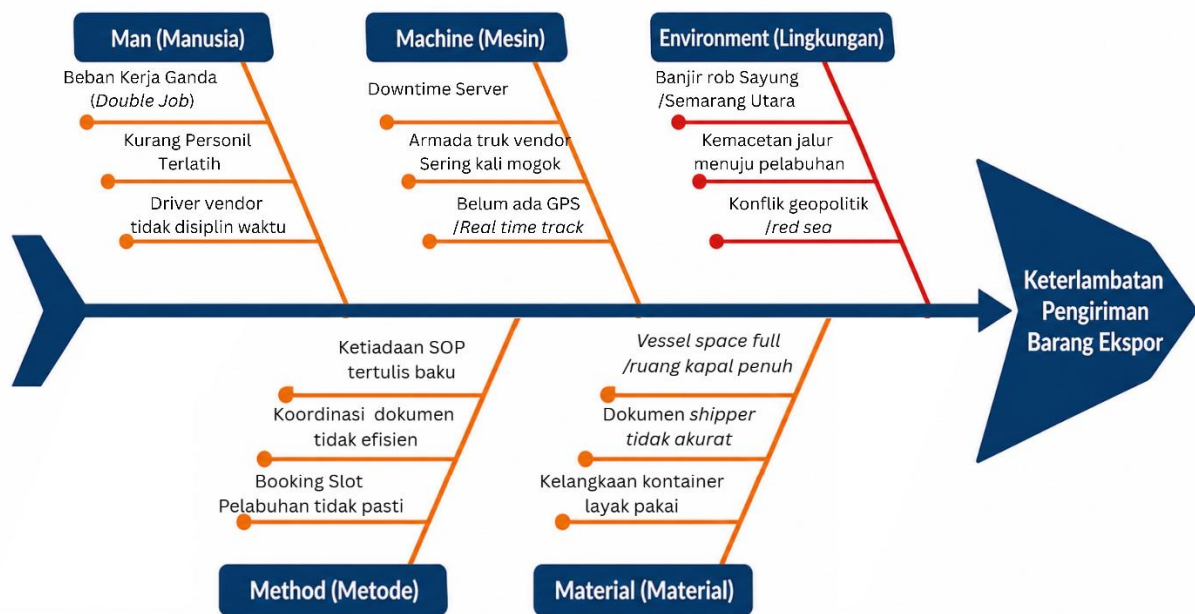
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di lapangan, beberapa temuan terkait keterlambatan ekspor yang terjadi di PT Link Pasipik Indonusa Semarang berhasil diidentifikasi peneliti. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif ini didasarkan pada informasi yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang komprehensif, meliputi observasi partisipan selama masa magang, studi dokumentasi, serta wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilakukan secara non-struktural kepada tiga orang informan yang dipilih melalui teknik

purposive sampling, yakni individu yang memiliki otoritas dan pemahaman mendalam terkait fenomena yang diteliti. Melalui wawancara, peneliti berhasil mengumpulkan data relevan sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Adapun temuan - temuan tersebut akan diuraikan secara sistematis sebagai berikut:

4.2.1 Faktor - faktor keterlambatan pengiriman barang ekspor di T Link Pasipik Indonusa Semarang

Keterlambatan yang terjadi dalam pengiriman barang ekspor pada PT Link Pasipik Indonusa disebabkan oleh berbagai faktor yang kompleks. Untuk memahami kendala-kendala ini secara lebih mendalam, penelitian ini menggunakan pendekatan *Fishbone Diagram* (Diagram Ishikawa) guna mengidentifikasi dan mengklasifikasikan faktor-faktor penyebab keterlambatan pengiriman secara sistematis ke dalam lima kategori utama, yaitu Manusia (*Man*), Metode (*Method*), Mesin (*Machine*), Material, dan Lingkungan (*Environment/Milieu*). Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam menguraikan permasalahan kompleks menjadi komponen penyebab yang lebih terstruktur dan dapat dianalisis secara analitis (Ishikawa., 1986). Berdasarkan data lapangan, rata-rata tingkat keterlambatan pengiriman di PT Link Pasipik Indonusa Semarang mencapai 28,04% per kuartal sepanjang tahun 2025, dengan konsistensi yang menunjukkan adanya hambatan sistemik yang bersifat struktural dan bukan insidental.

Bedasarkan temuan lapangan yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara mendalam teridentifikasi faktor – faktor utama pada setiap indikator penyebab dari keterlambatan yang dapat digambarkan dalam *Diagram Fishbone* berikut:



Gambar 4.3 Diagram Fishbone : Faktor-faktor Penyebab Keterlambatan Pengiriman Barang Ekspor

Sumber: Data diolah penulis, 2026

4.2.1.1 Faktor Manusia (Man)

Sumber daya manusia merupakan komponen kritis dalam operasional *freight forwarding*, mengingat hampir seluruh tahapan proses pengiriman bergantung pada kapasitas, kompetensi, dan disiplin individu yang terlibat. Di PT Link Pasipik Indonusa Semarang, kapasitas SDM yang tersedia tidak proporsional dengan volume pengiriman yang harus dikelola, khususnya pada periode puncak (Kuartal III dan IV). Kondisi ini secara langsung mempengaruhi kecepatan dan akurasi pemrosesan dokumen ekspor dan menciptakan tekanan yang bersifat struktural pada alur kerja seluruh divisi.

Peneliti mengidentifikasi tiga sub permasalahan utama yang saling berkaitan erat yaitu, pertama, praktik double job yang dialami oleh Staf Dokumen yang sekaligus menjalankan fungsi sales dan keagenan menyebabkan pemecahan

fokus kerja sehingga administrasi ekspor tidak dapat diselesaikan secara optimal. Kondisi ini bukan sekadar ketidakefisienan individual, melainkan cerminan dari ketidaksesuaian antara peran jabatan dengan kebutuhan operasional perusahaan secara benar. Selanjutnya, keterbatasan jumlah staf yang memiliki kompetensi, permasalahan ini diperparah secara berlapis oleh adanya knowledge gap lintas divisi, yang merupakan temuan kritis dari narasumber Pak Sonny Haksono (A-3). Ketika seorang staf sales harus mengambil alih fungsi dokumen dalam situasi penumpukan beban kerja (peak season), efektivitas pengambilalihan tersebut sangat ditentukan oleh sejauh mana staf bersangkutan memahami prosedur dokumen ekspor secara substantif. Hal ini, menyebabkan alur kerja menjadi rentan terhadap bottleneck saat volume pengiriman meningkat dimana sebuah kondisi yang oleh Slack et al. (2022) disebut sebagai workload imbalance. yaitu kondisi di mana beban kerja yang tidak merata pada titik tertentu menciptakan bottleneck yang melemahkan kapasitas seluruh sistem, bukan hanya individu yang bersangkutan.

Dimensi eksternal faktor manusia juga tidak dapat diabaikan. Ketergantungan pada pengemudi vendor *trucking* pihak ketiga yang menunjukkan tingkat disiplin rendah dalam memenuhi jadwal penjemputan barang di gudang *shipper* yang mana hal ini sering kali terjadi karena *driver* kurang teliti dalam membaca lokasi penjemputan, yang berakibat pada keterlambatan penjemputan. Hal ini merupakan titik lemah pada tahap pre-stuffing yang berada di luar kendali langsung perusahaan. Penundaan di tahap ini memiliki efek domino yang tidak proporsional dimana apabila barang terlambat tiba di *Container Freight Station* (CFS), maka waktu yang tersedia untuk stuffing, penimbangan, dan penyampaian closing manifest akan terkompresi secara drastis. Ketika penundaan ini bertemu

dengan kapasitas staf dokumen yang sudah terbebani (*pre-existing bottleneck*), probabilitas kargo tertinggal kapal meningkat secara eksponensial.

Kondisi tersebut dikonfirmasi oleh Ibu Ratna Koemala (A-1) selaku *Branch Manager* dalam wawancara mendalam:

"Tim kita di Semarang ini sebenarnya sudah bekerja sesuai dengan jobdesknya, tetapi jika terjadi *problem* maka akan saling tolong menolong, kayak Ibu Alya Mumtaza yang aslinya sales tapi harus rangkap bantu urus dokumen karena staf kita terbatas ditambah lagi kelakuan driver vendor yang hobi telat atau beralasan nyasar, yang akhirnya bikin fokus staf terpecah dan penjemputan barang di shipper jadi berantakan. (Wawancara dengan A-1, 2026)"

Pernyataan ini diperkuat oleh Ibu Alya Mumtaza (A-2) yang menjelaskan:

"Staf dokumen resmi hanya satu orang, namun saya yang seharusnya di bagian sales juga harus merangkap mengerjakan dokumen agar semua tetap ter-handle, tapi jatuhnya kita keteteran kalau shipment lagi banyak. (Wawancara dengan A-2, 2026)"

Perspektif yang berbeda dikemukakan oleh Pak Sonny Haksono (A-3) yang menilai bahwa permasalahan pada faktor Manusia tidak semata-mata terletak pada insufisiensi kuantitas staf, melainkan lebih pada keterbatasan pengetahuan lintas divisi (*knowledge gap*). Menurutnya, pengetahuan individu yang terbatas pada fungsi divisinya masing-masing menjadi akar dari ketidakmampuan staf dalam mengambil alih fungsi divisi lain secara efektif ketika terjadi penumpukan beban kerja. Pandangan ini memperkaya temuan sebelumnya yaitu keterbatasan kuantitas SDM merupakan kondisi yang memperparah situasi, sementara keterbatasan kapasitas pengetahuan lintas fungsi merupakan akar struktural yang menentukan seberapa efektif praktik *double job* dapat dijalankan tanpa berdampak pada kualitas output. Dengan demikian, rekomendasi perbaikan pada faktor Manusia seharusnya tidak hanya mencakup penambahan personil, tetapi juga program *cross-functional training* yang memungkinkan setiap staf memiliki kompetensi minimum pada fungsi divisi yang berdekatan.

Temuan ini sejalan dengan kajian Anugraheni et al. (2024) yang mengidentifikasi keterbatasan jumlah staf dan rendahnya responsivitas karyawan sebagai pemicu utama bottleneck dalam alur kerja operasional logistik. Selain itu, ketergantungan pada vendor trucking pihak ketiga tanpa mekanisme seleksi dan pengawasan yang ketat sebagaimana dikritisi oleh Soon et al. (2024) dapat memperlemah kontrol perusahaan terhadap salah satu titik kritis dalam rantai pengiriman ekspor. Dengan demikian, faktor Manusia merupakan akar permasalahan yang bersifat strategis dan lintas fungsi. Tanpa penambahan kapasitas SDM dan penerapan mekanisme pengawasan vendor yang terstruktur, seluruh upaya perbaikan pada aspek lain akan terhambat oleh keterbatasan yang bersifat fundamental ini.

4.2.1.2 Faktor Metode (*Method*)

Standardisasi prosedur operasional merupakan prasyarat fundamental bagi konsistensi kualitas layanan dalam industri *freight forwarding*. Ketidakhadiran prosedur yang terbakukan menyebabkan alur kerja bersandar pada kebiasaan (*custom*) dan pengetahuan individu semata, sehingga menciptakan kerentanan terhadap variasi kualitas dan ketidakefisienan yang sulit diukur dan diperbaiki secara sistematis. Di PT Link Pasipik Indonusa Semarang, absennya Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis yang baku terbukti menjadi salah satu hambatan sistemik yang paling kritis.

Permasalahan utama teridentifikasi dalam faktor metode dimana tidak adanya SOP tertulis yang mengatur alur kerja pengiriman ekspor secara end-to-end menyebabkan staf beroperasi tanpa referensi standar, sehingga prosedur bervariasi antar individu dan rentan terhadap kesalahan berulang.

Kondisi ini dikonfirmasi oleh Ibu Ratna Koemala (A-1) dalam wawancara mendalam:

"Belum ada SOP yang resmi tertulis sehingga kita bekerja secara fleksibel sesuai dengan tugas masing – masing....." (Wawancara dengan A-1, 2026)"

Alya Mumtaza (A-2) mempertegas bahwa absennya SOP menyebabkan alur kerja bersifat informal:

"SOP tertulis secara resmi tidak ada; alur kerja sudah dipahami bersama dan bersifat fleksibel. Namun ketika ada staf baru atau situasi yang tidak biasa, tim menjadi kebingungan dalam menentukan acuan yang tepat. (Wawancara dengan A-2, 2026)"

Perbedaan framing antar narasumber mencerminkan kompleksitas permasalahan yang bersifat multidimensional. Ibu Ratna Koemala (A-1) sebagai *Branch Manager* melihat absennya SOP dari perspektif *Manajerial* -strategis, yakni sebagai hambatan sistemik yang menyebabkan ketidakkonsistenan output layanan. Alya Mumtaza (A-2) sebagai pelaksana operasional harian menggambarkan situasi yang lebih berbeda dimana alur kerja informal yang 'dipahami bersama' masih berfungsi dalam kondisi normal, namun menjadi rentan ketika menghadapi staf baru atau situasi atipis. Sonny Haksono (A-3) dari posisi marketing justru menilai prosedur yang ada sudah 'efektif' karena operasional berjalan. Perbedaan persepsi ini mengindikasikan bahwa SOP informal berbasis *tacit knowledge* memang telah beroperasi, tetapi hanya mampu berfungsi selama personil yang memiliki pengetahuan tersebut masih aktif. Kondisi ini menciptakan risiko *knowledge loss* yang tinggi apabila terjadi pergantian staf, dan merupakan bukti bahwa formalisasi SOP bukan sekadar kebutuhan administratif, melainkan instrumen preservasi pengetahuan organisasional (*organizational knowledge preservation*). Lebih lanjut, absennya SOP tertulis memiliki hubungan kausalitas yang erat dengan permasalahan pada faktor manusia yang telah dibahas sebelumnya dimana praktik

double job hanya berjalan dengan ketidahadiran panduan prosedur tertulis yang dapat dipelajari secara mandiri oleh staf lintas divisi yang mengambil alih fungsi.

Temuan ini dikuatkan oleh Anugraheni et al. (2024) yang menyatakan bahwa absennya SOP baku menyebabkan perusahaan beroperasi tanpa kerangka kerja yang terukur dan dapat di verifikasi. Dalam perspektif Manajemen operasional, Heizer et al. (2020) menegaskan bahwa standarisasi prosedur merupakan instrumen utama dalam mengurangi variabilitas proses dan meningkatkan efisiensi operasional secara berkelanjutan. Faktor metode merupakan titik intervensi yang paling strategis karena penyusunan SOP tertulis yang komprehensif akan secara langsung mengurangi variasi prosedural, memperjelas jalur eskalasi, dan menyediakan dasar evaluasi yang objektif bagi seluruh divisi.

4.2.1.3 Faktor Mesin (*Machine*)

Keandalan infrastruktur teknologi informasi dan kondisi fisik armada transportasi merupakan dua pilar pendukung kelancaran operasional logistik yang bersifat instrumental dimana pada PT Link Pasipik Indonusa Semarang, ketergantungan pada sistem *Manifest* elektronik Bea Cukai yang tidak selalu stabil, dikombinasikan dengan kondisi armada truk vendor yang tidak selalu terpelihara dengan baik, menciptakan titik-titik kerentanan teknis yang berpotensi mengakibatkan keterlambatan pada tahap kritis pengiriman. Berbeda dengan faktor manusia yang bersifat kronis, faktor mesin memiliki karakteristik gangguan yang bersifat mendadak namun berpotensi berdampak apabila terjadi pada hari stuffing.

Permasalahan teridentifikasi dalam faktor mesin yang sering terjadi pada *downtime server Manifest* Bea Cukai secara berkala menghambat proses transmisi Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) secara elektronik, sehingga staf tidak dapat menyelesaikan kewajiban administratif kepabeanan tepat waktu. Selanjutnya terjadi pada kondisi armada truk vendor yang sering mengalami kerusakan teknis di perjalanan menghambat proses *stuffing* dan pengiriman barang ke pelabuhan, yang mana dalam logistik ekspor, *closing time* pelabuhan dan jadwal kapal tidak dapat dinegosiasikan. Satu kejadian *breakdown* armada yang terjadi tiga jam sebelum *closing time* dapat menyebabkan seluruh muatan kontainer yang diangkut harus dibatalkan dari jadwal vessel dan di-re-booking untuk jadwal berikutnya sebuah kejadian dengan biaya operasional, biaya demurrage, dan kerugian reputasional yang tidak proporsional dibandingkan dengan penyebab awalnya.

Kondisi ini juga ditambah dengan ketiadaan sistem pelacakan *GPS* yang terintegrasi pada armada vendor menyebabkan tim operasional tidak dapat memantau posisi kendaraan secara real-time yang mana hal ini juga menyebabkan keterlambatan respon tim operasional. Seperti, pengiriman unit armada pengganti baru dapat diinisiasi setelah keterlambatan sudah terjadi dan bukan diantisipasi sebelumnya. Sehingga respons terhadap kendala di lapangan menjadi lambat dan tidak terkoordinasi.

Hal ini disampaikan oleh Pak Sonny Haksono (A-3) dalam wawancara:

"Kendala IT biasanya terjadi pada server di pelabuhan (Bea Cukai), misalnya *Manifest* yang penuh. Sampai di foto posisi kapal dimana, karena kapal kan bisa kita tracking. Kita juga mewajibkan penggunaan GPS pada setiap armada vendor supaya tim operasional bisa pantau secara ketat. (Wawancara dengan A-3, 2026)"

Kondisi ini juga dikonfirmasi oleh Ibu Ratna Koemala (A-1):

"Gangguan sistem IT seperti email error atau server *Manifest* yang down seringkali menghambat alur data, ditambah kondisi armada vendor yang kadang mogok di jalan, yang dampaknya bisa bikin kita telat staffing dan ketinggalan kapal. (Wawancara dengan A-1, 2026)"

Temuan ini selaras dengan kajian Anugraheni et al. (2024) yang mengidentifikasi keterbatasan jumlah armada serta kurangnya pemeliharaan rutin sebagai penyebab gangguan teknis yang berdampak pada distribusi barang ekspor. Deswanto et al. (2025) menegaskan bahwa keterbatasan infrastruktur IT merupakan salah satu faktor penghambat pencapaian KPI logistik, khususnya indikator *On-Time Delivery Rate*. Gangguan sistem pada tahap *Manifest* kepabeanan atau kerusakan armada pada hari stuffing dapat secara langsung menyebabkan kargo tertinggal kapal, sehingga faktor mesin memerlukan investasi teknologi dan prosedur pemeliharaan yang terstruktur sebagai prioritas mitigasi.

4.2.1.4 Faktor Material (*Material*)

Dalam konteks *freight forwarding* ekspor, faktor material mencakup kesiapan dan akurasi dokumen ekspor yang disediakan oleh shipper, serta ketersediaan sarana fisik seperti kontainer dan ruang kapal (*vessel space*). Kedua aspek ini merupakan input dari pihak eksternal, namun dapat dimitigasi melalui prosedur *verifikasi* dan perencanaan yang ketat oleh pihak *freight forwarder*. Permasalahan pada faktor material memiliki karakteristik unik karena sumber pemicunya berasal dari luar kendali langsung perusahaan, namun dampaknya sepenuhnya dirasakan oleh perusahaan dalam bentuk keterlambatan operasional dan potensi biaya tambahan.

Bedasarkan temuan hasil penelitian, permasalahan teridentifikasi dalam faktor material dimana ketidakakuratan data pada dokumen ekspor yang disiapkan oleh *customer* meliputi *invoice*, *packing list*, dan dokumen teknis seperti MSDS

(*Material Safety Data Sheet*) untuk komoditas *regulated goods* memiliki standar akurasi yang ketat dalam sistem kepabeanaan elektronik. Satu ketidaksesuaian data misalnya perbedaan berat kotor antara packing list dan fisik barang, atau ketidaklengkapan kode HS (*Harmonized System*) tidak akan terdeteksi pada tahap booking awal, melainkan justru pada saat verifikasi dokumen menjelang closing manifest. Pada titik ini, waktu yang tersedia untuk koreksi sangat terbatas, dan staf dokumen yang sudah menanggung beban double job harus melakukan verifikasi ulang sambil mengelola shipment lain secara bersamaan. Selanjutnya, permasalahan *vessel space full book* yang terjadi secara periodik memaksa kargo harus menunggu jadwal pengapalan berikutnya, sehingga seluruh rantai pengiriman terdisrupsi dan komitmen waktu kepada *customer* tidak dapat dipenuhi. Dan juga kelangkaan kontainer dalam kondisi layak pakai terutama untuk komoditas sensitif seperti produk pangan menambah kompleksitas persiapan *pre-shipment* yang seharusnya dapat diselesaikan jauh sebelum hari *stuffing*.

Ibu Alya Mumtaza (A-2) memaparkan dampak konkret dari ketidakakuratan dokumen *shipper*:

"Pernah terjadi pada pengiriman ke Amerika yang transit di Singapura, dimana pelanggan terlambat menyerahkan ISF. Akibatnya barang tertahan di Singapura dan muncul biaya tambahan (storage), padahal untuk pengiriman dari Indonesia sendiri biasanya tepat waktu. (Wawancara dengan A-2, 2026)"

Ibu Ratna Koemala (A-1) menambahkan tentang urgensi pengecekan dokumen:

"Masalah ketidaksesuaian dokumen dari customer menghambat jadwal kita... maka saya wajibkan tim untuk selalu double check spesifikasi barang dan memastikan dokumen krusial seperti MSDS sudah siap di meja sebelum booking. (Wawancara dengan A-1, 2026)"

Temuan ini dikuatkan oleh Anugraheni et al. (2024) yang mengidentifikasi ketidaksesuaian antara data dokumen dengan fisik barang sebagai salah satu faktor

utama yang memperlama proses administrasi ekspor. CSCMP (2023) menyatakan bahwa ketersediaan dan akurasi informasi dokumen merupakan prasyarat mutlak bagi kelancaran arus barang, sementara Amir (2004) menegaskan bahwa kelengkapan dan keakuratan dokumen ekspor merupakan tanggung jawab fundamental yang harus dipenuhi sebelum proses pengiriman dimulai. Oleh karenanya mekanisme *double-check* dokumen yang sistematis dan strategi *early booking* yang disiplin merupakan dua intervensi kritis yang dapat secara substansial mengurangi risiko keterlambatan akibat faktor material.

4.2.1.5 Faktor Lingkungan (*Environment*)

Faktor lingkungan merepresentasikan variabel - variabel eksternal yang berada di luar kendali langsung perusahaan, namun secara nyata mempengaruhi kelancaran operasional pengiriman barang ekspor. Dimana di Semarang, dua tantangan lingkungan yang paling dominan dan berulang adalah kemacetan pada jalur akses menuju Pelabuhan Tanjung Emas dan fenomena banjir rob yang secara periodik menggenangi kawasan Sayung dan Semarang Utara. Selain itu, pada tataran makro, dinamika geopolitik global seperti konflik di Laut Merah juga memberikan tekanan tidak langsung melalui kenaikan tarif *freight* dan perubahan rute pelayaran internasional yang juga memanjangnya transit time, dimana hal ini memberikan efek domino bagi perusahaan yang menyebabkan bertambahnya waktu tempuh pelayaran karena kapal menghabiskan waktu lebih lama di laut akibat pengalihan rute, siklus perputaran kontainer kosong menjadi terganggu. Kontainer yang seharusnya sudah kembali ke negara asal untuk memuat barang ekspor baru, malah tertahan di perjalanan. Kelangkaan kontainer ini membuat eksportir kesulitan mendapatkan ruang di kapal, bahkan jika mereka bersedia

membayar mahal. Selain itu, akibat dari keterlambatan ini tidak hanya merugikan eksportir dari segi waktu, tetapi juga memicu lonjakan biaya asuransi kapal (*warrisk premium*) dan tarif pengapalan (*freight rate*) hingga berkali-kali lipat akibat jarak tempuh yang lebih jauh otomatis membutuhkan bahan bakar minyak (BBM) yang jauh lebih banyak karena kapal kargo raksasa mengonsumsi puluhan hingga ratusan ton bahan bakar per hari. yang pada akhirnya dibebankan kepada konsumen. Meskipun PT Link Pasipik Indonusa tidak dapat mempengaruhi dinamika ini, ketidaksiapan dalam mengkomunikasikan perubahan jadwal dan estimasi waktu tiba yang diperbarui kepada customer secara proaktif dan transparan akan mengkonversi permasalahan eksternal ini menjadi krisis reputasional internal.

Berdasarkan hasil temuan peneliti yang teridentifikasi dalam faktor lingkungan diantaranya adalah kemacetan parah pada jalur Pantura dan akses pelabuhan khususnya pada jam sibuk yang menyebabkan armada truk dapat gagal tiba di pelabuhan sebelum batas *closing time*. Permasalahan ini seringkali disertai permintaan biaya tambahan dari vendor *trucking* sebagai kompensasi keterlambatan yang sesungguhnya bersumber dari kondisi infrastruktur yang ada di luar kendali keduanya. Selain itu, banjir rob yang kerap terjadi di wilayah Sayung dan Semarang Utara secara langsung memblokir jalur akses utama menuju Pelabuhan Tanjung Emas, sehingga dalam sebuah kasus ini seluruh jadwal *stuffing* pada hari bersangkutan terhambat. Dan yang berikutnya adalah ketidakpastian jadwal kapal akibat kepadatan lalu lintas laut dan pergeseran rute internasional menciptakan kondisi dimana konfirmasi jadwal baru kepada shipper menjadi terlambat jika tidak secara cepat disampaikan, yang pada gilirannya merusak kepercayaan *customer*.

Pak Sonny Haksono (A-3) menyatakan dalam wawancara:

"Masalah utama adalah kemacetan di jalur Pantura (Jepara) yang sering menyebabkan permintaan tambahan biaya solar/macet dari vendor trucking. Jalur Solo-Jogja cenderung lancar. (Wawancara dengan A-3, 2026)"

Kondisi ini juga dikonfirmasi oleh Ibu Ratna Koemala (A-1) yang menekankan pentingnya transparansi komunikasi:

"Kondisi Pelabuhan Semarang yang sering macet akibat banjir rob atau antrean sandar yang panjang membuat jadwal kapal sering meleset dari rencana awal, yang dampaknya kita diprotes keras karena dianggap kasih 'jadwal tidak pasti', tapi keputusan saya jelas: tim harus pantau posisi kapal secara real-time dan infokan pergeseran jadwal apa adanya ke customer demi menjaga transparansi. (Wawancara dengan A-1, 2026)"

Temuan ini sejalan dengan kajian Primadi et al. (2024) yang mengidentifikasi hambatan infrastruktur jalan dan kondisi pelabuhan sebagai faktor non-tarif yang signifikan dalam menghambat kelancaran ekspor. Porter (1990) menegaskan bahwa faktor lingkungan eksternal harus diintegrasikan dalam strategi kompetitif perusahaan melalui perencanaan mitigasi yang proaktif, sementara Niemi et al. (2025) membuktikan bahwa penundaan akibat faktor eksternal yang tidak diantisipasi dapat mengurangi nilai ekspor secara signifikan. Penerapan *buffer time*, pemantauan cuaca dan kondisi infrastruktur secara berkala, serta penetapan rute alternatif yang telah teridentifikasi merupakan langkah-langkah mitigasi yang realistis dan dapat segera diimplementasikan

4.2.2 Upaya penanganan keterlambatan pengiriman barang ekspor di PT Link Pasipik Indonusa Semarang

Upaya penanganan keterlambatan pengiriman merupakan langkah strategis yang krusial bagi PT Link Pasipik Indonusa untuk menjaga keandalan waktu (*on-time delivery*) sebagai indikator utama kinerja rantai pasok dan kualitas layanan logistik. Penanganan yang sistematis diperlukan untuk menekan angka

keterlambatan rata-rata sebesar 28,04% guna meningkatkan kembali kepercayaan eksportir. Proses ini dikelola melalui kerangka kerja Manajemen proyek logistik yang mencakup tiga tahapan utama, yakni perencanaan (*Planning*), pelaksanaan (*Implementation*), dan evaluasi (*Evaluation*), sebagaimana dikembangkan oleh Ghanbaripour et al. (2023). Kerangka ini dipilih karena memungkinkan penilaian efektivitas solusi secara komperhensif, tidak hanya pada tatanan operasional tetapi juga pada tatanan sistem dan budaya kerja.

4.2.2.1 Perencanaan (*Planning*)

Tahap perencanaan mencerminkan kapabilitas antisipatif perusahaan dalam mengelola risiko sebelum proses pengiriman dimulai. Tiga strategi utama perencanaan yang telah diterapkan teridentifikasi dari temuan lapangan yaitu, selektivita vendor berbasis kualitas. Ibu Ratna (A-1) menegaskan :

"Kebijakan saya adalah selalu mengutamakan kualitas vendor di atas harga murah dan saya selalu mewajibkan pengecekan ulang pada setiap aspek dokumen sebelum pemuatan dimulai." (Wawancara dengan A-1, 2026)

Strategi ini selaras dengan prinsip *Total Quality Management* yang menekankan bahwa kualitas mitra kerja merupakan prasyarat kualitas output layanan (Heizer et al., 2020). Selanjutnya, perusahaan juga menerapkan *early booking* dan penyediaan *spare time* pemesanan ruang kapal minimal H-14 sebelum ETD dan pendaftaran pelayaran cadangan untuk mengantisipasi kondisi *vessel space full*, sejalan dengan temuan Soon et al. (2024) yang mengidentifikasi kemitraan transportasi andal sebagai salah satu strategi kunci mengatasi keterlambatan. Selain itu, perusahaan mulai membiasakan pendaftaran lebih dari satu opsi pelayaran per rute sebagai penyangga (*buffer*) apabila opsi pertama mengalami *overbooking*. CSCMP (2023) menyatakan bahwa strategi *dual-booking*

atau multi-carrier registration merupakan praktik terbaik dalam *Manajemen* kapasitas logistik yang terbukti mengurangi risiko *vessel full* secara signifikan.

Strategi perencanaan terakhir yang telah dijalankan perusahaan yaitu menyoal faktor lingkungan (*Environment*), khususnya kemacetan jalur Pantura dan banjir rob yang secara periodik mengganggu akses menuju Pelabuhan Tanjung Emas. Pak Sonny Haksono (A-3) menggambarkan kondisi lapangan yang dihadapi setiap hari:

"Masalah utama adalah kemacetan di jalur Pantura (Jepara) yang sering menyebabkan permintaan tambahan biaya solar/macet dari vendor trucking. Jalur Solo-Jogja cenderung lancar." (Wawancara dengan A-3, 2026)

Berdasarkan temuan ini, perusahaan mulai mengembangkan kesadaran akan pentingnya *buffer time* yakni penyisihan waktu cadangan yang memadai antara jadwal penjemputan barang hingga batas *closing time* pelabuhan. Ibu Ratna Koemala (A-1) mempertegas urgensi langkah ini:

"Kondisi Pelabuhan Semarang yang sering macet akibat banjir rob atau antrean sandar yang panjang membuat jadwal kapal sering meleset dari rencana awal, yang dampaknya kita diprotes keras karena dianggap kasih 'jadwal fiktif', tapi keputusan saya jelas: tim harus pantau posisi kapal secara real-time dan infokan pergeseran jadwal apa adanya ke customer demi menjaga transparansi." (Wawancara dengan A-1, 2026)

Hal ini menegaskan bahwa faktor lingkungan eksternal harus diintegrasikan dalam strategi kompetitif perusahaan melalui perencanaan mitigasi yang proaktif bukan sekadar ditangani secara sementara saat gangguan terjadi. Primadi et al. (2024) menambahkan bahwa identifikasi rute alternatif yang didokumentasikan secara tertulis merupakan komponen kritis *contingency plan* dalam *Manajemen* logistik ekspor.

4.2.2.2 Pelaksanaan (*Implementation*)

Tahap pelaksanaan (*Implementation*) dalam *Manajemen* operasional PT Link Pasipik Indonusa Semarang berfokus pada penguatan koordinasi antar-pemangku kepentingan untuk mengatasi dinamika lapangan yang fluktuatif. Paradigma inti yang diadopsi perusahaan dalam tahap pelaksanaan adalah "Kecepatan Informasi sebagai Produk Jasa". Ibu Ratna (A-1) menegaskan bahwa koordinasi wajib dilakukan secara *real-time* melalui WhatsApp dan telepon dengan prinsip ASAP (*As Soon As Possible*), karena transparansi dan kecepatan informasi merupakan fondasi kepercayaan klien. Pak Sonny (A-3) menjelaskan implementasi pengawasan armada:

"Sampai di foto posisi kapal dimana , karena kapal kan bisa kita tracking. Kita juga mewajibkan penggunaan GPS pada setiap armada vendor supaya tim operasional bisa pantau secara ketat. Jadi kalau ada kendala di jalan atau driver merasa bingung arah, kita bisa langsung arahkan secara instan via WA." (Wawancara dengan A-3, 2026)

Pendekatan ini memiliki landasan teoritis yang kuat dalam kajian *Manajemen* krisis logistik. Rusanova et al. (2023) menegaskan bahwa komunikasi proaktif kepada *customer* bahkan sebelum solusi tersedia merupakan pilar utama dalam mempertahankan kepercayaan dan loyalitas pelanggan dalam industri jasa yang berisiko tinggi. Keterlambatan penyampaian informasi justru menciptakan persepsi negatif yang jauh lebih merusak dibandingkan keterlambatan fisik itu sendiri, karena menempatkan shipper dalam kondisi ketidakpastian total yang menghambat perencanaan di pihak mereka.

Namun, meski sudah diterapkan dengan baik dalam hal ini masi ditemukan Hambatan Dominan pada Tahap Implementas yang mana efektivitasnya masih terbatas oleh dua hambatan struktural, yaitu : (1) tidak adanya SOP yang mengatur

siapa menghubungi siapa, dalam berapa waktu, dan melalui media apa dan (2) kapasitas SDM yang tidak memadai menyebabkan staf terlambat merespons karena sedang menangani pekerjaan rangkap. Kedua hambatan ini kembali mengarah pada faktor Manusia dan Metode sebagai akar dominan yang belum terselesaikan.

4.2.2.3 Evaluasi (*Evaluation*)

Tahap evaluasi dalam siklus Manajemen operasional PT Link Pasipik Indonusa Semarang berfungsi sebagai mekanisme kontrol kritis untuk mengukur efektivitas mitigasi yang telah dilaksanakan serta mengidentifikasi hambatan sistemik yang masih terjadi. Temuan menunjukkan pergeseran paradigma yang sedang berlangsung dari evaluasi kondisional dan informal menuju formalisasi rapat bulanan. Ibu Ratna (A-1) menegaskan:

"Selama ini evaluasi kita masih terlalu informal sehingga masalah yang sama dengan vendor tidak profesional sering terulang... makanya sekarang saya putuskan untuk menjadikan evaluasi bulanan sebagai agenda wajib agar kita bisa memperbaiki sistem berdasarkan data lapangan, bukan cuma pakai perasaan."
(Wawancara dengan A-1, 2026)

Meskipun masih terdapat tantangan berupa ketergantungan pada variabel eksternal yang fluktuatif, formalisasi rapat bulanan dan audit ketat terhadap vendor menjadi langkah konkret dalam meningkatkan kinerja operasional dan mengembalikan kepercayaan eksportir sebagai mitra perusahaan. Secara teoritis, formalisasi evaluasi yang sedang dirintis ini memenuhi kriteria *control mechanism* dalam Manajemen proyek logistik (Rusanova et al., 2023). Melnic et al. (2022) menegaskan bahwa KPI yang diukur secara berkala merupakan fondasi *continuous improvement* yang berkelanjutan. Namun, efektivitasnya masih bergantung pada konsistensi jangka panjang dan ketersediaan data yang akurat dari dua kondisi yang memerlukan SOP dan kapasitas SDM yang memadai sebagai prasyaratnya.

4.3 Output Penelitian Terapan

Berdasarkan hasil analisis komperhensif terhadap lima faktor penyebab keterlambatan pengiriman ekspor yang telah diuraikan pada sub-bab sebelumnya, ditetapkan bahwa faktor Metode (*Method*) dan faktor Manusia (*Man*) merupakan dua akar permasalahan yang paling dominan dan bersifat saling memperkuat. Kedua faktor tersebut teridentifikasi sebagai penyebab struktural yang melandasi sebagian besar dari rata-rata keterlambatan sebesar 28,04% per kuartal selama tahun 2025. Temuan ini diperkuat oleh analisis upaya penanganan yang telah dilakukan perusahaan melalui tiga tahapan Manajemen proyek logistik yaitu perencanaan (*Planning*), pelaksanaan (*Implementation*), dan evaluasi (*Evaluation*) yang secara konsisten merujuk pada satu titik kelemahan yang sama terkait ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis sebagai kerangka kerja yang mengikat seluruh fungsi organisasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, output penelitian terapan yang diusulkan adalah Rancangan Standar Operasional Prosedur (SOP) *Manajemen Risiko Keterlambatan Pengiriman Ekspor PT Link Pasipik Indonusa Semarang*. Pemilihan SOP sebagai output penelitian didasarkan pada pertimbangan mendasar yang saling berkaitan. Diantaranya, SOP merupakan instrumen formalisasi yang secara langsung mengatasi ketiadaan panduan kerja tertulis yang mengatur alur proses *end-to-end* mulai dari penerimaan instruksi *shipper* hingga keberangkatan kargo. Selain itu, SOP juga berfungsi sebagai panduan pembagian tanggung jawab yang jelas guna mengeliminasi ambiguitas peran akibat praktik *double job*, sehingga setiap staf mengetahui batas kewenangan dan urutan tindakan yang harus diambil dalam setiap skenario operasional. Dengan demikian, implementasi SOP

ini diharapkan mampu menekan angka keterlambatan pengiriman ekspor secara signifikan melalui peningkatan konsistensi, akuntabilitas, dan koordinasi lintas fungsi di seluruh unit operasional PT Link Pasipik Indonusa Semarang.

	PT LINK PASIPIK INDONUSA	SOP Owner	Branch Manager
		Revision	00
Page	1 of 4	Implementation Date	2027
SOP Owner	PT Link Pasipik Indonusa, Kota Semarang, Jawa Tengah	Last Reviewed/ Update Date	
		Approval	

Standar Operasional Prosedur (Standard Operating Procedure)

Manajemen Risiko Keterlambatan Pengiriman Ekspor

1. Tujuan (Purpose)

Prosedur ini disusun untuk memenuhi beberapa tujuan operasional sebagai berikut:

- I. Memberikan panduan kerja tertulis yang definitif kepada seluruh personil yang terlibat dalam proses pengiriman ekspor, guna menggantikan ketergantungan pada pemahaman informal (*tacit knowledge*) yang rentan hilang akibat pergantian staf.
- II. Menetapkan batas kewenangan dan urutan tanggung jawab yang jelas bagi setiap fungsi jabatan guna mengeliminasi ambiguitas peran akibat praktik perangkapan tugas (*double job*) dan mencegah tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan.
- III. Menetapkan standar waktu dan protokol eskalasi informasi yang mengikat khususnya dalam situasi keterlambatan sehingga penyampaian informasi kepada pelanggan tidak bergantung pada pertimbangan subyektif individu.
- IV. Memitigasi risiko keterlambatan yang bersumber dari ketidaklengkapan dokumen pihak eksternal (customer dan pelayaran) melalui mekanisme verifikasi dokumen yang terstruktur dan batas waktu penyerahan yang terstandarisasi.
- V. Menyediakan kerangka evaluasi operasional sehingga permasalahan berulang seperti ketidakdisiplinan vendor atau bottleneck *Manifest* Bea Cuka dapat diidentifikasi, didokumentasikan, dan diselesaikan secara sistematis.

Tujuan utama prosedur ini adalah memastikan kelancaran rantai pasok ekspor melalui identifikasi dini potensi hambatan, penetapan protokol mitigasi yang jelas, serta koordinasi lintas fungsi yang efektif antar seluruh pemangku kepentingan guna meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

2. Cakupan (Scope)

Prosedur ini mencakup seluruh rangkaian proses yang berkaitan dengan *Manajemen* risiko keterlambatan pengiriman ekspor, yang meliputi:

- I. Penerimaan, verifikasi, dan pengelolaan dokumen pengiriman ekspor yang disuplai oleh pihak pelanggan (*customer-supplied documents*), meliputi *invoice*, *packing list*, *Bill of Lading* (B/L), Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB), dan dokumen teknis seperti *Material Safety Data Sheet* (MSDS) serta Importer *Security Filing* (ISF).

- II. Proses seleksi, kualifikasi, dan pengawasan kinerja vendor transportasi (*trucking*) dan mitra pelayaran (*shipping line*) berdasarkan kriteria kualitas yang terukur.
- III. *Manajemen* pemesanan ruang kapal (*vessel space booking*) dan strategi mitigasi risiko kapasitas penuh (*vessel space full*).
- IV. Pemantauan status pengiriman secara *real-time* dari titik penjemputan barang di gudang shipper hingga pemuatan kargo di atas kapal.
- V. Pengelolaan koordinasi dengan instansi kepabeanan (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai) terkait proses *Manifest* elektronik melalui sistem EDI (*Electronic Data Interchange*).
- VI. Protokol eskalasi informasi kepada pelanggan dalam situasi perubahan jadwal, keterlambatan, atau kondisi *force majeure*.
- VII. Pendokumentasian dan aktivasi rencana kontingensi ketika jalur operasional utama mengalami hambatan.

Prosedur ini berlaku bagi seluruh unit fungsional yang terlibat dalam proses pengiriman ekspor sejak instruksi diterima dari pelanggan hingga kargo berhasil dimuat dan diberangkatkan dari pelabuhan.

3. Tanggung Jawab (*Responsibilities*)

Berikut adalah rincian peran dan tanggung jawab masing-masing fungsi dalam

Jabatan / Fungsi	Tanggung Jawab Utama
Branch Manager	Memberikan persetujuan terhadap kebijakan operasional, mengawasi pelaksanaan keseluruhan prosedur, serta menjadi pemegang keputusan akhir dalam situasi eskalasi atau kondisi darurat operasional.
Documentation Staff	Memastikan kelengkapan, keakuratan, dan ketepatan waktu penyiapan seluruh dokumen pengiriman ekspor, termasuk packing list, invoice, Bill of Lading, dan dokumen kepabeanan lainnya.
Operational Staff	Melaksanakan koordinasi teknis harian dengan vendor <i>trucking</i> dan mitra pelayaran, memantau pergerakan kargo secara <i>real-time</i> , serta mengaktifkan prosedur kontingensi apabila terjadi hambatan di lapangan.
Marketing Staff	Berperan sebagai penghubung utama antara perusahaan dan pelanggan; bertanggung jawab menyampaikan informasi perubahan jadwal secara proaktif dan tepat waktu kepada pelanggan.
Financial Staff	Melakukan verifikasi dan pengelolaan implikasi keuangan yang timbul dari keterlambatan, termasuk potensi denda, biaya tambahan (<i>surcharge</i>), atau klaim dari pelanggan.

4. Prosedur (*Procedure*)

Prosedur *Manajemen* risiko keterlambatan pengiriman ekspor dilaksanakan melalui tahapan-tahapan berikut:

4.1 Pra-Pengiriman : Verifikasi dan Pengelolaan Dokumen Customer			
No	Aktivitas	Pelaksana	Batas Waktu
1	Staf Marketing menerima <i>Purchase Order</i> atau permintaan pengiriman dari pelanggan dan menerbitkan <i>Shipping Instruction (SI)</i> dalam format standar perusahaan. SI wajib memuat: nama dan alamat <i>shipper</i> , nama dan alamat <i>consignee</i> , deskripsi barang, berat bruto/netto, volume, pelabuhan muat, pelabuhan bongkar, dan syarat penyerahan (<i>Incoterms</i>).	Staf Marketing	Paling lambat H-14 sebelum ETD
2	Staf Dokumentasi mengirimkan daftar periksa dokumen (Document Checklist) kepada pelanggan, mencantumkan seluruh dokumen yang wajib diserahkan beserta batas waktu penyerahan masing-masing. Dokumen wajib minimum meliputi: commercial invoice, packing list, dan Surat Pernyataan asal barang. Dokumen tambahan wajib disesuaikan dengan komoditas dan negara tujuan (mis. MSDS untuk bahan kimia; phytosanitary certificate untuk produk pertanian; ISF untuk pengiriman ke Amerika Serikat).	Staf Dokument	Paling lambat H-13 sebelum ETD
3	Staf Dokumentasi melakukan verifikasi terhadap seluruh dokumen yang diterima dari pelanggan berdasarkan empat parameter: (a) kelengkapan seluruh dokumen dalam daftar periksa telah diterima; (b) akurasi data kesesuaian antara nama barang, jumlah, berat, dan nilai pada setiap dokumen; (c) keabsahan dokumen tidak melampaui masa berlaku dan memuat tanda tangan pihak berwenang; (d) kesesuaian regulasi dokumen memenuhi persyaratan kepabeanan negara tujuan.	Staf Dokument	Paling lambat H-10 sebelum ETD
4	Apabila ditemukan ketidaklengkapan atau ketidaksesuaian dokumen, Staf Dokumentasi menerbitkan Catatan Koreksi Dokumen (Document Discrepancy Notice/DDN) dan menyampaikannya kepada Staf Marketing untuk diteruskan kepada	Staf Dokument / Staf Marketing	DDN diterbitkan maks. 1x24 jam setelah dokumen diterima; koreksi diterima maks.

	pelanggan. DDN harus memuat: deskripsi spesifik ketidaksesuaian, dokumen pengganti yang diminta, dan batas waktu koreksi. Batas waktu koreksi maksimal adalah H-7 sebelum ETD. Apabila pelanggan tidak menyerahkan dokumen yang telah dikoreksi dalam batas waktu tersebut, Staf Dokumentasi wajib melaporkan kondisi ini kepada Branch <i>Manager</i> untuk penetapan tindak lanjut.		H-7 sebelum ETD
5	Staf Dokumentasi memproses penerbitan Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) melalui sistem Indonesia National Single Window (INSW) dan memantau status persetujuan dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Apabila dalam kurun waktu 4 (empat) jam kerja persetujuan PEB belum diperoleh, Staf Dokumentasi wajib melakukan menghubungi bagian pelayanan Bea Cukai dan melaporkan status terkini kepada Branch <i>Manager</i> .	Staf Dokument	Diserahkan ke INSW maks. H-3 sebelum ETD; persetujuan dipantau setiap 1 jam kerja
5.2 Seleksi dan Kualifikasi Vendor			
1	Proses seleksi vendor transportasi (<i>trucking</i>) dan mitra pelayaran (<i>shipping line</i>) wajib dilaksanakan menggunakan Formulir Evaluasi Vendor yang mencakup penilaian terhadap: (a) rekam jejak ketepatan waktu (<i>on-time performance</i>) minimum 6 bulan terakhir; (b) kondisi fisik armada dibuktikan dengan surat keterangan uji layak jalan yang masih berlaku; (c) ketersediaan perangkat GPS terintegrasi pada seluruh unit armada (d) kelengkapan dokumen legal: Surat Izin Usaha Angkutan Barang, Surat Tanda Daftar Usaha (STDU), dan bukti kepemilikan asuransi kargo aktif; (e) kapasitas layanan: ketersediaan unit cadangan apabila unit utama mengalami kerusakan mendadak.	Staf Operasional / Branch <i>Manager</i>	Dilakukan sebelum penunjukan awal; ditinjau setiap 6 bulan
2	Kriteria eliminasi langsung (<i>disqualification criteria</i>): Vendor yang tidak dapat membuktikan ketersediaan GPS terintegrasi, tidak memiliki	Branch <i>Manager</i>	Diterapkan pada setiap proses seleksi dan

	asuransi kargo aktif, atau memiliki rekam jejak keterlambatan lebih dari 20% dari total pengiriman dalam 6 bulan terakhir, wajib dikeluarkan dari daftar vendor terseleksi tanpa mempertimbangkan faktor harga.		tinjauan setiap 6 bulan
3	Daftar Vendor Terseleksi (<i>Approved Vendor List/AVL</i>) wajib diperbarui setiap 6 (enam) bulan sekali oleh <i>Branch Manager</i> berdasarkan hasil evaluasi kinerja bulanan. Vendor yang mengalami insiden keterlambatan yang berdampak pada tertinggalnya kargo dari jadwal kapal dievaluasi secara khusus dalam rapat bulanan dan dapat dieliminasi dari AVL apabila tidak menunjukkan perbaikan terukur.	<i>Branch Manager</i>	Pembaruan AVL: setiap Januari dan Juli
4	Penunjukan vendor untuk pengiriman tertentu wajib diikuti dengan penyampaian Surat Perintah Pengiriman (<i>Delivery Order/DO</i>) secara tertulis yang memuat: (a) nomor referensi pengiriman ; (b) lokasi dan waktu penjemputan barang; (c) lokasi stuffing (gudang atau tempat yang ditentukan shipper); (d) batas waktu tiba di Container Yard (CY) pelabuhan; (e) nomor kontainer yang digunakan; (f) nama dan nomor kontak pengemudi yang ditugaskan. DO harus ditandatangani oleh Staf Operasional dan dikonfirmasi oleh perwakilan vendor sebelum pengiriman dimulai.	Staf Operasional	Diserahkan kepada vendor maks. H-3 sebelum jadwal stuffing
5.3 Manajemen Pemesanan Ruang Kapal dan Mitigasi Vessel Space Full			
1	Staf Operasional wajib melaksanakan pemesanan ruang kapal (<i>vessel space booking</i>) kepada mitra pelayaran paling lambat 14 (empat belas) hari kalender sebelum ETD. Bukti konfirmasi <i>booking</i> wajib diperoleh dalam bentuk tertulis (email atau dokumen resmi pelayaran) dan diarsipkan dalam sistem <i>Manajemen</i> dokumen perusahaan sebagai bukti pemesanan yang sah.	Staf Operasional	Maks H-14 sebelum ETD
2	Sebagai langkah mitigasi risiko vessel space full, Staf Operasional wajib mendaftarkan opsi pelayaran alternatif (<i>dual-booking</i>) pada kapal berbeda	Staf Operasional	Dilaksanakan bersamaan dengan <i>primary booking</i>

	dengan jadwal berdekatan, apabila volume kargo tergolong tinggi atau rute pengiriman memiliki frekuensi kapal yang terbatas. <i>Dual-booking</i> wajib dikomunikasikan kepada <i>Branch Manager</i> dan dicatat dalam sistem untuk menghindari beban keuangan ganda.		
3	Apabila opsi <i>dual-booking</i> tidak tersedia atau tidak memadai, Staf Operasional wajib segera melaporkan kondisi tersebut kepada <i>Branch Manager</i> beserta estimasi jadwal kapal pengganti yang paling awal, paling lambat dalam 2 (dua) jam kerja setelah konfirmasi <i>vessel full</i> diterima dari pelayaran	Staf Operasional	Maks. 1 jam kerja setelah konfirmasi <i>vessel full</i>
5.4 Pemantauan Hari Stuffing dan Pengiriman ke Pelabuhan			
1	Penjadwalan waktu penjemputan barang dari lokasi <i>shipper</i> wajib menyertakan <i>buffer time</i> minimum sebagai berikut: (a) jalur reguler (tanpa indikasi kemacetan atau cuaca buruk): <i>buffer time</i> minimum 3 (tiga) jam sebelum <i>closing time</i> ; (b) jalur Pantura (Jepara dan sekitarnya) pada hari kerja: <i>buffer time</i> minimum 5 (lima) jam sebelum <i>closing time</i> ; (c) pada periode musim hujan atau terdapat peringatan banjir rob: <i>buffer time</i> minimum 6 (enam) jam sebelum <i>closing time</i> dan jadwal disesuaikan paling lambat 48 (empat puluh delapan) jam sebelum jadwal pemuatan.	Staf Operasional	Ditetapkan saat penerbitan DO; disesuaikan maks. H-2 sebelum stuffing apabila terdapat perubahan kondisi
2	Staf Operasional wajib memantau posisi armada vendor secara <i>real-time</i> menggunakan aplikasi GPS terintegrasi selama proses pengiriman berlangsung. Apabila posisi armada mengindikasikan risiko tiba melampaui batas waktu CY <i>Closing</i> , Staf Operasional wajib segera menghubungi pengemudi melalui telepon (bukan pesan teks) dan menawarkan rute alternatif. Apabila risiko keterlambatan tidak dapat dimitigasi, Staf Operasional wajib melaporkan kondisi tersebut kepada	Staf Operasional	Pemantauan GPS: kontinu sejak armada berangkat hingga tiba di CY(Container Yard)

	<i>Branch Manager</i> untuk penetapan tindak lanjut darurat.		
3	Staf Operasional wajib mengonfirmasi kepada operator terminal pelabuhan (TPKS) bahwa kontainer telah masuk ke <i>Container Yard</i> (CY) dan memperoleh nomor tanda terima resmi (<i>gate-in receipt</i>) sebagai bukti penerimaan. <i>Gate-in receipt</i> wajib diarsipkan dan diinformasikan kepada <i>Branch Manager</i> serta Staf Dokumentasi pada hari yang sama.	Staf Operasional	Konfirmasi <i>gate-in</i> : pada hari <i>stuffing</i> sebelum pukul 17.00 WIB

5.5 Protokol Eskalasi Informasi (Information Escalation Protocol)

Seluruh staf dilarang menahan atau menunda penyampaian informasi operasional kepada pelanggan atas pertimbangan apapun, termasuk kekhawatiran terhadap reaksi emosional pelanggan. Penyampaian informasi yang cepat dan akurat merupakan kewajiban profesional yang setara dengan pelaksanaan tugas operasional. Eskalasi informasi dilaksanakan berdasarkan tiga tingkatan berikut:

Tingkat Eskalasi	Kondisi Pemicu	Pihak yang Menginformasikan	Batas Waktu Penyampaian
Tingkat 1 (Rutin)	Perubahan jadwal kapal (ETD mundur \leq 12 jam) atau keterlambatan dokumen yang belum berdampak pada jadwal pemuatan.	Staf Marketing menghubungi pelanggan melalui WhatsApp atau telepon, diikuti konfirmasi email.	Maks. 2 jam setelah informasi diterima dari pelayaran atau Staf Dokumen.
Tingkat 2 (Signifikan)	Perubahan jadwal kapal (ETD mundur $>$ 12 jam), kargo berisiko tertinggal kapal, atau keterlambatan dokumen yang berdampak pada jadwal pemuatan.	Staf Marketing menghubungi pelanggan melalui telepon langsung (bukan pesan teks), dilanjutkan email resmi. <i>Branch Manager</i> wajib diinformasikan secara bersamaan.	Maks. 1 jam setelah kondisi teridentifikasi.
Tingkat 3 (Darurat)	Kargo tertinggal kapal, <i>force majeure</i> , potensi klaim kerugian dari pelanggan, atau kondisi yang memerlukan keputusan hukum/kontraktual.	<i>Branch Manager</i> menghubungi pelanggan secara langsung dan berkoordinasi dengan Kantor Pusat Jakarta. Staf Keuangan dilibatkan untuk kalkulasi potensi klaim.	Maks. 30 menit setelah kondisi dikonfirmasi.

5.6 Rencana Kontingensi (Contingency Plan)			
No	Aktivitas	Pelaksana	Batas Waktu
1	Setiap pengiriman ekspor dengan nilai kargo di atas Rp 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) atau yang dinyatakan oleh <i>Branch Manager</i> sebagai pengiriman dengan nilai yang besar dan risiko yang kecil wajib memiliki Rencana Kontingensi Pengiriman (<i>Shipment Contingency Plan/SCP</i>) yang didokumentasikan, ditinjau, dan disetujui oleh <i>Branch Manager</i> sebelum pelaksanaan pengiriman . SCP wajib mencakup: (a) identifikasi rute transportasi alternatif beserta estimasi waktu tempuh; (b) daftar vendor transportasi cadangan yang siap ditugaskan; (c) jadwal kapal alternatif paling awal apabila <i>primary vessel</i> tidak dapat digunakan; (d) prosedur eskalasi informasi spesifik untuk pengiriman tersebut.	Staf Operasional / <i>Branch Manager</i>	SCP disetujui maks. H-7 sebelum ETD
2	Aktivasi rencana kontingensi hanya dapat dilaksanakan atas otorisasi eksplisit dari <i>Branch Manager</i> . Staf Operasional dilarang mengambil keputusan kontingensi secara <i>Man</i> diri tanpa otorisasi. Seluruh proses aktivasi wajib dicatat secara kronologis dalam Formulir Laporan Insiden Operasional (<i>Operational Incident Report/OIR</i>), yang memuat: waktu teridentifikasinya insiden, tindakan yang diambil, pihak yang dihubungi, dan hasil akhir.	Staf Operasional (aktivasi); <i>Branch Manager</i> (otorisasi)	OIR diselesaikan maks. 1x24 jam setelah insiden teratasi
3	Evaluasi efektivitas rencana kontingensi yang telah diaktifkan dilakukan dalam rapat evaluasi operasional bulanan. Setiap OIR yang terdokumentasikan menjadi bahan diskusi wajib dalam rapat tersebut guna mengidentifikasi peluang perbaikan prosedur dan mencegah pengulangan insiden serupa.	<i>Branch Manager</i> / seluruh Staf terkait	Dibahas dalam rapat evaluasi bulanan bulan berjalan
5.7 Evaluasi Kinerja Operasional Bulanan			
1	Rapat evaluasi operasional bulanan wajib dilaksanakan paling lambat pada hari kerja kelima setiap bulan, dipimpin oleh <i>Branch Manager</i> . Agenda wajib mencakup: (a) tinjauan seluruh OIR	<i>Branch Manager</i> (pemimpin); seluruh Kepala Fungsi (peserta wajib)	Paling lambat hari kerja ke-5 setiap bulan

	yang terbit pada bulan berjalan; (b) analisis tren keterlambatan (c) evaluasi kinerja vendor berdasarkan rekam jejak on-time delivery selama bulan berjalan; (d) tinjauan keluhan pelanggan yang diterima dan status penyelesaiannya; (e) penetapan tindakan korektif dan penanggung jawab dengan batas waktu yang terukur.		
2	Hasil rapat evaluasi wajib didokumentasikan dalam Notulen Rapat (<i>Minutes of Meeting/MoM</i>) yang ditandatangani oleh <i>Branch Manager</i> dan seluruh Kepala Fungsi yang hadir, dan didistribusikan kepada seluruh peserta paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah rapat.	Staf Dokument (penyusunan); <i>Branch Manager</i> (penandatanganan)	MoM didistribusikan maks. H+2 setelah rapat

5. Persetujuan (*Approval & Authorization*)

Disusun Oleh	Diperiksa Oleh	Disetujui Oleh	Diketahui Oleh
Documentation Staff	Operational Staff	<i>Branch Manager</i>	Directur. PT Link Pasipik Indonusa