

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen Operasional

Manajemen operasional merupakan disiplin ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan sumber daya organisasi melalui rangkaian proses yang dirancang untuk menghasilkan barang atau jasa secara efektif dan efisien. SastroAtmodjo dkk. (2025) menjelaskan bahwa proses operasional mencakup serangkaian aktivitas transformasi input, berupa manusia, material, mesin, dan metode, menjadi *output* berupa produk atau layanan yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan. Konsep ini kemudian diperluas dalam literatur jasa oleh Fitzsimmons & Fitzsimmons (2020), yang mendefinisikan manajemen operasional jasa sebagai pengelolaan sistem pengiriman layanan (*service delivery system*) yang mengintegrasikan aspek sumber daya manusia, teknologi informasi, dan proses secara holistik untuk memberikan nilai tambah yang optimal kepada pelanggan.

Jika ditarik ke dalam konteks kepabeanan ekspor yang dijalankan oleh perusahaan EMKL, manajemen operasional disini tidak berfokus pada transformasi fisik material, melainkan pada manajemen aliran informasi, kepatuhan regulasi, dan sinkronisasi antarpihak. Perusahaan EMKL bertindak sebagai penyedia jasa yang mengelola kompleksitas dokumen dan prosedur kepabeanan agar setiap tahapan dapat diselesaikan dengan presisi. Keandalan dan ketepatan waktu dalam setiap fase operasional tersebut menjadi penentu

utama kualitas layanan yang diterima oleh eksportir sebagai pelanggan. Oleh karena itu, EMKL menempatkan manajemen operasional sebagai fondasi dalam menjaga konsistensi kinerja di tengah regulasi yang dinamis.

Dalam penelitian ini, manajemen operasional diposisikan sebagai landasan teoritis utama yang menaungi seluruh kajian berikutnya, sekaligus menjadi justifikasi logis atas penggunaan instrumen analisis yang lahir dari tradisi perbaikan proses operasional. Dengan memandang proses *customs clearance* sebagai sebuah sistem operasional jasa yang kompleks, maka penggunaan *Fishbone Diagram* dan metode *5 Why's* menjadi relevan untuk membedah titik-titik hambatan. Instrumen ini memungkinkan peneliti untuk melakukan perbaikan sistematis, sehingga kelancaran operasional kepabeanan di PT Ardana Sejahtera Abadi dapat ditingkatkan melalui prosedur yang lebih terstruktur.

Relevansi manajemen operasional dalam konteks penelitian ini semakin menguat apabila dikaitkan dengan dimensi pengendalian. SastroAtmodjo dkk. (2025) menegaskan bahwa pengendalian operasional merupakan aspek kritis yang berfungsi memastikan seluruh proses berjalan sesuai rencana, efisien, dan efektif, sekaligus menjadi instrumen strategis untuk meminimalkan penyimpangan dan mengurangi pemborosan (*waste*) dalam era persaingan yang semakin ketat. Dalam operasional EMKL yang rentan terhadap hambatan prosedural, ketiadaan pengendalian yang terstruktur inilah yang memungkinkan hambatan berulang tanpa perbaikan sistematis, dan inilah yang menjadi fokus penelitian ini.

2.1.2 Ekspor

Ekspor didefinisikan sebagai kegiatan mengeluarkan barang dari daerah pabean Indonesia menuju ke daerah pabean negara lain sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Kepabeanan (Wijayati & Murdani, 2025). Definisi ini dipertegas oleh Nugraha dkk. (2023), bahwa aktivitas ekspor merupakan bentuk perdagangan internasional yang menuntut integrasi mutlak antara dokumen administratif, kontrak dagang, dan kepatuhan regulasi kepabeanan. Wijayati & Murdani (2025) menambahkan bahwa secara praktis, aktivitas ekspor ini merupakan proses perpindahan lokasi fisik barang antarnegara yang transaksinya sah dimulai sejak adanya penawaran yang disepakati oleh eksportir dan importir melalui proses kontrak penjualan (*sales contract process*), serta pemenuhan cara pembayaran yang disepakati.

Secara umum, prosedur ekspor mencakup rangkaian tahapan yang dimulai dari korespondensi dan kontrak dagang, penerbitan *Letter of Credit*, aktivitas kepabeanan mulai dari persiapan barang dan dokumen, pengajuan PEB melalui sistem CEISA, *stuffing*, pemeriksaan bea cukai dan penerbitan Nota Pelayanan Ekspor (NPE), dan pemuatan ke kapal, hingga pengurusan Surat Keterangan Asal (COO) dan pencairan pembayaran. Idris & Permatasari (2024) menekankan bahwa kepabeanan berfungsi strategis sebagai pengawas lalu lintas barang untuk memastikan setiap komoditas keluar dari daerah pabean telah memenuhi persyaratan hukum dan administratif yang berlaku.

2.1.2.1 Pihak-pihak yang Terlibat dalam Kegiatan Ekspor

Kegiatan ekspor tidak dapat dijalankan oleh satu pihak saja, melainkan membutuhkan keterlibatan dari berbagai kelompok pelaku yang memiliki peran

dan fungsi yang saling melengkapi satu sama lain. Nugraha dkk. (2023) membagi pilar pelaksana ekspor menjadi beberapa elemen yang saling melengkapi satu dengan lainnya, yang diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Eksportir

Orang atau badan hukum yang memiliki muatan atau barang yang akan dikirim ke luar negeri.

2. Perusahaan *Freight Forwarder*/EMKL

Badan usaha swasta yang menyediakan layanan pengurusan dokumen dan penanganan muatan ekspor, bertindak sebagai penghubung antara eksportir dengan otoritas kepabeanan, perusahaan pelayaran, dan instansi terkait lainnya.

3. Bank Devisa

Bank yang ditunjuk untuk memfasilitasi transaksi pembayaran internasional, mendukung proses penerbitan dan pencairan *Letter of Credit* (L/C) sebagai instrumen pembayaran utama dalam perdagangan internasional.

4. Perusahaan Pelayaran

Badan usaha yang menyediakan sarana pengangkutan barang menggunakan kapal laut dari pelabuhan muat ke pelabuhan tujuan, sekaligus menerbitkan *Bill of Lading* sebagai dokumen pengangkutan yang sah.

5. Perusahaan Fumigasi

Perusahaan yang menyediakan jasa fumigasi untuk barang ekspor kayu menggunakan kontainer, guna memenuhi syarat Balai Karantina Pertanian sesuai ketentuan negara tujuan ekspor

6. Bea Cukai

Lembaga pemerintah yang mengawasi lalu lintas barang di daerah pabean, memproses Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB), serta melakukan pemeriksaan fisik apabila diperlukan berdasarkan hasil penetapan jalur pemeriksaan.

Koordinasi yang efektif antara berbagai pihak yang terlibat merupakan syarat utama bagi kelancaran ekspor. Dalam konteks penelitian ini, perusahaan EMKL menempati posisi sentral karena menjadi titik koordinasi utama yang menghubungkan eksportir dengan pihak lainnya secara bersamaan. Kegagalan koordinasi pada salah satu titik dalam rantai ini berpotensi memicu hambatan operasional yang berimbas langsung pada keseluruhan jadwal pengiriman.

2.1.2.2 Dokumen Ekspor

Dokumen ekspor merupakan kelengkapan administratif yang wajib dipenuhi. Nugraha dkk. (2024) menegaskan bahwa akurasi dan konsistensi seluruh dokumen ekspor menjadi tanggung jawab utama yang tidak dapat dikompromikan, karena ketidaksesuaian data sekecil apapun berpotensi menghentikan seluruh proses *clearance*. Adapun dokumen ekspor dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori sebagai berikut:

1. Dokumen Finansial

a. *Bill of Exchange*/Wesel

Surat berharga yang berisi perintah tidak bersyarat dari penerbit kepada pihak lain untuk membayar sejumlah uang tertentu kepada pihak yang ditunjuk pada waktu yang telah ditetapkan.

2. Dokumen Pengangkutan

a. *Bill of Lading* (B/L)

Dokumen pengangkutan untuk transportasi laut yang memiliki sifat jaminan atas kepemilikan barang yang diekspor, memuat informasi *shipper*, *consignee*, *notify party*, dan *carrier*

b. *Airway Bill*

Dokumen pengangkutan untuk transportasi udara yang bersifat sebagai bukti pengiriman, bukan bukti kepemilikan atas barang yang diekspor.

3. Dokumen Komersial

a. *Commercial Invoice*

Dokumen tagihan yang diterbitkan eksportir kepada importir, memuat jumlah wesel yang akan ditarik, rincian barang, harga, dan penyelesaian bea yang menjadi dasar keseluruhan transaksi.

b. *Insurance Policy*/Polis Asuransi

Dokumen yang digunakan untuk menangani seluruh risiko yang timbul atas barang yang akan diekspor selama proses pengiriman berlangsung.

4. Dokumen Resmi

a. Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB)

Dokumen pemberitahuan pabean yang disampaikan eksportir atau kuasanya kepada DJBC melalui sistem CEISA, sebagai syarat mutlak memperoleh Nota Pelayanan Ekspor (NPE) yang menjadi izin resmi pemuatan barang ke kapal dan pengeluaran barang dari kawasan pabean.

b. *Certificate of Origin (COO)*/Surat Keterangan Asal

Dokumen yang membuktikan bahwa barang berasal, dihasilkan, atau diolah di Indonesia. Wajib disertakan berdasarkan kesepakatan bilateral, regional, dan multilateral guna mendapatkan fasilitas preferensi tarif di negara tujuan.

c. *Phytosanitary Certificate*

Dokumen pemeriksaan karantina yang dilakukan terhadap barang ekspor berbasis tumbuhan untuk memastikan bahwa barang tersebut bebas dari hama dan penyakit, diterbitkan oleh Badan Karantina Pertanian.

5. Dokumen Tambahan

a. *Packing List*

Dokumen yang memuat rincian komoditas yang diekspor mencakup jenis, berat, jumlah kemasan, dan spesifikasi barang sesuai *invoice*, berfungsi memudahkan pemeriksaan fisik dan verifikasi muatan.

b. *Shipping Instruction (SI)*

Instruksi tertulis dari eksportir atau EMKL kepada perusahaan pelayaran yang memuat detail pengiriman sekaligus permintaan *booking space* di atas kapal.

c. *Delivery Order (DO)*

Dokumen yang diterbitkan perusahaan pelayaran kepada EMKL sebagai izin pengambilan kontainer kosong dari depo yang telah ditunjuk untuk keperluan *stuffing* barang.

d. *Verified Gross Mass (VGM)*

Dokumen yang menyatakan berat kotor terverifikasi kontainer ekspor sebelum dimuat ke kapal, wajib dimiliki sesuai ketentuan SOLAS untuk keselamatan pelayaran.

e. V-Legal

Dokumen legalitas kayu yang diterbitkan oleh Lembaga Penilai Verifikasi Independen (LP-VI), wajib disertakan dalam setiap kegiatan ekspor produk olahan kayu dari Indonesia.

Setianti dkk. (2025) menegaskan bahwa adanya ketidaksesuaian data sekecil apapun antar dokumen sudah cukup untuk menghentikan proses *clearance* serta pengapalan, dimana hal tersebut akan memicu munculnya prosedur perbaikan yang memakan waktu dan menambah beban biaya operasional bagi eksportir.

2.1.3 *Customs Clearance*

Customs clearance merupakan proses pengurusan dan penyelesaian berbagai dokumen administrasi, biaya pajak, serta hal-hal terkait lainnya atas suatu barang ekspor maupun impor, yang berlangsung hingga diterbitkannya surat persetujuan resmi untuk mengeluarkan barang tersebut dari kawasan pabean. Idris & Permatasari (2024) mendefinisikan *customs clearance* sebagai prosedur pemenuhan kewajiban pabean yang mencakup penyelesaian administrasi dokumen, pemenuhan pungutan negara, serta pengawasan pergerakan barang yang keluar atau masuk melalui daerah pabean.

Di Indonesia, pelaksanaan *customs clearance* berada di bawah pengawasan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 155/PMK.04/2022, setiap eksportir diwajibkan menyampaikan Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) melalui sistem elektronik CEISA sebelum barang dimuat ke atas sarana pengangkut, dengan prinsip *self-assessment* dimana eksportir atau kuasanya bertanggung jawab penuh atas

kebenaran dan kelengkapan data yang dilaporkan. Dalam konteks ekspor produk olahan kayu, proses *customs clearance* menjadi titik kritis dalam rantai pengiriman karena tidak hanya melibatkan verifikasi kepabeanan secara umum, tetapi juga mencakup pemeriksaan terhadap persyaratan legalitas kayu yang bersifat wajib (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2022). Ketidaklengkapan dalam proses ini berpotensi memicu pemeriksaan fisik yang mengakibatkan penambahan waktu tunggu dan biaya operasional yang signifikan bagi semua pihak yang terlibat (Setianti dkk., 2025).

2.1.3.1 Prosedur *Customs Clearance*

Dalam proses *customs clearance*, terdapat rangkaian tahapan administratif yang perlu dilalui secara berurutan, mulai dari pengajuan data pelengkap pabean, PEB, hingga bukti pembayaran bea keluar. Pihak bea cukai melakukan penyesuaian terhadap data yang diterima melalui sistem EDI (*Electronic Data Interchange*), dan apabila terdapat kesalahan atau ketidaklengkapan data, sistem CEISA akan mengembalikan berkas kepada pengaju untuk diperbaiki sebelum proses dapat dilanjutkan (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2022). Adapun jalur-jalur pelayanan dalam proses *customs clearance* ekspor adalah sebagai berikut:

1. Jalur Hijau, hanya dilakukan proses pemindaian kontainer dan penelitian dokumen, kemudian langsung memperoleh persetujuan untuk melakukan pengeluaran barang tanpa melalui pemeriksaan fisik.

2. Jalur Kuning, hanya dilakukan penelitian dokumen secara rinci tanpa disertai pemeriksaan fisik kontainer, setelah selesai memperoleh persetujuan pengeluaran barang.
3. Jalur Merah, dilakukan pemeriksaan fisik barang secara langsung sekaligus penelitian dokumen secara rinci (*be handle*), kemudian memperoleh persetujuan pengeluaran barang.
4. Jalur Mitra Utama (MITA), tidak dilakukan pemeriksaan fisik maupun pemindaian, diberikan kepada eksportir atau importir yang memiliki rekam jejak kepatuhan yang sangat baik.
5. Jalur MITA Non-Prioritas, pada umumnya tidak dilakukan pemeriksaan fisik barang, hanya dalam kondisi tertentu dilakukan pengawasan dan pemeriksaan fisik yang dilaksanakan langsung di gudang.

Barang yang dinyatakan sesuai setelah melalui pemeriksaan akan mendapatkan penerbitan surat Nota Pelayanan Ekspor (NPE) sebagai dokumen resmi diizinkan pengeluarannya barang dari daerah pabean. Dari sudut pandang EMKL, penetapan jalur merah yang mewajibkan pemeriksaan fisik akan menjadi salah satu hambatan apabila respons dan kesiapan perusahaan dalam hal ini tidak ditangani dengan baik. Terutama ketika kebijakan regulasi yang terus berubah serta kondisi cuaca (hujan) pada proses pemeriksaan (Direktorat Jenderal Bea Cukai, 2022).

2.1.3.2 Fungsi *Customs Clearance*

Customs clearance atau kepabeanan tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pemungut bea, melainkan juga mengemban peran yang jauh lebih luas dalam sistem perdagangan internasional. Idris & Permatasari (2024) mengidentifikasi bahwa otoritas kepabeanan mengemban empat fungsi utama, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Fiskal, kepabeanan berperan sebagai sumber penerimaan negara melalui pemungutan bea ekspor dan bea impor atas komoditas.
2. Fungsi Regulasi, kepabeanan mengatur arus perdagangan internasional agar sesuai dengan kebijakan ekonomi nasional.
3. Fungsi Perlindungan, kepabeanan melindungi dari praktik perdagangan yang tidak adil serta mencegah keluar masuknya barang terlarang.
4. Fungsi Fasilitasi, kepabeanan memberikan kemudahan bagi pelaku usaha yang patuh melalui simplifikasi prosedur, termasuk jalur prioritas bagi eksportir dengan rekam jejak kepatuhan yang baik.

Kepabeanan memiliki tujuan utama yaitu menciptakan keseimbangan antara kelancaran arus perdagangan dan kepatuhan hukum. Berdasarkan Kajian dari UNCTAD (2021), permasalahan yang paling umum ditemukan dalam praktik perdagangan di negara berkembang bukan terletak pada regulasinya, melainkan pada ketidaksiapan pelaku usaha dan ketidakkonsistenan implementasi di lapangan, termasuk rendahnya pemahaman terhadap regulasi yang terus diperbarui.

2.1.4 Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL)

Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam pengelolaan dokumen kepabeanan dan penanganan muatan yang diangkut melalui kapal laut, baik untuk kegiatan ekspor maupun impor. Ritonga & Zahara (2021) mendefinisikan EMKL sebagai entitas profesional di bidang manajemen pengelolaan dokumentasi dan penanganan muatan transportasi laut, yang bertanggung jawab menjamin kelancaran arus barang dari gudang hingga mencapai tujuan akhir.

Dalam menjalankan fungsinya, EMKL bertindak sebagai kuasa legal eksportir yang mengelola alur operasional mulai dari koordinasi *stuffing* hingga pengawasan muatan di pelabuhan. Dalam praktik lapangan, hambatan yang paling sering muncul pada level operasional EMKL bersumber dari ketidaklengkapan atau ketidaksesuaian dokumen pendukung dengan kondisi fisik muatan kontainer yang sesungguhnya. Sarumaha dkk. (2022) mengidentifikasi bahwa permasalahan ini mencakup ketidakselarasan antara surat keterangan atau kelengkapan berkas dengan jenis barang kontainer yang dimuat, yang apabila tidak terdeteksi pada tahap persiapan dokumen, akan berujung pada hambatan serius di tahap *customs clearance*.

Secara hukum, EMKL wajib memiliki tenaga ahli bersertifikat sebagai Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan (PPJK) yang diakui oleh DJBC, sesuai ketentuan PMK Nomor 155/PMK.04/2022. Sebagai entitas profesional, perusahaan EMKL berperan sebagai sentral dalam menjamin kelancaran arus barang ekspor dari gudang hingga mencapai tujuan akhir. Sarumaha dkk. (2022) menegaskan bahwa EMKL bertanggung jawab penuh atas manajemen pengelolaan

dokumentasi dan penanganan muatan, yang mencakup koordinasi *stuffing* hingga pengawasan arus barang di pelabuhan. Dalam praktiknya, perusahaan EMKL bertindak sebagai mitra strategis yang mengelola kompleksitas dokumen dan prosedur kepabeanan agar setiap tahapan dapat diselesaikan dengan presisi. Sejalan dengan hal tersebut, SastroAtmodjo dkk. (2025) menekankan bahwa efisiensi dalam fungsi operasional EMKL tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menerjemahkan prosedur kepabeanan yang dinamis ke dalam proses operasional harian yang terstruktur dan adaptif.

Keberadaan tenaga PPJK bersertifikat menjadi fondasi kompetensi profesional yang menjamin akurasi dan kepatuhan seluruh dokumen kepabeanan yang diajukan (Sarumaha dkk.,2022). Dibuktikan oleh Setianti dkk. (2025), bahwa ketidaklengkapan dan ketidakakuratan dokumen dalam proses *customs clearance* pada perusahaan jasa kepabeanan secara langsung mengakibatkan peningkatan biaya operasional dan waktu yang signifikan, sekaligus berdampak pada kepuasan dan kepercayaan pelanggan jangka panjang. Hal ini menegaskan bahwa standar layanan EMKL tidak hanya diukur dari kecepatan pengurusan, tetapi dari ketelitian, kelengkapan dokumen, dan kemampuan merespons hambatan secara terstruktur.

2.1.4.1 Fungsi dan Peran EMKL

Fungsi EMKL dalam proses ekspor lebih luas dari sekadar mengurus dokumen kepabeanan. Ritonga & Zahara (2021) menjelaskan bahwa secara operasional EMKL bertanggung jawab atas penetapan tarif jasa pengiriman, penyusunan jadwal pengiriman sesuai kebutuhan pelanggan, pemesanan ruang

kapal kepada perusahaan pelayaran, pengurusan seluruh dokumen kepabeanan termasuk PEB dan dokumen pendukungnya, pengawasan perjalanan barang hingga tiba di negara tujuan, penyampaian informasi posisi barang dan hambatan kepada pelanggan secara berkala, hingga penerbitan faktur kepada eksportir setelah keseluruhan proses selesai. Mengingat ketatnya regulasi pada komoditas tertentu, EMKL yang melayani eksportir wajib memiliki pemahaman mendalam mengenai implementasi regulasi serta pemenuhan yang ditetapkan pemerintah (Idris & Permatasari, 2024).

2.1.4.2 Kegiatan Operasional EMKL

Kegiatan operasional EMKL dalam satu siklus ekspor mencakup rangkaian aktivitas yang saling berkaitan dan harus dijalankan secara terkoordinasi. Ritonga dan Zahara (2021) menjelaskan bahwa EMKL bertanggung jawab menyelesaikan rincian biaya dari aktivitas transportasi, penanganan muatan di pelabuhan, pengurusan dokumentasi kepabeanan, hingga pengelolaan asuransi yang dibutuhkan pemilik barang. Adapun kegiatan operasional EMKL dalam proses ekspor meliputi:

1. Penerimaan *Shipping Instruction* (SI) dari eksportir yang memuat instruksi lengkap tentang barang yang akan diekspor, tujuan pengiriman, dan tenggat waktu yang dikehendaki (Nugraha dkk., 2023).
2. *Booking Space* Kontainer dan Pengambilan *Delivery Order* (DO). EMKL melakukan pemesanan ruang kapal kepada perusahaan pelayaran sekaligus mengambil DO sebagai izin pengambilan kontainer kosong dari depo yang ditunjuk (Nugraha dkk., 2023).

3. Koordinasi *Stuffing*. EMKL mengkoordinasikan proses pemuatan barang ke kontainer di gudang eksportir, guna memastikan pengemasan sesuai standar dan berat fisik selaras dengan dokumen (Sarumaha dkk., 2022).
4. Pengurusan Dokumen V-Legal, Karantina, dan PEB. Khusus ekspor produk olahan kayu, EMKL mengkoordinasikan penerbitan V-Legal dari LP-VI dan *phytosanitary certificate* dari Badan Karantina Pertanian (Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2021), serta menyusun dan mengajukan PEB melalui sistem CEISA DJBC (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2022).
5. Penanganan Pemeriksaan Fisik dan Pengapalan. Jika barang ditetapkan jalur merah, EMKL berkoordinasi dengan eksportir dan petugas bea cukai untuk kelancaran pemeriksaan (Idris & Permatasari, 2024). Setelah Nota Pelayanan Ekspor (NPE) diterbitkan, EMKL mengurus *gate-in* kontainer dan menyerahkan seluruh dokumen final kepada eksportir termasuk *Bill of Lading* asli (Setianti dkk., 2025).

Dari rangkaian kegiatan tersebut, terlihat jelas bahwa setiap tahapan operasional EMKL memiliki potensi hambatan yang berbeda-beda. Pemahaman mendalam tentang alur ini menjadi landasan penting dalam penggunaan metode *fishbone diagram* untuk mengidentifikasi di titik mana hambatan *customs clearance* paling sering terjadi.

2.1.5 Produk Olahan Kayu

Produk olahan kayu merupakan salah satu komoditas ekspor unggulan Indonesia yang konsisten berkontribusi terhadap perolehan devisa nasional. Industri pengolahan kayu di Indonesia tidak hanya berperan dalam menghasilkan nilai tambah dari sumber daya hutan yang dimiliki, tetapi juga berkontribusi besar

dalam peningkatan nilai investasi, perbaikan kinerja ekspor nonmigas, penciptaan peluang bisnis baru, serta penyediaan lapangan kerja yang luas bagi masyarakat (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2022). Berdasarkan data yang diolah APHI sebagaimana dikutip *Forest Insights* Indonesia (2025), nilai ekspor produk kayu Indonesia pada periode Januari-Maret 2025 menunjukkan kontribusi yang konsisten dalam struktur ekspor nonmigas nasional, dengan produk kertas sebagai penyumbang terbesar, diikuti *pulp*, dan furnitur kayu serta produk kayu lainnya.

Di balik hal tersebut, ekspor produk olahan kayu diikuti oleh regulasi yang mengiringinya. Selain tunduk pada regulasi kepabeanan umum, ekspor produk kayu diwajibkan memenuhi ketentuan khusus kehutanan yang mensyaratkan pembuktian legalitas asal-usul bahan baku secara terverifikasi. Kompleksitas berlapis inilah yang membuat proses *customs clearance* ekspor produk kayu membutuhkan waktu lebih panjang dan lebih rentan terhadap hambatan, sehingga peran EMKL yang kompeten menjadi fundamental bagi kelancarannya.

2.1.5.1 Regulasi Ekspor Produk Kayu

Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (2021) menetapkan bahwa seluruh produk kayu yang akan diekspor wajib dilengkapi dokumen legalitas yang diterbitkan secara resmi. Secara lebih terperinci, regulasi utama yang mengatur ekspor produk kayu di Indonesia meliputi:

1. Peraturan Menteri LHK No. P.8/MENLHK/SETJEN/KUM.1/3/2021, mengatur tata cara penerbitan dokumen V-Legal sebagai bukti legalitas kayu yang wajib disertakan.

2. Peraturan Menteri Keuangan No. 155/PMK.04/2022, mengatur ketentuan kepabeanan di bidang ekspor, mencakup kewajiban pengajuan PEB dan prosedur pemeriksaan pabean.

Regulasi-regulasi di atas secara langsung menentukan klasifikasi komoditas kayu dalam sistem kepabeanan. Berdasarkan Buku Tarif Kepabeanan Indonesia (BTKI) 2022, produk olahan kayu diklasifikasikan ke dalam pos tarif Bab 44 dan Bab 94 yang sekaligus menentukan apakah suatu produk termasuk kategori Larangan dan Pembatasan (Lartas) ekspor.

Produk dengan status Lartas wajib dilengkapi dokumen *Verified Legal* (*V-Legal*) sebelum PEB dapat diajukan melalui sistem CEISA. Klasifikasi *Harmonized System Code* dan status Lartas produk kayu yang relevan dengan operasional PT. Ardana Sejahtera Abadi disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Klasifikasi *HS Code* Produk Kayu dan Status Lartas Ekspor

<i>HS Code</i>	Deskripsi Produk	Status Lartas	Dokumen Wajib
HS 4407	Kayu gergajian/ <i>teak wood</i> panel (S4S, ketebalan >6 mm)	Lartas	<i>V-Legal</i> + Laporan Surveyor
HS 4408	<i>Veneer</i> dan lembaran kayu (ketebalan ≤6 mm)	Lartas	<i>V-Legal</i>
HS 4409	Kayu diprofilkan (<i>moulding, parquet strips</i>)	Lartas	<i>V-Legal</i>
HS 4410	<i>Particle board</i> , OSB	Lartas	<i>V-Legal</i>
HS 4411	<i>Fibreboard</i> (MDF)	Lartas	<i>V-Legal</i>
HS 4412	<i>Plywood</i> /kayu lapis	Lartas	<i>V-Legal</i> + C&F/CIF
HS 4418	Produk pertukangan kayu (kusen, pintu, jendela)	Lartas sebagian	<i>V-Legal</i> (kecuali daun pintu/jendela)
HS 9401	Furnitur tempat duduk	Lartas	<i>V-Legal</i>

HS 9403	Furnitur kayu lainnya (meja, lemari, rak)	Lartas	<i>V-Legal</i>
---------	--	--------	----------------

Sumber : Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2022)

Dari klasifikasi diatas, dapat dipastikan bahwa ketidaklengkapan atau ketidaksesuaian dokumen V-Legal dengan data dalam PEB merupakan salah satu faktor utama yang memicu terhambatnya proses *customs clearance*, sehingga pemeriksaan fisik menjadi kewajiban sebelum persetujuan ekspor (NPE) dapat diterbitkan oleh pihak Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

2.1.5.2 Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK)

Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) merupakan sistem yang memastikan seluruh produk kayu yang diperdagangkan berasal dari sumber yang legal. Sunardiansyah dkk. (2025) menegaskan bahwa penerapan SVLK merupakan instrumen wajib sekaligus langkah yang menjamin legalitas produk ekspor. Berdasarkan P.8/MENLHK/SETJEN/KUM.1/3/2021, SVLK berfungsi sebagai sistem verifikasi yang mengatur peredaran hasil hutan agar sesuai ketentuan hukum dan dapat dibuktikan asal-usulnya, yang dalam praktiknya diwujudkan melalui penerbitan dokumen V-Legal sebagai bukti mutlak legalitas kayu dan prasyarat pengapalan yang tidak dapat digantikan (Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2021).

SVLK memberikan dampak positif berupa terbukanya akses pasar internasional, peningkatan kepastian hukum, serta mendorongnya tata kelola hasil hutan yang bertanggung jawab (Sunardiansyah dkk., 2025), namun kebijakan ini masih menyisakan tantangan tersendiri. Nugroho dkk. (2022) mengidentifikasi bahwa tingginya biaya sertifikasi, kerumitan administrasi, serta adanya perubahan

kebijakan menimbulkan beban signifikan bagi pelaku usaha menengah-kecil yang belum sebanding dengan peningkatan harga jual produk, sehingga turut menghambat kelancaran alur *customs clearance* di lapangan.

2.1.6 Root Cause Analysis (RCA)

Root Cause Analysis (RCA) merupakan metode pemecahan masalah yang terstruktur dan sistematis, dirancang untuk mengidentifikasi penyebab paling mendasar yang melatarbelakangi suatu permasalahan dalam sebuah sistem. Tarumingkeng (2024) menjelaskan bahwa RCA tidak sekadar mengidentifikasi gejala, melainkan menelusuri faktor penyebab secara berlapis hingga ke akar yang paling mendasar sehingga solusi menggapai hingga akarnya.

Dalam konteks pemecahan masalah operasional, Wilson (2023) menegaskan bahwa metode *Root Cause Analysis* (RCA) merupakan pendekatan terstruktur yang memungkinkan perusahaan, khususnya di sektor manufaktur, untuk membongkar dan mengeliminasi akar penyebab suatu masalah secara mendalam agar tidak terulang di masa depan. Mengingat operasional Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) pada dasarnya merupakan sebuah industri manufaktur jasa yang menuntut presisi tinggi dalam 'perakitan' dokumen dan rangkaian proses logistik, penerapan RCA menjadi instrumen analisis yang sangat relevan. Melalui metode ini, perusahaan mampu membedah secara spesifik di titik mana sistem operasional meleset dari sasaran, sehingga solusi perbaikan yang dirumuskan benar-benar menyentuh akar persoalan, bukan sekadar mengatasi gejala di permukaan.

Tarumingkeng (2024) mengidentifikasi empat tujuan utama pelaksanaan *Root Cause Analysis*, yaitu menemukan penyebab utama permasalahan,

mengembangkan solusi jangka panjang yang efektif, mencegah masalah agar tidak terulang, serta memperbaiki proses atau sistem agar bekerja lebih efektif dan efisien.

2.1.6.1 Pendekatan dan Teknik *Root Cause Analysis*

Dalam literatur pemecahan masalah operasional, Wilson (2023) bersama Tarumingkeng (2024) mengidentifikasi beberapa pendekatan yang paling umum digunakan dalam kerangka *Root Cause Analysis*, antara lain :

1. Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

Metode ini dilakukan guna mengidentifikasi semua potensi kegagalan pada sistem beserta dampaknya. Setiap kegagalan dievaluasi berdasarkan tingkat risiko, sehingga menghasilkan angka prioritas (*Risk Priority Number*) dan penanganan dapat ditetapkan secara sistematis.

2. Fault Tree Analysis (FTA)

Teknik ini dilakukan untuk memetakan berbagai rangkaian kejadian yang dapat menyebabkan suatu kegagalan tunggal tertentu. Hal ini membantu dalam memahami bagaimana kombinasi dari beberapa faktor dapat menjadi penyebab masalah utama.

3. Fishbone Diagram (Diagram tulang ikan)

Teknik yang menyusun potensi penyebab masalah pada sebuah diagram berbentuk tulang ikan. Faktor-faktor ini diklasifikasikan berdasarkan kategori, seperti manusia (*man*), mesin (*machine*), bahan (*material*), metode (*methode*), lingkungan (*mother nature*), dan pengukuran (*measurement*) untuk memudahkan identifikasi titik-titik kritis.

4. *Five Why's Technique*

Teknik ini melakukan pendalaman dengan mengajukan pertanyaan “*Why's*” atau “mengapa” biasanya 5 kali sampai akar penyebab masalah teridentifikasi.

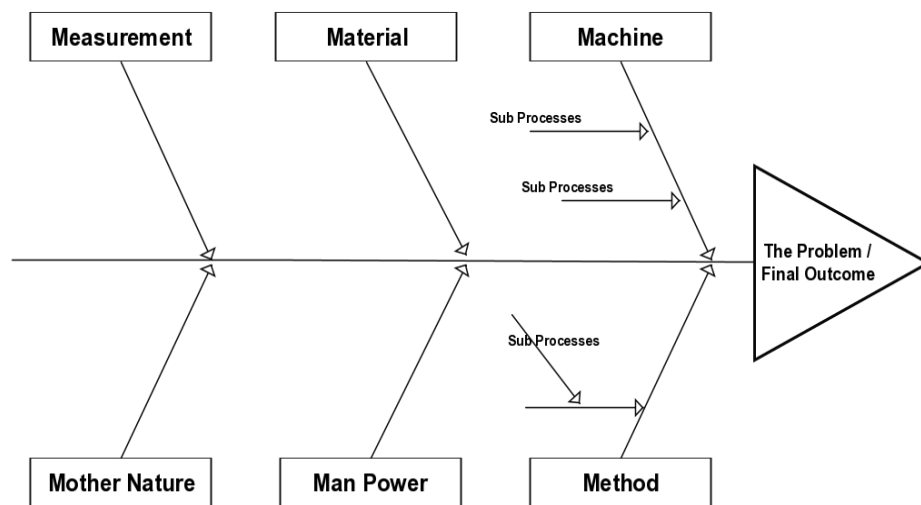
Dalam pendekatan RCA, terdapat beberapa teknik yang dapat dipilih sesuai dengan karakteristik masalah. FMEA membutuhkan data kegagalan terukur secara numerik dari data historis yang terstruktur guna menghitung tingkat *risk priority numbers (RPN)* tertinggi (Tarumingkeng, 2024). Sementara itu, teknik analisis FTA lebih tepat digunakan ketika kegagalan bersifat tunggal dan terdefinisi secara spesifik (Susendi dkk., 2021). Kedua kondisi tersebut kurang sesuai dengan desain penelitian ini yang bersifat kualitatif dan menghadapi permasalahan berlapis.

Atas pertimbangan tersebut, kombinasi *Fishbone Diagram* dan *5 Why's* dipilih sebagai instrumen analisis. Sebagaimana dibuktikan oleh Ciecińska (2023), *Fishbone Diagram* berperan unggul dalam memetakan multifaktor penyebab atau hambatan secara kategoris (6M), sedangkan *5 Why's* memberikan kedalaman investigasi untuk menggali akar masalah dari setiap faktor tersebut secara bertahap hingga menyentuh inti permasalahan.

2.1.7 *Fishbone Diagram*

Fishbone diagram merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memvisualisasikan akar penyebab dari suatu permasalahan operasional secara terstruktur (Heizer dkk., 2017). Metode ini, yang juga dikenal luas sebagai Diagram Ishikawa, pertama kali dikembangkan oleh Kaoru Ishikawa pada tahun 1960-an dalam konteks perbaikan dan pengendalian kualitas produksi

di galangan kapal Kawasaki, Jepang (Ciecińska, 2023). Nama *fishbone* merujuk pada bentuk visualnya yang menyerupai kerangka tulang ikan, dimana tulang belakang mewakili masalah utama, sementara tulang-tulang cabang mewakili kategori penyebab dan sub-penyebab yang berkontribusi terhadap masalah tersebut. Visualisasi diagram dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 *Fishbone Diagram 6M*

Sumber : Data Sekunder (Diolah oleh Penulis, 2026)

Dalam penerapannya, *fishbone diagram* mengorganisasikan penyebab masalah ke dalam kategori standar yang dikenal sebagai 6M. Mengacu pada kerangka analisis risiko yang dijelaskan oleh Vorst dkk. (2018), kategorisasi terstruktur ini membantu dalam memetakan seluruh kemungkinan penyebab sehingga tidak ada aspek penting yang terlewatkan. Keenam kategori tersebut meliputi:

1. *Man* (Manusia), mencakup faktor sumber daya manusia termasuk kompetensi, ketelitian, pengalaman, dan komunikasi antar staf dalam proses operasional.

2. *Machine* (Mesin/Teknologi), mencakup peralatan dan sistem teknologi yang digunakan, termasuk keandalan sistem CEISA dan perangkat pendukung operasional lainnya.
3. *Method* (Metode), mencakup prosedur kerja, standar operasional serta SOP pengisian dokumen dan alur koordinasi antarpihak.
4. *Material* (Dokumen), dalam konteks ekspor, kategori ini mencakup kelengkapan dan akurasi dokumen dalam proses *customs clearance*.
5. *Measurement* (Pengukuran), mencakup sistem pemantauan dan mekanisme evaluasi yang digunakan untuk mengawasi operasional secara berkala.
6. *Mother Nature* (Lingkungan), mencakup faktor eksternal seperti perubahan regulasi, kondisi cuaca, kebijakan pelabuhan, dan dinamika pasar.

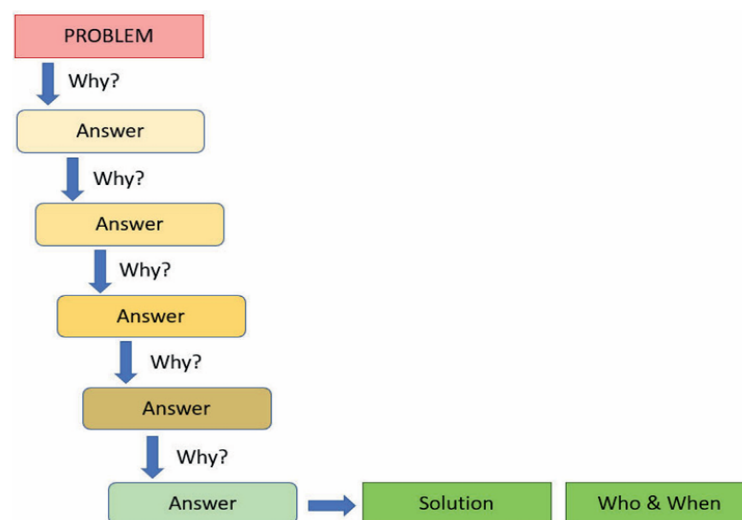
Analisis hambatan operasional dalam penelitian ini merujuk pada kerangka kerja Arif & Gunawan (2023) yang mengkategorikan penyebab permasalahan logistik ke dalam dimensi *Man, Machine, Method, Material*, dan *Environment (Mother Nature)*. Kerangka ini diperkuat oleh Sarumaha dkk. (2022) yang menekankan bahwa efisiensi *customs clearance* sangat dipengaruhi oleh kompetensi SDM, akurasi dokumen, dan pemahaman prosedur operasional.

Stefanova (2021) membuktikan bahwa penggunaan *fishbone diagram* mempercepat proses identifikasi penyebab dan menghasilkan rekomendasi perbaikan yang lebih tepat sasaran. Pengukuran dalam kerangka 6M ini juga memperoleh landasan teoritis yang kuat dari perspektif manajemen operasional. SastroAtmodjo dkk. (2025) menegaskan bahwa pengendalian operasional yang efektif dapat terwujud apabila didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang mampu mengumpulkan data secara cermat, analisis yang mendalam, dan

menghasilkan evaluasi berkelanjutan. Dalam penelitian ini, *fishbone diagram* digunakan untuk memetakan seluruh faktor penghambat dalam proses *customs clearance* ekspor produk olahan kayu di PT. Ardana Sejahtera Abadi ke dalam kategori 6M, sehingga hubungan kausalitas antara berbagai faktor dapat dipahami dengan baik.

2.1.8 Five Why's Analysis (5 Why's)

Analisis 5 *Why's* merupakan teknik pemecahan masalah yang telah dikenal dan diterapkan sejak tahun 1930-an sebagai bagian dari pendekatan perbaikan berkelanjutan. Metode ini diperkenalkan ke dalam *Toyota Production System* oleh Sakichi Toyoda, pendiri Toyota Industries Corporation (Wilson, 2023). Baida & Herwanto (2025) menjelaskan bahwa pendekatan 5 *Why's* bekerja melalui mekanisme pengajuan pertanyaan mengapa secara berulang dan terstruktur, di mana setiap jawaban dijadikan pijakan untuk pertanyaan berikutnya sehingga analisis mampu menelusuri lapisan-lapisan penyebab suatu kendala operasional hingga akar yang paling mendasar berhasil diidentifikasi.



Gambar 2.2 Five Why's Analysis

Sumber : Data Sekunder (Diolah Penulis, 2026)

Proses investigasi sebab-akibat ini terus berlanjut hingga tidak ada lagi alasan logis yang dapat dipecah, mengindikasikan bahwa akar permasalahan fundamental telah berhasil ditemukan (Wilson, 2023). Adapun tahapan dalam menerapkan metode *5 Why's* menurut Irhamni & Pandria (2022) dimulai dari penyusunan pernyataan masalah secara jelas dan terukur, pembentukan tim dan sesi *brainstorming*, pengamatan langsung di lokasi kejadian, pengajuan pertanyaan mengapa secara berulang hingga akar penyebab teridentifikasi, perancangan solusi korektif berdasarkan akar penyebab yang ditemukan, hingga pengawasan efektivitas solusi yang diterapkan untuk memastikan masalah tidak terulang.

Dalam penelitian ini, metode *5 Why's* digunakan secara komplementer bersama *fishbone diagram* untuk menghasilkan analisis yang lebih mendalam. Ciecinska (2023) menunjukkan bahwa kombinasi keduanya efektif dalam penelitian gangguan operasional, karena *fishbone* diagram berfungsi sebagai kerangka kategorisasi penyebab secara menyeluruh sementara *5 Why's* memberikan kedalaman penggalian untuk setiap penyebab yang telah diidentifikasi.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu (KPT)

2.2.1 Analisis Proses Pengiriman Barang Ekspor Melalui Transportasi Laut (Studi Kasus PT. Mitra Kargo Indonesia Semarang) , Lestari Aidina (2023)

Penelitian ini bertujuan mengkaji mekanisme dan hambatan yang dihadapi perusahaan EMKL dalam proses pengiriman ekspor. Dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara dan observasi, penelitian mengungkap bahwa sebagian besar pelanggan PT. Mitra Kargo Indonesia adalah eksportir produk olahan kayu seperti *wood chip*, *albasia barecore*, dan *plywood*. Hambatan utamanya adalah keterlambatan penerimaan dokumen final dari pihak *shipper* yang mengganggu

jadwal pengajuan PEB dan keberangkatan kapal. Persamaan dengan penelitian penulis terletak pada fokus kajian hambatan operasional perusahaan EMKL yang menangani ekspor produk olahan kayu dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Adapun perbedaannya adalah penelitian berlokasi di PT. Mitra Kargo Indonesia Semarang dan tidak menggunakan metode *RCA* sebagai kerangka analisis akar penyebab hambatan.

2.2.2. Peranan *Freight Forwarder* dalam Jasa Pengiriman Barang: Studi Kasus Penanganan Ekspor Komoditas *Glassfibre Reinforced Cement* PT. Dunia Trans Persada, Rustina, E., Sumarwanto, Eka, A., & Lestari, S. S. (2022)

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi hambatan dalam proses ekspor pada perusahaan *freight forwarding* sekaligus mendeskripsikan solusi yang telah diterapkan oleh PT. Dunia Trans Persada Yogyakarta. Menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara, hasil penelitian menemukan hambatan utama berupa jadwal kapal yang tidak tersedia, kurangnya ketelitian karyawan dalam pengisian dokumen ekspor, serta keterbatasan keterampilan tenaga kerja dalam operasi *stuffing*. Solusi yang diterapkan mencakup *booking space* dengan perusahaan pelayaran dan pelatihan karyawan secara berkala. Persamaan dengan penelitian penulis terletak pada fokus identifikasi hambatan operasional ekspor pada perusahaan *freight forwarding* serta rekomendasi perbaikan prosedurnya. Perbedaannya adalah komoditas yang diteliti berupa *Glassfibre Reinforced Cement* (GRC), bukan produk olahan kayu, dan proses analisis yang tidak menggunakan metode *Fishbone Diagram* dan *5 Why's*.

2.2.3 Diagram Pareto dan Diagram Fishbone: Penyebab yang Mempengaruhi Keterlambatan Pengadaan Barang di Perusahaan Industri, Arif, R., & Gunawan, A. (2023)

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab keterlambatan pengadaan barang pada perusahaan industri *petrochemical* di Cilegon menggunakan kombinasi diagram Pareto dan *fishbone diagram*. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penyebab keterlambatan dikategorikan ke dalam lima dimensi utama yaitu *Man*, *Machine*, *Method*, *Material*, dan *Environment*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kompetensi SDM dan lemahnya sistem monitoring menjadi faktor paling dominan, di samping dampak pandemi Covid-19 yang masuk dalam kategori lingkungan. Persamaan terkuat dengan penelitian penulis adalah penggunaan *fishbone diagram* sebagai teknik analisis utama dalam mengidentifikasi akar penyebab permasalahan operasional, kesamaan metodologis yang memperkuat relevansinya sebagai referensi. Perbedaannya terletak pada objek kajian berupa proses pengadaan barang di perusahaan manufaktur *petrochemical*, berbeda dengan proses *customs clearance* ekspor pada perusahaan EMKL yang menangani produk kayu.

2.2.4 Identifying Critical Factors Contributing to Export Logistics Disruptions: A 6M Fishbone Analysis of Freight Forwarder Operations in Seaborne Shipping at PT. Q Logs Indonesia, Muhammad Aris Kastian, Rita Pakonglean, Andi Ningrat, dan M. Syahrir (2025)

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis faktor kritis penyebab gangguan pengiriman ekspor melalui jalur laut pada PT. Q Logs Indonesia, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara mendalam,

observasi, dan analisis dokumen. *Fishbone* diterapkan sebagai pendekatan analisis utama yang memetakan akar penyebab ke dalam enam kategori: *Man* (SDM kurang terlatih), *Method* (prosedur tidak efisien), *Machine* (sistem usang), *Materials* (kesalahan dokumen), *Mother Nature* (perubahan regulasi), dan *Management* (koordinasi lemah). Persamaannya adalah menggunakan *fishbone diagram* 6M untuk menganalisis faktor penghambat ekspor pada perusahaan *freight forwarder*/EMKL melalui jalur laut dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Perbedaannya adalah objek penelitian berlokasi di Makassar tanpa spesifikasi pada komoditas produk olahan kayu.

2.2.5 Analisis Proses Custom Clearance dalam Memperlancar Arus Barang Ekspor dan Impor pada PT. Bahari Internasional Mandiri, Helwiyanti Sarumaha, Sahnun Rangkuti, dan Al Firah (2022)

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi proses, kendala, dan solusi dalam percepatan *custom clearance* guna memperlancar arus barang ekspor dan impor pada PT. Bahari Internasional Mandiri. Menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui studi dokumentasi, observasi, dan wawancara, penelitian mengidentifikasi hambatan utama berupa keterlambatan importir dalam menyerahkan dokumen kepada pihak EMKL/PPJK sehingga penginputan data tidak dapat dilakukan tepat waktu, kurangnya keterampilan dan pemahaman pekerja baru dalam proses *customs clearance*, serta ketidaklengkapan dan ketidaksesuaian dokumen kontainer dengan kondisi fisik muatan yang sesungguhnya. Dampak yang timbul meliputi *dwelling time*, penumpukan biaya di Tempat Penimbunan Sementara, hingga *demurrage* kontainer akibat masa penyewaan yang melampaui batas. Persamaan dengan penelitian penulis terletak pada fokus kajian hambatan dalam proses *customs*

clearance pada perusahaan EMKL/PPJK, khususnya pada faktor kompetensi SDM, akurasi dokumen, dan koordinasi antarpihak yang secara langsung berkorespondensi dengan kategori *Man*, *Material*, dan *Method* dalam kerangka *fishbone diagram* yang diterapkan penulis. Perbedaannya adalah penelitian ini mencakup kegiatan ekspor dan impor secara bersamaan tanpa spesifikasi pada komoditas produk olahan kayu, serta tidak menggunakan metode *fishbone diagram* dan 5 *Why's* sebagai kerangka analisis akar penyebab.

2.2.6 Customs clearance Efficiency in Freight Forwarding Process, Fathima, A. M. I., & Hasim, M. A. Z.. (2024)

Penelitian ini bertujuan menganalisis efisiensi proses *customs clearance* dalam operasional *freight forwarding*, mengidentifikasi hambatan utama, serta mengevaluasi dampak digitalisasi terhadap kelancaran prosedur kepabeanan. Penelitian kualitatif deskriptif ini mengumpulkan data melalui wawancara dengan *freight forwarder*, petugas bea cukai, dan eksportir yang kemudian dianalisis secara tematik. Hasil mengungkapkan hambatan utama berupa ketidaklengkapan dokumen ekspor, kesalahan klasifikasi *HS code*, rendahnya kompetensi SDM, inkonsistensi regulasi, dan lambatnya respons otoritas kepabeanan; dengan adopsi sistem elektronik terbukti signifikan mengurangi waktu *clearance*. Persamaan dengan penelitian penulis terletak pada fokus analisis hambatan *customs clearance* dalam operasional *freight forwarding*/EMKL, khususnya pada faktor SDM, dokumen, dan regulasi yang secara langsung berhubungan dengan kategori *fishbone diagram* yang diterapkan penulis. Perbedaannya adalah komoditas yang diteliti, kemudian objek penelitian yang dilakukan di India dengan regulasi berbeda dan tidak menggunakan metode *fishbone diagram* dan 5 *Why's* secara eksplisit.

2.2.7 Enhancing Export Delivery Performance: Strategic Interventions for Overcoming Late Deliveries in Malaysia's Food Trading Company, Chin Pau Soon, Azilah Anis, dan Mira Qerul Barriah Muhamad (2024)

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi akar penyebab keterlambatan pengiriman ekspor pada perusahaan perdagangan makanan yang beroperasi di sembilan pasar Asia Tenggara sekaligus merumuskan intervensi strategis. Menggunakan metode kualitatif studi kasus dengan wawancara semi-terstruktur terhadap sepuluh karyawan berpengalaman dan *fishbone diagram* sebagai kerangka analisis, penelitian mengidentifikasi dua penyebab utama, yaitu *inaccurate information* dan *limitation of the system*, dengan rekomendasi berupa integrasi sistem informasi lintas departemen. Persamaan dengan penelitian penulis terletak pada penggunaan metode kualitatif berbasis *fishbone diagram* untuk menganalisis hambatan dalam proses pengiriman ekspor, yang identik secara metodologis. Perbedaannya adalah objek berupa perusahaan dagang makanan di Malaysia, bukan perusahaan EMKL yang menangani ekspor produk olahan kayu di Indonesia, sehingga komoditas dan konteks regulasinya pun berbeda.

2.2.8 Identification of Defects Causes: Ishikawa Diagram and 5 Why's in Theoretical and Practical Terms, Barbara Ciecńska (2023)

Penelitian ini bertujuan menyajikan secara teoritis dan praktis penerapan gabungan metode *fishbone diagram* dan *5 Why's* dalam mengidentifikasi akar penyebab defek dan gangguan proses, didemonstrasikan melalui tiga studi kasus nyata di industri manufaktur. Dengan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus, penelitian membuktikan bahwa kombinasi kedua metode efektif mengidentifikasi akar masalah; *fishbone diagram* berfungsi sebagai kerangka kategorisasi struktural

sementara *5 Why's* memberikan kedalaman analisis yang tidak dapat dicapai *fishbone diagram* saja. Persamaan fundamental dengan penelitian penulis adalah penggunaan gabungan *fishbone diagram* dan *5 Why's* sebagai kerangka analisis identifikasi akar penyebab masalah operasional. Perbedaannya adalah konteks manufaktur di Polandia, berbeda dengan proses *customs clearance* ekspor produk kayu pada EMKL di Indonesia.

2.2.9 *The Effect of Regulatory Requirements on the Effectiveness of Cross-Border Clearance of Goods: Lessons from Selected Border Posts in Tanzania*, Goodluck Charles, Ranger Kanani, dan Michael Pallangyo (2024)

Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak persyaratan regulasi terhadap efektivitas proses *customs clearance* di lintas batas negara, mengambil pelajaran dari beberapa pos perbatasan Tanzania. Penelitian kualitatif ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan petugas bea cukai, *freight forwarder*, dan eksportir yang dianalisis secara tematik. Hasil menunjukkan bahwa kompleksitas regulasi yang tidak terstandarisasi secara signifikan menghambat efektivitas *clearance*, dengan hambatan utama berupa inkonsistensi interpretasi regulasi, duplikasi persyaratan dokumen antar instansi, dan lemahnya koordinasi lembaga perbatasan. Persamaan terletak pada kajian hambatan regulasi dan dokumen yang mempengaruhi efektivitas *customs clearance*, variabel yang langsung relevan dengan hambatan ekspor produk olahan kayu yang diteliti penulis. Perbedaannya adalah penelitian dilakukan di lintas batas darat Tanzania tanpa spesifikasi komoditas tertentu dan tidak menggunakan metode *fishbone diagram*.

2.2.10 *Application of Ishikawa (Cause and Effect) Diagram in Logistics Service Quality Management*, Stefanova, M. (2021)

Penelitian ini bertujuan mengaplikasikan *fishbone diagram* dalam manajemen kualitas layanan logistik sebagai alat identifikasi akar penyebab masalah operasional sekaligus merumuskan model *ranking* prioritas perbaikan berbasis bobot dampak masing-masing penyebab. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan *expert judgment* dari para ahli logistik untuk memvalidasi kategorisasi penyebab, hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab dominan penurunan kualitas layanan bersumber dari faktor material (dokumen dan barang), diikuti metode kerja dan kompetensi SDM; model *ranking* berbasis *fishbone* untuk memprioritaskan langkah perbaikan. Persamaan terkuat adalah penggunaan *fishbone diagram*, perbedaannya terletak pada konteks penelitian yang bersifat umum tanpa spesifikasi pada *customs clearance* ekspor, komoditas kayu, maupun perusahaan EMKL.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Analisis Proses Pengiriman Barang Ekspor Melalui Transportasi Laut (Studi Kasus PT. Mitra Kargo Indonesia Semarang) Lestari Aidina (2023)	Mengkaji mekanisme dan hambatan yang dihadapi perusahaan EMKL dalam mengelola proses pengiriman ekspor melalui jalur laut, khususnya pada komoditas produk olahan kayu.	Kualitatif	Mayoritas pelanggan adalah eksportir produk olahan kayu (<i>wood chip</i> , <i>albasia barecore</i> , <i>plywood</i>). Hambatan utama: keterlambatan dokumen final dari shipper yang mengganggu jadwal PEB dan keberangkatan kapal.	Tidak menggunakan <i>fishbone diagram</i> dengan objek studi adalah PT. Mitra Kargo Indonesia, bukan PT. Ardana Sejahtera Abadi.	Sama-sama meneliti hambatan operasional pada perusahaan EMKL yang menangani ekspor produk olahan kayu dengan pendekatan kualitatif deskriptif.
2	Peranan <i>Freight Forwarder</i> dalam Jasa Pengiriman Barang: Studi Kasus Penanganan Ekspor Komoditas <i>Glassfibre Reinforced Cement</i> PT. Dunia Trans Persada Rustina, E., Sumarwanto, Eka, A., & Lestari, S. S. (2022)	Mengidentifikasi hambatan dalam ekspor pada perusahaan <i>freight forwarding</i> dan mendeskripsikan solusi yang diterapkan PT. Dunia Trans Persada Yogyakarta.	Kualitatif	Hambatan utama: jadwal kapal penuh, kurang telitinya karyawan dalam pengisian dokumen ekspor, dan keterbatasan keterampilan tenaga kerja dalam operasi <i>stuffing</i> . Solusi: <i>booking space</i> dan pelatihan karyawan.	Komoditas yang diteliti adalah GRC (bukan produk kayu); tidak menggunakan metode <i>fishbone diagram</i> .	Sama-sama fokus pada identifikasi hambatan operasional ekspor pada perusahaan <i>freight forwarding</i> dan rekomendasi perbaikan prosedur.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	<i>Diagram Pareto dan Diagram Fishbone: Penyebab yang Mempengaruhi Keterlambatan Pengadaan Barang di Perusahaan Industri</i> Arif, R., & Gunawan, A. (2023)	Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab keterlambatan pengadaan barang pada perusahaan industri <i>petrochemical</i> di Cilegon menggunakan <i>fishbone diagram</i>.	Kualitatif	Penyebab terpetakan dalam dimensi <i>Man, Machine, Method, Material</i>, dan <i>Environment</i>. Keterbatasan kompetensi SDM dan lemahnya sistem monitoring menjadi faktor paling signifikan.	Perbedaan pada objek penelitian yang membahas proses pengadaan barang perusahaan manufaktur <i>petrochemical</i>, bukan <i>customs clearance</i> ekspor pada perusahaan EMKL.	Sama-sama menggunakan <i>fishbone diagram</i> sebagai metode utama dalam mengidentifikasi akar penyebab masalah operasional, identik dengan metode yang diterapkan penulis.
4.	<i>Identifying Critical Factors Contributing to Export Logistics Disruptions: A 6M Fishbone Analysis of Freight Forwarder Operations in Seaborne Shipping at PT. Q Logs Indonesia</i> Kastian, M. A., Pakonglean, R., Ningrat, A., & Syahrir, M. (2025)	Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor kritis penyebab gangguan proses ekspor via pengiriman laut pada <i>freight forwarder</i> PT. Q Logs Indonesia menggunakan 6M <i>Fishbone diagram</i>.	Kualitatif	<i>Fishbone diagram</i> memetakan akar penyebab gangguan ke kategori 6M; <i>Man, Method, Machine, Materials, Mother Nature, Management</i>. Pelatihan tidak memadai, prosedur tidak efisien, kesalahan dokumen, dan <i>mismanagement</i> menjadi faktor dominan.	Objek penelitian adalah PT. Q Logs Indonesia (Makassar); komoditas tidak dispesifikasi pada produk kayu olahan.	Sama sama menggunakan metode <i>fishbone diagram</i> 6M yang identik untuk menganalisis hambatan ekspor pada perusahaan <i>freight forwarder</i>/EMKL melalui jalur laut.

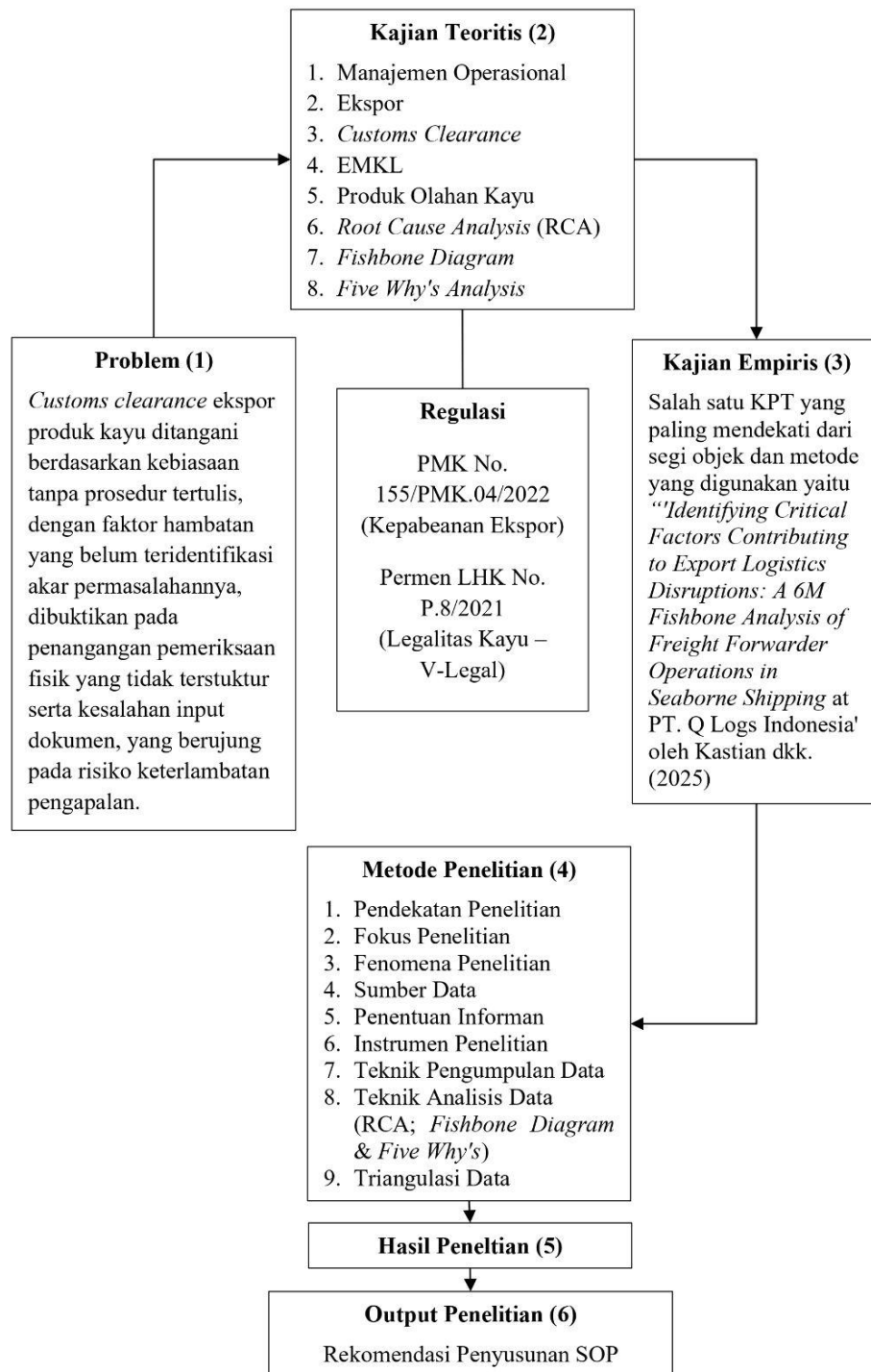
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5.	Analisis Proses <i>Custom Clearance</i> dalam Memperlancar Arus Barang Ekspor dan Impor pada PT. Bahari Internasional Mandiri. Sarumaha, H., Rangkuti, S., & Firah, A. (2022)	Mengidentifikasi proses, kendala, dan solusi percepatan <i>custom clearance</i> dalam memperlancar arus barang ekspor dan impor pada perusahaan EMKL/PPJK PT. Bahari Internasional Mandiri.	Kualitatif	Hambatan utama: keterlambatan penyerahan dokumen oleh importir kepada EMKL, kurangnya keterampilan dan pemahaman pekerja baru, serta ketidaklengkapan dokumen kontainer. Dampak yang timbul mencakup <i>dwelling time</i>, penumpukan biaya di TPS.	Penelitian mencakup kegiatan ekspor dan impor tanpa spesifikasi komoditas produk kayu; tidak menggunakan metode <i>fishbone diagram</i> dan 5 <i>Why's</i> sebagai kerangka analisis akar penyebab.	Sama-sama mengkaji hambatan dalam proses <i>customs clearance</i> pada perusahaan EMKL/PPJK, terutama pada faktor kompetensi SDM,
6.	<i>Customs clearance Efficiency in Freight Forwarding Process</i> Fathima, A. M. I., & Hasim, M. A. Z.. (2024)	Menganalisis efisiensi proses <i>customs clearance</i> dalam <i>freight forwarding</i> dengan mengidentifikasi hambatan utama, mengevaluasi prosedur yang ada, dan mengkaji dampak digitalisasi terhadap kelancaran <i>customs clearance</i> ekspor-impor	Kualitatif	Hambatan: ketidaklengkapan dokumen, kesalahan <i>HS code</i>, rendahnya kompetensi SDM, inkonsistensi regulasi, lambatnya respon otoritas. Digitalisasi signifikan mengurangi waktu <i>clearance</i>.	Penelitian dilakukan pada konteks logistik umum di India, tidak berfokus pada ekspor produk kayu dengan regulasi SVLK. Pendekatan analisis tidak menggunakan <i>fishbone diagram</i> secara eksplisit.	Sama-sama menganalisis hambatan <i>customs clearance</i> pada <i>freight forwarding</i>/EMKL, terutama faktor SDM, dokumen, dan regulasi yang relevan dengan kategori <i>fishbone</i> penulis.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7.	<i>Enhancing Export Delivery Performance: Strategic Interventions for Overcoming Late Deliveries in Malaysia's Food Trading Company</i> Chin Pau Soon, Azilah Anis, & Mira Qerul Barriah Muhamad (2024)	Mengidentifikasi akar penyebab keterlambatan pengiriman produk ekspor dan merumuskan intervensi strategis menggunakan <i>fishbone diagram</i> pada perusahaan perdagangan makanan di Malaysia.	Kualitatif	Dua penyebab utama: <i>inaccurate information</i> dan <i>limitation of the system</i>. Rekomendasi penelitian berupa integrasi sistem informasi lintas departemen untuk ketepatan waktu pengiriman.	Objek adalah perusahaan dagang makanan di Malaysia; bukan EMKL ekspor produk kayu Indonesia; konteks regulasi berbeda.	Penggunaan metode kualitatif berbasis <i>fishbone diagram</i> untuk menganalisis hambatan pengiriman ekspor, identik secara metodologis.
8.	<i>Identification of Defects Causes: Ishikawa Diagram and 5 Why's in Theoretical and Practical Terms</i> Barbara Ciecińska (2023)	Menyajikan penerapan teoritis dan praktis gabungan <i>fishbone diagram</i> dan 5 <i>Why's</i> melalui tiga studi kasus di industri manufaktur.	Kualitatif	Kombinasi <i>fishbone</i> dan 5 <i>Why's</i> terbukti efektif; <i>fishbone</i> sebagai kerangka kategorisasi, 5 <i>Why's</i> memberikan kedalaman analisis. Faktor <i>Man</i> konsisten muncul sebagai penyebab dominan.	Konteks proses manufaktur di Polandia; bukan proses <i>customs clearance</i> ekspor kayu pada EMKL di Indonesia.	Menyajikan landasan teoritis dan praktis gabungan metode <i>fishbone diagram</i> dan 5 <i>Why's</i> yang identik dengan pendekatan metodologis penelitian penulis

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9.	<i>The Effect of Regulatory Requirements on the Effectiveness of Cross-Border Clearance of Goods: Lessons from Selected Border Posts in Tanzania</i> Goodluck Charles, Renger Kanani, & Michael Pallangyo (2024)	Menganalisis dampak persyaratan regulasi terhadap efektivitas proses <i>customs clearance</i> di lintas batas negara, dengan mengambil pelajaran dari beberapa pos perbatasan di Tanzania.	Kualitatif.	Persyaratan regulasi yang kompleks dan tidak terstandarisasi secara signifikan menghambat efektivitas <i>clearance</i> barang di lintas batas. Hambatan utama: inkonsistensi interpretasi regulasi, duplikasi persyaratan dokumen, dan kurangnya koordinasi antar instansi perbatasan.	Penelitian berfokus pada lintas batas darat Tanzania; tidak spesifik pada produk kayu dan tidak menggunakan <i>fishbone diagram</i> .	Mengkaji hambatan proses <i>clearance</i> barang ekspor yang berasal dari regulasi dan dokumen kepabeanan ; variabel yang relevan dengan hambatan <i>customs clearance</i> yang diteliti penulis.
10.	<i>Application of Ishikawa (Cause and Effect) Diagram in Logistics Service Quality Management</i> Stefanova, M. (2021)	Mengaplikasikan diagram Ishikawa dalam manajemen kualitas layanan logistik sebagai alat identifikasi akar penyebab masalah dan merumuskan model <i>ranking</i> prioritas perbaikan.	Kualitatif.	<i>Fishbone diagram</i> mengidentifikasi penyebab penurunan kualitas layanan logistik didominasi faktor <i>material</i> (dokumen dan barang), diikuti metode dan SDM. Model <i>ranking</i> berbasis <i>fishbone</i> efektif membantu manajer logistik memprioritaskan perbaikan.	Bersifat <i>general</i> dalam manajemen kualitas layanan logistik; tidak berfokus pada ekspor produk kayu maupun proses <i>customs clearance</i> EMKL.	Penggunaan <i>fishbone diagram</i> dengan kategorisasi 6M sebagai kerangka analisis untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah operasional logistik.

Sumber : Data Sekunder Diolah Penulis, 2026

2.3 Alur Kerangka Penelitian



Gambar 2.3 Alur Kerangka Penelitian

Sumber : Data Sekunder Diolah Penulis, 202