

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan



Gambar 4.1 Logo Perusahaan PT. Ardana Sejahtera Abadi Tahun 2025

Sumber: PT. Ardana Sejahtera Abadi

PT. Ardana Sejahtera Abadi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL). Perusahaan ini berdiri pada tahun 2013 di Kota Semarang berdasarkan Akta Notaris Annie SPN.S., SH, dengan kantor yang berlokasi di Jl. Semarang Indah No. 65 Blok E2, Tawangmas, Kecamatan Semarang Barat, Kota Semarang, Jawa Tengah 50144. Sejak awal berdirinya, perusahaan ini berfokus pada penyediaan layanan logistik yang mencakup pengurusan barang ekspor dan impor melalui jalur laut, distribusi antar pulau di seluruh wilayah Indonesia, serta layanan angkutan darat untuk berbagai jenis muatan.

Letak kantor PT. Ardana Sejahtera Abadi yang berdekatan dengan Pelabuhan Tanjung Emas, depo kontainer, serta mitra pelayaran memberikan keunggulan bagi perusahaan dalam merespons kebutuhan pelanggan dengan cepat dan efisien. Cakupan layanan perusahaan meliputi skala domestik maupun

internasional, dengan jangkauan pengiriman ke berbagai negara di kawasan Asia, Eropa, Amerika, dan Australia. Beberapa komoditas ekspor yang secara konsisten ditangani oleh PT. Ardana Sejahtera Abadi adalah produk olahan kayu, produk kerajinan, pertanian dan manufaktur.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

4.1.2.1 Visi Perusahaan

Visi merupakan pernyataan arah jangka panjang yang mencerminkan cita-cita dan tujuan yang ingin diwujudkan oleh suatu organisasi. PT. Ardana Sejahtera Abadi memiliki visi yaitu “menjadi perusahaan jasa logistik yang handal, profesional, dan terpercaya di tingkat nasional melalui penyediaan layanan logistik yang terintegrasi, efisien, serta berorientasi pada kepuasan pelanggan.”

4.1.2.2 Misi Perusahaan

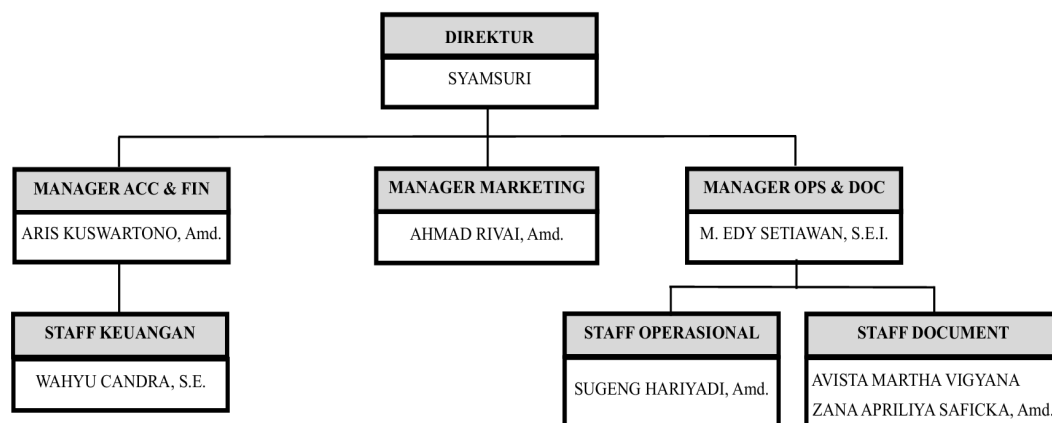
Misi merupakan penjabaran langkah konkret yang dilakukan perusahaan dalam rangka mewujudkan visi yang telah ditetapkan. Adapun misi PT. Ardana Sejahtera Abadi adalah sebagai berikut :

1. Memberikan layanan logistik yang berkualitas dengan mengutamakan ketepatan waktu, keamanan pengiriman, dan efisiensi biaya sehingga mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
2. Mengembangkan hubungan kemitraan strategis dengan eksportir, importir, perusahaan manufaktur, serta mitra transportasi guna menciptakan jaringan logistik yang kuat dan saling menguntungkan.
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan agar mampu beradaptasi dengan dinamika industri logistik yang semakin kompleks.

4. Mengoptimalkan efisiensi operasional dengan memanfaatkan teknologi informasi, sistem manajemen terintegrasi, serta jaringan kerja sama yang luas.
5. Menjadi penyedia solusi logistik terpadu, mulai dari pengelolaan dokumen kepabeanaan hingga transportasi multimoda, guna mendukung kelancaran arus perdagangan domestik maupun internasional.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT. Ardana Sejahtera Abadi menerapkan struktur organisasi garis lurus (*line organization*), dimana setiap bagian memiliki garis koordinasi dan pertanggungjawaban langsung kepada atasan. Pola ini memungkinkan alur komunikasi yang lebih sederhana, pengambilan keputusan dan pengawasan yang efektif dan efisien. Berikut adalah struktur organisasi PT. Ardana Sejahtera Abadi :



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Ardana Sejahtera Abadi Tahun 2025

Sumber: PT. Ardana Sejahtera Abadi

4.1.4 Tugas dan Tanggung Jawab

Berikut merupakan uraian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan pada PT. Ardana Sejahtera Abadi:

1. Direktur

Beberapa tugas pokok dan tanggung jawab Direktur, yaitu:

- a. Memegang kendali penuh atas seluruh jalannya operasional perusahaan serta merumuskan strategi, kebijakan, dan pengambilan keputusan perusahaan.
- b. Membangun dan menjaga hubungan eksternal dengan mitra usaha, pelayaran, dan instansi terkait.
- c. Memastikan visi dan misi perusahaan dapat terimplementasi dalam setiap kegiatan operasional secara konsisten.

2. Manajer Operasional

Beberapa tugas pokok dan tanggung jawab Manajer Operasional, yaitu:

- a. Mengelola seluruh aktivitas operasional perusahaan, termasuk proses pengurusan dokumen ekspor dan impor.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan dengan pihak pelayaran, instansi kepabeanan, serta pihak terkait lainnya guna memastikan kelancaran arus barang dan dokumen.
- c. Mengawasi pelaksanaan kegiatan *stuffing*, *trucking*, dan proses *gate in* di pelabuhan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

3. Manajer Pemasaran

Beberapa tugas pokok dan tanggung jawab Manajer Pemasaran, yaitu:

- a. Mengembangkan strategi pemasaran dan menjalin komunikasi aktif dengan pelanggan guna memperluas jaringan kerja sama perusahaan.
- b. Meningkatkan volume pesanan jasa logistik serta memperkuat citra perusahaan di pasar nasional maupun internasional.

- c. Memastikan kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang kompetitif dan responsif terhadap kebutuhan pasar.

4. Manajer Akuntansi dan Keuangan

Beberapa tugas pokok dan tanggung jawab Manajer Akuntansi dan Keuangan, yaitu:

- a. Bertanggung jawab dalam pengelolaan arus kas, pencatatan transaksi keuangan, serta penyusunan laporan keuangan perusahaan.
- b. Mengendalikan biaya operasional agar perusahaan senantiasa berada dalam kondisi keuangan yang sehat dan efisien.
- c. Memastikan seluruh aktivitas keuangan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan standar akuntansi yang berlaku.

5. Staf Operasional

Beberapa tugas pokok dan tanggung jawab Staf Operasional, yaitu:

- a. Melaksanakan kegiatan lapangan secara langsung, meliputi pengurusan booking kontainer, koordinasi muatan (*stuffing*), pengiriman barang ke pelabuhan, serta pemantauan keberangkatan kapal.
- b. Berkoordinasi dengan vendor *trucking*, depo kontainer, serta pihak pelayaran untuk memastikan kelancaran proses pengiriman.
- c. Memantau status kontainer melalui sistem pelayaran dan melaporkan perkembangan kepada Manajer Operasional dan Dokumen.

6. Staf Dokumen

Beberapa tugas pokok dan tanggung jawab Staf Dokumen, yaitu:

- a. Melakukan seluruh proses administrasi kepabeanan (*customs clearance*) dalam proses ekspor dan impor.

- b. Menyiapkan, memeriksa, dan mengarsipkan seluruh dokumen ekspor dan impor
- c. Mendukung kelancaran administrasi pengapalan dengan memastikan seluruh dokumen selesai tepat waktu sebelum proses *gate in* di pelabuhan.

7. Staf Keuangan

Beberapa tugas pokok dan tanggung jawab Staf Keuangan, yaitu:

- a. Mengelola transaksi keuangan harian perusahaan dan melakukan pencatatan secara sistematis.
- b. Membantu penyusunan laporan keuangan berkala sebagai bahan evaluasi kinerja finansial perusahaan.
- c. Memastikan seluruh tagihan kepada pelanggan terselesaikan sesuai dengan kesepakatan dan jadwal yang telah ditetapkan.

4.1.5 Bidang Usaha Perusahaan

Sebagai perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut, PT. Ardana Sejahtera Abadi memiliki beberapa ruang lingkup atau bidang usaha yang ditawarkan kepada pelanggannya, diantaranya yaitu:

1. Jasa Penanganan Ekspor

Perusahaan menangani pengiriman barang ekspor ke berbagai negara tujuan, meliputi kawasan Asia, Eropa, Amerika, dan Australia. Salah satu komoditas ekspor yang secara aktif ditangani adalah produk olahan kayu, di mana proses *customs clearance* atas komoditas tersebut menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

2. Jasa Penanganan Impor

PT. Ardana Sejahtera Abadi melayani pengurusan barang impor melalui jalur laut dengan memastikan seluruh proses kepabeanan, dokumentasi, serta distribusi barang berjalan sesuai ketentuan hukum yang berlaku dan tepat waktu.

3. Distribusi Antar Pulau (Domestik)

PT. Ardana Sejahtera Abadi menyediakan layanan pengiriman barang antar pulau di Indonesia, dengan fokus pada kawasan Indonesia Timur yang memiliki kebutuhan logistik tinggi namun keterbatasan akses distribusi.

4. Angkutan Darat (*Trucking*)

Perusahaan menyediakan layanan transportasi darat yang meliputi pengangkutan *general cargo*, *bulk cargo*, serta kontainer dari gudang hingga ke pelabuhan atau lokasi tujuan akhir.

5. Pengelolaan Dokumen dan Layanan Kepabeanan

PT. Ardana Sejahtera Abadi bertindak sebagai mitra bagi eksportir maupun importir dalam pengurusan berbagai dokumen ekspor dan impor, termasuk dokumen pengapalan dan kepabeanan, guna memastikan kelancaran rantai perdagangan internasional.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Alur Proses *Customs Clearance* Ekspor Produk Olahan Kayu di PT.

Ardana Sejahtera Abadi

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen operasional yang dilakukan terhadap ketiga informan, proses *customs clearance* ekspor produk olahan kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi berlangsung melalui tiga fase yang saling berkaitan secara berurutan, yaitu fase *pra-clearance*, fase pelaksanaan

customs clearance, dan fase pasca-*clearance*. Ketiga fase tersebut merupakan siklus pengurusan kepabeanan ekspor yang menjadi tanggung jawab perusahaan sebagai Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL). Gambaran menyeluruh terkait alur proses ini diperoleh melalui keterangan informan di bidang dokumen, manajemen operasional, dan lapangan, sehingga menghasilkan deskripsi dari perspektif lintas fungsi dalam perusahaan.

4.2.1.1 Fase Pra-*Clearance*

Siklus pengurusan ekspor produk olahan kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi diawali dari penerimaan *Shipping Instruction* (SI) dan *Delivery Order* (DO) dari pihak eksportir melalui *e-mail* atau *whatsapp* perusahaan. SI memuat informasi mengenai identitas lengkap pihak *shipper* dan *consignee*, tujuan pengiriman, alamat lokasi pemuatan (*stuffing*), serta jadwal kegiatan muat barang. Adapun DO digunakan sebagai dasar pengambilan peti kemas kosong di depo kontainer, yang selanjutnya disiapkan untuk proses pemuatan barang. Informan A-03 selaku staf operasional lapangan menjelaskan proses awal penerimaan *job* ekspor sebagai berikut :

“Dari awal kita dapet SI toh, Shipping Instruction itu toh. Berisi shipper namanya siapa, consignee pembeli gitu. Nanti tujuannya kemana, alamatnya dimana, alamat stuffing. Terus stuffingnya kapan. Di DO nanti udah ada kapalnya apa dan nomor DO-nya”
(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Begitu SI dan DO diterima, dua alur kegiatan berjalan secara paralel dan tidak dapat ditunda. Di lapangan, tim operasional mengatur pengambilan kontainer kosong di depo dan penjadwalan armada *trucking* menuju lokasi *stuffing*, mayoritas berlokasi di kawasan industri furnitur Jepara dan Daerah

Istimewa Yogyakarta. Di kantor, tim dokumen secara bersamaan memulai proses permintaan kelengkapan dokumen kepada eksportir.

Untuk komoditas produk olahan kayu, kelengkapan dokumen jauh lebih berlapis dibanding komoditas umum. Selain *commercial invoice*, *packing list*, dan DO, eksportir wajib menyertakan dokumen *Verified Legal* (V-Legal) sebagai bukti legalitas sumber bahan baku kayu sesuai Peraturan Menteri LHK Nomor P.8/2021. Di samping itu, *Phytosanitary Certificate* dan sertifikat fumigasi juga dapat dipersyaratkan secara kondisional bergantung regulasi negara tujuan. misalnya Australia yang mewajibkan standar fumigasi AKIS selama 24 jam. A-01 selaku Senior Staf Dokumen menjelaskan:

“Kita di kantor bagian dokumen, kita meminta dokumen ke customer. Nah biasanya kalau kayu itu dokumennya invoice, packing list, V-legal, DO, dan tergantung komoditinya juga ya.”
(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Setelah dokumen diterima, staf dokumen memverifikasi kesesuaian data satu per satu, nama barang, *HS Code*, volume, jumlah kemasan, hingga alamat pengiriman, sebelum data diinput ke sistem CEISA untuk menyusun *draft* Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB). *Draft* PEB yang selesai dikirimkan kepada eksportir untuk dikonfirmasi kebenarannya. Proses verifikasi ini sepenuhnya bertumpu pada ketelitian individual staf berdasarkan pengalaman operasional.

Fase *pra-clearance* menunjukkan bahwa ekspor produk kayu menuntut pemenuhan dua lapis regulasi secara simultan, kepabeanan umum dan legalitas kehutanan. Sebagaimana ditegaskan oleh Nugraha dkk. (2024) dan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (2021), ketidaklengkapan dokumen pada fase ini tidak hanya menunda proses input PEB, tetapi secara langsung menghambat keseluruhan siklus *clearance* yang bergantung pada kelengkapan tahap ini.

4.2.1.2 Fase Pelaksanaan *Customs Clearance*

Setelah *draft* PEB dikonfirmasi eksportir, staf dokumen melakukan pengiriman (*sending*) PEB resmi melalui sistem CEISA. Pengiriman diprioritaskan pada pagi hari untuk menghindari kepadatan sistem yang meningkat menjelang siang. Penting dipahami sejak awal bahwa, kesalahan teknis pengisian PEB, seperti format NPWP tidak sesuai atau kode HS tidak terdaftar, akan direspons sistem dengan penolakan (*reject*), bukan jalur merah. Jalur merah ditetapkan murni berdasarkan profil risiko komoditas dalam sistem analisis risiko DJBC.

Setelah PEB dikirim, sistem CEISA menetapkan salah satu dari dua jalur pelayanan. Jalur hijau memungkinkan Nota Pelayanan Ekspor (NPE) terbit langsung tanpa pemeriksaan fisik. Jalur merah mewajibkan pemeriksaan fisik dilaksanakan terlebih dahulu sebelum NPE dapat terbit. Produk olahan kayu termasuk komoditas berisiko tinggi berdasarkan kebijakan Larangan dan Pembatasan (Lartas) ekspor kehutanan, sehingga peluang penetapan jalur merah lebih tinggi dibanding komoditas umum. A-01 menjelaskan perbedaan kedua jalur ini secara langsung:

“Jadi nggak semua ekspor itu dapat jalur hijau atau NPE. Jadi ada yang kayak pemeriksaan. Itu barang-barang tertentu, contohnya produk kayu. Kalau jalur merah itu berarti kita pengajuan dulu ke Bea Cukai, ini mau periksa kapan. Nah kita tunggu dari Bea Cukai responsnya, dia mau periksa kapan. Setelah periksa, begitu semua oke, baru bisa ke NPE itu. Biasanya kalau barang yang jalur merah itu dia barang-barang yang kena pajak ekspor atau bea keluar ”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Ketika sistem CEISA memberikan respons jalur merah, secara bersamaan sistem juga menerbitkan Pemberitahuan Pemeriksaan Barang (PPB) sebagai dokumen resmi yang menandai dimulainya proses pemeriksaan. Staf dokumen

wajib segera menginformasikan kondisi ini kepada eksportir dan Manajer Operasional, paling lambat dalam 30 menit setelah respons diterima. Informan A-02 menggambarkan bagaimana tim bergerak begitu status jalur merah dikonfirmasi:

“Begitu Mbak Vista bilang ini kena jalur merah dan perlu pemeriksaan fisik, ini sudah harus menghubungi customer, terus siapin apa aja dokumennya yang perlu dilengkapi buat proses disana.”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Langkah pertama penanganan jalur merah adalah pengajuan permintaan penunjukan petugas pemeriksa kepada KPPBC Tanjung Emas, yang harus ditandatangani resmi di kantor Bea Cukai. Setelah pengajuan diproses, kontainer dibawa masuk ke area TPKS melalui *gate in*. Secara hukum kepabeanan, pemeriksaan fisik ekspor hanya dapat dilaksanakan di dalam kawasan pabean, dalam hal ini di area behandle TPKS Tanjung Emas, sehingga kontainer wajib sudah berada di dalam pelabuhan sebelum petugas DJBC dapat bertugas.

Pemeriksaan fisik dilaksanakan oleh petugas DJBC dengan didampingi Manajer Operasional. Petugas mencocokkan jenis barang, volume, dan bobot dalam PEB terhadap kondisi aktual muatan di dalam kontainer. Ketidaksesuaian antara data dokumen dan fisik muatan merupakan kendala yang cukup sering terjadi, sebagaimana disampaikan A-03:

"Waktu dicek, ternyata ukuran barang di lapangan nggak sama dengan dokumen. Biasanya barangnya ukurannya lebih panjang. Kalau begitu, akan ada penyesuaian dari Bea Cukai, keluar billing tambahan yang harus dibayar dulu. Setelah pembayaran billing beres, barulah Bea Cukai mengeluarkan respons NPE-nya."

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Apabila data dokumen dinyatakan sesuai, atau setelah selisih diselesaikan dan *billing* tambahan dilunasi, sistem CEISA menerbitkan NPE sebagai bukti

terpenuhinya seluruh kewajiban kepabeanan ekspor. Biaya penanganan jalur merah yang timbul dibebankan sesuai sumber kesalahan: jika dari pihak internal perusahaan, biaya ditanggung perusahaan; jika dari eksportir, biaya ditagihkan kepada eksportir. Selain itu, kondisi cuaca ekstrem seperti hujan dapat menghambat pemeriksaan fisik, risiko yang dapat diantisipasi sejak awal dengan mengaktifkan opsi fasilitas tenda saat pembuatan job di sistem TPKS.

Fase pelaksanaan merupakan fase paling kritis dan paling rentan terhadap hambatan dalam keseluruhan siklus. Sebagaimana dijelaskan oleh Direktorat Jenderal Bea & Cukai (2022) dan Idris & Permatasari (2024), otoritas kepabeanan menjalankan fungsi regulasi sekaligus fungsi fasilitasi secara bersamaan, menjamin kepatuhan hukum sekaligus memberikan kemudahan bagi eksportir yang tertib administrasi. Artinya, kelancaran fase ini tidak ditentukan oleh kecepatan kerja semata, melainkan oleh akurasi dokumen dan kesiapan respons perusahaan terhadap setiap penetapan jalur yang diberlakukan sistem.

4.2.1.3 Fase Pasca *Clearance*

Apabila seluruh kewajiban kepabeanan dan perbaikan *billing* telah terpenuhi, sistem akan menerbitkan dokumen final berupa NPE. Dokumen NPE ini kemudian diolah oleh tim dokumen menjadi *Job* Ekspor yang memuat *barcode*. Secara bersamaan, tim dokumen memantau sistem informasi TPKS guna mencocokkan jadwal *open stack* kapal, dan memberikan *barcode* tersebut kepada pengemudi truk sebagai akses final untuk *gate in* ke dalam pelabuhan. Kelancaran fase akhir ini mencerminkan teori pasca-*clearance* dari Nugraha dkk. (2023) dan Ritonga & Zahara (2021) yang menekankan pentingnya sinkronisasi kecepatan

komunikasi antara tim administrasi dan eksekutor lapangan. Sebagaimana A-01 menjelaskan :

“NPE itu dipakai untuk kita pembuatan job ekspor. Job ekspor itu job yang dipakai untuk masuk ke pelabuhan. Barcode itu dipakai buat driver untuk gate in ke pelabuhan.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Secara bersamaan, tim dokumen memantau jadwal pembukaan *stack* (*open stack*) melalui sistem informasi *online* TPKS. Informasi jadwal ini langsung dikoordinasikan kepada tim lapangan untuk segera dieksekusi. Koordinasi lintas fungsi antara tim dokumen, tim lapangan, depo kontainer, dan armada trucking menjadi faktor penentu keberhasilan fase ini. A-03 menggambarkan alur eksekusi pengapalan:

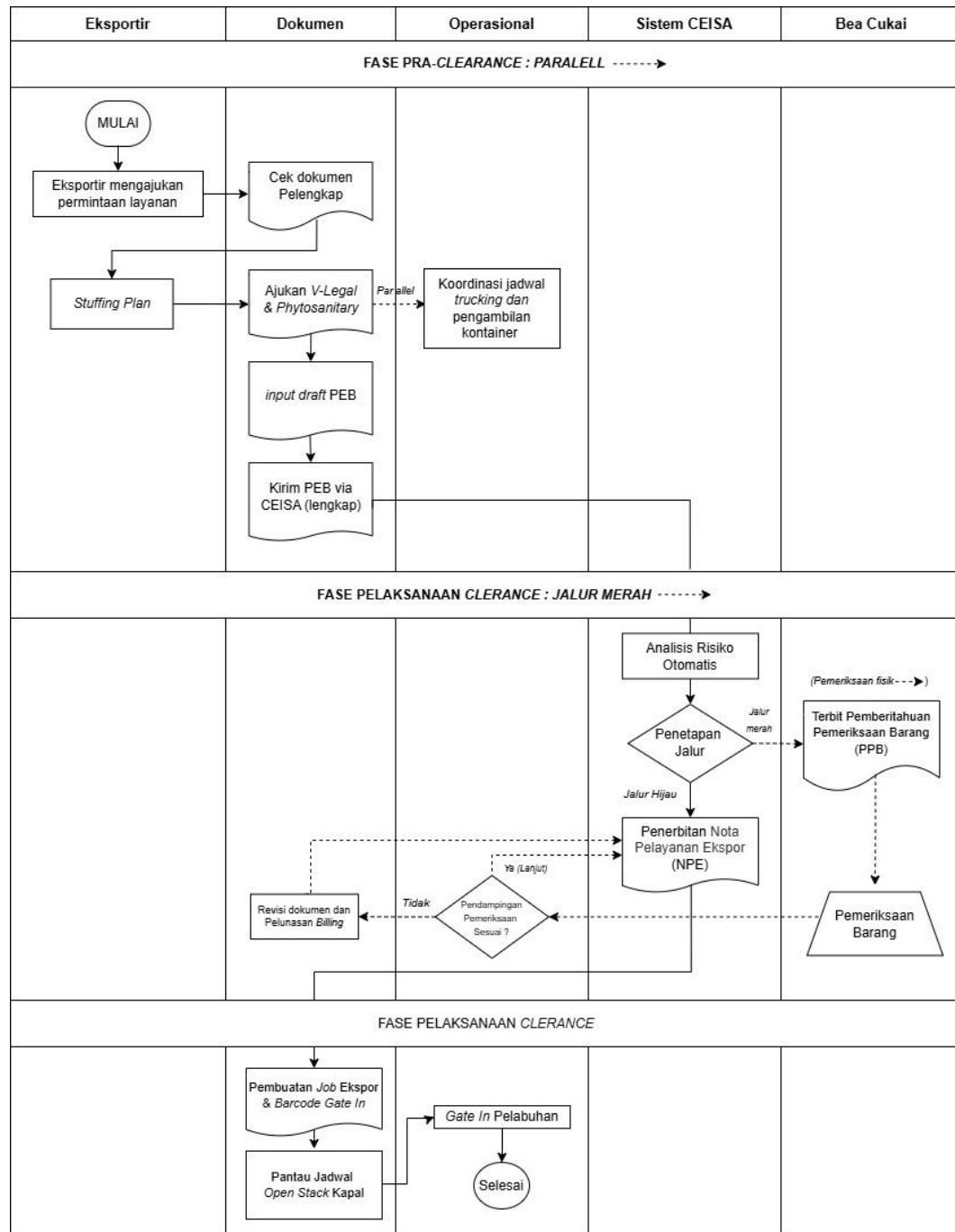
“Kalo udah openstack, tinggal kita proses untuk pengapalan. Nanti tergantung sana open kapalnya kapan, diceknya lewat sistem”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Kegagalan koordinasi pada titik manapun dalam fase ini, misalnya keterlambatan informasi *open stack* dan tidak dapatnya *slot Container Yard (CY)* dikapal akan berpotensi langsung pada keterlambatan pengapalan, bahkan lebih parahnya yaitu kondisi di mana kapal telah berangkat sebelum kontainer berhasil masuk ke pelabuhan.

Dari ketiga fase di atas, terlihat jelas bahwa proses *customs clearance* ekspor produk olahan kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi adalah sistem operasional jasa yang kompleks dan saling bergantung. Titik paling kritis dalam keseluruhan alur ini adalah kesesuaian antara data dokumen yang diinput ke sistem CEISA dan kondisi fisik muatan di lapangan, ketidakselarasan sekecil apapun akan memicu konsekuensi berantai berupa *behandle*, biaya tambahan, dan risiko keterlambatan pengapalan.

Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis, seluruh alur proses *customs clearance* yang telah diuraikan diatas divisualisasikan pada *flowchart* Gambar 4.3 berikut.



Gambar 4.3 Alur Proses *Customs Clearance* Ekspor Produk Olahan Kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi

Sumber : Hasil Temuan Penelitian, diolah Penulis (2026)

Yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Alur dimulai saat eksportir mengajukan permintaan layanan dan mengirimkan kelengkapan dokumen dasar (*Shipping Instruction, Delivery Order, Invoice, Packing List*) untuk penyusunan *Stuffing Plan*. Tim Dokumen kemudian mengecek kelengkapan dan mengajukan dokumen pendukung (*V-Legal & Phytosanitary*), berjalan paralel dengan Tim Operasional yang mengkoordinasikan jadwal *trucking* dan pengambilan kontainer.
2. Pengajuan Pemberitahuan Ekspor. Setelah seluruh berkas valid, Tim Dokumen melakukan *cross-check* dan mengirimkan data Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) secara utuh ke Sistem CEISA.
3. Analisis & Penetapan Jalur: Sistem CEISA melakukan analisis risiko secara otomatis. Apabila ditetapkan Jalur Hijau, sistem langsung menerbitkan Nota Pelayanan Ekspor (NPE). Sebaliknya, apabila ditetapkan Jalur Merah, sistem akan menerbitkan Pemberitahuan Pemeriksaan Barang (PPB) yang diteruskan kepada otoritas Bea Cukai.
4. Pemeriksaan Fisik (*Behandle*): Merespons terbitnya PPB, Tim Operasional segera melakukan proses *gate in* kontainer ke area pemeriksaan (TPKS) guna melakukan pendampingan pemeriksaan fisik bersama petugas Bea Cukai.
5. Penyelesaian Sengketa Data : Pada tahapan ini, hasil pemeriksaan fisik menjadi penentu. Apabila kondisi barang sesuai dengan dokumen, CEISA akan menerbitkan NPE. Namun, apabila ditemukan kondisi tidak sesuai, proses akan terkunci dan NPE baru akan diterbitkan setelah pihak terkait melunasi pembayaran *billing* tambahan.

6. Penyelesaian Akhir (*Gate In* Muat): Berbekal dokumen NPE yang telah terbit, Tim Dokumen mencetak *Job Ekspor* beserta *Barcode Gate In*, dan secara aktif memantau jadwal *Open Stack* Kapal. Proses dinyatakan selesai ketika Tim Operasional berhasil mengeksekusi *Gate In* armada ke dalam pelabuhan muat.

4.2.2 Analisis Faktor Penghambat proses *Customs Clearance Ekspor Produk Olahan Kayu* menggunakan *Root Cause Analysis (Fishbone & 5 Why's)*

Setelah diketahui gambaran menyeluruh mengenai alur proses *customs clearance* ekspor produk olahan kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi sebagaimana diuraikan pada sub bab sebelumnya, analisis pada bagian ini diarahkan untuk mengidentifikasi dan menelusuri faktor penghambat yang terjadi dalam proses tersebut. Analisis dilakukan menggunakan metode *Root Cause Analysis* (RCA) dengan dua alat bantu yang bekerja secara berurutan, yaitu *Fishbone Diagram* untuk memetakan seluruh faktor penyebab berdasarkan kategori 6M (*Man, Machine, Method, Material, Measurement, Mother Nature*), serta analisis *5 Why's* untuk menggali akar permasalahan dari faktor yang diprioritaskan. Pendekatan ini diarahkan untuk menghasilkan rekomendasi perbaikan yang berbasis pada akar masalah yang teridentifikasi.

4.2.2.1 Identifikasi Hambatan

Identifikasi hambatan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan triangulasi antara hasil wawancara mendalam dengan ketiga informan, data sekunder berupa data perusahaan, serta hasil telaah dokumen operasional. Hambatan diidentifikasi sebagai kondisi yang menyebabkan keterlambatan, penambahan biaya, atau gangguan terhadap kelancaran proses *customs clearance* ekspor produk olahan kayu.

Meskipun terdapat empat jalur kepabeanan, analisis operasional dalam penelitian ini difokuskan secara khusus pada penanganan jalur merah (pemeriksaan fisik barang). Pemfokusan ini didasari oleh karakteristik produk olahan kayu sebagai komoditas berisiko tinggi (Lartas) yang sangat rentan mendapatkan penetapan jalur merah melalui mekanisme analisis risiko otomatis sistem CEISA, berdasarkan profil komoditas, kepatuhan eksportir, dan seleksi acak, bukan akibat kesalahan input data PEB yang umumnya hanya berujung pada penolakan (*reject*).

Tabel 4.1 Rekapitulasi *Job Order* Ekspor Produk Olahan Kayu yang Mengalami Penetapan Jalur Merah pada Tahun 2025

No	Tanggal	Komoditas	Nama Kapal	No.PEB	Jalur
1	25 Februari 2025	<i>Wooden Furniture</i>	Ever Onward	028250	Merah
2	21 Maret 2025	<i>Wooden Bench</i>	Wiebke Schepers	044390	Merah
3	29 April 2025	<i>Wooden Furniture</i>	AS Nara	060881	Merah
4	27 Mei 2025	<i>Wooden Furniture</i>	AS Nara	075123	Merah
5	9 Juli 2025	<i>Wooden Furniture</i>	Inessa	097758	Merah
6	6 Oktober 2025	<i>Wooden Furniture, Teak Wood (4407)</i>	Bangkok	144610	Merah
7	30 Desember 2025	<i>Wooden Furniture</i>	Bangkok	189971	Merah
Total Kasus Jalur Merah				7 Kasus/ 138 <i>Job Order</i>	

Sumber : Data PT Ardana Sejahtera Abadi (2025), Diolah Penulis

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 diatas, terdapat 7 kasus penetapan pemeriksaan fisik (jalur merah) pada komoditas kayu, namun hambatan paling pertama dan mendasar justru tersembunyi dibalik rekam jejak perusahaan. PT Ardana Sejahtera Abadi memang selalu berhasil memuat barang ke kapal tanpa pernah gagal (*zero missed sailing*), namun faktanya kelancaran ini sering kali dicapai melalui kepanikan operasional yang reaktif. Saat penulis melaksanakan magang dan terlibat langsung dalam membantu menangani barang kayu berupa *Teak Wood* (HS code 4407) milik CV. Aldona Furniture, terlihat jelas bahwa pekerja murni mengandalkan insting dan kebiasaan masa lalu. Dengan penentuan jalur seperti ini yang memang kondisional, tanpa adanya standar operasional yang bersifat mencegah dan respons yang baik, penyelesaian yang dilakukan secara terburu-buru serta kebingungan saat hampir pada batas (*closing time*) pelabuhan yang makin dekat.

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN TANJUNG EMAS		Nomor Pengajuan : 00003066365520251007077377	
NOTA PELAYANAN EKSPOR (NPE)			
Nomor : 145725/PM/KBC.1001/2025		Tanggal : 09-10-2025	
Nomor Pendaftaran PEB : 144610		Tanggal : 07-10-2025	
Jenis Komoditi : Gabungan NON-SDA dan SDA NON-MIGAS			
Lembar ke-1 dari 1			
1. NAMA KANTOR PABEAN PEMUATAN	: KPPBC TMP TANJUNG EMAS		
2. NPWP/NAMA EKSPORTIR	: 0023777782516000/CV ALDONA FURNITURE		
NITKU	: 0023777782516000000000		
3. NPWP/NAMA PPJK	: 0663655470517000/PT ARDANA SEJAHTERA ABADI		
NITKU	: 0663655470517000000000		
4. SARANA PENGANGKUT : a. Nama	: BANGKOK		
b. Voyage/Flight/Nopol	: 230N		
5. TANGGAL PERKIRAAN EKSPOR	: 11-10-2025		
6. PELABUHAN MUAT	:		
a. Pelabuhan Muat Asal : Tanjung Emas	b. Pelabuhan/Flight/Nopol Muat	: Tanjung Emas	
7. BERAT KOTOR	: 7,087.0000 KGM		

Gambar 4.4 Nota Pelayanan Ekspor Produk Kayu milik CV Aldona Furniture

Sumber : Data Internal Perusahaan (2025)

Kondisi ini dibuktikan melalui silang waktu pada dokumen Nota Pelayanan Ekspor milik CV. Aldona Furniture pada Gambar 4.4. Bukti PEB menunjukkan pengajuan diajukan pada tanggal 7 Oktober, namun izin muat (NPE) baru bisa terbit

pada 9 Oktober setelah periksa fisik yang ketat. Karena gerbang Terminal Petikemas Semarang (TPKS) umumnya ditutup 24 hingga 48 jam sebelum kapal berangkat, sisa waktu cadangan yang dimiliki staf lapangan sangat mepet.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pengapalan yang selama ini tercapai bukanlah hasil dari efisiensi operasional, melainkan konsekuensi dari penanganan berbasis kebiasaan yang berlangsung tanpa prosedur baku. Apabila pola kerja semacam ini terus dipertahankan, risiko kegagalan muat kapal serta munculnya denda penumpukan (*demurrage*) berpotensi besar untuk terjadi di kemudian hari. Argumen ini sejalan dengan SastroAtmodjo dkk. (2025) serta Fathima & Hasim (2024), yang menegaskan bahwa bekerja tanpa standarisasi metode (*Method*) berdampak langsung terhadap fleksibilitas waktu yang dimiliki perusahaan. Sempitnya sisa waktu akibat ketiadaan prosedur yang terstruktur ini kemudian diperparah oleh hambatan kedua, yaitu ketidakselarasan antara data pada dokumen dengan kondisi fisik barang saat dimuat ke dalam kontainer (*stuffing*), yang pada akhirnya menjadi penyebab petugas Bea Cukai menahan dokumen untuk dilakukan pemeriksaan lebih lanjut.

Hambatan kedua yang teridentifikasi adalah ketidakselarasan antara data dokumen ekspor dengan kondisi atau kuantitas fisik muatan. Informan A-03 mengonfirmasi hambatan ini dari perspektif pengukuran aktual saat *stuffing* berlangsung:

“Volume-nya mainnya. Kadang pertama kali laporan katanya 20 CBM, ternyata sampe sana bisa nyampe 27 CBM nyampe sana.”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Hambatan ketiga adalah ketidakstabilan sistem CEISA yang mempengaruhi proses pengajuan dan respons PEB. Hambatan ini mencakup *maintenance* tanpa

pemberitahuan, koneksi tidak stabil, dan respons sistem yang lambat pada jam sibuk.

Informan A-01 menjelaskan:

“Misalnya kita ada input awalnya udah betul semua, tapi dia bisa lho berubah sendiri. Koneksi internet kita disini juga ga begitu stabil. CEISA itu kan dia maintenancenya biasanya siang. Nah pas saat itu kita kalau sending gak akan respons, dia pasti kayak nyantol gitu. Yang paling sering itu di situ kendalanya kalo dari sistem”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Hambatan keempat adalah ketiadaan prosedur operasional tertulis (SOP) yang mengatur alur *customs clearance* secara keseluruhan. Informan A-01 mengakui kondisi ini secara eksplisit:

“SOP tertulis gitu kan? Memang kita belum ada seperti itu. belum ada prosedur atau dokumentasi yang tertata gitu, karena dari kita masih berdasarkan kebiasaan operasional kita aja.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Hambatan kelima bersifat eksternal, yaitu dinamika regulasi kepabeanan dan kehutanan yang berubah tanpa adanya sosialisasi. Informan A-01 menegaskan bahwa regulasi adalah hambatan yang paling berdampak:

“Yang paling sering itu sistem sama regulasi. Regulasi itu bener-bener berdampak banget. Yang wooden itu dulu kan gak diwajibkan untuk karantina, sekarang akan menjadi lartas. Kalau misalnya ekspor wooden itu harus pakai karantina, pasti tambah biaya juga, tambah prosesnya juga tambah lama.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

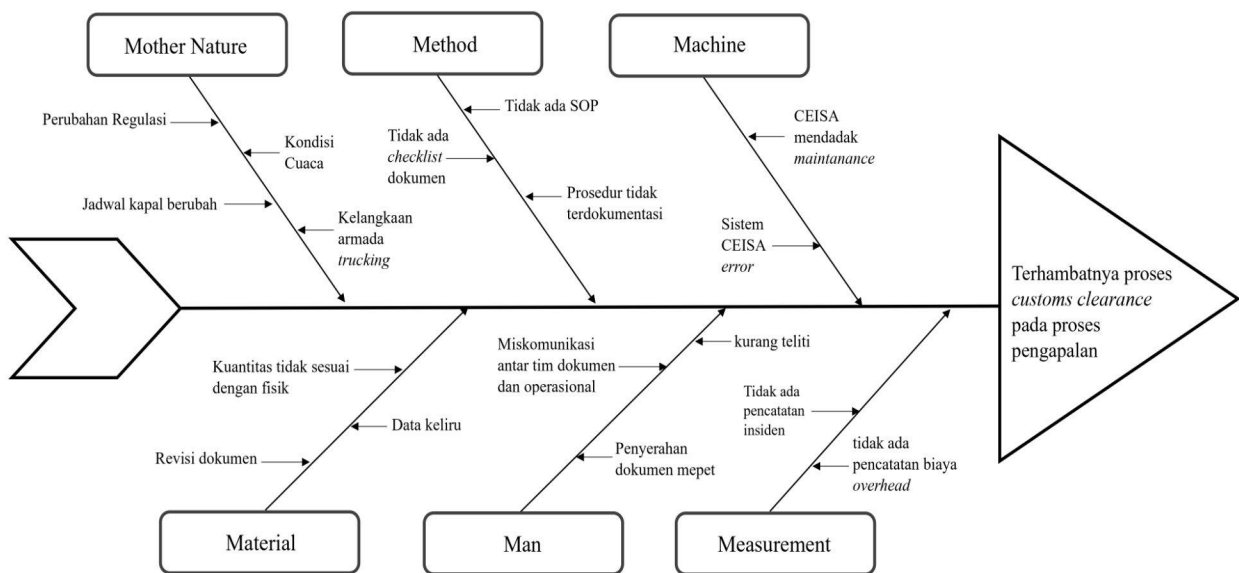
Selain itu, hambatan operasional lapangan berupa kelangkaan armada *trucking* dan perubahan jadwal kapal mendadak turut memengaruhi kelancaran proses. Informan A-03 menjelaskan:

“Trucking armada sekarang semakin langka Vin, banyak orang yang ekspor lagi. Dan ada perubahan jadwal kapal mendadak juga. Malah sering kita nggak dikasih tahu. Tahu-tahu kita mau ngurus DO-nya, ternyata udah ganti kapal.”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

4.2.2.2 Analisis *Fishbone Diagram*

Berdasarkan wawancara dan identifikasi hambatan yang telah dilakukan, analisis selanjutnya yaitu melalui *Fishbone Diagram* untuk memetakan faktor penyebab berdasarkan kategori 6M, yaitu *Man*, *Machine*, *Method*, *Material*, *Measurement*, dan *Mother Nature*. Keenam kategori disusun berdasarkan data wawancara yang telah ditriangulasikan dari ketiga informan. Hasil pemetaan visual disajikan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 *Fishbone Diagram* Faktor Penghambat *Customs Clearance* Ekspor Produk Olahan Kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi

Sumber: Data Primer diolah oleh Penulis (2026)

Dan pemetaan dari setiap hambatan yang dipetakan, dijelaskan lebih lanjut dielaborasi pada tabel 4.2 dibawah ini

Tabel 4.2 Rekapitulasi Faktor Penghambat berdasarkan Kategori 6M pada Proses *Customs Clearance* Ekspor Produk Kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi

No	Kategori	Sub-Faktor	Sumber Informan	Dampak Utama
1	<i>Man</i>	Kurangnya ketelitian,	A-01,	Kesalahan data

No	Kategori	Sub - Faktor	Sumber Informan	Dampak Utama
	(Manusia)	staf dokumen kewalahan saat dokumen mepet, miskomunikasi tim dokumen dan lapangan.	A-02, A-03	PEB → mengulang proses dari awal dan realisasi yang memakan waktu
2	<i>Machine</i> (Sistem)	<i>Maintenance</i> CEISA mendadak, sistem melambat atau <i>error</i> di jam sibuk.	A-01, A-02	Penundaan <i>sending</i> PEB → keterlambatan NPE
3	<i>Method</i> (Prosedur)	Tidak ada SOP tertulis <i>customs clearance</i> , tidak ada prosedur tertulis (jalur merah), tidak ada <i>checklist</i> verifikasi dokumen	A-01,A-02 , A-03	Penanganan tidak terstruktur → respons lambat saat jalur merah, <i>customer</i> komplain
4	<i>Material</i> (Dokumen)	Kuantitas tidak sesuai fisik, data yang keliru, revisi dokumen karantina butuh ± 1 minggu	A-01, A-02, A-03	Ketidaksesuaian → memicu pemeriksaan, <i>billing</i> tambahan dan tidak dapat respons NPE
5	<i>Measurement</i> (Pengukuran)	Tidak adanya pencatatan insiden hambatan dan tidak ada pencatatan biaya <i>overhead</i>	A-01, A-02	Tidak ada data atau dokumentasi historis untuk bahan evaluasi berkelanjutan.
6	<i>Mother Nature</i> (Lingkungan)	Perubahan regulasi tanpa sosialisasi, kelangkaan armada <i>trucking</i> , perubahan jadwal kapal mendadak, cuaca hujan saat <i>behandle</i>	A-01, A-02, A-03	Hambatan eksternal → penundaan siklus yang tidak sepenuhnya bisa dikontrol

Sumber : Data Primer diolah oleh Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar 4.4, berikut adalah penjelasan naratif per kategori 6M yang menggambarkan faktor penghambat *customs clearance* ekspor produk olahan kayu secara komprehensif :

1. *Man* (Manusia)

Faktor sumber daya manusia berkaitan dengan kapasitas pihak yang terlibat langsung dalam proses *customs clearance*, meliputi eksportir sebagai penyedia dokumen, staf dokumen EMKL sebagai penginput PEB, dan tim manajerial sebagai koordinator. Hambatan pada kategori ini berpusat pada lemahnya mekanisme verifikasi data di kedua pihak, eksportir cenderung menyetujui *draft* PEB tanpa pemeriksaan yang sungguh-sungguh, sementara staf dokumen menghadapi tekanan waktu saat dokumen diterima mendekati jadwal *stuffing*. Informan A-01 menjelaskan kondisi ini:

“...kayak kadang kita kan mesti kirim draftnya ke customer. Nah mereka bilang oke, tapi ternyata mereka juga gak ngecek betul-betul. Hari ini stuffing, hari ini juga ngasih dokumen. Jadi kita kan mungkin pengecekannya juga ada yang kelewat karena mepet.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Miskomunikasi antara tim dokumen dan tim lapangan juga berpotensi memunculkan hambatan. Informan A-02 dan informan A-03 mengonfirmasi:

“..oh pasti ada, miskom dan kurang teliti pasti ada, tapi sebisa mungkin kita mengurangi”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Miskomunikasi Dari adanya miskomunikasi, informan A-03 sebagai staf lapangan menyampaikan hambatannya ketika dilapangan :

“...itu Vin, kadang kalo di lapangan udah antre panjang mau narik kontainer kosong di depo atau ngurus DO pelayaran, eh ternyata ada salah ketik data booking dari bagian dokumen. Akhirnya nunggu revisi dulu.”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Kelalaian administratif dan kurangnya ketelitian staf dalam memverifikasi draf dokumen terbukti memicu efek domino pada operasional fisik di lapangan. Temuan ini selaras dengan penelitian Sarumaha dkk. (2022) yang menemukan bahwa kurangnya pemahaman dan keterampilan pekerja (terutama staf yang belum berpengalaman) dalam menginput data Pemberitahuan Ekspor/Impor Barang (PEB/PIB) menjadi kendala utama terhambatnya proses *customs clearance*. Lebih lanjut, Fathima & Hasim (2024) menegaskan bahwa dalam operasional *freight forwarding*, keberadaan sumber daya manusia yang tidak teliti dan minim dukungan pelatihan sangat rentan melakukan *human error*, yang secara langsung berujung pada penundaan pengiriman.

2. *Machine* (Sistem)

Dalam konteks EMKL, kategori *machine* merujuk pada sistem teknologi informasi yang menjadi alat utama dalam penanganan *customs clearance*, yaitu sistem CEISA. Hambatan pada kategori ini bersifat teknis dan tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh perusahaan. Dua sub-faktor utama yang teridentifikasi yaitu *maintenance* sistem CEISA tanpa notifikasi yang menyebabkan proses *sending* PEB tertunda, serta respons sistem yang melambat pada jam-jam sibuk dan akibat ketidakstabilan koneksi internet. Informan A-01 menyatakan:

“....CEISA itu harus stabil memang jaringan internetnya. Kadang-kadang sinyalnya di sini juga gak kuat banget. Kalau udah semakin siang, yang *sending* semakin banyak, itu juga bisa jadi kendala responnya jadi lambat dan sering *maintenance*. Yang paling sering tuh di situ kendalanya.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Pada kategori *Machine*, masalah utamanya ada di sistem CEISA yang terkadang tidak stabil. Informan A-01 menyebutkan bahwa saat jam sibuk, sistem sering *maintenance* mendadak sehingga proses *sending* dokumen terhenti. Hal ini juga dibenarkan oleh Manajer Operasional (Informan A-02) yang menegaskan bahwa kelancaran kerja tim sangat bergantung pada sistem Bea Cukai, dengan menyatakan :

“...kalau sistem lancar dan nggak error, inshaAllah semua proses pengurusan dokumen dan clearance bisa jalan ngebut”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Temuan ini mendukung hasil penelitian Kastian dkk. (2025), yang juga menemukan bahwa gangguan sistem teknologi merupakan salah satu penghambat utama bagi perusahaan. Arif & Gunawan (2023) memvalidasi bahwa faktor *Machine*, seperti *maintenance* sistem yang mendadak, kerusakan jaringan, atau melambatnya respons *server* pada jam sibuk adalah hambatan teknis yang secara langsung menghentikan aliran informasi dan menunda penyelesaian dokumen. Jika sistem sedang bermasalah, staf PT Ardana Sejahtera Abadi hanya bisa bersikap reaktif dan menunggu hingga sistem kembali normal.

3. *Method* (Prosedur)

Kategori *method* merupakan faktor yang paling kritis, karena ketiadaan SOP secara langsung memperburuk dampak dari seluruh faktor lain. Tanpa SOP yang terstandarisasi, tidak terdapat *checklist* verifikasi dokumen sebelum pengajuan PEB, tidak ada protokol saat sistem CEISA gangguan, dan tidak ada panduan respons yang baku pada saat jalur merah ditetapkan. Seluruh proses berjalan berdasarkan kebiasaan individu yang tidak terdokumentasi dan tidak terevaluasi. Informan A-01 mengakui kondisi ini secara terbuka:

“...SOP tertulis gitu kan? Memang kita belum ada seperti itu. Jadi lebih ke yaudah memang kebiasaannya seperti itu, alurnya seperti itu.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Hal ini diperjelas lagi oleh A-02 sebagai Manajer Operasional, yang menyatakan bahwa :

“...kalo dibilang standar baku tertulis dari manajemen memang belum ada. ya kita sifatnya sejalanannya aja, langsung saling kontak lewat WA untuk koordinasi.”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Dari sisi lapangan juga dijelaskan oleh Informan A-03 selaku staf lapangan bahwa ketiadaan *checklist* dokumen sebagai panduan tertulis ini menghambat proses dilapangan:

“...paling kerasa di lapangan itu kalau lagi dapet jalur merah. Karena saya jarang nanganin, jadi dilapangan itu pernah nebak-nebak, ini dokumen mana dulu yang mesti diisiapin buat petugas sana, jadi bolak-balik nanya ke bagian dokumen . ”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Kondisi dimana staf bekerja hanya berdasarkan kebiasaan tanpa adanya *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tertulis memicu kebingungan prosedur, terutama saat menghadapi kondisi kritis seperti penetapan Jalur Merah. SastroAtmodjo dkk. (2025) menekankan bahwa pengendalian operasional melalui penerapan SOP yang jelas diperlukan sebagai panduan untuk memastikan setiap proses berjalan efisien, terukur, dan meminimalkan pemborosan waktu. Ketidadaan metode yang terstruktur ini dikonfirmasi dampaknya oleh Sarumaha dkk. (2022), dimana alur kerja yang tidak disiplin dan miskomunikasi pada saat kegiatan operasional dapat menyebabkan dokumen terlambat diproses, barang menumpuk di pelabuhan, hingga memunculkan biaya tambahan, dan lebih parahnya keterlambatan atau sampai gagal pengapalan (*missed sailing*).

4. *Material* (Dokumen)

Kategori *material* merujuk pada kualitas dan akurasi dokumen ekspor. Hambatan pada kategori ini terdiri dari dua dimensi, yaitu ketidakakuratan data pada dokumen, dan keterbatasan mekanisme revisi dokumen yang berlaku. Pada dimensi pertama, perbedaan data pada kuantitasnya dalam dokumen *packing list* dengan realisasi aktual dikonfirmasi dari dua perspektif:

“...yang sering jadi kendala itu di karantina. Ada kesalahan, entah di alamat, atau di kuantitasnya. Kalau revisi karantinanya itu sekarang nggak gampang. Harus login ke sistem dulu, paling nggak sekitar satu mingguan prosesnya sampai selesai.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Informan A-02 menambahkan bahwa karakteristik komoditas kayu memiliki sensitivitas tinggi terhadap dokumen legalitas, yang mana jika ada kesalahan, PEB akan langsung ditolak yang mengakibatkan prosesnya mengulang :

“...komoditas mebel ini kan sensitif kalo soal dokumen. Kadang dokumen dari eksportir itu selisih jumlah box atau volumenya beda sama yang di Packing List. Kalau dokumennya aja sudah salah, pasti PEB-nya ketolak.”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Informan A-03 menyampaikan ketidakakuratan material dokumen ini seringkali sudah terlihat sejak barang mulai dimuat (*stuffing*) di gudang eksportir :

“...pas kalo lagi ngawasi stuffing muat barang ke kontainer di pabrik, sering banget kejadian jumlah cartonnya beda sama yang dikasih di Packing List. ”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Dalam konteks jasa *freight forwarding*, kategori *Material* tidak merujuk pada bahan baku fisik, melainkan kelengkapan dan keabsahan dokumen itu sendiri. Fathima & Hasim (2024) secara empiris membuktikan bahwa *documentation errors* (kesalahan dokumen) dan ketidaklengkapan berkas adalah variabel penentu yang paling sering menggagalkan kelancaran *customs clearance*. Hal ini diperkuat

oleh Sarumaha dkk. (2022) yang menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara dokumen surat keterangan (seperti *Invoice* dan *Packing List*) dengan jenis muatan fisik kontainer akan secara otomatis menahan laju barang di pelabuhan hingga data tersebut direvisi.

5. *Measurement* (Pengukuran)

Kategori *measurement* berkaitan dengan keterbatasan estimasi, kalkulasi, dan pencatatan dalam manajemen proses *customs clearance*. Hambatan mencakup tidak adanya estimasi biaya penanganan jalur merah atau proses pemeriksaan fisik yang tidak terkalkulasi pada penawaran awal kepada eksportir, dan tidak adanya sistem pencatatan insiden untuk analisis pola hambatan. Informan A-01 menggambarkan praktik penanganan biaya yang berlaku:

“Kalo dari pencatatan biayanya kita gak catat dan ukur sih. Intinya setiap ada kendala, kita lihat dulu dari mana kesalahannya. Kalau dari pihak kita, kita nggak tagihkan ke customer. Tapi kalau dari kendala sistem atau dari pihak customer, kita tagihkan ke customer..”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Pada kategori *Measurement*, titik lemahnya adalah tidak adanya sistem pencatatan insiden untuk bahan evaluasi. Informan A-01 mengakui bahwa evaluasi kinerja belum terdokumentasi. Hal ini juga dikonfirmasi oleh Informan A-02 dari pandangan Manajer Operasional, yang menyatakan:

“..kita punya standar kerja kebiasaan yang mengacu jadwal ETD kapal sih Mas. Tapi memang kita gak catat kalo ada masalah atau biaya yang kayak gitu.”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Kondisi dimana ketiadaan sistem pencatatan insiden (*tracking record*) terkait biaya dan durasi penanganan masalah membuat perusahaan gagal melakukan mitigasi untuk pengiriman berikutnya. SastroAtmodjo dkk. (2025) menjelaskan

bahwa pengukuran kinerja operasional adalah kerangka strategis yang esensial untuk menilai efektivitas proses bisnis dan menjadi dasar utama dalam pengambilan tindakan korektif. Tanpa adanya sistem pengukuran ini, sebagaimana dijelaskan oleh Arif & Gunawan (2023), perusahaan tidak akan mampu memetakan frekuensi masalah untuk dicari akar utamanya, sehingga terus bertindak reaktif terhadap kendala yang sama.

6. *Mother Nature* (Lingkungan)

Kategori *mother nature* mencakup hambatan yang bersumber dari luar kendali perusahaan. Empat sub-faktor teridentifikasi yang diantaranya yaitu perubahan regulasi kepabeanan dan kehutanan tanpa sosialisasi, kelangkaan armada *trucking* akibat pertumbuhan kawasan industri, perubahan jadwal kapal mendadak tanpa pemberitahuan, dan kondisi cuaca yang dapat menghambat proses pemeriksaan fisik di TPKS. Meskipun bersifat eksternal, informan A-01 menegaskan bahwa regulasi adalah hambatan yang paling berdampak pada proses penanganan ekspor produk olahan kayu dari seluruh faktor yang ada :

“...regulasi itu bener-bener berdampak banget. Yang wooden itu dulu kan gak diwajibkan untuk karantina, sekarang akan menjadi lartas, kadang juga gaada kabar tiba tiba aturannya udah beda lagi.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Kondisi cuaca pada saat pemeriksaan fisik muatan kayu juga menjadi perhatian, sebagaimana informan A-02 menjelaskan :

“...hujan atau kalo lagi panas banget sih mas, sama angkat-angkat itu berat, soalnya gak ada alat bantu disana, apalagi kalau misalnya ada pemeriksaan fisik kayu.”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Sementara informan A-03 mengkonfirmasi dampak lapangan dari kelangkaan armada dan perubahan jadwal kapal:

“..ada perubahan jadwal kapal mendadak. Malah kita nggak dikasih tahu. Tahu-tahu kita mau ngurus DO nya, udah ganti kapal. Space-nya penuh, kadang diganti sama pihak pelayaran tapi nggak dikasih tahu dari pihak sana. Terus akhir-akhir ini. Itu trucking armada jarang, karena dulu kawasan industri jarang, jadi kita harus cepet cepet ”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Faktor eksternal seperti regulasi yang tiba-tiba berubah dan cuaca buruk berada di luar kendali operasional perusahaan. Khusus untuk ekspor komoditas olahan kayu, Nugroho dkk. (2022) memvalidasi bahwa regulasi Sistem Verifikasi Legalitas dan Kelestarian (SVLK) yang diwajibkan oleh pemerintah seringkali bersifat dinamis, sehingga memberikan beban adaptasi yang berat bagi pelaku usaha dan memicu hambatan operasional jika tidak diantisipasi. Selain itu, Arif & Gunawan (2023) juga membuktikan bahwa faktor *Mother Nature* seperti cuaca buruk (hujan deras) secara alamiah berpengaruh terhadap keterlambatan operasional logistik di lapangan, khususnya saat proses pemeriksaan fisik barang.

Secara keseluruhan, dari hasil analisis *Fishbone Diagram* dan wawancara yang telah dilakukan oleh ketiga informan, menunjukkan bahwa hambatan pada proses *customs clearance* ekspor produk olahan kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi bersumber dari enam kategori faktor yang saling berkaitan. Faktor *Method* berupa ketiadaan SOP tertulis dan faktor *Man/Material* berupa ketidakselarasan data dokumen dengan kondisi fisik muatan teridentifikasi sebagai faktor yang bersumber dari kelemahan internal perusahaan dan secara konsisten dikonfirmasi oleh ketiga informan.

Disisi lain, faktor *Machine* berupa gangguan sistem CEISA, faktor *Measurement* berupa ketiadaan mekanisme pencatatan insiden, serta faktor *Mother Nature* berupa dinamika regulasi dan kondisi cuaca, turut berkontribusi

terhadap hambatan operasional meskipun sebagian besar bersifat eksternal dan berada di luar kendali penuh perusahaan. Keenam faktor tersebut secara bersama-sama menggambarkan bahwa hambatan *customs clearance* tidak disebabkan oleh satu sumber tunggal, melainkan akumulasi dari berbagai faktor yang saling mempengaruhi. Mengingat tidak seluruh faktor tersebut memiliki tingkat urgensi dan kemungkinan intervensi yang sama, diperlukan analisis lanjutan untuk menelusuri akar permasalahan secara lebih mendalam serta menentukan faktor mana yang paling layak diprioritaskan untuk diintervensi, sebagaimana akan dibahas pada sub bab analisis 5 *Why's* berikut.

4.2.2.3 Analisis 5 *Why's*

Setelah seluruh faktor penghambat dipetakan melalui *Fishbone Diagram*, tidak semua faktor dapat ditelusuri secara efektif menggunakan 5 *Why's*. Oleh karena itu, diperlukan kriteria seleksi prioritas agar analisis tepat sasaran. Mengacu pada penelitian Kastian dkk. (2025) terkait operasional *freight forwarder*, penentuan faktor dominan dilakukan berdasarkan frekuensi kemunculan dan besarnya dampak terhadap kelancaran pengiriman ekspor.

Hal ini sejalan dengan Soares Ito dkk. (2022) yang menegaskan bahwa prioritisasi *Root Cause Analysis* (RCA) harus menargetkan gangguan yang paling menghambat produktivitas operasional. Lebih lanjut, pemilihan faktor juga didasarkan pada prinsip *controllability* (dapat diintervensi). Sebagaimana ditegaskan oleh Wilson (2023), metode 5 *Why's* bekerja sangat efektif dalam membongkar anomali prosedur operasional seperti cacat manufaktur dan insiden keselamatan. Hal ini diperkuat oleh Ciecińska (2023) yang mengonfirmasi bahwa instrumen ini paling ideal digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan

prosedural internal perusahaan, bukan pada faktor eksternal yang di luar kendali manajerial. Berdasarkan sintesis teoritis tersebut, penetapan faktor prioritas dalam penelitian ini didasarkan pada tiga kriteria utama:

1. Frekuensi tinggi, disebutkan oleh lebih dari satu informan secara konsisten.
2. Dampak yang signifikan, berkontribusi langsung terhadap keterlambatan pengapalan
3. Dapat diintervensi, akar masalahnya dapat diselesaikan dan dapat dikontrol penuh melalui perbaikan internal perusahaan.

Berdasarkan ketiga kriteria tersebut, ditetapkan dua faktor prioritas. Pertama, faktor *Method* berupa ketiadaan SOP tertulis, disebutkan berulang oleh A-01 dan dikonfirmasi A-02 dan A-03, berdampak pada ketidakberaturan respons saat hambatan terjadi, dan sepenuhnya dapat diatasi secara internal.

Kedua, faktor *Man/Material* berupa ketidakselarasan data dokumen dengan kondisi fisik muatan, dikonfirmasi oleh A-01, A-02, dan A-03, merupakan pemicu *reject* dokumen dari sistem CEISA yang menyebabkan terulangnya proses kepabeanan dari awal (keterlambatan *clearance*), dan dapat dimitigasi melalui mekanisme verifikasi dan *checklist* dokumen yang lebih terstruktur.

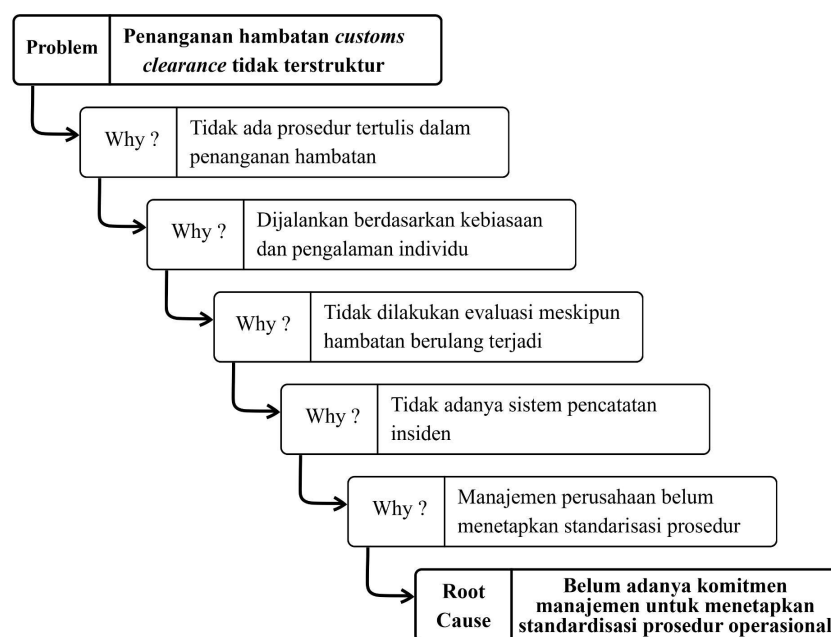
Faktor *Mother Nature* (dinamika regulasi dan cuaca) serta hambatan eksternal pada *Machine* (gangguan sistem CEISA) tidak dijadikan prioritas dalam analisis *5 Why's* karena sifatnya yang berada di luar kendali langsung perusahaan (Kastian dkk., 2025), sehingga penggalian akar masalahnya tidak akan menghasilkan rekomendasi yang dapat diimplementasikan. Keputusan ini selaras dengan prinsip Ciecínska (2023) yang menegaskan bahwa instrumen *5 Why's*

bekerja paling efektif untuk mengintervensi kelemahan organisasi internal, seperti kelalaian manusia (*human error*) dan inefisiensi prosedur operasional.

Meskipun PT ASA Logistic tidak dapat mencegah ketidakpastian eksternal seperti penetapan Jalur Merah atau *maintenance* sistem yang mendadak, perusahaan tetap dapat membangun respons yang adaptif dan tanggap melalui penguatan pengendalian operasional (SastroAtmodjo dkk., 2025), yang dalam penelitian ini direalisasikan dengan mengintervensi faktor *Method* melalui perumusan *Standard Operating Procedure* (SOP) pada sub-bab 4.2.3.

4.2.2.3.1 Analisis 5 *Why's* Faktor *Method* (Ketiadaan SOP *Customs Clearance* yang Tertulis)

Dari pemetaan dan prioritas penggunaan metode *fishbone*, didapatkan bahwa faktor *Method* (ketiadaan SOP tertulis), merupakan prioritas hambatan internal ke-1 di PT Ardana Sejahtera Abadi. Berikut hasil analisis akar penyebab faktor *Method* (ketiadaan SOP tertulis) dengan 5 *Why's* :



Gambar 4.6 Analisis 5 *Why's* Faktor *Method* (Ketiadaan SOP Tertulis)

Sumber: Data Primer Diolah Penulis (2026)

Permasalahan yang menjadi titik awal analisis adalah kondisi di mana penanganan hambatan *customs clearance*, khususnya saat penetapan jalur merah, tidak berjalan secara terstruktur dan bergantung sepenuhnya pada inisiatif serta pengalaman individual staf. Rantai kausalitas dari kondisi tersebut digali melalui analisis 5 *Why's* berikut ini.

Why 1, mengapa penanganan jalur merah tidak terstruktur? Karena tidak terdapat prosedur tertulis yang menetapkan langkah baku yang wajib diikuti ketika sistem CEISA memberikan respons jalur merah. Seluruh penanganan berjalan secara reaktif, bergantung pada inisiatif spontan staf yang saat itu bertugas, bukan pada panduan yang sudah disiapkan sebelumnya. Hal ini tergambar jelas oleh Informan A-02 selaku Manajer Operasional, yang menggambarkan bagaimana koordinasi penanganan jalur merah dilakukan secara lisan dan tidak terstruktur:

“Aku langsung kalo mbak Zana sama mbak Vista langsung ngode ini kena jalur merah, 'Pak Edy, Mas Edy!' aku langsung satset toh mas, mempersiapkan semua dokumen yang dibutuhkan untuk pemeriksaan fisik itu.”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Why 2, mengapa tidak terdapat SOP tertulis penanganan jalur merah? Karena seluruh prosedur operasional *customs clearance* di perusahaan dijalankan berdasarkan kebiasaan dan pengalaman, tanpa pernah didokumentasikan ke dalam bentuk prosedur formal yang dapat dijadikan acuan bersama. Informan A-01 menyatakan kondisi ini secara terbuka:

“Pengalaman atau kebiasaan kalau kita sih. SOP Tertulis gitu kan? Memang kita belum ada seperti itu. Jadi lebih ke yaudah memang kebiasanya seperti itu, alurnya seperti itu. Yang kayak tertulis SOP-nya itu emang gak ada ”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Pernyataan ini bukan hanya pengakuan dari sisi staf, melainkan juga dikonfirmasi dari sisi manajerial oleh Informan A-02, yang membenarkan bahwa standar kerja yang berlaku memang tidak berbentuk dokumen tertulis:

“Kalau dibilang SOP tertulis yang baku banget di atas kertas sih memang belum ada ya Mas, tapi kita punya kebiasaan yang selalu mengacu pada jadwal ETD kapal ”

(Wawancara, A-02, 7 Mei 2026)

Why 3, mengapa prosedur berjalan berbasis kebiasaan tanpa dokumentasi? Karena belum pernah dilakukan evaluasi sistematis terhadap alur kerja yang berjalan, meskipun hambatan berulang terus terjadi. Tidak ada mekanisme yang memaksa perusahaan meninjau kembali dan mendokumentasikan prosedur operasionalnya. Informan A-01 secara tidak langsung menggambarkan kondisi ini ketika ditanya tentang hambatan yang paling sering terjadi dan apa yang perlu diperbaiki:

“Kalau kita sih supaya biar lancar itu ya, yang penting komunikasi. Terus juga mungkin lebih tertata dan terdokumentasi lagi di sisi pencatatan, dan ada prosedur yang lebih tertata dan nantinya bisa dievaluasi dari sini”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Dari pernyataan tersebut, staf sebenarnya sudah menyadari bahwa dokumentasi dan prosedur yang lebih tertata dibutuhkan, namun kesadaran itu belum pernah ditindaklanjuti menjadi aksi nyata. Dari sisi lapangan, Informan A-03 juga menunjukkan pola yang sama, setiap masalah fisik di pelabuhan selalu diselesaikan secara langsung tanpa ada catatan atau evaluasi setelahnya:

“Pernah juga Vin. Misalnya pas kita mau ambil kontainer kosong pakai DO, ternyata kontainer di deponya lagi habis atau nggak ada stok yang kondisinya layak. Kalau udah begitu ya kita nggak bisa berbuat banyak.”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Kendala seperti ini berulang terjadi, namun tidak pernah dicatat sebagai insiden yang perlu dievaluasi. Hambatan datang, diselesaikan, dan dilupakan, tanpa jejak dokumentasi yang bisa dijadikan bahan perbaikan.

Why 4, mengapa belum ada evaluasi sistematis terhadap alur kerja? Karena tidak ada sistem pencatatan insiden dan rekam hambatan yang dapat digunakan sebagai acuan analisis pola permasalahan secara berkala. Informan A-01 sendiri merefleksikan kondisi ini:

“...mungkin ini sih ya, lebih dicatat lagi dan terdokumentasi lagi di sisi prosedur, terus respons yang lebih tanggap dan juga ngejaga komunikasi antara tim dokumen dan lapangan, gitu sih.”
(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Ungkapan "lebih dicatat dan terdokumentasi lagi" secara tersirat mengakui bahwa saat ini pencatatan operasional memang belum berjalan dengan baik.

Why 5, mengapa tidak ada sistem pencatatan insiden? Karena manajemen perusahaan belum menetapkan standarisasi prosedur dan sistem dokumentasi sebagai prioritas. Selama pekerjaan bisa diselesaikan dan kapal tidak ketinggalan, prosedur informal dan kebiasaan serta pengalaman dianggap sudah cukup memadai. Informan A-03 menggambarkan bagaimana pekerjaan lapangan selalu berfokus pada menyelesaikan masalah yang ada di depan mata:

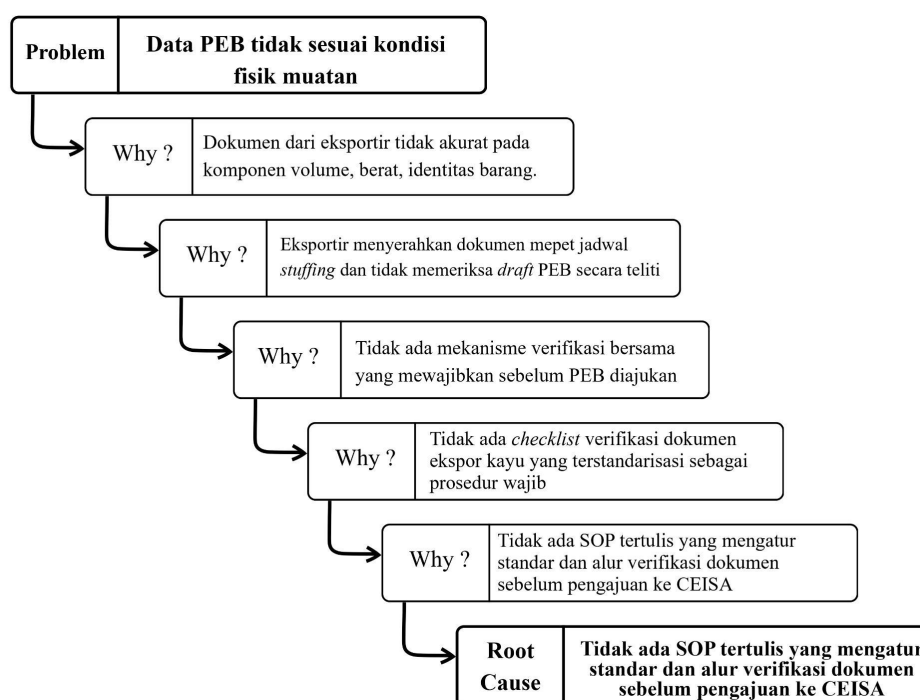
“Kalau langsung, stuffing hari Selasa ya naik hari Selasa. Tapi kalau dia minta pagi berarti stuffing Selasa naik Senin, kita cari truckingnya hari Senin.”
(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Berdasarkan rantai kausalitas tersebut yang dijelaskan dari ketiga informan, akar masalah (*root cause*) dari faktor *Method* adalah belum adanya komitmen manajemen untuk menetapkan standarisasi prosedur operasional yang terdokumentasi sebagai prioritas, yang mengakibatkan seluruh proses berjalan

tanpa SOP tertulis, tanpa sistem pencatatan insiden, dan tanpa adanya mekanisme atau alat ukur evaluasi yang berkelanjutan pada kegiatan operasional.

4.2.2.3.2 Analisis 5 *Why's* Faktor *Man/Material* (Ketidakselarasan Data Dokumen dengan Kondisi Fisik Muatan)

Prioritas hambatan selanjutnya didapatkan bahwa faktor *Man/Material* (ketidakselarasan data dokumen dengan kondisi fisik muatan) menjadi prioritas hambatan internal yang ke-2 di PT Ardana Sejahtera Abadi. Permasalahan yang menjadi titik awal analisis kedua adalah kondisi dimana data yang tercantum dalam PEB tidak sesuai dengan kondisi fisik muatan pada saat pemeriksaan *behandle* oleh petugas DJBC, yang menjadi pemicu terhambatnya proses *clearance*. Berikut hasil analisis akar penyebabnya dengan 5 *Why's* :



Gambar 4.7 Analisis 5 *Why's* Faktor *Man/Material* (Ketidakselarasan Dokumen dengan Kondisi Fisik Muatan)

Sumber: Data Primer, Diolah Penulis (2026)

Why 1, mengapa data PEB tidak sesuai dengan kondisi fisik muatan? Karena dokumen sumber, terutama *commercial invoice* dan *packing list* yang diterima dari eksportir mengandung ketidakakuratan pada komponen volume, berat, atau identitas barang. Hal ini dikonfirmasi oleh A-03 sebagai staf lapangan yang beroperasi dalam pelaksanaan *stuffing*:

“Volume mainnya. Kadang pertama kali laporan katanya 20 CBM, ternyata bisa 27 CBM nyampe sana.”

(Wawancara, A-03, 7 Mei 2026)

Why 2, mengapa dokumen dari eksportir mengandung ketidakakuratan? Karena tim dokumen tidak melakukan pengecekan dokumen secara teliti sebelum dan sesudah diserahkan EMKL, dan dokumen kerap diserahkan mendekati jadwal *stuffing* oleh eksportir sehingga staf dokumen tidak memiliki waktu yang memadai untuk verifikasi dengan baik. Informan A-01 menjelaskan:

“Kita ngecek dan kita kirim ke eksportir. Mereka bilang oke yang udah kita cek, tapi ternyata mereka juga gak ngecek betul-betul. Dan misalnya hari ini stuffing, hari ini juga ngasih dokumen. Jadi kita kan mungkin pengecekannya juga ada yang kelewat karena mepet gitu kan.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Why 3, mengapa tidak ada verifikasi yang memadai dari kedua pihak? Karena tidak terdapat mekanisme verifikasi bersama yang terstruktur dan terdokumentasi antara EMKL dan eksportir sebagai prosedur wajib sebelum PEB diajukan secara resmi. Verifikasi yang berjalan hanya berupa konfirmasi informal tanpa acuan *checklist* yang standar. Hal ini diungkap oleh Informan A-01 :

“Kita cek dokumen itu berdasarkan data yang dikirim sama eksportir terus kita sesuaikan saja sih.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Why 4, mengapa tidak ada mekanisme verifikasi bersama yang terstruktur? Karena tidak terdapat *checklist* standar verifikasi dokumen ekspor yang telah

ditetapkan sebagai persyaratan wajib sebelum PEB *submit* ke sistem CEISA. Tanpa *checklist* tersebut, tidak ada standar minimum yang memastikan seluruh komponen dokumen telah diverifikasi keakuratannya. Hal ini dikonfirmasi oleh Informan A-01 :

“...iya, kita pasti verifikasi dan cek dokumennya, tapi memang ada aja yang miss..., dan kalo untuk formulir checklist kaya gitu dari kita belum ada sih.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Why 5, mengapa tidak ada *checklist* verifikasi dokumen? Karena tidak terdapat SOP tertulis yang mengatur alur verifikasi dokumen ekspor secara sistematis sebagai bagian dari prosedur operasional. Perusahaan belum mendokumentasikan standar kualitas dokumen yang harus dipenuhi sebelum pengajuan PEB, sehingga proses verifikasi bergantung sepenuhnya pada ketelitian staf dokumen. Hal ini dijelaskan dengan terbuka oleh Informan A-01 :

“Ya memang kita dari kebiasaan dan telitinya kita aja sih, belum ada prosedur tertulisnya. Jadi memang sesuai dengan kebiasaan dan pengalaman kita aja. Kadang juga ada miss misalnya di penulisan alamat, terus juga volume barang.”

(Wawancara, A-01, 7 Mei 2026)

Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga informan dan rantai sebab akibat 5 *Why's* diatas, akar masalah (*root cause*) dari faktor *Man/Material* adalah tidak adanya SOP tertulis dan *checklist* verifikasi dokumen ekspor yang terstandarisasi sebagai prosedur wajib sebelum pengajuan PEB ke sistem CEISA, sehingga akurasi data dokumen bergantung sepenuhnya pada ketelitian staf dokumen tanpa prosedur yang sistematis.

Secara keseluruhan, kedua analisis 5 *Why's* diatas mengungkap bahwa meskipun faktor-faktor penyebab hambatan tampak beragam pada tataran permukaan, keduanya mengarah pada satu akar masalah yang sama yaitu

ketiadaan SOP tertulis yang mengatur standar operasional *customs clearance* secara komprehensif. Dari pemetaan *Fishbone* 6M yang kemudian dibedah lebih dalam menggunakan *5 Why's*, terlihat bahwa rentetan hambatan operasional tersebut bermuara pada satu akar masalah utama, yaitu PT Ardana Sejahtera Abadi belum memiliki standar operasional prosedur tertulis (SOP).

Hasil ini membuktikan kebenaran teori Ciecńska (2023) dan Susendi dkk. (2021). Keduanya menyatakan bahwa menggabungkan diagram *Fishbone* dengan *5 Why's* sangat efektif, karena *Fishbone* berfungsi melebarkan pandangan ke semua faktor penyebab, sementara *5 Why's* menggali terus ke bawah sampai menemukan akar masalah yang sebenarnya.

Oleh karena itu, intervensi yang dirumuskan tidak lagi sekadar menambal kesalahan dilapangan, melainkan merekomendasikan penyusunan prosedur yang baku. Temuan ini memiliki implikasi signifikan bagi rekomendasi kepada perusahaan, bahwa penyusunan SOP yang terstruktur dan berbasis data adalah intervensi tunggal yang berpotensi memperbaiki hambatan dari dua kategori sekaligus. Rekomendasi konkret mengenai penyusunan SOP tersebut dibahas secara rinci pada sub bab 4.2.3.

Sebelum masuk ke penyusunan *draft* SOP, perlu dijelaskan terlebih dahulu letak kesenjangan antara kondisi yang saat ini berjalan (*as-is*) dengan kondisi yang seharusnya diterapkan (*to-be*). Analisis kesenjangan ini penting untuk mempertegas mengapa intervensi prosedural yang direkomendasikan benar-benar dibutuhkan, bukan sekadar tambahan administratif.

Tabel 4.3 Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*) Proses *Customs Clearance* Ekspor Produk Olahan Kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi

No	Dimensi	Kondisi Aktual (<i>As-Is</i>)	Kondisi Usulan (<i>To-Be</i>)	Jenis Perubahan
1.	Prosedur Verifikasi Dokumen	Dilakukan secara informal berdasarkan kebiasaan dan ketelitian individu, tanpa ada <i>checklist</i> standar	Wajib menggunakan <i>Checklist</i> Verifikasi Dokumen yang ditandatangani sebelum PEB diajukan ke CEISA.	Penambahan prosedur baru
2.	Batas Waktu Penyerahan Dokumen	Tidak ada batas waktu resmi; dokumen sering diserahkan pada hari yang sama dengan jadwal <i>stuffing</i> (H-0)	Batas waktu ditetapkan paling lambat H-2 sebelum <i>stuffing</i> ; dokumen terlambat wajib dikonfirmasi ke Manajer Operasional sebelum diproses	Penambahan ketentuan baru
3.	Prosedur Penanganan Jalur Merah	Tidak ada SOP tertulis, bergantung pada inisiatif dan pengalaman individu	Tersedia SOP : konfirmasi jalur merah → kontainer ke TPKS → pengajuan penunjukan petugas KPPBC → pendampingan <i>behandle</i> → penerbitan NPE → selesai	Formalisasi prosedur yang belum terdokumentasi
4.	Konfirmasi Volume/ Berat Aktual muatan <i>Stuffing</i>	Tidak ada prosedur konfirmasi aktual dari lapangan ke staf dokumen setelah <i>stuffing</i> selesai sebelum PEB di <i>input</i>	Staf lapangan wajib mengkonfirmasi berat dan volume aktual ke staf dokumen; apabila berbeda dari <i>invoice/packing list</i> , eksportir wajib merevisi dokumen lebih dahulu	Penambahan tahapan validitas data
5.	Timeline <i>Phytosanitary Certificate</i>	Pengurusan Phyto tidak dibedakan antara	Pengajuan PPK ke Karantina dilakukan sebelum <i>stuffing</i> ; pencetakan	Klarifikasi dua tahapan yang selama ini dianggap satu

		pengajuan dan penerbitan, berpotensi menimbulkan miskomunikasi jadwal operasional	<i>Phytosanitary Certificate</i> dilakukan setelah <i>stuffing</i> selesai dan <i>draft</i> B/L tersedia	
6.	Waktu Pengiriman PEB ke CEISA	PEB dikirim tanpa ketentuan waktu, yang berisiko gagal respon akibat beban sistem CEISA pada jam sibuk	Pengiriman PEB diprioritaskan pada pagi hari pukul 08.00-10.00 WIB untuk menghindari puncak <i>traffic</i> pada sistem	Penambahan ketentuan waktu operasional
7.	Sistem Pencatatan Insiden	Tidak ada mekanisme pencatatan hambatan <i>customs clearance</i>	Setiap hambatan dicatat dalam sistem internal perusahaan terkait insiden pada hari kejadian, sebagai bahan evaluasi berkala dimasa mendatang	Penambahan sistem dokumentasi baru
8	Konfirmasi Eksportir atas <i>draft</i> PEB	Konfirmasi dilakukan secara informal (melalui pesan) tanpa bukti persetujuan tertulis	Eksportir wajib menandatangani Lembar Konfirmasi <i>draft</i> PEB sebelum PEB diajukan	Formalisasi mekanisme konfirmasi

Sumber : Data Primer, Diolah Penulis (2026)

Dari delapan kesenjangan yang teridentifikasi, kesenjangan terbesar ada pada dimensi prosedur, yang hampir seluruh alur kerja saat ini berjalan tanpa panduan tertulis yang bisa dijadikan acuan bersama. Seluruh perubahan yang diusulkan bersifat internal dan realistis, tidak memerlukan perubahan struktural organisasi yang mendasar. Kesenjangan inilah yang menjadi justifikasi utama penyusunan *draft* SOP *customs clearance* ekspor produk olahan kayu sebagai *output* terapan penelitian ini.

4.2.3 Rekomendasi Penyusunan SOP proses *Customs Clearance* di PT. Ardana Sejahtera Abadi

Untuk mengatasi akar masalah yang telah ditemukan pada analisis 5 *Why's*, langkah nyata yang perlu dilakukan oleh PT Ardana Sejahtera Abadi adalah merancang pedoman kerja yang baku. Pentingnya hal ini sejalan dengan pandangan Ritonga & Zahara (2021), yang menekankan bahwa kualitas perusahaan EMKL sangat dinilai dari ketelitian mengurus dokumen dan kecepatannya dalam merespons hambatan kepabeanan. Oleh karena itu, rancangan penyusunan SOP penanganan *Customs Clearance* ini disusun agar seluruh staf operasional dan dokumen memiliki panduan penyelesaian masalah yang seragam, terukur, dan terkoordinasi dengan baik.

Berdasarkan temuan analisis *Root Cause Analysis* yang telah diuraikan pada sub bab 4.2.2, diketahui bahwa kedua akar masalah dari faktor prioritas yang teridentifikasi, yaitu faktor *Method* dan faktor *Man/Material*, bermuara pada satu kondisi yang sama yaitu ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis yang mengatur proses *customs clearance* ekspor.

Mengacu pada kondisi tersebut, sub bab ini menyajikan dua komponen rekomendasi yang saling melengkapi yaitu tabel rekomendasi perbaikan yang memetakan setiap akar masalah dari keenam kategori 6M dengan intervensi yang spesifik dan aplikatif, serta *Draft* penyusunan SOP *customs clearance* ekspor produk olahan kayu, serta adanya usulan formulir *checklist* dokumen yang nantinya akan menjadi prosedur yang dapat dipertimbangkan untuk diadaptasi dan diimplementasikan oleh PT Ardana Sejahtera Abadi. Tabel rekomendasi yang telah disebutkan, didapatkan melalui penggunaan metode *Root Cause Analysis*

(RCA) dengan teknik gabungan dari *Fishbone Diagram* 6M dan juga disertai dengan akar masalah dari pembedahan analisis *5 Why's*, yang dielaborasi sebagai berikut :

Tabel 4.4 Rekomendasi Perbaikan Berdasarkan *Root Cause Analysis* Faktor Penghambat *Customs Clearance* di PT Ardana Sejahtera Abadi

No	Kategori (6M)	Akar Masalah	Rekomendasi Perbaikan	Penanggung Jawab
1.	<i>Method</i> (Prosedur)	Belum ada SOP tertulis yang mengatur alur <i>customs clearance</i> dan penanganan jalur merah secara baku	1. Menyusun SOP <i>customs clearance</i> yang mencakup seluruh tahapan dari penerimaan SI/DO hingga <i>gate in</i> termasuk penanganan pemeriksaan fisik oleh bea cukai 2. Melakukan sosialisasi SOP kepada seluruh tim dokumen dan operasional 3. Menunjuk <i>Person in Charge</i> (PIC) yang bertanggung jawab atas kepatuhan SOP	Direktur/ Manajer Operasional
2.	<i>Man</i> (Manusia)	Eksportir tidak memeriksa <i>draft</i> PEB secara teliti, staf dokumen kewalahan saat dokumen diterima mendekati <i>stuffing</i>	1. Mewajibkan eksportir menandatangani lembar konfirmasi <i>draft</i> PEB sebelum pengajuan resmi sebagai bukti persetujuan tertulis 2. Menetapkan batas waktu minimal penyerahan dokumen (H-2 sebelum <i>stuffing</i>) 3. Meningkatkan intensitas <i>briefing</i> internal tim	Staf Senior Dokumen (A-01)

			dokumen terkait prosedur verifikasi ganda	
3.	<i>Material</i> (Dokumen)	Data berat/volume pada <i>invoice</i> / <i>packing list</i> tidak sesuai realisasi <i>stuffing</i> , ketidaksesuaian data pada sertifikat karantina	1. Membuat dan menerapkan <i>checklist</i> verifikasi dokumen ekspor kayu yang wajib diisi sebelum PEB <i>submit</i> ke CEISA 2. Mewajibkan staf dokumen <i>cross-check</i> antara data <i>invoice</i>, <i>packing list</i>, V-Legal dan dokumen pelengkap lainnya sebelum input PEB 3. Menetapkan prosedur konfirmasi ulang berat/volume aktual dari tim lapangan setelah <i>stuffing</i>, sebelum PEB diajukan	Staf Senior Dokumen (A-01) dan Staf Lapangan (A-03)
4.	<i>Machine</i> (Sistem)	<i>Maintenance</i> CEISA tanpa notifikasi, data input berubah dengan sendirinya, respons lambat di jam sibuk, koneksi internet lambat	1. Menetapkan jadwal operasional sending PEB pada jam pagi (sebelum pukul 10.00) untuk menghindari jam sibuk dan risiko <i>maintenance</i> 2. Menetapkan SOP verifikasi ulang data setelah proses input selesai, sebelum menekan tombol <i>sending</i> 3. Mencatat setiap gangguan sistem CEISA sebagai bahan evaluasi	Staf Dokumen & IT/Admin
5.	<i>Measurement</i> (Pengukuran)	Tidak ada sistem	1. Membuat formulir pencatatan insiden	Manajer Operasional

		pencatatan insiden, estimasi durasi <i>behandle</i> tidak akurat, biaya jalur merah tidak terkalkulasi	dan hambatan <i>customs clearance</i> yang diisi setiap kali terjadi hambatan 2. Menetapkan estimasi waktu standar <i>behandle</i> (minimal 2-3 hari kerja) sebagai acuan komunikasi kepada eksportir 3. Melakukan evaluasi data insiden secara periodik untuk mengidentifikasi pola hambatan	(A-02) dan Staf Lapangan (A-03)
6.	<i>Mother Nature</i> (Eksternal)	Perubahan regulasi tanpa sosialisasi, kelangkaan armada <i>trucking</i> , perubahan jadwal kapal mendadak	1. Selalu cek <i>update</i> regulasi dari portal DJBC, dan KLHK untuk memastikan informasi perubahan diterima lebih awal 2. Membangun relasi vendor armada <i>trucking</i> yang lebih luas sebagai antisipasi kelangkaan 3. Mewajibkan konfirmasi ulang jadwal kapal kepada <i>shipping line</i> 4. Petimbangkan untuk menggunakan opsi “dengan tenda: untuk antisipasi cuaca hujan pada saat pemeriksaan fisik oleh bea cukai	Manajer Operasional (A-02) dan Staf Lapangan (A-03)

Sumber : Hasil Temuan Penelitian (Diolah Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.3, seluruh rekomendasi yang dirumuskan bersifat aplikatif dan sesuai dengan akar masalah yang teridentifikasi. Rekomendasi

dengan prioritas implementasi tertinggi adalah penyusunan SOP *customs clearance* dan penerapan *checklist* verifikasi dokumen, mengingat kedua intervensi ini secara langsung menjawab dua akar masalah sekaligus.

Adapun rekomendasi pada kategori *Mother Nature* berfokus pada penguatan kapasitas respons perusahaan terhadap faktor eksternal yang tidak dapat sepenuhnya dikendalikan, bukan untuk mengeliminasi faktor tersebut.

4.3 **Output Penelitian Terapan**

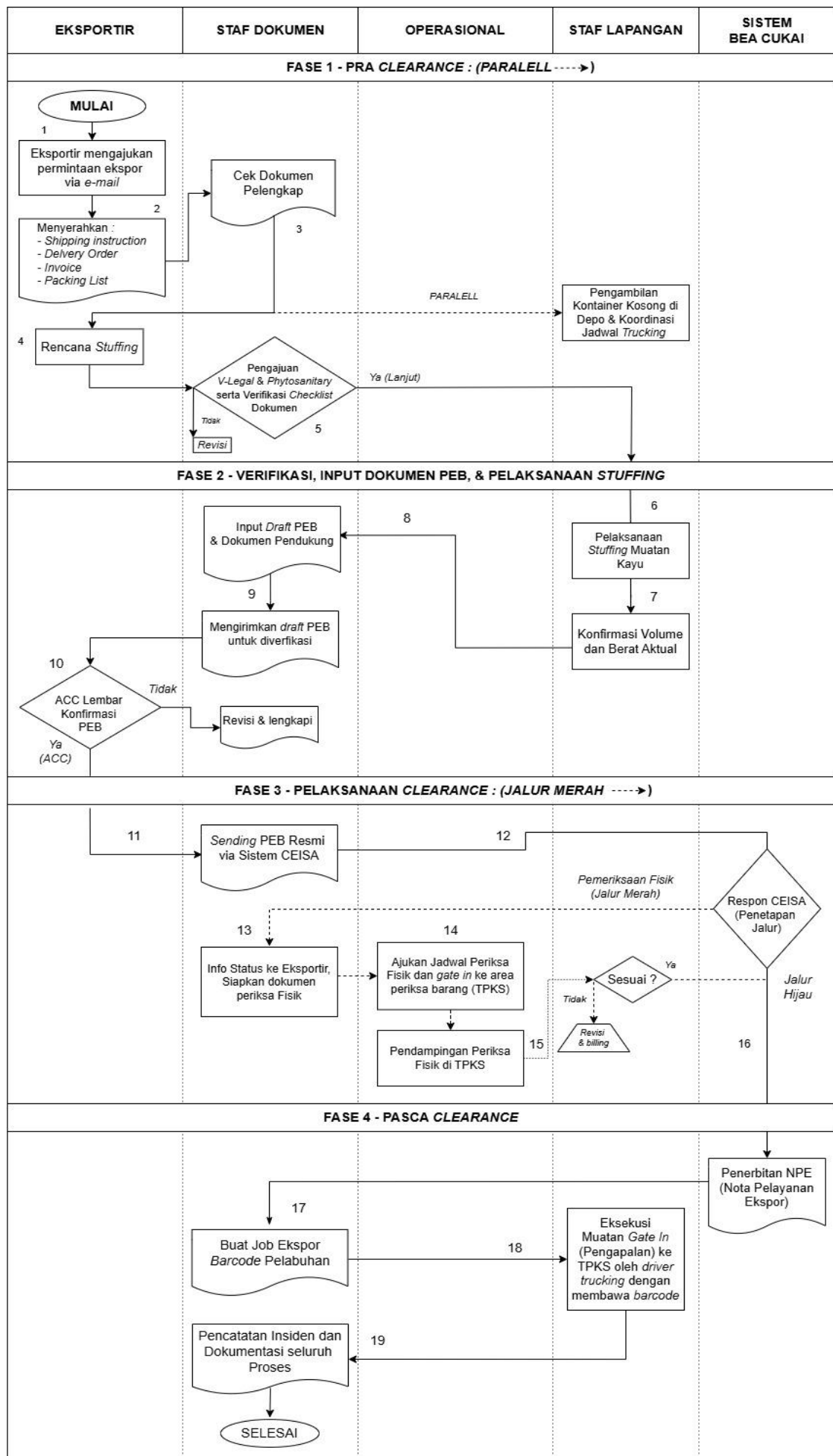
Berdasarkan hasil analisis melalui *Root Cause Analysis* (RCA) menggunakan instrumen *Fishbone Diagram* dan metode *5 Why's*, teridentifikasi bahwa kelemahan mendasar dalam pelaksanaan *customs clearance* ekspor produk olahan kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi berpusat pada ketiadaan prosedur operasional tertulis yang baku. Absennya pedoman tersebut mendorong pola kerja berbasis kebiasaan individual dan improvisasi staf tanpa acuan terstandarisasi, sehingga operasional perusahaan rentan terhadap kesalahan sistemik. Kondisi ini berisiko ketika terjadi anomali seperti ketidaksesuaian data volume fisik dengan dokumen ekspor yang berujung pada revisi dokumen dan penetapan jalur merah, dimana penanganan reaktif berpotensi memicu keterlambatan penerbitan Nota Pelayanan Ekspor (NPE) hingga mendekati batas waktu penutupan pelabuhan.

Kondisi aktual tersebut mencerminkan kesenjangan pada dua aspek utama dibandingkan kondisi ideal yang seharusnya dicapai. Dari aspek standarisasi prosedur, seluruh proses saat ini bertumpu pada pengalaman individu tanpa acuan bersama, sementara idealnya tersedia pedoman baku dari fase pra-pengajuan PEB hingga penerbitan NPE. Dari aspek mitigasi risiko, penanganan yang bersifat reaktif seharusnya digantikan dengan pengendalian proaktif melalui instrumen

Checklist Verifikasi Dokumen sebelum dokumen diajukan ke dalam sistem CEISA. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menghasilkan *output* utama berupa rancangan *Standard Operating Procedure* (SOP) Penanganan *Customs Clearance* Ekspor Produk Olahan Kayu beserta Formulir *Checklist* Verifikasi Dokumen sebagai instrumen pendukungnya, yang pemaparan rincinya disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.5 Draft Rekomendasi Penyusunan SOP *Customs Clearance* Ekspor Produk Olahan Kayu PT Ardana Sejahtera Abadi

LOGO PERUSAHAAN	Standard Operating Procedure	Nomor :	SOP-ASA/01 /2026
		Revisi :	
	Prosedur Customs Clearance Produk Olahan Kayu	Tanggal Penyusunan :	06/06/2026
PT. Ardana Sejahtera Abadi	Disusun Oleh :	Diketahui :	
	Muhammad Malvin Fawwaz	Syamsuri (Direktur)	
TUJUAN			
1. Menetapkan prosedur standar yang terstruktur dalam pengurusan customs clearance ekspor produk olahan kayu di PT Ardana Sejahtera Abadi			
2. Memastikan kelengkapan dan keakuratan dokumen ekspor			
3. Meminimalkan risiko keterlambatan pengapalan dan pembengkakan biaya operasional akibat hambatan dalam proses customs clearance, baik itu jalur (hijau/merah).			
RUANG LINGKUP			
SOP ini berlaku untuk seluruh proses pengurusan customs clearance ekspor produk olahan kayu (wooden furniture, wooden craft, wooden handicraft, dan sejenisnya) yang ditangani oleh PT Ardana Sejahtera Abadi, mulai dari penerimaan Shipping Instruction (SI) dari eksportir hingga proses gate in ke pelabuhan Semarang.			
PELAKSANA			
Staf Dokumen	Verifikasi Dokumen, Input PEB, Koordinasi Eksportir		
Manajer Operasional	Koordinasi antar tim, Pengambil keputusan saat ada hambatan		
Staf Lapangan	Koordinasi trucking, stuffing, dan gate in		
Eksportir	Penyedia dokumen ekspor dan konfirmasi data		
ALUR KERJA			



Keterangan :

Fase 1 Pra Clearance

1. Eksportir mengajukan permintaan ekspor kepada EMKL melalui *e-mail* sebagai penanda dimulainya siklus pengurusan ekspor.
2. Eksportir menyerahkan *Shipping Instruction* (SI), *Delivery Order* (DO), *Invoice*, dan *Packing List* kepada Staf Dokumen.
3. Staf Dokumen melakukan pengecekan kelengkapan atas seluruh dokumen yang diserahkan, mencakup identitas *shipper*, *consignee*, negara tujuan, lokasi *stuffing*, dan jadwal *stuffing* yang telah disepakati. Secara paralel, Staf Lapangan melakukan pengambilan kontainer kosong di depo dan mengoordinasikan jadwal *trucking*, serta mengecek jadwal *open stack* di TPKS melalui sistem informasi terminal untuk memastikan kontainer dapat masuk ke pelabuhan sebelum batas waktu *closing* dari pelayaran (*shipping line*).
4. Setelah dokumen dinyatakan lengkap, disusun rencana *stuffing*.
5. Staf Dokumen melakukan pengajuan V-Legal sebagai syarat legalitas produk kayu, dan apabila negara tujuan mensyaratkan *Phytosanitary Certificate*, pengajuan Permohonan Pemeriksaan Karantina (PPK) ke Badan Karantina Pertanian turut dilakukan, disertai verifikasi *checklist* dokumen secara menyeluruh menggunakan *Checklist Verifikasi Dokumen Ekspor Kayu*. Apabila hasil verifikasi menyatakan "Ya", proses dilanjutkan ke Fase 2. Apabila hasil verifikasi menyatakan "Tidak", Staf Dokumen melakukan revisi terlebih dahulu kepada eksportir sebelum proses dapat dilanjutkan.

Fase 2 Verifikasi dan Input PEB

6. Staf Lapangan melaksanakan *stuffing* muatan kayu ke dalam kontainer.
7. Staf Lapangan mengonfirmasi berat dan volume aktual muatan. Apabila terdapat perbedaan dengan data *invoice*, hal ini dilaporkan kepada eksportir untuk dilakukan revisi dokumen.
8. Staf Dokumen melakukan input *draft* PEB dan dokumen pendukung ke sistem CEISA berdasarkan hasil konfirmasi volume dan berat aktual. Input PEB diutamakan dilakukan pada pagi hari (pukul 08.00–10.00) untuk menghindari *traffic* sistem.
9. Staf Dokumen mengirimkan *draft* PEB kepada eksportir untuk diverifikasi.
10. Eksportir memberikan ACC melalui Lembar Konfirmasi PEB. Apabila jawabannya "Ya (ACC)", proses dilanjutkan ke Fase 3. Apabila jawabannya "Tidak", Staf Dokumen melakukan revisi dan melengkapi kembali *draft* PEB sebelum dikirim ulang untuk dikonfirmasi.

Fase 3 Sending PEB, Jalur Hijau dan Jalur Merah

11. Setelah ACC dari eksportir diterima, proses dilanjutkan ke pengiriman PEB resmi.
12. Staf Dokumen mengirim PEB secara resmi melalui Sistem CEISA. Sistem CEISA kemudian memberikan respons penetapan jalur. Apabila respons yang diterima adalah Jalur Hijau (**16**), proses berlanjut langsung ke penerbitan NPE oleh Sistem Bea Cukai.
13. Staf Dokumen mengirim PEB secara resmi melalui Sistem CEISA. Sistem CEISA kemudian memberikan respons penetapan jalur. Apabila respons yang

diterima adalah Jalur Hijau **(16)**, proses berlanjut langsung ke penerbitan NPE oleh Sistem Bea Cukai.

14. Operasional mengajukan jadwal pemeriksaan fisik dan *gate in* ke area periksa barang di TPKS.
15. Operasional melakukan pendampingan langsung selama pemeriksaan fisik berlangsung di TPKS. Petugas memeriksa kesesuaian antara data dokumen dengan kondisi aktual muatan. Apabila hasil pemeriksaan dinyatakan "Sesuai", proses dilanjutkan ke penerbitan NPE. Apabila hasil pemeriksaan dinyatakan "Tidak" sesuai, dilakukan revisi data dan penyelesaian *billing* tambahan oleh eksportir sebelum proses dapat dilanjutkan kembali ke pemeriksaan.
16. Sistem Bea Cukai menerbitkan NPE (Nota Pelayanan Ekspor), baik melalui Jalur Hijau maupun setelah pemeriksaan fisik dinyatakan sesuai pada Jalur Merah.

Fase 4 Pasca-Clearance Dan Gate In

17. Setelah NPE terbit, Staf Dokumen membuat *job* ekspor dan menghasilkan *barcode* pelabuhan.
18. Operasional melaksanakan eksekusi muatan *gate in* (pengapalan) ke TPKS, dimana *driver trucking* membawa *barcode* yang telah diterbitkan sebagai syarat masuk.
19. Staf Dokumen melakukan pencatatan insiden dan dokumentasi atas keseluruhan proses *customs clearance* yang telah berlangsung, sebagai rekam jejak operasional yang dapat dievaluasi secara berkala, sebelum proses dinyatakan selesai.

Usulan Ketentuan :

- a. Dokumen yang diserahkan eksportir melewati H-2 sebelum *stuffing* harus dikonfirmasi kepada Manajer Operasional sebelum proses dilanjutkan.
- b. *Sending* PEB tidak boleh dilakukan sebelum *Checklist* Verifikasi Dokumen terisi penuh dan ditandatangani Staf Dokumen.
- c. Pada saat pendampingan penanganan pemeriksaan fisik barang (jalur merah) dan kontainer dibuka, khususnya pada produk olahan kayu yang sudah dilakukan fumigasi, pastikan menggunakan APD baik itu sarung tangan dan juga masker.
- d. Seluruh hambatan dan insiden selama proses *customs clearance* wajib dicatat dalam Formulir Pencatatan Insiden pada hari yang sama terjadinya insiden.
- e. SOP ini berlaku untuk semua jenis produk olahan kayu yang ditangani perusahaan. Untuk komoditas khusus (produk dengan persyaratan tambahan), konsultasikan dengan Manajer Operasional.
- f. SOP ini wajib ditinjau kembali setiap 6 bulan sekali atau setiap kali terjadi perubahan regulasi yang berdampak terhadap proses *customs clearance*.

Draft penyusunan SOP diatas merupakan hasil temuan analisis dan lapangan dengan prinsip manajemen operasional di PT Ardana Sejahtera Abadi. Rekomendasi ini bersifat adaptif dan terbuka untuk disempurnakan oleh pihak perusahaan. Penyusunan SOP ini diharapkan menjadi langkah dan transisi awal bagi operasional perusahaan, dari yang berorientasi pada kebiasaan dan pengalaman individu, menuju operasional berbasis prosedur yang terstandarisasi, terdokumentasi, dan dapat dievaluasi secara berkala.

Tabel 4.6 Formulir *Checklist* Dokumen *Customs Clearance* Ekspor Produk Olahan Kayu PT Ardana Sejahtera Abadi

LOGO PERUSAHAAN		Diverifikasi oleh : (Staf Dokumen)	Diketahui oleh : (Shipper)
CHECKLIST DOKUMEN WAJIB (PRODUK OLAHAN KAYU) <i>*Seluruh dokumen berikut wajib diperiksa sebelum sending PEB ke CEISA</i>			
✓	Dokumen	Keterangan Verifikasi	Catatan
☐	<i>Commercial Invoice</i>	Nama barang, <i>HS Code</i> , berat, kuantitas, nilai, tujuan sesuai PEB	Wajib
☐	<i>Packing List</i>	Jumlah koli/pcs, berat item, dekripsi sesuai <i>invoice</i>	Wajib
☐	<i>Shipping Instruction</i>	Nama kapal, <i>voyage</i> , rute pelabuhan, no. kontainer	Wajib
☐	NIB / NPWP Eksportir	Status aktif dan terdaftar hak akses kepabeanan	Wajib di <i>check</i>
☐	<i>Verified Legal</i> (V-Legal)	Nomor, masa berlaku, nama eksportir sesuai dokumen	Wajib untuk semua ekspor kayu
☐	Sertifikat Fumigasi	Nomor kontainer dan tanggal sesuai	Wajib, standar AKIS jika tujuan Australia
☐	Laporan Surveyor	Kesesuaian <i>HS Code</i> dan deskripsi fisik barang	Kondisional (Jika Lartas)
☐	<i>Phytosanitary Certificate</i>	Data barang sesuai BL (setelah BL terbit)	Opsional, sesuai negara tujuan ekspor
☐	Surat Kuasa EMKL	Ditandatangani eksportir dan cap perusahaan	Wajib untuk pengajuan PEB
<i>* Checklist wajib diisi dan ditandatangani Staf Dokumen. Dokumen belum lengkap atau terdapat ketidaksesuaian tidak diperkenankan diajukan ke CEISA</i>			

Sumber : Rekomendasi Hasil Penelitian, Diolah Penulis (2026)

Tabel 4.7 Formulir *Checklist* Dokumen Fisik (*Hardcopy*) Pemeriksaan Fisik Barang Ekspor Produk Olahan Kayu PT Ardana Sejahtera Abadi

LOGO PERUSAHAAN		Diverifikasi oleh : (Staf Dokumen)	Diketahui oleh : (Manajer Operasional)
<i>CHECKLIST DOKUMEN WAJIB PEMERIKSAAN FISIK BARANG (JALUR MERAH)</i> <i>*Seluruh dokumen berikut wajib dibawa dan dilengkapi untuk proses pemeriksaan fisik</i>			
✓	Dokumen	Keterangan Verifikasi	Catatan
☐	Cetak PEB & PPB	Nomor aju, data eksportir, dan status penetapan Jalur Merah dari sistem CEISA.	Wajib dilampirkan sebagai dokumen pengantar utama.
☐	<i>Commercial Invoice</i>	Uraian barang, nilai, dan stempel eksportir	Wajib sinkron dengan data di PEB.
☐	<i>Packing List</i>	Jumlah koli/karton, kubikasi (CBM), dan dimensi ukuran barang.	Acuan utama petugas DJBC saat menghitung fisik barang di kontainer.
☐	Dokumen V-Legal (asli)	Nomor lisensi, masa berlaku, dan sisa kuota volume kayu.	Dokumen Lantas mutlak. Jika tidak ada fisik asli, pemeriksaan batal.
☐	Surat Kuasa Kepabeanan	Keabsahan tanda tangan bermaterai dari Eksportir kepada PT Ardana Sejahtera Abadi.	Bukti legalitas EMKL bertindak atas nama eksportir.
☐	Surat Tugas Lapangan	Nama dan NIK staf operasional EMKL tercantum jelas dan sesuai KTP//ID Card.	Wajib untuk verifikasi identitas pendamping petugas Bea Cukai.
☐	<i>Gate Pass</i> Pelabuhan	Nomor kontainer, nomor segel pelayaran, dan lokasi blok/stacking di TPKS.	Bukti kontainer siap dipindahkan ke area <i>behandle</i> .
<i>* Checklist wajib diisi oleh Manajer Operasional/Staf Dokumen sebelum menyerahkan map dokumen untuk dibawa saat mendampingi pemeriksaan fisik di area pelabuhan (TPKS).</i>			

Sumber : Rekomendasi Hasil Penelitian, Diolah Penulis (2026)