

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perdagangan internasional merupakan salah satu unsur utama perekonomian di berbagai negara. Dalam globalisasi antarnegara dalam bidang ekonomi semakin terbuka. Setiap negara saling bergantung satu untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi dari sumber daya domestik. Perdagangan lintas batas memungkinkan terjadinya pertukaran barang, jasa, modal, dan teknologi yang pada akhirnya mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat serta memperkuat hubungan ekonomi antarnegara. Namun, meningkatnya aktivitas perdagangan juga menimbulkan persaingan ketat di tingkat global. Perusahaan dari berbagai sektor, termasuk logistik, dituntut untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan keamanan agar mampu bertahan di tengah dinamika pasar internasional (Siregar & Soemitra, 2023).

Indonesia merupakan negara kepulauan yang kaya sumber daya alam serta berperan sebagai eksportir utama berbagai komoditas dunia dan pengimpor untuk memenuhi kebutuhan industri maupun konsumsi domestik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Perdagangan, kegiatan ekspor diartikan sebagai kegiatan mengeluarkan barang dari daerah pabean menuju ke wilayah negara lain, sedangkan impor merupakan kegiatan memasukkan barang dari luar negeri ke dalam daerah pabean Indonesia. Kedua kegiatan ini memiliki hubungan timbal balik yang saling melengkapi dalam menjaga keseimbangan ekonomi nasional. Ekspor menghasilkan devisa bagi

negara, sementara impor menjamin ketersediaan bahan baku, barang modal, dan barang konsumsi yang belum dapat diproduksi di dalam negeri. Dengan demikian, impor menjadi unsur penting dalam perdagangan internasional sekaligus penunjang keberlanjutan industri nasional (Islami & Wibowo,2023).

*Full Container Load* (FCL) merupakan sistem pengiriman yang menggunakan satu kontainer penuh untuk satu pengirim dan satu penerima barang. Dalam metode ini, pengirim bertanggung jawab atas seluruh isi kontainer, mulai dari proses pemuatan (*stuffing*) di gudang asal hingga pengiriman ke pelabuhan tujuan. Sistem ini dinilai lebih aman karena seluruh muatan berasal dari satu pemilik, sehingga risiko tertukar, tercecer, atau rusak relatif kecil. Namun, biaya pengiriman cenderung lebih tinggi karena kontainer digunakan secara eksklusif oleh satu pihak, meskipun kapasitasnya tidak selalu terisi penuh (Sari et al,2024).

Sedangkan, *Less Container Load* (LCL) merupakan metode pengiriman barang yang menggunakan satu kontainer secara bersama oleh beberapa pengirim dan penerima berbeda. Metode ini umumnya dipilih ketika volume barang tidak mencukupi untuk memenuhi satu kontainer penuh. Dalam LCL, pihak *freight forwarder* mengumpulkan berbagai barang dari beberapa importir untuk digabungkan dalam satu kontainer menuju pelabuhan tujuan. Dari sisi biaya, metode ini lebih ekonomis bagi importir berskala kecil atau menengah. Namun, sistem ini memiliki tingkat risiko lebih tinggi dibandingkan FCL karena proses pengelolaan dan penanganan barang lebih kompleks. Potensi kesalahan dalam pengumpulan, penyimpanan, maupun pemisahan barang dapat menimbulkan

kerugian bagi pemilik barang maupun penyedia jasa logistik (Dwilia & Febrianto, 2023).

Beragam risiko dapat terjadi dalam kegiatan impor dengan metode LCL. Risiko tersebut meliputi tertukarnya barang antar *consignee*, kehilangan sebagian muatan akibat penanganan yang kurang tepat, kerusakan fisik karena pengemasan tidak sesuai, serta keterlambatan pengiriman akibat ketidaksinkronan administrasi. Selain itu, karena barang berasal dari berbagai pengirim, perbedaan jenis, ukuran, dan karakteristik barang dapat meningkatkan potensi risiko selama proses *stuffing* maupun *unstuffing*. Misalnya, barang mudah pecah dapat rusak jika ditempatkan berdampingan dengan barang berat atau tajam. Penggabungan muatan dari berbagai pihak juga membuka peluang terjadinya kesalahan pencatatan dokumen atau pengeluaran barang di gudang, terutama jika terdapat kesamaan bentuk atau kemasan. Oleh karena itu, pengiriman LCL memerlukan pengawasan ketat dan penerapan manajemen risiko yang terencana dengan baik (Manan,2024).

Manajemen risiko merupakan bagian penting yang tidak dapat diabaikan oleh perusahaan *freight forwarding*. Tujuan utamanya untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan potensi kerugian yang dapat mengganggu kelancaran operasional. Penerapan manajemen risiko yang baik membantu perusahaan meminimalkan dampak negatif dari ketidakpastian selama proses pengiriman barang. Selain berfungsi mencegah kerugian, manajemen risiko juga menjadi dasar pengambilan keputusan yang rasional dalam menghadapi situasi tidak pasti (Puspitasari & Saputra,2025).

Dalam manajemen risiko, terdapat berbagai standar internasional yang digunakan sebagai acuan dalam mengelola dan memitigasi risiko, seperti ISO 31000:2018, COSO *Enterprise Risk Management (ERM)*, FERMA *Framework Risk Management Standard*, dan OHSAS 18001. Setiap standar memiliki karakteristik dan fokus berbeda sesuai kebutuhan organisasi. ISO 31000 memberikan panduan umum lintas sektor, sedangkan COSO ERM menekankan integrasi manajemen risiko dalam tata kelola dan strategi perusahaan. FERMA banyak diterapkan di Eropa dengan fokus pada risiko strategis, sementara OHSAS 18001 berorientasi pada keselamatan dan kesehatan kerja (Guritno & Tanuputri, 2024).

Dari berbagai standar manajemen risiko yang tersedia, penelitian ini memilih AS/NZS 4360:2004 sebagai acuan utama karena standar ini mudah dipahami dan mampu menghasilkan output analisis risiko yang jelas serta terstruktur, sehingga sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan *freight forwarding*. Pemilihan standar ini juga mempertimbangkan keterbatasan data yang dimiliki perusahaan, karena AS/NZS 4360 tidak menuntut data yang terlalu kompleks namun tetap sistematis dan aplikatif. Standar yang dikembangkan di Australia dan Selandia Baru ini mencakup lima tahapan utama, yaitu identifikasi, analisis, evaluasi, pengendalian, serta pemantauan risiko (Kartika et al, 2022). yang dinilai lebih praktis dibandingkan dengan ISO 31000 yang bersifat umum. Oleh karena itu, AS/NZS 4360 dianggap tepat digunakan untuk menganalisis risiko penanganan barang *import Less Container Load (LCL)* karena mampu menilai

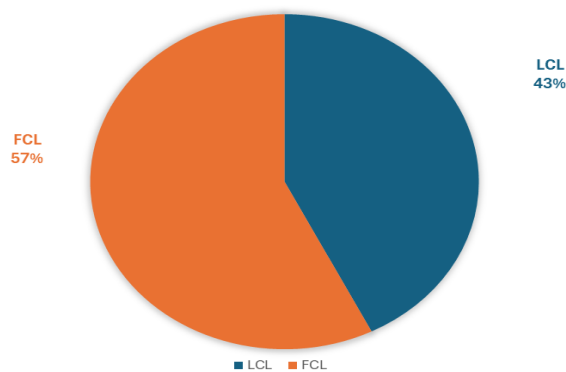
kemungkinan dan dampak risiko secara terukur serta membantu penentuan langkah mitigasi yang sesuai dengan kondisi di lapangan.

Selain standar manajemen risiko, terdapat berbagai metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi potensi bahaya dalam kegiatan operasional, seperti *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), *Hazard and Operability Study* (HAZOP), *Job Safety Analysis* (JSA), dan *Bow Tie Analysis*. Masing-masing metode memiliki keunggulan dan fokus berbeda. FMEA digunakan untuk menilai potensi kegagalan sistem secara detail, HAZOP berfokus pada identifikasi bahaya dalam proses industri, sedangkan JSA menitikberatkan pada aspek keselamatan kerja di setiap tahapan operasional.

Dari beberapa metode tersebut, penelitian ini menggunakan *Bow Tie Analysis* karena dinilai paling sesuai dengan konteks manajemen risiko dalam penelitian ini karena metode ini menggabungkan *fault tree analysis* (analisis penyebab) dan *event tree analysis* (analisis akibat), sehingga mampu menggambarkan hubungan sebab-akibat risiko secara visual dan menyeluruh. *Bow Tie* menampilkan keterkaitan antara ancaman (*threats*), kejadian utama (*top event*), konsekuensi (*consequences*), disertai langkah pengendalian berupa (*preventive barrier*) dan (*mitigative barrier*). Keunggulannya terletak pada visualisasi yang mudah dipahami dan aplikatif, sehingga efektif digunakan untuk menganalisis risiko penanganan barang impor *Less Container Load* (LCL) (Hendri et al., 2025).

PT XYZ merupakan perusahaan *freight forwarding* yang bergerak di bidang pengiriman barang ekspor dan impor melalui jalur laut maupun udara. Selama lebih dari satu dekade beroperasi, perusahaan ini telah menjalin kerja sama dengan

berbagai mitra logistik, baik dalam negeri maupun luar negeri. PT XYZ menyediakan dua layanan utama yaitu FCL dan LCL, untuk memenuhi kebutuhan pengiriman dengan berbagai skala dan jenis komoditas. Dengan dukungan sistem operasional yang terintegrasi serta tenaga kerja yang berpengalaman, PT XYZ dikenal sebagai salah satu perusahaan *forwarding* yang memiliki komitmen yang kuat dalam menangani berbagai jenis komoditas impor (Dwiandra, 2024).



**Gambar 1. 1 Data Impor LCL dan FCL pada PT XYZ  
Tahun 2025**

Sumber: Data Pengiriman Impor PT XYZ 2025

Berdasarkan data kegiatan impor PT XYZ tahun 2025, pengiriman dengan metode *Full Container Load* (FCL) tercatat sebesar 57%, sedangkan metode *Less Container Load* (LCL) mencapai 43% dari total volume impor. Meskipun volume pengiriman LCL lebih kecil, sistem ini memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan FCL. Hal ini disebabkan oleh karakteristik LCL yang menggabungkan berbagai muatan dari beberapa pengirim (*shipper*) dalam satu kontainer. Proses tersebut memerlukan koordinasi yang rumit karena melibatkan banyak pihak dan variasi jenis barang. Selain itu, tahapan kerja seperti *stuffing*,

dokumentasi, hingga *unloading* di pelabuhan menjadi lebih panjang dan memerlukan pengawasan yang ketat untuk mencegah kesalahan.

Peneliti ditempatkan di divisi impor PT XYZ, yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pengiriman barang masuk dari luar negeri. Penempatan ini memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengamati secara langsung alur kerja dan kendala yang muncul dalam proses operasional impor. Fokus penelitian ini secara khusus diarahkan pada kegiatan impor, bukan ekspor, karena secara operasional kegiatan impor memiliki tingkat risiko dan kompleksitas yang lebih tinggi. Proses impor melibatkan berbagai tahapan administratif dan teknis yang memerlukan ketelitian tinggi, mulai dari pengurusan dokumen kepabeanan, pemeriksaan fisik barang, hingga distribusi dari pelabuhan menuju gudang penerima. Setiap tahapan membuka peluang terjadinya kesalahan atau keterlambatan yang dapat memengaruhi kelancaran rantai pasok.

Dalam menjaga stabilitas dan kualitas layanan logistik internasional, setiap perusahaan *freight forwarding* idealnya mengacu pada parameter tata kelola risiko yang ketat. Berdasarkan standar manajemen risiko universal, toleransi kegagalan terhadap pemrosesan administratif kepabeanan maupun penanganan fisik kargo di dalam area pergudangan bernilai sangat minimal. Apabila terjadi penyimpangan berulang pada aktivitas krusial tersebut, hal itu mengindikasikan adanya disfungsi sistemik dalam implementasi prosedur kerja.

PT XYZ sebagai penyedia jasa logistik terpadu telah menetapkan regulasi internal guna memitigasi potensi bahaya selama alur pengapalan barang. Namun, efektivitas standarisasi tersebut masih menunjukkan kesenjangan (*gap*) yang

cukup lebar apabila dibandingkan dengan kondisi riil di lapangan. Guna memperjelas posisi permasalahan, berikut adalah tabel komparasi antara standar ideal manajemen risiko dengan realitas operasional yang terjadi pada perusahaan :

**Tabel 1. 1 Perbandingan Parameter Risiko**

No	Aspek Evaluasi	Standar Risiko Ideal	Realitas Operasional	Dampak Terhadap Bisnis
1	Kesalahan Dokumen	Batas toleransi deviasi dokumen administrasi bulanan diatur maksimal 3 shipment dari total keseluruhan volume impor.	Ditemukan inkonsistensi pengisian data berupa kekeliruan nomor peti kemas dengan akumulasi tinggi mencapai 87 <i>shipment</i> sepanjang periode berjalan.	Penerbitan Nota Pemberitahuan Penolakan (NPP) oleh Bea Cukai, yang memicu waktu tunggu ( <i>delay</i> ) dan kerugian finansial
2	Barang Rusak	Batas toleransi terjadinya insiden kecacatan dalam barang akibat ditetapkan maksimal 5 container per bulan.	Terjadi insiden guncangan fisik kargo saat proses <i>stripping</i> dengan total kerusakan kargo ( <i>cargo damage</i> ) tercatat sebanyak 47 <i>container</i> .	Pengajuan klaim ganti rugi oleh importir, pembengkakan biaya operasional, dan keluhan pelanggan.
3	Barang Tertukar	Batas toleransi kesalahan identifikasi kargo ditetapkan berdasarkan target penurunan berkala dari tiap bulannya.	Penandaan kargo antar <i>consignee</i> kurang konsisten dan terdapat kemiripan kemasan yang luput dari pemeriksaan petugas operasional gudang CFS.	Timbulnya risiko barang tertukar ( <i>cargo mixed</i> ) di pelabuhan tujuan yang menghambat waktu penyerahan barang.

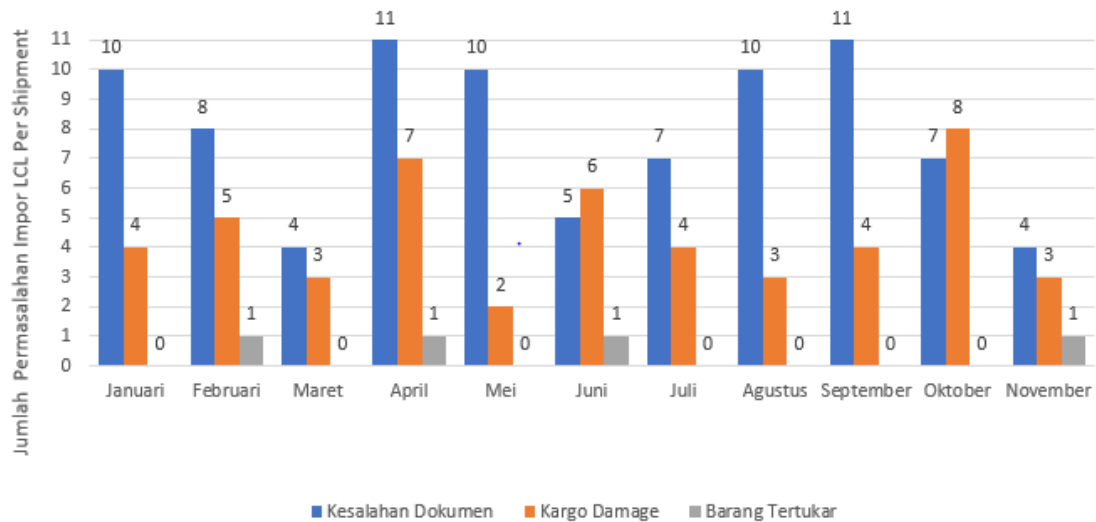
Sumber : Data Audit Ekspor Impor 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, komparasi antara standar batas toleransi kerja perusahaan terhadap fakta operasional nyata di lapangan menunjukkan adanya deviasi yang melampaui batas kendali operasional normal pada beberapa aspek.

Data pengiriman barang impor LCL membuktikan bahwa kendala administratif berupa kesalahan pengisian dokumen oleh PIC menjadi permasalahan yang paling dominan mengganggu kelancaran arus logistik karena terjadi secara konsisten dengan grafik frekuensi yang tinggi. Kerentanan serius juga terjadi pada aspek penanganan fisik kargo di area CFS, di mana intensitas kerusakan kargo (*cargo damage*) menempati posisi kedua tertinggi setelah kendala dokumen, sebuah kondisi nyata yang berpotensi memicu pembengkakan biaya penumpukan (*storage*) serta merugikan finansial perusahaan.

Sementara itu, pada aspek identifikasi muatan, perusahaan menetapkan regulasi batas toleransi yang dinamis dengan orientasi pengendalian jangka panjang, di mana setiap tahunnya diwajibkan terdapat tren penurunan riil hingga mencapai kondisi bebas dari kesalahan pencampuran barang. Meskipun saat ini intensitas peristiwa barang tertukar (*cargo mixed*) berada pada frekuensi paling rendah dibandingkan dua kendala lainnya, risiko pencampuran label identitas kargo antar *consignee* tetap membayangi kelancaran pengeluaran barang. Ketatnya regulasi kepabeanan nasional menuntut standardisasi pengawasan yang konsisten agar target penurunan tahunan tersebut dapat terpenuhi secara berkelanjutan. Rangkaian titik kebocoran kontrol dan munculnya risiko operasional logistik

tersebut dapat dipahami secara lebih terstruktur melalui diagram alur (*flowchart*) operasional penanganan kargo impor berikut ini:



**Gambar 1. 4 data permasalahan impor LCL periode Januari hingga November 2025 di PT XYZ**

Sumber: Data Pengiriman Impor PT XYZ 2025

Berdasarkan gambar 1.2 mengenai data permasalahan impor LCL periode Januari hingga November 2025 di PT XYZ, dimana teridentifikasi tiga kategori permasalahan utama dengan frekuensi kejadian yang bervariasi. Permasalahan pertama dan paling dominan adalah kesalahan dokumen dengan puncak kejadian tertinggi terjadi pada bulan April dan September, masing-masing mencatat 11 kejadian dengan total 87 shipment adapun batas toleransi deviasi dokumen administrasi bulanan diatur maksimal 10 shipment dari total keseluruhan volume impor. Permasalahan kedua adalah cargo damage atau kerusakan barang yang mencapai puncaknya pada bulan Oktober dengan 8 kejadian dengan total 47 shipment batas toleransi terjadinya insiden kecacatan dalam barang akibat ditetapkan maksimal 5 shipment. Adapun permasalahan ketiga adalah barang

tertukar yang memiliki frekuensi terendah dengan maksimal 1 kejadian per bulan, terjadi pada bulan Februari, Juni, dan November batas toleransi kesalahan identifikasi kargo ditetapkan berdasarkan target penurunan berkala dari tahun nya.. Tingginya frekuensi permasalahan, khususnya pada kesalahan dokumen yang terjadi secara konsisten hampir di setiap bulan, mengindikasikan adanya kelemahan sistematis dalam proses operasional, administrasi, dan logistik impor LCL di PT XYZ.

Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan Supervisor sea freight impor permasalahan LCL ini ini cukup sering terjadi terutama permasalahan *cargo damage*, barang tertukar dan kesalahan dokumen dalam beberapa bulan terakhir. Kondisi tersebut menimbulkan dampak yang signifikan, dari sisi finansial karena perusahaan harus menanggung potensi kerugian akibat ketidaktepatan proses operasional. Selain itu, citra perusahaan juga ikut terdampak, dimana kepercayaan customer dapat menurun akibat ketidakstabilan kinerja layanan.

Permasalahan ini semakin diperbesar dengan belum tersedianya sistem pemantauan terpusat, sehingga menyulitkan identifikasi akar masalah dan area yang membutuhkan peningkatan. Kondisi tersebut juga menunjukkan ketidaksesuaian dengan standar manajemen risiko khususnya terkait pengendalian proses dan upaya perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, penulis memilih judul penelitian sebagai berikut: "Analisis Resiko Penanganan Barang Impor Muatan *Less Container Load* (LCL) Pada PT XYZ di Jakarta"

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, kegiatan impor dengan metode *Less Container Load* (LCL) memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi dan melibatkan berbagai risiko, baik dari aspek teknis, administratif, maupun operasional. Permasalahan seperti kerusakan barang akibat penataan yang tidak sesuai, tertukarnya muatan antar consignee, hingga ketidaksesuaian dokumen seringkali menghambat kelancaran proses pengiriman. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko yang sistematis dan terukur sangat diperlukan agar kegiatan operasional perusahaan freight forwarding dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana analisis manajemen risiko menggunakan standar AS/NZS 4360 dan metode *bow tie* dalam kegiatan penanganan barang impor *Less Container Load* (LCL) di PT XYZ ?
2. Apa faktor kendala penerapan manajemen risiko menggunakan standar AS/NZS 4360 dan metode *bow tie* dalam kegiatan penanganan barang impor *Less Container Load* (LCL) di PT XYZ ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang dijelaskan di atas, tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis manajemen risiko menggunakan standar AS/NZS 4360 dan metode *bow tie* dalam kegiatan penanganan barang impor muatan *Less Container Load* (LCL) pada PT XYZ terhadap muatan impor *Less Container Load* (LCL)

2. Menganalisis kendala penerapan manajemen risiko menggunakan standar AS/NZS 4360 dan metode *bow tie* dalam kegiatan penanganan barang impor Less Container Load (LCL) di PT XYZ

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama pihak yang memiliki kepentingan langsung dalam penelitian, yaitu:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian integral dari upaya untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan, serta diharapkan dapat menjadi alat yang berharga dalam menerapkan pengetahuan penulis mengenai manajemen risiko penanganan barang impor muatan LCL.

2. Bagi Program Studi

Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap pengetahuan yang ada di dalam lingkup Program Studi Manajemen dan Administrasi Logistik. Selain itu, penelitian ini juga semoga dapat menjadi referensi yang berharga bagi rekan-rekan mahasiswa yang tengah mengejar penelitian mereka sendiri dalam bidang ini.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan yang berguna bagi perusahaan dalam mengkaji penerapan prosedur penanganan barang impor muatan LCL. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan layanan penanganan barang impor muatan LCL dengan maksimal.