

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transportasi laut merupakan tulang punggung perdagangan internasional dan distribusi barang domestik di Indonesia sebagai negara kepulauan. Sebanyak 80% volume perdagangan dunia diangkut melalui jalur laut, sehingga menjadikan sektor pelayaran sebagai infrastruktur penting dalam mendukung aktivitas ekonomi global. Di Indonesia, angkutan laut memegang peranan yang tidak tergantikan dalam menjamin ketahanan pangan dan distribusi komoditas strategis, termasuk pupuk bersubsidi ke seluruh wilayah nusantara. Kementerian Perhubungan melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Laut secara khusus mengatur penyelenggaraan kewajiban pelayanan publik angkutan barang di laut untuk memastikan tidak ada kekosongan layanan pengiriman ke daerah-daerah terpencil (Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, 2025). Dalam konteks ini, kelancaran proses administrasi kontrak angkutan laut menjadi prasyarat mutlak bagi terjaminnya pasokan komoditas strategis secara tepat waktu dan tepat sasaran.

Salah satu dari perusahaan yang melakukan proses distribusi bisnis melalui jalur laut adalah PT Pupuk Indonesia Logistik sebagai anak perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) yang memegang tanggung jawab strategis dalam mengelola distribusi pupuk ke seluruh wilayah Indonesia melalui jalur laut. Perusahaan ini menggunakan pola *Voyage Charter* dalam pengadaan kapal angkutan, yakni suatu mekanisme penyewaan kapal berdasarkan perjalanan tertentu yang dipilih karena fleksibilitasnya dalam menyesuaikan kebutuhan muatan dengan ketersediaan

armada (Supriyanta & Saipudin, 2020). Proses pengadaan kapal diawali dari penetapan target alokasi muatan, dilanjutkan dengan seleksi kandidat kapal, negosiasi harga, dan penerbitan Surat Perjanjian Angkutan Laut (SPAL) sebagai dokumen kontrak yang mengikat kedua pihak secara hukum (Supriyanta & Saipudin, 2020). Adanya SPAL berfungsi layaknya undang-undang bagi para pihak yang mengatur hak, kewajiban, dan sanksi, sehingga keterlambatan penerbitannya berpotensi menciptakan ketidakpastian hukum dan operasional yang signifikan.

Permasalahan mendasar yang terjadi dalam proses administrasi kontrak di PT Pupuk Indonesia Logistik adalah fenomena di mana kegiatan operasional pengiriman pupuk berlangsung sebelum kontrak SPAL selesai ditandatangani oleh seluruh pihak yang berwenang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses administrasi kontrak tidak mampu mengimbangi kecepatan operasional pengiriman, sehingga terjadi ketidaksinkronan antara pelaksanaan pekerjaan dan penyelesaian legalitas kontrak. Dalam kajian manajemen risiko kontrak jasa pengangkutan, kondisi demikian merupakan salah satu sumber risiko utama yang berpotensi menimbulkan keterlambatan pembayaran, gangguan arus kas vendor, dan kerugian finansial bagi perusahaan apabila tidak dikelola dengan mekanisme kontrak yang sistematis (Lusiani & Amara, 2023). Tanpa adanya kontrak yang sah, posisi hukum kedua belah pihak menjadi rentan, dan perusahaan berpotensi kehilangan dasar klaim apabila terjadi perselisihan di tengah pelaksanaan pengiriman.

Proses penerbitan SPAL seringkali mengalami keterlambatan penerbitan kontrak SPAL yang disebabkan oleh proses persetujuan (*approval*) yang masih dilakukan secara manual dengan menggunakan tanda tangan basah. Dokumen

kontrak harus berpindah secara fisik dari staf administrasi, melalui supervisor, *Vice President*, hingga Direksi sebelum dapat dinyatakan sah dan berlaku. Proses ini berpotensi memakan waktu hingga dua minggu hanya untuk tahap penandatanganan, belum termasuk waktu yang dibutuhkan untuk penyusunan dan verifikasi dokumen di setiap tingkatan hierarki. Temuan serupa ditemukan dalam penelitian Amelia et al. (2024) pada PT Kereta Api Logistik, di mana proses persetujuan dokumen melalui tanda tangan direksi terbukti menjadi titik hambatan prosedural utama, dengan rata-rata waktu persetujuan mencapai satu hingga dua bulan dan menyumbang 79,63% dari total keterlambatan administrasi dokumen pengadaan yang terjadi.

Keterlambatan penerbitan Surat Perjanjian Angkutan Laut (SPAL) tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga menimbulkan konsekuensi finansial yang nyata bagi para pihak yang terlibat. Ketika kapal sudah beroperasi sementara kontrak belum selesai, vendor atau *shipper* terpaksa menanggung biaya operasional terlebih dahulu tanpa kepastian hukum pembayaran dari perusahaan. Proses penagihan dan pembayaran pun tertunda karena secara prosedural, tagihan tidak dapat diproses sebelum kontrak resmi diterbitkan dan ditandatangani kedua belah pihak. Fenomena ini dikonfirmasi oleh penelitian Nadila Ester Lenaby Radja (2022) yang menemukan bahwa dalam satu kasus di PT Pupuk Indonesia Logistik, keterlambatan pembayaran lebih dari 50 hari akibat lambatnya alur verifikasi dokumen yang melewati empat divisi secara berurutan.

Dampak keterlambatan penerbitan SPAL tidak berhenti pada kerugian finansial semata, melainkan merambat pada menurunnya tingkat kepercayaan dan *engagement* vendor terhadap PT Pupuk Indonesia Logistik. Keterlambatan

pembayaran yang terjadi berulang akibat kontrak SPAL yang belum ditandatangani secara langsung memengaruhi arus kas operasional vendor, dan dalam jangka panjang dapat menurunkan minat vendor berkualitas untuk terus memprioritaskan kerja sama dengan perusahaan, kondisi yang sejalan dengan temuan Storms et al. (2023) bahwa ketidakpastian administratif dalam kontrak pelayaran secara konsisten melemahkan hubungan jangka panjang antara pemilik kapal dengan penyewa. Berdasarkan penjelasan tersebut maka perbaikan mekanisme persetujuan kontrak SPAL melalui transformasi sistem *approval* dari manual menuju sistem yang lebih efisien menjadi langkah strategis yang perlu dianalisis lebih lanjut, mengingat digitalisasi proses administrasi *Chartering* terbukti mampu mengurangi waktu proses dan meningkatkan akurasi dokumentasi secara signifikan (Plomaritou & Jeropoulos, 2022).

Dalam konteks industri maritim yang semakin kompetitif, efisiensi proses administrasi kontrak telah menjadi fokus berbagai penelitian terdahulu. Storms et al. (2023) membuktikan bahwa keterlambatan dalam proses dokumentasi dan koordinasi antar pihak di industri pelayaran berdampak langsung pada kerugian finansial yang signifikan, dan merekomendasikan standarisasi regulasi serta perbaikan alur proses administrasi sebagai solusi utama. Kajian ketepatan waktu layanan jasa logistik pada perusahaan pelayaran Indonesia juga menunjukkan bahwa ketepatan waktu merupakan variabel yang paling signifikan memengaruhi kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan (Widiatmoko et al., 2025). Kondisi ini juga terjadi secara nyata di PT Pupuk Indonesia Logistik, sebagaimana tercermin dalam data penerbitan kontrak SPAL sepanjang tahun 2025. Berdasarkan Tabel 1.1, dari total 58 kontrak SPAL yang diterbitkan selama periode Januari–

Desember 2025, sebanyak 46 kontrak atau mencapai 80,0% mengalami keterlambatan penerbitan melewati tanggal operasional kapal. Angka keterlambatan yang sangat tinggi ini menyebar masif di sepanjang tahun, di mana performa terburuk terjadi pada bulan Maret, Juni, dan November 2025 dengan persentase keterlambatan mutlak mencapai 100% (tidak ada SPAL yang terbit tepat waktu). Sementara itu, titik keterlambatan terendah sekalipun masih berada di angka yang cukup mengkhawatirkan, yaitu sebesar 60,0% pada bulan Mei dan September 2025. Kondisi fluktuasi yang konsisten berada di batas atas ini mengindikasikan bahwa keterlambatan bukan lagi sekadar masalah kasual, melainkan sebuah hambatan prosedural yang bersifat sistemik dan kronis pada alur kerja administrasi perusahaan.

**Tabel 1.1 Rekap Keterlambatan Penerbitan Kontrak SPAL
PT Pupuk Indonesia Logistik Periode Januari – Desember 2025**

No	Bulan	Jumlah SPAL Diterbitkan (Dokumen)	SPAL Tepat Waktu (Dokumen)	SPAL Terlambat (Dokumen)	Persentase Keterlambatan (%)
1	Januari	6	2	4	66,7%
2	Februari	4	1	3	75%
3	Maret	5	0	5	100%
4	April	4	1	3	75%
5	Mei	5	2	3	60%
6	Juni	4	0	4	100%
7	Juli	5	1	4	80%
8	Agustus	4	1	3	75%
9	September	5	2	3	60%
10	Oktober	5	1	4	80%
11	November	4	0	4	100%
12	Desember	7	1	6	85,7%
	Total / Rata-rata	58	12	46	80%

Sumber: Data Internal PT Pupuk Indonesia Logistik

Meskipun beberapa penelitian sebelumnya telah menyentuh topik proses administrasi kontrak di PT Pupuk Indonesia Logistik, terdapat celah penelitian yang

signifikan yang belum terisi. Supriyanta dan Saipudin (2020) serta Radja (2022) memang telah mengidentifikasi adanya keterlambatan dalam penerbitan SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik, namun kedua penelitian tersebut hanya bersifat deskriptif, terbatas pada dokumentasi proses, dan belum menganalisis akar penyebab keterlambatan secara sistematis maupun menghasilkan rekomendasi perbaikan yang konkret. Sejauh ini belum terdapat penelitian yang secara komprehensif menghubungkan permasalahan keterlambatan administrasi SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik dengan kajian hambatan perbaikan proses bisnis yang relevan, dan sekaligus menghasilkan rekomendasi perbaikan yang *actionable* berbasis data empiris lapangan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini memiliki urgensi yang baik dari perspektif akademik maupun praktis. Dari sisi praktis, keterlambatan penerbitan SPAL bukan sekadar masalah administratif, tapi punya dampak langsung ke beberapa hal. Pertama, kelancaran distribusi pupuk nasional, karena SPAL adalah dasar hukum bagi kapal untuk mengangkut pupuk dari pabrik sampai ke gudang penyangga dan kios pupuk lengkap. Kedua, kepercayaan mitra bisnis, sebab kontrak yang terbit belakangan setelah kapal beroperasi bisa menimbulkan keraguan mitra terhadap keandalan proses administrasi perusahaan. Ketiga, efisiensi biaya, karena pekerjaan yang menumpuk dan harus dikoreksi belakangan berpotensi menambah biaya operasional, termasuk denda keterlambatan. Terakhir, tata kelola anak perusahaan BUMN yang akuntabel, mengingat keterlambatan yang terjadi berulang dan menyebar sepanjang tahun mencerminkan lemahnya penerapan prinsip Good Corporate Governance dalam proses administrasi kontrak

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses penerbitan kontrak SPAL pada PT Pupuk Indonesia Logistik?
2. Apa saja faktor-faktor yang menjadi hambatan prosedural dalam proses *approval* sehingga menyebabkan keterlambatan penerbitan kontrak SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik?
3. Rekomendasi perbaikan apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi proses penerbitan kontrak SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis proses penerbitan kontrak SPAL pada PT Pupuk Indonesia Logistik.
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi hambatan prosedural dalam proses *approval* sehingga menyebabkan keterlambatan penerbitan kontrak SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik.
3. Untuk merumuskan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efisiensi proses penerbitan kontrak SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian dengan dilaksanakannya penelitian ini, penulis berharap hasil dari temuan penelitian dapat memberikan kegunaan bagi:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi PT Pupuk Indonesia Logistik dalam memahami proses penerbitan kontrak SPAL secara menyeluruh (*end-to-end*), mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi hambatan prosedural dalam proses *approval*, serta menerapkan rekomendasi perbaikan guna meningkatkan efisiensi administrasi kontrak dan menjaga kepercayaan mitra vendor secara berkelanjutan.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pemahaman penulis mengenai proses pengelolaan kontrak dalam kegiatan logistik, khususnya terkait proses penerbitan kontrak SPAL, analisis hambatan prosedural dalam proses persetujuan (*approval*) kontrak, serta penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis yang berbasis data empiris.

3. Bagi Program Studi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan bagi mahasiswa maupun peneliti yang ingin melakukan penelitian terkait manajemen logistik, pengadaan jasa transportasi, serta analisis efisiensi proses administrasi kontrak.