

LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabel Transkrip Wawancara

Informan A-1

Nama : Rainier Idat
Jabatan : *Jr. Officer* Pengadaan Kapal *Charter* PT Pupuk
Indonesia Logistik
Lama Bekerja : 8 Tahun
Tanggal Wawancara : Senin, 04 Mei 2026

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
1.	Jelaskan alur lengkap proses penerbitan SPAL dari awal hingga akhir	“Proses penerbitan SPAL diawali dari tahapan pengadaan jasa angkutan laut. Setelah pemenang ditetapkan, perusahaan menyusun draf SPAL yang kemudian <i>direview</i> oleh fungsi keuangan, legal, manajemen risiko, operasional, dan sektor terkait, lalu diajukan ke direksi untuk persetujuan dan penandatanganan.”
2.	Berapa rata-rata waktu penyelesaian SPAL?	“Rata-rata waktu penyelesaian SPAL berkisar antara dua minggu hingga satu setengah bulan, tergantung pada kelancaran proses <i>review</i> dan ketersediaan pihak-pihak yang terlibat.”
3.	Siapa saja pihak yang terlibat dalam <i>approval</i> ?	“Pihak yang terlibat dalam <i>approval</i> meliputi fungsi pemasaran, keuangan, legal, manajemen risiko, operasional, sektor terkait, hingga direksi.”
4.	Pada tahap mana paling sering terjadi keterlambatan?	“Tahap yang paling sering mengalami keterlambatan adalah fungsi keuangan karena unit ini harus memastikan kesesuaian nilai kontrak dengan anggaran dan kelengkapan dokumen persyaratan.”
5.	Seberapa sering kapal beroperasi sebelum SPAL selesai?	“Kondisi kapal beroperasi sebelum SPAL selesai terjadi dengan frekuensi sangat tinggi, bahkan mendekati seluruh kegiatan pengapalan, karena kebutuhan operasional bersifat mendesak.”
6.	Apakah dokumen vendor sering tidak lengkap?	“Permasalahan kelengkapan dokumen vendor umumnya terjadi pada tahap pengadaan, misalnya dokumen teknis kapal atau sertifikat yang masih dalam proses perpanjangan. Namun pada tahap

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
		penyusunan SPAL, hal ini relatif bukan kendala utama.”
7.	Bagaimana koordinasi antar tim?	“Koordinasi antar tim melibatkan banyak pihak dengan fungsi berbeda sehingga membutuhkan komunikasi yang efektif. Namun, banyaknya pihak yang terlibat justru menjadi faktor yang memperpanjang durasi proses.”
8.	Apa rekomendasi perbaikan paling mendesak?	“Rekomendasi perbaikan paling mendesak adalah penyederhanaan alur birokrasi, khususnya pengurangan jumlah pihak yang memberi paraf, serta digitalisasi proses administrasi untuk mempercepat distribusi dokumen.”
9.	Bagaimana pandangan terhadap <i>e-approval</i> ?	“ <i>E-approval</i> dipandang positif karena dapat meningkatkan efisiensi waktu dan mempercepat distribusi dokumen kepada pihak yang berkepentingan. Namun implementasinya memerlukan penyesuaian kebijakan dan prosedur legalitas dokumen.”
10.	Bagaimana efektivitas sistem <i>approval</i> saat ini?	“Sistem <i>approval</i> manual saat ini dinilai cukup baik dari sisi prosedural, tetapi kurang efisien dari sisi waktu karena bergantung pada keberadaan fisik pihak yang berwenang.”
11.	Apakah ada SLA dalam proses SPAL?	“Perusahaan belum memiliki SLA dalam proses penerbitan SPAL.”
12.	Apa penyebab keterlambatan di level direksi?	“Keterlambatan di level direksi umumnya dipengaruhi oleh kesibukan, rapat, atau kegiatan dinas luar, sehingga proses persetujuan tidak dapat segera dilakukan.”
13.	Apakah ada keluhan dari vendor?	“Ya, beberapa vendor menyampaikan keluhan terkait lamanya proses penerbitan SPAL. Meskipun demikian, mereka umumnya memahami kondisi tersebut setelah mengetahui banyaknya pihak yang terlibat dalam <i>approval</i> .”
14.	Bagaimana pandangan terhadap <i>contract after execution</i> ?	“ <i>Contract after execution</i> dipandang sebagai kondisi yang tidak ideal, tetapi sulit dihindari karena adanya tekanan kebutuhan operasional yang mendesak.”
15.	Apakah ada rencana <i>e-approval</i> ?	“Terdapat dorongan untuk mengarah pada implementasi <i>e-approval</i> sebagai bagian dari percepatan digitalisasi proses penerbitan SPAL.”
16.	Apa rekomendasi strategis perbaikan?	“Rekomendasi strategis perbaikan meliputi percepatan digitalisasi melalui <i>e-approval</i> , penyederhanaan alur birokrasi, serta kajian perubahan kebijakan yang selaras dengan ketentuan perusahaan induk dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.”

Informan A-2

Nama : Muhammad Gustri Oktaviandi
 Jabatan : Direksi Pengembangan Usaha PT Pupuk Indonesia
 Logistik
 Lama Bekerja : 3 Tahun
 Tanggal Wawancara : Senin, 04 Mei 2026

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
1.	Menurut Bapak, bagaimana proses penerbitan SPAL di PILOG saat ini secara keseluruhan, apakah sudah berjalan sesuai harapan Bapak sebagai Direksi?	“Kalau secara keseluruhan, prosesnya memang belum sesuai harapan. Masih banyak tahap yang manual, masih berbasis dokumen fisik, jadi <i>review</i> dan <i>approval</i> itu cenderung lama.”
2.	Rata-rata berapa lama dokumen SPAL sampai ke meja Bapak setelah proses paraf di bawah selesai? Apakah sering ada yang molor di tahap ini?	“Kalau rata-rata bisa dua minggu sampai satu setengah bulan. Dan memang sering molor, bahkan ada yang baru sampai ketika kapal sudah jalan atau selesai bongkar muatan.”
3.	Apakah pernah ada situasi di mana dokumen SPAL sudah sampai ke Bapak tapi penandatanganannya sempat tertunda karena kesibukan atau dinas luar? Biasanya bagaimana disiasati?	“Iya, bisa tertunda kalau yang bersangkutan sedang rapat, dinas luar, cuti, atau sedang sibuk dengan pekerjaan lain.”
4.	Apakah menurut Bapak keterlibatan Direksi di setiap SPAL termasuk yang nilainya relatif kecil masih diperlukan, atau ada kemungkinan pendelegasian kewenangan untuk kontrak di bawah nilai tertentu?	“Kalau untuk pekerjaan yang sifatnya rutin atau <i>business as usual</i> , menurut saya jumlah <i>reviewer</i> sebenarnya bisa disederhanakan. Cukup pihak-pihak inti yang memang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu.”
5.	Dari data yang saya kumpulkan, sekitar 39% SPAL terbit setelah kapal sudah jalan duluan, bahkan informan lain menyebut bisa sampai 80--90%. Apakah angka ini sesuai dengan apa yang Bapak ketahui di lapangan?	“Iya, itu sesuai dengan kondisi di lapangan. Bahkan sebagian besar kontrak memang selesai setelah kapal beroperasi, jadi angka 80 sampai 90 persen itu masih masuk akal.”
6.	Apakah Bapak menilai kondisi kapal beroperasi sebelum kontrak selesai	“Secara operasional memang kadang masih bisa dimaklumi

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
	ini perlu segera diperbaiki secara sistemik, atau selama operasional tetap lancar masih bisa ditoleransi?	karena kebutuhan distribusi sering mendesak, tapi secara sistemik tetap harus diperbaiki. Salah satunya lewat digitalisasi proses kontrak.”
7.	Apakah Bapak pernah mendapat laporan atau keluhan langsung dari vendor terkait lambatnya penerbitan SPAL misalnya soal keterlambatan pembayaran atau ketidakpastian kontrak?	“Ya, beberapa vendor memang pernah menyampaikan keluhan soal lambatnya proses penerbitan kontrak, apalagi kalau dibandingkan dengan perusahaan lain yang prosesnya lebih cepat.”
8.	Dari perspektif Bapak, risiko terbesar apa yang paling Bapak khawatirkan dari kondisi keterlambatan SPAL ini apakah dari sisi hukum, keuangan, operasional, atau reputasi perusahaan?	“Yang paling saya khawatirkan itu reputasi dan daya saing perusahaan. Kalau keterlambatan terus terjadi, vendor bisa jadi kurang tertarik bekerja sama.”
9.	Informan dari pengadaan, SPI, dan tata kelola semuanya merekomendasikan penyederhanaan jumlah pihak yang paraf dan penetapan SLA di tiap tahapan. Menurut Bapak, apakah itu realistis untuk diterapkan di PILOG?	“Penyederhanaan jumlah <i>reviewer</i> dan penetapan SLA realistis untuk diterapkan, tetapi harus didukung perubahan sistem administrasi yang lebih modern.”
10.	Jika ditetapkan SLA misalnya 1×24 jam untuk supervisor, 2×24 jam untuk VP, dan 3×24 jam untuk Direksi apakah Bapak rasa itu <i>feasible</i> dan bisa dipatuhi secara konsisten?	“SLA itu bagus untuk memperkuat tata kelola, tapi akan lebih efektif kalau didukung sistem digital yang bisa mencatat waktu secara otomatis.”
11.	Bagaimana pandangan Bapak soal rencana <i>e-approval</i> untuk SPAL? Dari sisi kebijakan Direksi, apa yang paling perlu disiapkan lebih dulu agar sistem ini bisa sah dan aman secara prosedur?	“Saya mendukung penuh implementasi <i>e-approval</i> karena dapat mempercepat proses <i>review</i> , revisi, dan <i>approval</i> tanpa dokumen fisik.”
12.	Apakah PILOG sudah punya atau sedang menyusun kebijakan internal terkait tanda tangan elektronik? Atau masih bergantung sepenuhnya pada kebijakan dari Pupuk Indonesia sebagai induk?	“Sampai saat ini belum ada kebijakan internal khusus untuk <i>e-approval</i> kontrak, jadi masih mengacu pada kebijakan induk.”
13.	Apakah ada <i>roadmap</i> atau rencana konkret dari Direksi untuk mentransformasi proses administrasi kontrak ke arah digital dalam waktu dekat?	“Transformasi digital itu sangat mungkin dilakukan, apalagi sistem serupa sudah dipakai untuk proses persuratan perusahaan.”

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
14.	Kalau Bapak harus pilih satu langkah perbaikan yang paling mendesak dan realistis untuk segera dijalankan, kira-kira apa itu Pak?	“Yang paling mendesak itu digitalisasi proses penyusunan dan <i>approval</i> kontrak lewat <i>e-approval</i> .”
15.	Sejauh mana Bapak sebagai Direksi siap mendukung baik dari sisi kebijakan maupun anggaran jika penelitian ini menghasilkan rekomendasi perbaikan proses yang konkret?	“Saya terbuka terhadap perubahan, dan kalau memang ada komitmen bersama dari manajemen, transformasi digital itu bisa dijalankan.”

Informan A3

Nama : Retno Wulandari
 Jabatan : Staff Tata Kelola & Manajemen Risiko
 Lama Bekerja : 11 Tahun
 Tanggal Wawancara : Senin, 04 Mei 2026

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
1.	Dari perspektif tata kelola perusahaan, bagaimana standar yang seharusnya berlaku dalam proses penerbitan kontrak SPAL? Apakah ada SOP resmi yang mengatur seluruh tahapan <i>approval</i> , termasuk batas waktu di setiap jenjang?	“Proses penerbitan SPAL pada dasarnya harus dilaksanakan sebelum kegiatan operasional dimulai karena aktivitas bisnis seharusnya didahului oleh perjanjian yang sah dan mengikat. Saat ini perusahaan telah memiliki kerangka prosedural, tetapi belum didukung SOP yang komprehensif beserta batas waktu penyelesaian atau SLA pada setiap tahapan <i>approval</i> .”
2.	Sejauh mana pelaksanaan proses penerbitan SPAL saat ini telah memenuhi prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> ? Apakah kondisi <i>contract after execution</i> termasuk kategori pelanggaran tata kelola?	“Pelaksanaan saat ini dinilai belum sepenuhnya memenuhi prinsip GCG. Praktik operasional yang berjalan paralel dengan proses kontraktual atau <i>contract after execution</i> menunjukkan ketidaksesuaian dengan prinsip akuntabilitas dan kepastian hukum.”
3.	Dari sudut pandang manajemen risiko, apa saja risiko utama yang muncul akibat keterlambatan penerbitan SPAL, baik risiko hukum, risiko finansial, maupun risiko reputasi?	“Risiko utama yang muncul adalah risiko finansial, terutama keterlambatan penagihan kepada pengguna jasa karena dokumen kontrak menjadi syarat utama penagihan. Selain itu terdapat risiko operasional dan hukum bila terjadi insiden sebelum kontrak disahkan, sedangkan risiko reputasi ada tetapi dinilai relatif lebih kecil.”
4.	Apakah kasus kapal beroperasi tanpa SPAL yang sah sudah dianggap sebagai risiko perusahaan? Kalau iya, seberapa sering kemungkinan terjadi dan seberapa besar dampaknya?	“Ya, kondisi tersebut sudah diakui sebagai salah satu risiko perusahaan dengan tingkat kejadian yang cukup tinggi, sekitar 80% hingga 90%. Hal ini terjadi karena kebutuhan operasional yang mendesak sehingga kegiatan tetap berjalan walaupun proses administrasi belum selesai.”
5.	Apabila terjadi perselisihan antara PT Pupuk Indonesia Logistik dengan vendor atau <i>shipowner</i> sementara SPAL	“Mitigasi dilakukan melalui koordinasi lintas unit kerja, khususnya dengan fungsi pemasaran, lalu dilakukan analisis risiko untuk menentukan langkah penyelesaian.”

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
	belum ditandatangani, apa posisi hukum perusahaan dan bagaimana mitigasi risiko yang selama ini dilakukan?	Jika tidak tercapai kesepakatan, sengketa dapat diselesaikan melalui arbitrase eksternal di BANI, meskipun sejauh ini umumnya masih dapat diselesaikan secara internal.
6.	Langkah mitigasi apa yang sudah atau seharusnya diterapkan perusahaan untuk mengurangi risiko yang timbul dari proses <i>approval</i> SPAL yang lambat, terutama dari sisi pengendalian internal?	“Perusahaan menggunakan dokumen pendahuluan seperti fakta integritas atau dokumen hasil tender sebagai dasar operasional sementara sebelum SPAL diterbitkan. Selain itu dibutuhkan penguatan pengendalian internal melalui sistem <i>monitoring</i> administrasi yang lebih terstruktur.”
7.	Bagaimana pandangan informan terhadap rencana implementasi sistem <i>e-approval</i> untuk proses penerbitan SPAL? Apakah dari sisi tata kelola dan manajemen risiko hal ini layak dan aman secara prosedural?	“Secara konseptual, <i>e-approval</i> dinilai dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi. Namun implementasinya masih menghadapi kendala berupa belum adanya regulasi internal tentang tanda tangan elektronik, aspek keamanan sistem, dan kebutuhan dokumen fisik untuk kepentingan audit.”
8.	Menurut informan, perbaikan apa yang paling <i>urgent</i> diperlukan baik dari sisi aturan internal, SOP, maupun sistem digital agar proses penerbitan SPAL ke depan lebih sesuai tata kelola yang baik dan minim risiko?	“Perbaikan yang paling mendesak adalah penguatan sistem administrasi internal, penyusunan <i>monitoring</i> berbasis sistem sederhana seperti <i>dashboard</i> atau lembar kerja terintegrasi, penguatan SOP, penerapan SLA yang jelas, dan digitalisasi sistem administrasi yang terintegrasi.”

Informan A-3

Nama : Ifan Syafari
 Jabatan : Kepala Satuan Pengendali Internal
 Lama Bekerja : 12 Tahun
 Tanggal Wawancara : Senin, 04 Mei 2026

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
1.	Pak Ivan, sebagai Kepala SPI, apakah proses penerbitan SPAL pernah menjadi objek pemeriksaan atau audit internal di PT Pupuk Indonesia Logistik? Jika ya, apa temuan utama yang diperoleh?	“Kalau secara khusus, proses penerbitan SPAL itu belum pernah menjadi objek audit internal. Pertimbangannya karena tingkat risikonya dinilai belum terlalu tinggi dibanding area lain.”
2.	Sejauh mana SPI memiliki kewenangan untuk mengawasi proses persetujuan (<i>approval</i>) kontrak SPAL, mulai dari tahap penyusunan dokumen hingga penandatanganan oleh Direksi?	SPI itu tidak turun langsung ke operasional sehari-hari. Peran kami lebih ke <i>post-audit</i> , jadi mengevaluasi setelah proses berjalan dan memberi rekomendasi perbaikan.
3.	Kalau SPI menemukan penyimpangan dalam proses SPAL, misalnya kontrak terbit setelah kapal jalan, apakah ada alur pelaporan atau penanganan yang sudah ditetapkan?	“Kalau ada penyimpangan, pada prinsipnya itu akan menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi perbaikan. SPI tidak mengambil keputusan operasional, tapi memberi masukan dari sisi pengendalian internal.”
4.	Berdasarkan pemantauan atau pemeriksaan SPI, pada tahapan mana dalam proses penerbitan SPAL paling sering ditemukan kelemahan pengendalian internal? Apakah pada tahap penyusunan dokumen, proses paraf, atau tahap penandatanganan akhir?	“Yang paling kelihatan itu justru rantai persetujuannya terlalu panjang. Banyak pihak yang ikut paraf, padahal tidak semuanya selalu perlu, apalagi kalau format kontraknya sudah baku.”
5.	Apakah SPI pernah menemukan dan mencatat kasus kapal sudah beroperasi sebelum SPAL ditandatangani? Kalau pernah, bagaimana SPI menilai kondisi tersebut dari sisi kepatuhan dan pengendalian internal?	“Kondisi seperti itu memang bisa terjadi. Secara kebijakan masih dimungkinkan, tapi secara tata kelola yang ideal, kontrak seharusnya selesai dulu sebelum operasional berjalan.”
6.	Apakah proses <i>approval</i> SPAL yang saat ini berjalan secara manual sudah memenuhi standar pengendalian internal yang	“Kalau dari prinsip pengendalian internal, sistem manual ini masih memenuhi dasar seperti otorisasi dan pemisahan fungsi. Jadi kontrolnya

No.	Pertanyaan Peneliti	Jawaban Informan
	ditetapkan perusahaan? Adakah celah atau kerentanan yang secara berulang ditemukan oleh SPI dalam mekanisme tersebut?	ada, hanya dari sisi efisiensi memang belum optimal.”
7.	Dari sudut pandang SPI, apa risiko terbesar yang dihadapi PT Pupuk Indonesia Logistik akibat keterlambatan penerbitan SPAL, baik risiko hukum, finansial, maupun risiko tata kelola perusahaan?	“Risikonya ada, terutama dari sisi keterlambatan penagihan dan penerimaan pembayaran. Tapi sejauh pengelolaan arus kasnya baik, dampaknya masih bisa dikendalikan.”
8.	Apakah keterlambatan pembayaran kepada vendor kapal yang disebabkan oleh SPAL yang belum terbit pernah menimbulkan klaim atau komplain resmi yang masuk ke ranah SPI? Bagaimana penanganannya?	“Kalau komplain vendor, biasanya bukan semata-mata karena SPAL belum terbit, tapi juga karena kelengkapan dokumen penagihan lain. Jadi persoalannya seringkali lebih luas dari sekadar SPAL.”
9.	Apakah SPI sudah pernah memberikan rekomendasi resmi kepada unit operasional atau manajemen terkait perbaikan proses penerbitan SPAL? Jika ya, rekomendasi apa yang telah disampaikan dan sejauh mana rekomendasi tersebut ditindaklanjuti?	“Kalau arahnya, SPI melihat perlunya penyederhanaan alur persetujuan dan pengurangan pihak-pihak yang tidak terlalu relevan dalam proses paraf, supaya prosesnya lebih efisien.”
10.	Menurut Bapak, apakah penetapan SLA yang jelas untuk setiap tahapan <i>approval</i> SPAL realistis dan bisa diawasi efektivitasnya oleh SPI?	“Secara teori SLA itu bisa diterapkan. Tapi efektivitasnya akan sangat bergantung pada penyederhanaan birokrasi. Kalau alurnya masih panjang, SLA juga akan sulit dipenuhi secara konsisten.”
11.	Dari perspektif pengendalian internal, apakah penerapan <i>e-approval</i> untuk seluruh level dalam proses SPAL dinilai aman, sah secara prosedur, dan mampu mengurangi risiko? Aspek keamanan apa yang perlu diperhatikan sebelum implementasi?	“ <i>E-approval</i> pada prinsipnya memungkinkan, terutama untuk internal perusahaan. Tapi kalau sudah terkait perjanjian dengan pihak eksternal, harus dipastikan dulu soal validitas hukumnya, kesepakatan kedua pihak, dan penerimaan lawan transaksi. Selama itu terjamin, digitalisasi justru kami dukung.”

Lampiran 2 Triangulasi Wawancara

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban A-1	Jawaban A-2	Jawaban A-3	Jawaban A-4	Validitas
1.	Sub-Fenomena: Proses Approval Indikator: Pengajuan kebutuhan kapal sebagai dasar penyusunan SPAL	Jelaskan alur lengkap proses penerbitan SPAL dari awal hingga akhir	Proses diawasi dari tahapan pengadaan. Setelah ada pemenang, draf disusun lalu direview oleh keuangan, legal, risk management, operasional, baru ke direksi.	Masih banyak tahap manual dan berbasis dokumen fisik sehingga cenderung lama.	Perusahaan telah memiliki kerangka prosedural dasar, namun belum didukung SOP yang komprehensif beserta batas waktu/SLA di setiap tahapan.	Peran SPI hanya pada post-audit (bukan operasional), namun mengonfirmasi alur persetujuan saat ini terlalu panjang dan banyak pihak ikut paraf.	VALID Analisis & Kesimpulan: Keempat sumber konsisten menyatakan bahwa alur pengajuan dan proses persetujuan (approval) SPAL saat ini masih bersifat manual, melewati birokrasi yang panjang (banyak pihak), dan belum memiliki SOP/SLA yang baku.
2.	Sub-Fenomena: Verifikasi dan Negosiasi Indikator: Pemeriksaan dokumen dan negosiasi isi kontrak dengan vendor.	Pada tahap mana paling sering terjadi keterlambatan?	Paling sering terlambat di fungsi keuangan untuk verifikasi nilai kontrak dan kelengkapan dokumen. Masalah dokumen vendor biasanya di tahap pengadaan (bukan saat draf SPAL).	Rata-rata penyelesaian bisa 2 minggu hingga 1,5 bulan. Sering molor, bahkan dokumen baru sampai meja Direksi ketika kapal sudah jalan/selesai bongkar.	Mitigasi dilakukan melalui dokumen pendahuluan (pakta integritas/hasil tender) sebagai dasar operasional sementara sebelum SPAL terbit.	Masalah komplain vendor biasanya bukan semata karena SPAL, melainkan kelengkapan dokumen penagihan lain yang lebih luas.	VALID Analisis & Kesimpulan: Verifikasi dokumen di bagian keuangan ini yang paling sering jadi penghambat, sampai-sampai perusahaan harus pakai dokumen sementara (pakta integritas/hasil tender) biar operasional tetap bisa jalan duluan
3	Sub-Fenomena: Pengesahan kontrak	Apa penyebab keterlambatan di	Keterlambatan di direksi umumnya dipengaruhi oleh	Penandatanganan tertunda jika yang bersangkutan	Praktik contract after execution menunjukkan	x Kontrak secara ideal seharusnya selesai sebelum	VALID Analisis & Kesimpulan: Seluruh

	Indikator: Penandatanganan akhir kontrak oleh pejabat berwenang.	level direksi / penandatanganan?	kesibukan, rapat, atau kegiatan dinas luar dari pejabat yang berwenang.	sedang rapat, dinas luar, cuti, atau sedang sibuk dengan pekerjaan lain.	ketidaksesuaian dengan prinsip akuntabilitas dan kepastian hukum GCG.	operasional, namun sistem manual saat ini sangat tidak efisien dari sisi waktu pengesahan.	informan sepakat kalau keterlambatan pengesahan ini kebanyakan karena pejabatnya lagi rapat atau dinas luar, dan ini yang bikin angka contract after execution jadi tinggi
4.	Sub-Fenomena: Faktor Kapasitas Indikator: Beban kerja yang melampaui kapasitas pemrosesan.	Bagaimana koordinasi antar tim dan beban kerja peninjau?	Koordinasi melibatkan banyak pihak dengan fungsi berbeda, sehingga memperpanjang durasi proses.	Untuk pekerjaan rutin/business as usual, jumlah reviewer harus disederhanakan. Cukup pihak inti saja.	Tingkat kejadian kapal jalan tanpa SPAL sangat tinggi (80%-90%) karena kebutuhan operasional mendesak.	Rantai persetujuan terlalu panjang. Banyak pihak ikut paraf padahal tidak semuanya selalu perlu, terutama jika format kontrak sudah baku.	VALID Analisis & Kesimpulan: Beban kerja pemrosesan melambat bukan karena volume berkas, melainkan karena kapasitas sistem birokrasi yang mewajibkan terlalu banyak pihak/pemeriksa untuk melakukan paraf pada kontrak yang sebenarnya sudah baku.
5	Sub-Fenomena: Faktor Prosedural Indikator: Rantai persetujuan yang kurang efisien	Apakah selama ini sudah ada SLA di proses SPAL?	Perusahaan belum memiliki SLA dalam proses penerbitan SPAL	Penyederhanaan jumlah reviewer dan penetapan SLA realistis diterapkan, tetapi harus didukung sistem yang modern	Belum didukung SOP yang komprehensif beserta batas waktu penyelesaian atau SLA pada setiap tahapan approval.	Secara teori SLA bisa diterapkan, namun efektivitasnya bergantung pada penyederhanaan birokrasi terlebih dahulu.	VALID Semua informan setuju bilang bahwa belum adanya SLA dan rantai birokrasi yang kepanjangan ini jadi kelemahan prosedural yang paling kelihatan di PT PILOG

6	Sub-Fenomena: Faktor Teknologi Indikator: Sistem yang ada masih menggunakan manual.	Bagaimana pandangan dan efektivitas sistem manual vs rencana e-approval?	Sistem manual kurang efisien karena bergantung pada keberadaan fisik. Mendukung e-approval untuk mempercepat distribusi.	Mendukung penuh e-approval karena memangkas dokumen fisik. Namun saat ini belum ada kebijakan internal khusus e-approval kontrak (masih ikut induk).	E-approval meningkatkan efisiensi, namun implementasi masih membentur kendala regulasi internal, aspek keamanan, dan kebutuhan audit fisik.	E-approval pada prinsipnya memungkinkan, terutama untuk internal perusahaan. Namun untuk eksternal (vendor), harus dipastikan dulu validitas hukum dan kesepakatan kedua pihak.	VALID Semua narasumber setuju kalau sistem manual ini memang menghambat, dan mereka mendukung e-approval. Tapi ada catatan dari sisi tata kelola & SPI soal keabsahan hukum tanda tangan elektronik kalau melibatkan pihak luar.
7	Sub-Fenomena: Faktor SDM Indikator: Pejabat berwenang tidak di tempat / dinas.	Bagaimana dampak jika pejabat berwenang melakukan perjalanan dinas?	Proses persetujuan tidak dapat segera dilakukan jika pejabat penandatanganan sedang dinas luar.	Mengonfirmasi bahwa dokumen sering tertunda di mejanya jika ia sedang ada rapat, dinas luar, atau cuti.	Mengakui tingginya risiko operasional/hukum akibat kelambatan pengesahan ini, mencapai 80%-90% kasus kapal jalan duluan.	Sistem manual ini membuat kontrolnya ada, hanya dari sisi efisiensi waktu menjadi tidak optimal saat pejabat tidak di tempat.	VALID Ketidakhadiran fisik pejabat pengambil keputusan ini terbukti jadi salah satu penyebab utama macetnya penerbitan SPAL
8	Sub-Fenomena: Rekomendasi Perbaikan Indikator: Penyederhanaan alur, penetapan SLA, dan digitalisasi	Apa rekomendasi perbaikan yang paling mendesak dan strategis?	Penyederhanaan alur birokrasi (pengurangan jumlah paraf) serta digitalisasi proses administrasi.	Digitalisasi proses penyusunan dan approval kontrak lewat e-approval serta memangkas jumlah reviewer non-inti.	Penguatan SOP, penerapan SLA yang jelas, pembuatan dashboard monitoring sederhana, dan digitalisasi administrasi.	Penyederhanaan alur persetujuan dan pengurangan pihak-pihak yang tidak terlalu relevan dalam proses paraf agar lebih efisien.	VALID Karena jawaban dari semua narasumber udah mengarah ke poin yang sama (data sudah jenuh/saturasi), rekomendasinya jadi jelas: sederhanakan birokrasi/parafnya, dan percepat pakai teknologi (e-approval)."

Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEKOLAH VOKASI

Jalan Gubernur Mochtar
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang Semarang Kode Pos 50275
Telepon/Faksimile (024) 7471379
Laman: vokasi@liveundip.ac.id

KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

Tim pemeriksa kemiripan tulisan ilmiah telah memeriksa unggahan file atas nama:

Nama	: Sausan Nabila Sesa
NIM	: 40011322650159
Program Studi	: MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI LOGISTIK
Judul Tulisan	:ANALISIS KETERLAMBATAN DALAM PROSES PENERBITAN SURAT PERJANJIAN ANGKUTAN LAUT (SPAL) PADA PT PUPUK INDONESIA LOGISTIK
Jenis Dokumen	: Tugas Akhir
Paper ID	: 2985380311
Tanggal Pemeriksaan	: 18 Juni 2026

Menyatakan bahwa hasil pemeriksaan dengan menggunakan aplikasi turnitin terhadap tulisan ilmiah dengan judul diatas menghasilkan kemiripan sebesar 14% dengan sumber-sumber online lainnya.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tim Verifikasi
Unit Perpustakaan Sekolah Vokasi
Universitas Diponegoro

PERPUSTAKAAN.SV - UNDIP

Yat Nurrachman
NIP 197805052007011001

Lampiran 4 Biodata Penulis

Nama : Sausan Nabila Sesa
NIM : 40011322650159
Tempat Tanggal Lahir : Tangerang. 24 Agustus 2003
Email : nabilasesa.a@gmail.com

Lampiran 5 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEKOLAH VOKASI

Jalan Gubernur Mochtar
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang, Semarang, Kode Pos 50275
Telepon/Faksimile (024) 7471379
Laman: www.vokasi.undip.ac.id
Pos-el: vokasi[at]undip.ac.id

No : 480/UN7.M2.1/KM/VI/2026 Semarang, 17 Juni 2026
Lampiran : -
Hal : Surat Permohonan Izin Penelitian

Yth. Manager SDM PT Pupuk Indonesia Logistik
PT Pupuk Indonesia Logistik
Gedung Pusri 101, Jl. Letjen S. Parman Kav 101, Tomang, Jakarta Barat

Dalam rangka mempersiapkan mahasiswa untuk menyelesaikan studinya, bagi setiap mahasiswa diwajibkan membuat tugas akhir.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas diperlukan penelitian untuk memperoleh data, baik dari Instansi Pemerintah maupun Swasta.

Mohon sekiranya dapat diberikan izin bagi mahasiswa S.Tr. Manajemen dan Administrasi Logistik Fakultas Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro untuk dapat melaksanakan penelitian dan mengumpulkan data di PT Pupuk Indonesia Logistik.

Adapun nama dan data mahasiswa sebagai berikut:

Nama : Sausan Nabila Sesa
NIM : 40011322650159
Alamat Rumah :
Jurusan : S.Tr. Manajemen dan Administrasi Logistik
Judul TA : Analisis Keterlambatan Surat Perjanjian Angkutan Laut Pada
Pt Pupuk Indonesia Logistik

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami sampaikan terimakasih.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan I



Dr. Ida Hayu Dwimawanti, M.M.
NIP. 196708191994032003

Tembusan : Yth.
1. Dekan Sekolah Vokasi
2. Kaprodi S.Tr. Manajemen dan Administrasi Logistik

Lampiran 6 List Paraf SPAL

No.	Nama	Unit Kerja	Paraf		Jam & Tgl di terima	Jam & Tgl di serahkan
1.	M.Radityo	Sekper	1.			
2.	Sapto Adi	Operasional		2.		
3.	Prasongko	Adv. Dirut	3.			
4.	Ade Rudianto	Keuangan		4.		
5.	Rifda Prameswari	Keuangan	5.			
6.	Amelia Soraya	Legal		6.		
7.	Retno Wulandari	Manrisk	7.			
8.	Yudit Santoso	Pemasaran		8.		
9.	Denny Susanto	Pemasaran	9.			
10.	Syafrendy Nahendra	Pemasaran		10.		
11.	Rainier Idat	Pemasaran	11.			

Head Office :
PT PUPUK INDONESIA LOGISTIK
 Gedung Pusri 101, Lantai 2 & 3
 Jalan. Letjend S. Parman Kav 101,
 Jakarta Barat 11440, Indonesia
 Telp : +62 21 2263 1881 – 83
 Fax : +62 21 2256 1904

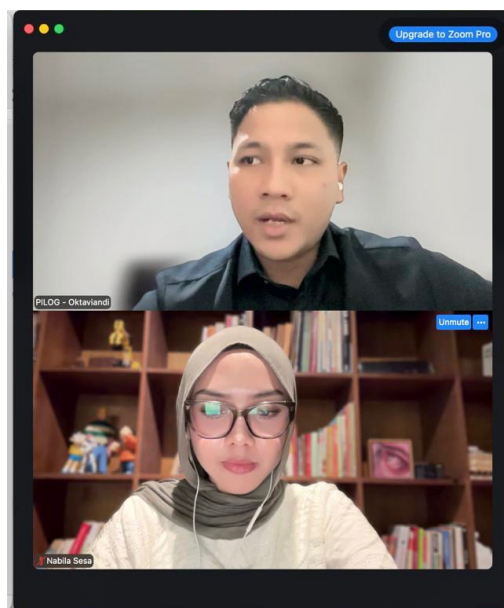
Lampiran 6.1 List Paraf Kontrak SPAL

Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian



Lampiran 7.1 Wawancara dengan Bapak Rainier Idat selaku informan A-1

Jr. Officer Pengadaan Kapal Charter PT Pupuk Indonesia Logistik



Lampiran 7.2 Wawancara dengan Bapak Gustri Oktaviandi selaku informan A-2

Direksi Pengembangan Usaha PT Pupuk Indonesia Logistik



Lampiran 7.3 Wawancara dengan Ibu Retno Wulandari selaku informan A-3

Staff Tata Kelola dan Manajemen Risiko



Lampiran 7.4 Wawancara dengan Bapak Ifan Syafri selaku informan A-4

Kepala Satuan Pengendali Internal (SPI)