

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang semakin terintegrasi, perdagangan internasional memainkan peran vital dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara. Sebagai negara kepulauan dengan lebih dari 17.000 pulau, Indonesia sangat bergantung pada transportasi laut untuk mendukung aktivitas ekspor-impor. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa dari Januari hingga November 2024, volume angkutan laut domestik mencapai 343 juta ton, meningkat 1,27% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Menurut data nilai pasar logistik dan pengangkutan barang di Indonesia mencapai USD 119,45 miliar pada tahun 2024 dan diperkirakan akan tumbuh menjadi USD 152,54 miliar pada tahun 2031 dengan tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 5,01% . Namun, pertumbuhan ini tidak lepas dari tantangan, terutama dalam hal keterlambatan pengiriman barang melalui jalur laut yang dapat menghambat kelancaran ekspor.

Namun, di tengah pertumbuhan ini, industri logistik menghadapi tantangan signifikan, terutama terkait dengan penundaan ekspor melalui jalur laut, yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti kemacetan di pelabuhan, keterbatasan ruang kapal, dan gangguan rantai pasok global. Oleh karena itu, meningkatnya intensitas ekspor melalui jalur laut tidak hanya mencerminkan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga memperbesar tantangan logistik yang berpotensi menghambat kelancaran pengiriman barang, terutama akibat penundaan di pelabuhan dan kendala operasional lainnya. Untuk memberikan gambaran konkret mengenai

peningkatan aktivitas ekspor nasional dan urgensi pengelolaan arus barang yang efisien, dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1. 1 Volume Ekspor Indonesia (2025)

Bulan	Total	MIGAS	Non Migas	Agriculture	Industry	Mining	Others
Februari	21,944.18	1,127.94	20,816.24	564,32	17,630.28	2,579.98	41,67
Januari	21,428.28	1,056.86	20,371.43	547,31	17,105.37	2,687.13	31,62

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), 2025

Tabel 1.1 berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang diolah oleh Pusat Data dan Sistem Informasi Kementerian Perdagangan menjelaskan pada tahun 2025, nilai ekspor Indonesia mengalami peningkatan dari bulan Januari ke Februari. Pada bulan Januari 2025, nilai ekspor tercatat sebesar 21.428,28 juta US\$, sementara pada Februari 2025 meningkat menjadi 21.944,18 juta US\$. Dari data tersebut, terlihat bahwa ekspor nonmigas mendominasi aktivitas ekspor nasional dengan nilai mencapai 20.816,24 juta US\$ pada Februari. Sektor industri menjadi penyumbang terbesar dalam ekspor nonmigas, yaitu sebesar 17.630,28 juta US\$, diikuti oleh sektor pertambangan dan pertanian. Hal ini mencerminkan tingginya permintaan pasar internasional terhadap produk Indonesia, sekaligus menunjukkan peningkatan aktivitas pengiriman barang, terutama melalui jalur laut sebagai moda utama ekspor. Seiring meningkatnya volume ekspor, tantangan dalam kegiatan logistik laut pun kian kompleks. Salah satu isu krusial yang dihadapi adalah penundaan dan pembatalan pengiriman kontainer ekspor, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti keterlambatan dokumen, *overload* kontainer di pelabuhan, maupun kendala dari pihak pelayaran (*Shipping line*). Dalam *freight forwarder* memiliki peran strategis untuk menjembatani antara eksportir dengan pihak pelayaran serta memastikan bahwa proses pengiriman tetap berjalan lancar.

Penundaan ekspor tidak hanya mengganggu arus logistik, tetapi juga dapat berdampak pada kepercayaan *klien* dan kerugian finansial.

Menurut data UNCTAD *Review of Maritime Transport* (2023), lebih dari 80% volume perdagangan global diangkut melalui laut, dengan Asia menempati posisi sebagai pusat utama produksi dan ekspor dunia. Indonesia, sebagai negara kepulauan strategis di jalur perdagangan internasional, memiliki potensi besar dalam sektor ekspor, terutama dari sektor pertanian, furnitur, dan manufaktur. Namun, di balik potensi tersebut, kompleksitas rantai pasok dan tantangan logistik menjadi hambatan serius dalam memastikan kelancaran ekspor, khususnya terkait penundaan pengiriman secara tiba-tiba. Laporan dari Dedola *Global Logistics* mencatat bahwa pada pertengahan tahun 2024, pengirim barang dari Indonesia menghadapi kesulitan signifikan akibat kekurangan ruang dan kenaikan tarif pengiriman, yang disebabkan oleh permintaan yang tinggi, hambatan logistik, dan dinamika perdagangan global.

Penundaan ekspor melalui jalur laut menjadi isu krusial yang mempengaruhi kinerja perusahaan *freight Forwarder*. Misalnya, krisis di Laut Merah telah menyebabkan pengalihan rute kapal, yang berdampak pada kemacetan di pelabuhan-pelabuhan utama Asia seperti Singapura dan *Port Klang*, dengan waktu tunggu berlabuh mencapai dua hingga tiga hari, dibandingkan dengan kondisi normal yang hanya setengah hari. Situasi ini menuntut perusahaan *freight forwarder* untuk mengembangkan strategi adaptif guna mengatasi tantangan tersebut.

Dalam konteks tantangan tersebut, peran *freight forwarder* menjadi sangat krusial dalam menjaga kelancaran proses ekspor. *freight forwarder* adalah perusahaan yang menyediakan jasa pengurusan dan pengiriman barang ekspor dan impor, termasuk pengurusan dokumen kepabeanan, pemesanan ruang kapal, dan koordinasi dengan berbagai pihak terkait. Mereka bertindak sebagai perantara antara eksportir dan berbagai entitas lain seperti pelayaran, terminal pelabuhan, dan bea cukai. Dengan demikian, *freight forwarder* memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan kelancaran proses ekspor dan mengatasi berbagai hambatan yang muncul. Namun, dalam praktiknya, *freight forwarder* juga menghadapi tantangan yang kompleks. Masalah utama dari penundaan ekspor yang kerap dihadapi *freight forwarder* adalah ketidaksiapan *shipper* seperti barang belum siap saat jadwal *stuffing* (karena produksi tertunda, pengemasan belum selesai), adanya inspeksi buyer mendadak (perubahan model dan jumlah produk, produk tidak lolos *quality control*), revisi dokumen ekspor (SI, DO, PEB, BL), dokumen pendukung tidak lengkap (COO, Sertifikat organik dan uji laboratorium, *phytosanitary*, dokumen karantina) hingga pengaturan pembayaran yang tertunda. Ketika *buyer* terlambat menyerahkan dokumen atau belum siap menerima barang karena kendala internal mereka, maka proses pengiriman harus ditunda meskipun semua pihak di sisi eksportir telah siap.

Kondisi ini menuntut *freight forwarder* untuk memiliki strategi komunikasi dan negosiasi yang baik, serta fleksibilitas dalam mengatur ulang jadwal pengiriman tanpa menimbulkan biaya tambahan atau keterlambatan lebih lanjut. Dengan demikian, peran *freight forwarder* sangat vital tidak hanya dalam aspek teknis pengiriman barang, tetapi juga dalam menyinkronkan kesiapan antar pelaku

dalam rantai ekspor-impor secara menyeluruh. Hal ini diperkuat oleh data dari Badan Pusat Statistik (2024) yang mencatat bahwa pada semester II tahun 2023, terjadi peningkatan sebesar 17% dalam keterlambatan ekspor jalur laut dibandingkan semester sebelumnya, yang sebagian besar disebabkan oleh ketidaksiapan dokumen dan barang dari pihak pengirim (*shipper*). Sebagai salah satu perusahaan *freight forwarder* terkemuka di Indonesia, PT M+R Semarang banyak menghadapi tantangan serupa. Penundaan ekspor tidak hanya berdampak pada kepuasan pelanggan, tetapi juga berpotensi menimbulkan kerugian finansial dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk meneliti strategi yang diterapkan oleh PT M+R *forwarding* dalam menghadapi penundaan ekspor melalui jalur laut, guna memahami efektivitas pendekatan yang digunakan dan memberikan rekomendasi perbaikan.

Berdasarkan rekapitulasi operasional PT M+R *Forwarding* Semarang, periode Juli hingga Desember 2024, terdapat 33 kasus penundaan ekspor secara mendadak, dengan penyebab utama yang berasal dari ketidaksiapan *shipper* serta *buyer*. Perusahaan ini secara rutin harus menyesuaikan jadwal pengiriman ke *next vessel* serta melakukan negosiasi ulang dengan pihak pelayaran, *shipper* dan *buyer* akibat kondisi yang tidak terduga.

Tabel 1. 2 Rekapitulasi *Delay* Ekspor (Juli-Desember 2024)

Bulan	Total <i>Job order</i>	Total <i>Delay</i>	Komoditas / <i>Shipper</i>	Rincian <i>Delay</i>	Penyebab	Penanganan
Juli	19	5	Coconut sugar/ PT Y	3	Sertifikat organik belum terbit, barang belum siap	Postpone DO, re-booking kapal, revisi PEB & BL

Bulan	Total <i>Job order</i>	Total <i>Delay</i>	Komoditas / <i>Shipper</i>	Rincian <i>Delay</i>	Penyebab	Penanganan
			<i>Furniture/ PT Z</i>	2	Perubahan model oleh buyer	Revisi dokumen (<i>House BL & Master BL</i>), koordinasi pelayaran
Agust	35	6	<i>Plywood/ PT X</i>	4	Kuantitas barang tidak sesuai SI	Validasi ulang kuantitas, pembatalan PEB & BL, pembuatan ulang dokumen
			<i>Coconut Sugar/ PT Y</i>	2	Belum terbitnya <i>phytosanitary certificate</i>	Koordinasi dengan <i>shipper</i> , <i>postpone DO</i> , ubah <i>stuffing</i>
Sept	17	7	<i>Plywood/ PT X</i>	5	Buyer minta ganti kapal & jadwal	Revisi SI, PEB, BL, re-booking kapal, komunikasi intensif pelayaran
			<i>Furniture/ PT Z</i>	2	Data tidak sesuai antara HBL dan MBL	<i>Cross-check</i> dokumen, revisi sebelum ETD
Okt	21	5	<i>Playwood/ PT X</i>	3	Berat dan volume barang dalam dokumen tidak sesuai	Verifikasi data ulang, revisi dokumen
			<i>Coconut Sugar/ PT Y</i>	2	Sertifikat <i>phytosanitary</i> tertunda karena audit ulang	Negosiasi biaya dengan pelayaran, <i>postpone</i> kapal

Bulan	Total <i>Job order</i>	Total <i>Delay</i>	Komoditas / <i>Shipper</i>	Rincian <i>Delay</i>	Penyebab	Penanganan
Nov	33	6	<i>Furniture/</i> PT Z	4	SI terlambat masuk, approval buyer baru lambat	Approval ulang buyer oleh manajemen, validasi data cepat
			<i>Plywood/</i> PT X	2	Produksi barang tertunda karena suplai bahan mentah	Pembatalan PEB, re-booking, pengajuan ulang dokumen
Des	29	4	<i>Coconut Sugar/</i> PT Y	3	Buyer ubah PO dan spesifikasi barang	Revisi SI, pembatalan PEB, susun ulang jadwal pengiriman
			<i>Furniture/</i> PT Z	1	Pembayaran buyer tertunda setelah BL terbit	Pembatalan sementara BL, Penjadwalan ulang.
Total	154	33	<i>Coconut Sugar/</i> PT X	10		
			<i>Plywood/</i> PT Y	14		
			<i>Furniture/</i> PT Z	9		

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa selama periode Juli hingga Desember 2024, tercatat terdapat total 154 *job order* ekspor yang ditangani melalui jalur laut. Dari jumlah tersebut, sebanyak 33 *job order* mengalami penundaan pengiriman secara mendadak yang sebagian besar berasal dari pihak *shipper*. Dari jumlah tersebut, terlihat bahwa penundaan terjadi hampir setiap bulan, dengan jumlah tertinggi pada bulan September (7 kasus) dan terendah pada Desember (4 kasus). Komoditas yang paling banyak terdampak adalah *plywood*

(70% kasus), yang berasal dari PT X, disusul oleh *coconut sugar* dari PT Y (50%), dan *furniture* dari PT Z (30%). Penyebab utama penundaan berkisar pada keterlambatan dokumen, sertifikat yang belum terbit, serta perubahan mendadak dari pihak *buyer*, seperti permintaan revisi PO atau perubahan jadwal *stuffing*.

Permasalahan ini menjadi semakin signifikan jika dikaitkan dengan kondisi internal perusahaan, khususnya di bagian operasional ekspor. Hanya terdapat dua orang staf operasional yang bertanggung jawab 15 hingga 35 dokumen ekspor per hari, belum termasuk dokumen untuk kegiatan impor. Ketika terjadi penundaan, dokumen ekspor seperti PEB, BL, SI, dan VGM harus diulang atau direvisi, sehingga menambah beban kerja dan meningkatkan potensi keterlambatan baru. Selain itu, proses validasi dokumen yang berlapis, sistem yang sering lambat, dan konfirmasi lintas pihak yang tidak serempak turut memperparah situasi. Beban kerja yang sangat berat ini berkontribusi langsung terhadap seringnya karyawan pulang terlambat hingga pukul 19.00 WIB, padahal jam kerja resmi perusahaan seharusnya berakhir pada pukul 17.00 WIB. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak hanya jumlah *job order* yang jadi masalah, tetapi juga sistem kerja yang belum efisien dan belum didukung SDM yang memadai. Hal tersebut disebabkan oleh ketiadaan aturan kerja yang tertulis dan mengikat dalam internal perusahaan. Hingga saat penelitian ini dilakukan, belum terdapat sistem atau standar kerja yang dipatenkan secara resmi oleh perusahaan terkait pembagian tanggung jawab, jumlah maksimal *job order* per orang, alur penanganan revisi, ataupun mekanisme koordinasi ketika terjadi penundaan ekspor. Akibat tidak adanya regulasi internal yang mengatur beban kerja secara proporsional, jumlah *job order* yang diterima

oleh perusahaan cenderung terus bertambah tanpa mempertimbangkan kapasitas tenaga kerja yang tersedia, terutama di bagian operasional ekspor.

Dengan demikian, kondisi karyawan yang sering pulang terlambat bukan disebabkan oleh kedisiplinan pribadi, melainkan oleh kebutuhan kerja yang sudah melebihi kapasitas wajar, dan diperburuk oleh tingginya tingkat penundaan ekspor yang menambah volume pekerjaan administratif dan teknis dalam waktu terbatas. Situasi ini merupakan indikator penting bahwa sistem kerja perlu segera ditinjau ulang untuk menjaga keseimbangan beban kerja dan efektivitas operasional perusahaan. Tingginya intensitas masalah serta beban kerja yang tidak seimbang, maka penundaan ekspor bukan hanya menjadi tantangan teknis semata, tetapi juga menyangkut kapasitas kerja, kualitas koordinasi, serta ketahanan operasional perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar dan permintaan klien. Menurut salah satu staf operasional PT M+R *Forwarding*, validasi berlapis dan input sistem sering membuat proses kerja menjadi lambat, serta informasi dari pihak *marketing* bahwa *shipment* tidak dapat dilanjutkan jika belum ada *approval* dan dokumen belum lengkap. Maka, kasus-kasus penundaan ekspor ini bukan hanya berdampak pada keterlambatan pengiriman barang ke negara tujuan dan tidak hanya berdampak pada sisi operasional internal perusahaan, namun juga memiliki dampak ekonomi yang signifikan, seperti meningkatkan beban administratif, risiko denda dari pelayaran, hingga menurunkan kredibilitas perusahaan di mata klien dan mitra logistik.

Dalam penundaan ekspor PT M+R *Forwarding* Semarang ini, ketidakpastian dari sisi *shipper* menjadi masalah utama yang menyebabkan gangguan dalam kelancaran ekspor. Kondisi tersebut mengharuskan PT M+R

Forwarding untuk melakukan penyesuaian jadwal pengiriman ke kapal selanjutnya (*next vessel*) serta menjalin komunikasi dan negosiasi ulang dengan pihak pelayaran dan pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk meneliti strategi penanganan yang diterapkan oleh perusahaan guna menghadapi situasi-situasi tidak terduga ini, serta sejauh mana strategi tersebut mampu meminimalkan dampak terhadap operasional, kepuasan pelanggan, dan risiko kerugian antar pihak.

Menurut Setianto dan Ikhsan (2025), menyatakan bahwa keterlambatan *ocean freight* ekspor seringkali bersumber dari koordinasi internal yang lemah dan perubahan mendadak dari *shipper*. Penelitian Fahrudin (2024), menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif antara pihak operasional dan *shopping agency* dapat memperlambat proses ekspor. Dan menurut Habibi *et al* (2025) juga memperingatkan bahwa gangguan kecil pada salah satu titik dalam rantai pasok dapat memicu efek domino hingga tingkat global.

Dari pernyataan peneliti-peneliti berikut memperkuat bahwa permasalahan penundaan ekspor dalam jalur laut, sebenarnya bukanlah hal baru dan telah menjadi perhatian dalam berbagai penelitian sebelumnya. Namun, yang membedakan adalah bagaimana masing-masing perusahaan merespons dan menangani penundaan tersebut. Dalam konteks PT M+R *Forwarding* Semarang, meskipun permasalahan yang dihadapi memiliki kemiripan, seperti keterlambatan informasi, lemahnya koordinasi internal, dan dokumen yang belum siap, namun karakteristik penanganannya dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan seperti jumlah tenaga kerja yang terbatas, ketiadaan sistem kerja tertulis, serta volume *job order* yang tinggi. Oleh sebab itu, perusahaan *freight forwarder* membutuhkan strategi resilien dan fleksibel dalam merespons tantangan yang terus berkembang.

Dalam penelitian ini, di PT M+R *Forwarding* Semarang menyediakan layanan pengiriman barang internasional baik untuk kegiatan ekspor maupun impor. Namun, dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pembahasan hanya pada jasa pelayanan ekspor yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Pemilihan fokus ini didasarkan pada keterbatasan akses selama proses observasi, di mana peneliti hanya memperoleh kesempatan untuk mengakses dan mengolah data terkait ekspor. Selain itu, sebagai pemegang, peneliti hanya diperbolehkan untuk terlibat dalam proses penanganan ekspor, sedangkan seluruh kegiatan dan data impor sepenuhnya ditangani oleh staf internal perusahaan dan bersifat terbatas untuk pihak luar.

Dengan pembatasan ruang lingkup tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mendalami strategi dan kendala penanganan penundaan ekspor secara lebih komprehensif, baik dari pihak internal maupun eksternal. Selanjutnya, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan ilmu logistik dan manajemen operasional, khususnya dalam konteks *freight Forwarding*. Secara akademik, penelitian ini memperkaya diskursus mengenai strategi operasional berbasis respons cepat dan terkoordinasi dalam menghadapi dinamika ekspor jalur laut. Sementara itu, dari sisi praktis, penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi perusahaan serupa dalam merancang sistem penanganan *delay* ekspor yang lebih efisien, serta menjadi dasar rekomendasi kebijakan peningkatan efisiensi layanan logistik nasional.

Dalam menyelesaikan permasalahan penundaan ekspor yang terjadi secara mendadak, perusahaan *freight forwarder* seperti PT M+R *Forwarding* Semarang harus memiliki peran yang strategis dalam menangani masalah-masalah penundaan ekspor, berawal dari mengkoordinasikan ulang jadwal pengiriman

(*reschedule*), melakukan revisi terhadap dokumen yang tertunda atau tidak sesuai, serta mengatur proses administrasi seperti permintaan ulang SI (*Shipping Instruction*), penanganan tambahan permintaan *buyer*, pergeseran mundur jadwal kapal, hingga pengurusan sertifikat ekspor khusus seperti sertifikat organik dan dokumen pendukung lainnya. Dengan jumlah kasus *delay* sebanyak 33 kali periode Juli – Desember 2024, yang tersebar dari total 154 *job order*, terlihat bahwa tantangan ini memerlukan penanganan operasional yang responsif dan terstruktur. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul “Strategi Perusahaan *freight forwarder* dalam Menghadapi Penundaan Ekspor Jalur Laut di PT M+R *Forwarding* Semarang” sebagai upaya untuk mengeksplorasi bagaimana perusahaan mengelola kompleksitas ekspor di tengah berbagai dinamika dan kendala yang muncul secara tiba-tiba.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi perusahaan *freight forwarder* dalam menghadapi penundaan ekspor jalur laut di PT M+R *Freight Forwarding* Semarang?
2. Apa saja kendala yang dihadapi perusahaan *freight forwarding* dalam menghadapi penundaan ekspor jalur laut di PT M+R *Forwarding* Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap kegiatan mempunyai tujuan agar langkah yang digunakan jelas. Tujuan yang ingin dicapai penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan strategi perusahaan *freight forwarder* dalam menghadapi penundaan ekspor jalur laut di PT M+R *Forwarding* Semarang.
2. Untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi perusahaan *freight forwarder* dalam menghadapi penundaan ekspor jalur laut di PT M+R *Freight Forwarding* Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan pengetahuan di bidang manajemen dan administrasi logistik, serta menjadi acuan praktis bagi para profesional. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi wadah bagi penulis untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan di bidang ekspor-impor, sekaligus mengasah kemampuan analisis, kreativitas, dan keterampilan praktik di dunia nyata.\

2. Bagi Program Studi

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam pengembangan materi ajar, khususnya terkait penyelesaian permasalahan ekspor-impor. Selain itu, penelitian ini juga membuka peluang kolaborasi yang saling menguntungkan antara Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik Universitas Diponegoro dengan mitra industri.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi PT M+R *Forwarding* Semarang dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi penanganan ekspor, terutama dalam meminimalisir risiko penundaan, guna menunjang kelancaran operasional dan daya saing perusahaan.