

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan



Gambar 4. 1 Logo PT M+R *Forwarding*

Sumber : Data Perusahaan Diolah, 2025

PT M+R *Forwarding* merupakan bagian dari M+R Spedag *Group*, sebuah perusahaan logistik dan transportasi yang dimiliki keluarga dan berbasis di Swiss. Perusahaan ini bermula pada tahun 1952, ketika Roger Metzger dan Hansruedi Richner mendirikan Metzger+Richner Transport AG di kota Basel. Pada dekade 1960-an hingga 1970-an, M+R Spedag *Group* mulai melakukan ekspansi ke luar wilayah Eropa, dengan memperluas jangkauan operasionalnya ke Asia, Afrika, dan Amerika Utara. Kemudian, pada tahun 1979, perusahaan mengalami perubahan kepemilikan setelah diambil alih oleh Spedagspeeditions AG, dan sejak saat itu beroperasi dengan nama baru yaitu M+R Spedag *Group*. Jaringan kantor cabang mulai dikembangkan pada tahun 1985, dengan kawasan Asia Timur sebagai wilayah pembuka. Setelah lebih dari lima puluh tahun aktif terlibat dalam pengelolaan perusahaan, Hansruedi Richner, salah satu pendiri, menyerahkan tanggung jawab operasional kepada putranya, Daniel Richner, pada tahun 2001. Lima tahun kemudian, tepatnya pada 2006, Daniel secara resmi mengambil alih kepemimpinan perusahaan yang didirikan oleh ayahnya. Pada Februari 2017,

Hansruedi Richner meninggal dunia dengan keyakinan bahwa estafet kepemimpinan telah berada di tangan yang tepat, serta budaya perusahaan yang menekankan pada orientasi pelanggan dan kompetensi tinggi di bidang logistik akan terus dilanjutkan.

Di Indonesia, PT M+R *Forwarding* memulai aktivitas bisnisnya pada awal dekade 2000-an. Pada masa awal operasional, perusahaan ini menyediakan layanan logistik yang mencakup pengiriman barang melalui jalur udara dan laut, pengurusan bea cukai, serta fasilitas pergudangan. Seiring waktu, cakupan layanan PT M+R *Forwarding* semakin meluas dengan menambahkan layanan logistik untuk proyek-proyek berskala besar serta solusi khusus bagi berbagai sektor industri seperti elektronik, otomotif, farmasi, dan lainnya. Jakarta ditetapkan sebagai pusat kegiatan operasional perusahaan. Layanan utama yang ditawarkan meliputi pengelolaan barang umum (*general cargo*) dan barang mudah rusak (*perishable goods*). Saat ini, PT M+R *Forwarding* telah dipercaya oleh sejumlah *klien* tetap dalam pengurusan dan pengiriman barang ekspor, antara lain PT Palliser Indonesia, PT Helmut Zepf Indonesia, PT Starlight Garment Semarang, CV Mandiri Abadi, dan beberapa perusahaan lainnya. Dengan kantor pusat di Jakarta, PT M+R *Forwarding* Indonesia memperkuat jaringan operasionalnya melalui kantor cabang yang tersebar di kota-kota dengan pelabuhan utama di Indonesia, yakni Surabaya dan Semarang. Melalui jaringan ini, perusahaan terus berupaya membangun kehadiran yang kuat dan mudah dijangkau oleh para pelanggannya di seluruh wilayah Indonesia.

4.1.2 Visi Perusahaan

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik dan transportasi internasional, PT M+R *Forwarding* memiliki arah dan tujuan jangka panjang yang tertuang dalam visinya. Visi ini menjadi fondasi strategis yang memandu setiap aktivitas dan keputusan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Visi tersebut berlandaskan pada empat pilar utama, yaitu:

1. Membangun citra positif di mata pelanggan melalui performa kerja yang unggul, guna menciptakan hubungan kemitraan yang setara dan saling menghormati.
2. Mengembangkan sumber daya manusia yang profesional, berkompetensi tinggi, dan memiliki loyalitas untuk mendukung kerja sama jangka panjang.
3. Terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja melalui komitmen yang solid serta pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) yang mutakhir.
4. Mengoptimalkan nilai perusahaan secara konsisten sebagai fondasi bagi keberlanjutan, kemandirian, dan pertumbuhan usaha di masa yang akan datang.

4.1.3 Misi Perusahaan

Misi PT M+R *Forwarding* mencerminkan arah dan komitmen perusahaan dalam memberikan layanan logistik secara profesional sekaligus bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Adapun misi perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menjadi penyedia utama dan terdepan dalam layanan logistik serta transportasi internasional yang andal dan berdaya saing tinggi.

2. Mengutamakan penerapan solusi logistik yang berkelanjutan dan ramah lingkungan, serta berperan aktif dalam menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan.

4.1.4 Bidang Usaha Perusahaan (*Care Business*)

Dalam menjalankan perannya sebagai penyedia jasa logistik, PT M+R *Forwarding* memiliki bidang usaha yang menjadi inti dari seluruh kegiatan operasionalnya. Fokus usaha ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam memberikan layanan yang andal, efisien, dan sesuai kebutuhan pasar global. Adapun bidang usaha yang dijalankan oleh PT M+R *Forwarding* meliputi:

4.1.4.1 Layanan Pengiriman Logistik

PT M+R *Forwarding* adalah perusahaan ekspedisi yang mengedepankan profesionalisme dalam layanan pengiriman kargo laut, baik dalam bentuk FCL (*Full Container Load*) maupun LCL (*Less Container Load* atau pengiriman berdasarkan volume/kubikasi). Petikemas atau kontainer sendiri merupakan unit penyimpanan standar yang dirancang untuk digunakan berulang kali sebagai sarana angkut barang yang efisien dan terorganisir. Untuk menjawab kebutuhan klien dalam pengiriman kontainer, PT M+R *Forwarding* menyediakan solusi logistik yang menitikberatkan pada kecepatan layanan, keamanan pengiriman, dan penawaran harga yang kompetitif. Dengan pengalaman lebih dari enam belas tahun di bidang ekspedisi kontainer, perusahaan ini didukung oleh tenaga profesional yang andal dan berpengalaman. Berikut adalah beberapa layanan utama yang ditawarkan:

1. *Full Container Load* (FCL)

Melalui kemitraan jangka panjang dengan sejumlah perusahaan pelayaran terkemuka, PT M+R *Forwarding* mampu memberikan layanan FCL yang

cepat, fleksibel, dan tepat waktu. Jenis kontainer yang digunakan mencakup ukuran standar 20 kaki dan 40 kaki, disesuaikan dengan kebutuhan pengiriman.

2. *Less Container Load (LCL)*

Untuk kebutuhan pengiriman barang dalam jumlah kecil, perusahaan ini menyediakan layanan konsolidasi LCL. Barang dari berbagai pelanggan dikelompokkan dalam satu pengiriman, yang dikirimkan secara aman dan terpercaya melalui jalur laut maupun udara, mencakup seluruh titik layanan operasional perusahaan.

3. *Buyer Consolidation*

Layanan ini difokuskan pada penggabungan berbagai pengiriman kecil dari satu atau beberapa pemasok menjadi satu muatan besar. Tujuannya adalah untuk menekan biaya logistik serta mengurangi potensi kerusakan barang selama proses transportasi.

4.1.4.2 Layanan Logistik Tambahan

PT M+R *Forwarding* Semarang menyediakan solusi logistik yang terintegrasi untuk membantu mengoptimalkan kinerja rantai pasok pelanggan. Berbagai layanan yang ditawarkan antara lain sebagai berikut:

1. Layanan Ekspres

Pengiriman kilat bagi komoditas yang menuntut waktu tempuh singkat dan efisiensi tinggi.

2. Representasi Fiskal

Pendampingan dalam pengelolaan urusan perpajakan yang berkaitan dengan kegiatan logistik internasional.

3. *Custom Clearance* (EXIM)

Pelayanan pengurusan dokumen dan proses kepabeanan untuk aktivitas ekspor maupun impor.

4. Transportasi Darat (*Trucking*)

Penyediaan layanan angkutan darat menggunakan armada truk untuk distribusi barang dari atau menuju pelabuhan serta gudang.

5. *Certificate of Origin* (COO)

Layanan penerbitan dokumen asal barang sebagai syarat penting dalam perdagangan lintas negara.

6. Fumigasi

Proses pengasapan atau sterilisasi barang untuk keperluan ekspor guna memastikan standar kesehatan dan kebersihan terpenuhi.

7. Karantina Hewan, Tumbuhan, dan Ikan

Layanan pengurusan proses karantina sesuai dengan ketentuan dan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah.

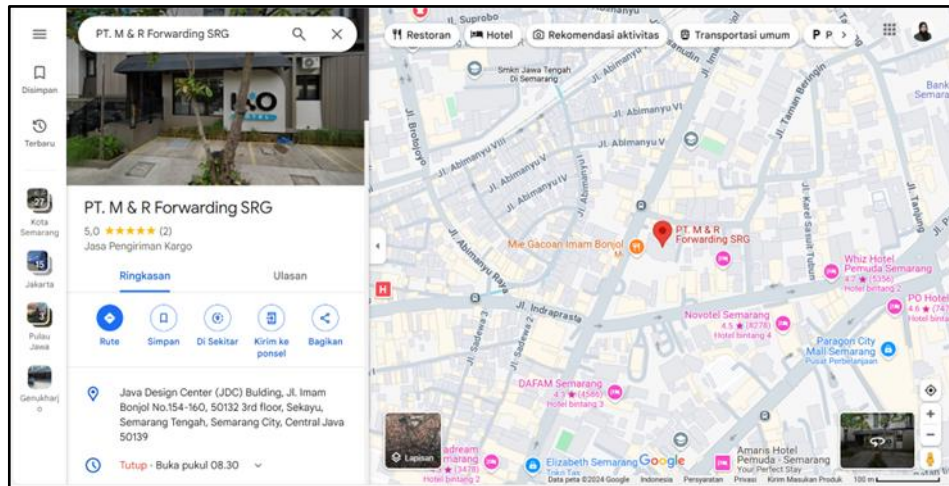
8. Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM)

Pendampingan dalam pengurusan izin edar bagi produk tertentu yang memerlukan sertifikasi dari BPOM.

4.1.5 Lokasi Perusahaan

Perusahaan ini mengoperasikan sejumlah cabang di berbagai negara. Di Indonesia sendiri, beberapa kantor cabang tersebar di sejumlah kota besar, yakni Jakarta, Surabaya, dan Semarang. Dari ketiga kota tersebut, Jakarta berfungsi sebagai kantor pusat PT M+R *Forwarding* Indonesia.

Lokasi PT M+R *Forwarding* Indonesia Cabang Semarang yaitu berada di Gedung Java Design Center (JDC), Jl. Imam Bonjol No. 154-160, Lantai 3, Sekayu, Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50131.

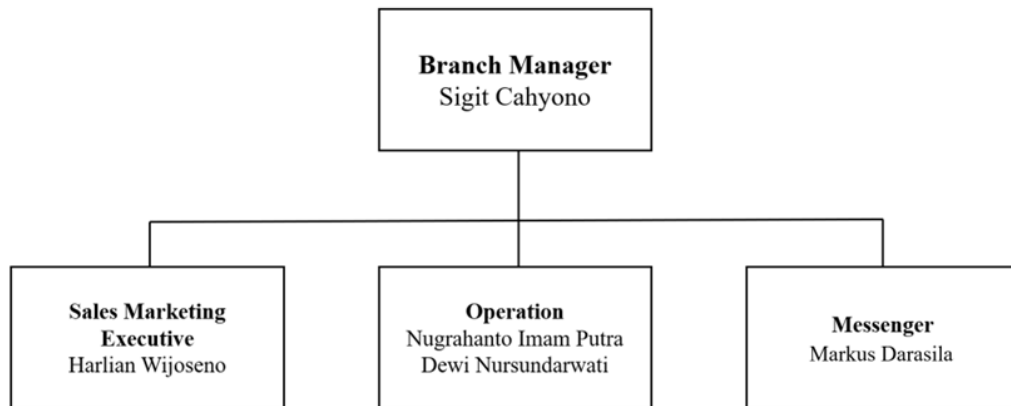


Gambar 4. 2 Lokasi Kantor Cabang PT M+R *Forwarding* Semarang
Sumber : Google Maps, 2025

Lokasi kantor cabang PT M+R *Forwarding* di Semarang memiliki posisi yang sangat strategis karena berada di kawasan pusat kota. Hal ini memberikan kemudahan akses bagi para pelanggan maupun rekan bisnis. Letaknya yang dekat dengan jalur utama serta infrastruktur vital, seperti pelabuhan besar dan jaringan transportasi darat memberikan keuntungan tersendiri dalam mendukung kelancaran distribusi. Kedekatan tersebut memungkinkan proses pengiriman barang berjalan lebih efisien, baik untuk tujuan dalam negeri maupun ke luar negeri.

4.1.6 Struktur Organisasi

Berikut struktur perusahaan PT M+R *Forwarding* Indonesia cabang Semarang:



Gambar 4. 3 Struktur Perusahaan PT M+R Forwarding Semarang

Sumber: Data Perusahaan Diolah, 2025

4.1.7 Tugas dan Tanggung Jawab

Tugas serta tanggung jawab dibutuhkan untuk menggambarkan peran setiap bagian dalam menjalankan kegiatan usaha suatu organisasi atau perusahaan. Di PT M+R *Forwarding* Indonesia Semarang, berikut rincian tugas dan wewenang dari masing-masing bagian:

4.1.7.1 *Branch Manager*

Sebagai pemimpin tertinggi di tingkat cabang, *Branch Manager* bertugas mengoordinasikan seluruh kegiatan operasional agar berjalan lancar. Tanggung jawab utama posisi ini meliputi:

1. Mengawasi pelaksanaan operasional cabang, termasuk proses pengiriman barang, kepatuhan terhadap prosedur, dan efisiensi logistik secara menyeluruh.
2. Memimpin dan memberikan arahan kepada seluruh tim agar dapat mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

3. Mencari peluang pengembangan bisnis baru serta menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan dan mitra usaha untuk meningkatkan volume pengiriman.
4. Mengelola anggaran operasional cabang dan memastikan efisiensi serta profitabilitas.
5. Menangani berbagai permasalahan operasional serta keluhan pelanggan agar layanan tetap sesuai dengan standar perusahaan.
6. Menerapkan kebijakan dan instruksi dari pihak manajemen pusat.
7. Menerima serta mengevaluasi laporan dari masing-masing divisi yang berada di bawah koordinasinya.

4.1.7.2 Sales marketing

Divisi *Sales marketing* bertanggung jawab dalam aktivitas pemasaran jasa logistik dan pengiriman yang disediakan oleh perusahaan. Rincian tanggung jawabnya antara lain:

1. Membangun serta memelihara relasi dengan pelanggan baru maupun yang sudah ada, guna memenuhi kebutuhan logistik mereka.
2. Menyiapkan dan menyampaikan penawaran layanan pengiriman barang, termasuk rincian tarif, rute, dan estimasi waktu pengiriman.
3. Menjalin negosiasi harga serta ketentuan pengiriman dan kontrak kerja sama dengan klien.
4. Memantau perkembangan pasar serta menganalisis kompetitor untuk mengidentifikasi potensi penjualan.
5. Memastikan proses pengiriman berjalan dengan baik sampai selesai dan menjaga kepuasan pelanggan.

6. Melaporkan kegiatan dan hasil pemasaran kepada *Branch Manager* secara berkala.

4.1.7.3 Operational

Divisi operasional bertugas mengatur seluruh proses perpindahan barang dari titik asal ke tempat tujuan. Adapun tanggung jawabnya mencakup:

1. Dokumen Ekspor
 - a. Menyiapkan dokumen ekspor seperti *Shipping Instruction*, *Invoice*, *Packing List*, dan *Bill of Lading*.
 - b. Memastikan seluruh dokumen ekspor lengkap dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - c. Menjalinkan komunikasi dengan pihak-pihak terkait seperti produsen, distributor, dan bea cukai.
2. Dokumen Impor
 - a. Menangani dokumen impor seperti *Bill of Lading*, *Invoice*, *Packing List*, dan *Certificate of Origin*.
 - b. Memastikan dokumen impor telah terpenuhi dan sesuai regulasi.
 - c. Berkoordinasi dengan pihak eksternal terkait kebutuhan dokumen.
3. Operasional Ekspor
 - a. Mengatur dan memantau kelancaran proses ekspor dari awal hingga pengiriman selesai.
 - b. Menjamin barang sampai dalam kondisi baik dan tepat waktu.
 - c. Menjaga komunikasi dengan produsen, distributor, serta bea cukai.

4. Operasional Impor

- a. Mengelola seluruh tahapan impor barang dari pengiriman hingga penerimaan akhir.
- b. Memastikan ketepatan waktu dan keamanan barang selama proses impor.
- c. Berinteraksi dengan pihak eksternal yang terlibat dalam kegiatan impor.

5. Pembuatan PIB dan PEB

- a. Menyiapkan dokumen PIB (Pemberitahuan Impor Barang) dan PEB (Pemberitahuan Ekspor Barang).
- b. Memastikan semua dokumen lengkap serta sesuai regulasi.
- c. Berkoordinasi langsung dengan pihak bea cukai.

6. Pengambilan *Delivery Order*

- a. Melakukan pengambilan *Delivery Order* dari pihak pelayaran atau maskapai penerbangan.
- b. Menjamin kelengkapan dan keabsahan DO yang diterima.
- c. Membina kerja sama dengan pihak eksternal terkait dokumen pengiriman.

7. *Agency Forwarding*

- a. Menjalin kemitraan dengan agen luar negeri guna memperlancar pengiriman barang.
- b. Memastikan barang dikirim sesuai jadwal dan dalam kondisi baik.
- c. Menjaga komunikasi aktif dengan mitra dan pihak pendukung lainnya.

8. Perizinan

- a. Mengurus segala bentuk perizinan yang diperlukan untuk kegiatan ekspor maupun impor.
- b. Memastikan bahwa izin yang dimiliki sesuai ketentuan hukum.
- c. Berkoordinasi dengan otoritas terkait, khususnya bea cukai.

Divisi operasional dituntut memiliki kemampuan analitis yang tajam, keterampilan komunikasi yang baik, serta mampu bekerja sama dalam tim. Selain itu, setiap prosedur dan dokumen yang ditangani harus sesuai dengan peraturan yang berlaku dan menjalin hubungan profesional dengan pihak-pihak eksternal yang relevan.

4.1.7.4 Messenger

Messenger dalam perusahaan *freight forwarding* memainkan peran penting dalam mendukung kelancaran proses logistik internasional. Tugas dan tanggung jawabnya meliputi:

1. Mengambil dan mengantarkan dokumen penting antara perusahaan dengan *klien* atau pihak terkait.
2. Menjalinkan koordinasi dengan tim internal agar pengiriman dokumen dilakukan tepat waktu.
3. Memastikan seluruh dokumen yang akan dikirim sudah lengkap dan siap diserahkan.
4. Memeriksa barang yang dibawa untuk memastikan kesesuaiannya dengan informasi pada dokumen.
5. Menjalankan prosedur keamanan sesuai regulasi dalam aktivitas pengambilan maupun pengiriman.

6. Membuat catatan dan laporan terkait aktivitas pengantaran serta kendala yang ditemui.
7. Mengoperasikan kendaraan secara aman sesuai aturan lalu lintas yang berlaku.
8. Membangun dan menjaga hubungan baik dengan pihak eksternal guna mendukung layanan yang maksimal.
9. Menerima pembayaran (jika diperlukan) dan menyampaikan bukti pembayaran atau kwitansi kepada pihak terkait.

Dengan menjalankan tanggung jawab tersebut secara profesional, seorang messenger menjadi bagian yang tak terpisahkan dari efektivitas operasional perusahaan serta kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Strategi Perusahaan Dalam Menghadapi Penundaan Ekspor Jalur Laut.

PT. M+R *Forwarding* Semarang, yang bergerak di bidang jasa *forwarding*, melakukan pengiriman komoditas ekspor menggunakan moda transportasi laut. Dalam melakukan pengiriman barang ekspor, perusahaan sering mengalami masalah penundaan ekspor dan perusahaan belum memiliki standar operasional prosedur sebagai acuan strategi penyelesaiannya, sehingga pada saat menghadapi penundaan ekspor di PT. *M+R Forwarding* Semarang hanya melakukan sesuai kebiasaan perusahaan untuk menghadapi permasalahan yang telah berjalan selama ini tanpa adanya *standar prosedur* yang terstruktur secara resmi.

Menurut Ulrich dalam Marzuki *et al* (2023), peneliti bermaksud melakukan kajian mendalam terkait strategi dalam menghadapi penundaan ekspor, yang mengidentifikasi empat strategi unggul, yaitu: pertama, *partner strategy* yang

berperan penting dalam mengkoordinasikan komunikasi antar pihak terkait. Kedua, *administrative expert strategy* yang berfokus pada perbaikan administrasi ekspor melalui pelatihan SDM dalam kompetensi ekspor. Ketiga, *employee champion strategy* yang menitikberatkan pada pengelolaan beban dan waktu kerja karyawan. Dan keempat, *change agent strategy* yang berperan dalam peningkatan teknologi dan sistem informasi.

4.2.1.1 Patner Strategy

Patner strategy adalah suatu strategi yang disusun untuk membangun sistem koordinasi dan komunikasi terintegrasi antar tim internal yang berisikan divisi operasional, *marketing*, dan *branch manager*, serta pihak eksternal seperti *shipper*, *buyers*, *agent*, dan pihak pelayaran, agar semua informasi penting seperti jadwal *stuffing*, revisi *shipper*, inspeksi *buyer*, dan kelengkapan dokumen dapat tersampaikan secara jelas dan tepat waktu. Strategi ini merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kelancaran proses ekspor dan mengurangi risiko penundaan.

Sedangkan dalam kenyataan, pada perusahaan PT M+R *Forwarding* Semarang masih belum memiliki sistem komunikasi yang terintegrasi antara tim internal dan pihak eksternal. Komunikasi antar pihak masih berjalan secara terpisah, informasi disampaikan hanya melalui email dan telepon ke masing-masing pihak operasional sehingga data atau informasi yang disampaikan hanya tersampaikan ke pihak yang dihubungi. Informasi penting dari *shipper* dan *buyer* seringkali tidak langsung tersampaikan ke tim operasional atau *marketing*. Hal ini sebagaimana diungkapkan informan A2 yaitu:

“Kendala utamanya adalah komunikasi. Terkadang pihak shipper menyampaikan ingin menunda pengiriman, lalu kami sudah mulai proses ke pelayaran, tapi beberapa saat kemudian mereka minta instruksi tersebut ditahan dulu. Hal seperti ini membuat proses menjadi terhambat karena kami jadi tidak tahu kepastian arah tindak lanjutnya.”

(Wawancara Informan A2, 25 November 2024)

Sejumlah upaya koordinasi telah dilakukan perusahaan walaupun masih bersifat parsial. Seperti yang dijelaskan informan A4 bahwa,

“Kendala biasanya muncul ketika informasi dari shipper terlambat. Padahal, shipper harus segera menginformasikan ke buyer, dan Forwarding ke Shipping line dan agent. Jika informasi tidak disampaikan tepat waktu, akan berisiko terkena penalti karena data tidak diubah sesuai kondisi terbaru.”

(Wawancara Informan A4, 25 November 2024)

Pernyataan ini menunjukkan adanya kesadaran bahwa koordinasi berlapis antara *shipper buyer forwarding* pelayaran harus berlangsung cepat dan berurutan agar tidak terjadi penalti atau perubahan mendadak yang mengacaukan jadwal ekspor. Selain itu, informan A3 mengungkapkan hambatan serupa yaitu:

“Yaitu tadi, karena mungkin dia masih melihat info sebelumnya, kalau dia harus cek sama buyer dulu, jadi harus ngecek schedule-nya dulu approve atau nggak.”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Proses konfirmasi ulang ini meskipun memakan waktu, tetap memberikan manfaat besar bagi perusahaan karena mampu mencegah kesalahan pengiriman yang bisa menimbulkan biaya tinggi dan penundaan yang lebih lama. Langkah double-check dengan buyer sebelum finalisasi schedule membuat keputusan operasional lebih akurat dan menekan risiko perubahan jadwal di saat terakhir.

Teknis implementasi *partner strategy* bertujuan untuk membantu menghadapi adanya penundaan ekspor. Tahapan yang dapat diterapkan dari strategi ini yaitu dengan membentuk sistem komunikasi lintas divisi dan lintas pihak melalui media terpadu seperti grup komunikasi digital, dashboard informasi

terpusat, atau jadwal terintegrasi. Selanjutnya, menyusun prosedur eskalasi informasi yang terjadwal dan sistematis agar semua pihak mendapatkan update secara cepat. Penerapan ini memungkinkan setiap perubahan diketahui dan ditindaklanjuti segera tanpa menunggu koordinasi manual antar individu. Dengan penerapan tersebut, perusahaan dapat membentuk lingkup komunikasi yang terintegrasi antar pihak internal dan eksternal dengan menyatukan informasi ke dalam satu jalur komunikasi yang terjadwal, sehingga keputusan dapat diambil secara terkoordinasi dan tepat sasaran. Demikian, penundaan ekspor karena miskomunikasi dapat dicegah secara efektif.

4.2.1.2 *Administrative Expert Strategy*

Administrative Expert Strategy adalah tindakan terencana dalam perbaikan sistem kerja administratif, khususnya dalam mengurangi kesalahan data dan revisi dokumen ekspor (SI, DO, PEB, BL), serta kelengkapan dokumen pendukung (COO, phytosanitary, dll). Strategi ini juga mencakup peningkatan kompetensi pihak eksternal (shipper dan buyer) agar memahami pentingnya kelengkapan data sejak awal. Strategi ini menjadi salah satu aspek krusial dalam proses pengiriman barang ekspor. Banyaknya revisi dokumen serta kurangnya kompetensi dari pihak *shipper* dan buyer dalam menyiapkan dokumen menjadi penyumbang utama terjadinya keterlambatan.

Sedangkan dalam kenyataan, pada perusahaan PT M+R *Forwarding* Semarang masih banyak shipper yang kurang paham mengenai data yang harus dicantumkan di dokumen ekspor. Pihak buyer juga sering mengubah permintaan setelah order dikonfirmasi. Hal ini menyebabkan revisi berulang terhadap dokumen ekspor seperti SI, DO, PEB, dan BL dan sering terjadi juga masalah yaitu dokumen

pendukung seperti COO, phytosanitary, atau hasil lab yang tidak lengkap atau salah format. Sehingga proses dokumen menjadi tidak efisien, memperlambat pengurusan di CEISA. Dari revisi berulang tersebut membuat operasional harus bekerja lembur, karena sistem belum efisien dan shipper tidak memahami prosedur dengan baik. Kondisi ini sejalan dengan yang disampaikan informan A1:

"Ada beberapa, ada permintaan dari buyer. Misalnya QC, harusnya kalau kita ngomong hampir semuanya, misalkan ngomong untuk barang baju atau *furniture*, itu salah satunya bisa jadi salah satunya QC. Jadi mungkin jahitannya salah, mungkin. Atau *finishing color*-nya beda kalau untuk *furniture*. Nah itu akhirnya dari pihak buyer bilang, tolong di-hull, saya minta ganti. Seperti itu untuk salah satunya itu, dari pihak *buyer*. Kalau yang *fail* dari pihaknya pengirim ya tadi itu, dari si karena kekurangannya dia kontrol ya, atau mungkin kadang-kadang dia nggak tahu, mungkin supporting dokumen yang dia belum pahami dan belum lengkap.."

(Wawancara Informan A1, 25 November 2024)

Dalam penanganannya, perusahaan seringkali harus melakukan revisi dokumen ekspor untuk menyesuaikan data yang tidak sesuai. Informan A3 menjelaskan:

"Kalau untuk kendala, ya kadang ada shipper yang sudah di release DO-nya, cuma kadang cancel, karena mungkin schedule-nya belum match sama buyer, atau mungkin karena ada inspeksi tadi, shipper kirim SI ke kita sebagai NVOC atau Forwarding jadi dan karena perbedaan data sama buyer, jadinya mereka minta revisi dokumen lagi."

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Selain itu, informan A2 menambahkan:

"Tergantung kayak shippernya tiba-tiba kargo belum ready. Dari plan awal misal stuffing atau loading muatnya di perkiraan misal hari ini, ternyata meleset. Atau mungkin tiba-tiba goods atau barangnya yang tadinya udah ready, ada inspeksi dari buyer. Jadi buyer nggak confirm nih untuk barang ini. Jadi mau nggak mau harus diselesaikan dulu itu, baru bisa dimuat. Karena kan nggak bisa misal shipper itu loadingnya berdasarkan PO. PO itu berisi beberapa list barang yang harus dimuat di situ. Kalau kurang ada 2 yang belum selesai ya harus diselesaikan dulu, baru bisa kemuat semuanya. Kalau kayak gitu kan biasanya shipper otomatis mau nggak mau cancel. Misal kapalnya terdekat minggu besok, tapi karena nggak bisa loading hari ini, mau nggak mau dimundurin ke next vessel, itu subject cancellation fee."

(Wawancara Informan A2, 25 November 2024)

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun proses administrasi harus diulang, langkah-langkah tersebut dilakukan untuk memastikan dokumen yang diajukan sudah sesuai standar dan menghindari penolakan oleh bea cukai atau pihak pelayaran. Selain itu, penting pula adanya monitoring aktif terhadap dokumen-dokumen penting seperti SI, DO, dan BL. Informan A3 juga menyampaikan sepperti,

“Jadi kita notice nih kalau semisal ini belum ada, oke jadi kita bisa reminder. Karena kan ini shipper beda POD beda, jadi sering ada miss, jadi ya harus dicari di sini buat memantau kita.”

(Wawancara A4, 25 November 2024)

Upaya ini ini menegaskan bahwa pemantauan secara aktif terhadap status dokumen menjadi alat kontrol agar proses revisi dapat dilakukan lebih dini dan terhindar dari kesalahan yang berdampak sistemik. Dari sisi divisi sales marketing, informan A4 menjelaskan bahwa revisi dokumen menjadi bagian dari proses penyesuaian terhadap perubahan kesiapan barang. Dalam wawancara beliau mengatakan:

“Untuk penundaan, prosesnya adalah Rebooking kapal dengan menyesuaikan kesiapan barang dan jadwal yang baru, lalu dokumen seperti SI dan DO direvisi.”

(Wawancara A4, 25 November 2024)

Rebooking dan revisi ini tidak dapat dilakukan secara sepihak oleh operasional, tetapi memerlukan koordinasi erat dengan shipper dan pelayaran agar data yang diperbaiki tetap sinkron dengan kondisi aktual di lapangan. Berikut penjelasan lengkap DO sebelum dan sesudah revisi.

VESSEL/VOYAGE	: EVER ONWARD 0421-038N	Estimated Carbon Emission : Total / 2Tons FROM : SEMARANG, INDONESIA TO : MOBILE, AL, UNITED STATES OF AMERICA Distance (nm) : 25762.3 nm Carbon Emission (kg) : 14225 kg Evergreen is committed to reduce CO2 emissions. For more information, please access our CO2 calculator: http://www.evergreen-marine.com/en/calculator/3p/VM_Cal
CARRIER	: EVERGREEN LINE SCAC: EGLV	
ON BEHALF OF	: EVERGREEN MARINE (ASIA) PTE. LTD.	
PLACE OF RECEIPT	: SEMARANG, INDONESIA	
PORT OF LOADING	: SEMARANG, INDONESIA	
CLOSING TIME	: 2025/04/27 00:00	
SI CUT OFF DATE	: 2025/04/26 17:00	
ETA DATE	: 2025/04/25	
ETD DATE	: 2025/04/26	
PORT OF DISCHARGING	: MOBILE, AL, UNITED STATES OF AMERICA	
FINAL DESTINATION	: MOBILE, AL, UNITED STATES OF AMERICA	
ETA DATE	: 2025/06/19 (SUBJECT TO CHANGE WITHOUT PRIOR NOTICE)	
T/S PORT OF LOADING	: SINGAPORE	
ETA DATE	: 2025/04/29	

Gambar 4. 4 DO Sebelum Revisi

Sumber: Data Perusahaan Diolah, 2025

Gambar 4.1 menunjukkan *Delivery Order* (DO) awal sebelum terjadinya revisi. Pengiriman menggunakan kapal *Ever Onward* (voyage 0421-038N) yang dijadwalkan berangkat dari Pelabuhan Semarang pada 26 April 2025, dengan *closing time* pada 27 April pukul 00:00. *Transit port* yang digunakan adalah Singapura dengan ETA akhir di *Mobile*, Alabama pada 19 Juni 2025. Namun, rencana ini tidak dapat dijalankan karena terdapat keterlambatan dari pihak *shipper* dalam menyelesaikan dokumen penting seperti sertifikat organik. Hal ini mengakibatkan seluruh jadwal pengapalan harus dijadwalkan ulang.

VESSEL/VOYAGE	: EVER BALMY 1135-083B	Estimated Carbon Emission : Total / 2Tons FROM : SEMARANG, INDONESIA TO : MOBILE, AL, UNITED STATES OF AMERICA Distance (nm) : 26203.9 nm Carbon Emission (kg) : 14942.9 kg Evergreen is committed to reduce CO2 emissions. For more information, please access our CO2 calculator: http://www.evergreen-marine.com/en/calculator/3p/VM_Cal
CARRIER	: EVERGREEN LINE SCAC: EGLV	
ON BEHALF OF	: EVERGREEN MARINE (ASIA) PTE. LTD.	
PLACE OF RECEIPT	: SEMARANG, INDONESIA	
PORT OF LOADING	: SEMARANG, INDONESIA	
CLOSING TIME	: 2025/05/06 00:00	
SI CUT OFF DATE	: 2025/05/03 00:00	
ETA DATE	: 2025/05/05	
ETD DATE	: 2025/05/06	
PORT OF DISCHARGING	: MOBILE, AL, UNITED STATES OF AMERICA	
FINAL DESTINATION	: MOBILE, AL, UNITED STATES OF AMERICA	
ETA DATE	: 2025/06/29 (SUBJECT TO CHANGE WITHOUT PRIOR NOTICE)	
T/S PORT OF LOADING	: KAOHSIUNG	
ETA DATE	: 2025/05/11	

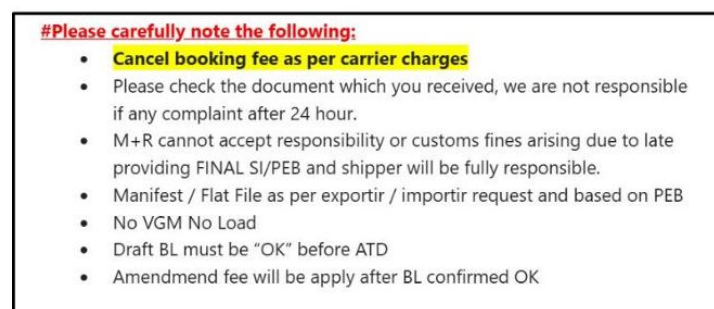
Gambar 4. 5 DO Sestelah di Revisi

Sumber: Data Perusahaan Diolah, 2025

Dalam gambar 4.5 memperlihatkan versi DO yang telah diperbarui sebagai respons terhadap penundaan. Kapal pengangkut berubah menjadi *Ever Balmy* (voyage 1135-083B) dengan jadwal keberangkatan baru pada 6 Mei 2025. Selain

perubahan jadwal, pelabuhan transit juga berubah dari Singapura menjadi Kaohsiung, Taiwan. Tanggal *closing time* dan *SI Cut Off Date* turut diperbarui agar sesuai dengan jadwal kapal pengganti. Meskipun ETA di pelabuhan tujuan *Mobile*, AL tetap, namun pergeseran tanggal menunjukkan bahwa proses ekspor memang tertunda selama kurang lebih 10 hari. Revisi ini dilakukan untuk mengakomodasi perubahan kesiapan barang dan kelengkapan dokumen dari pihak *shipper*.

PT M+R *Forwarding* Semarang juga melakukan upaya antisipasi seperti membuat *notes booking*, seperti suatu aturan dari pihak perusahaan yang dikirimkan melalui email sebelum melakukan *booking* ke *freight forwarding*.



Gambar 4. 6 Notes Booking PT M+R *Forwarding* Semarang

Sumber: Data Perusahaan Diolah, 2025

Dalam gambar 4.6 merupakan *notes booking* yang berisi serangkaian peringatan atau ketentuan standar yang biasanya dicantumkan saat proses *booking* ekspor, khususnya pada saat pengiriman dokumen seperti *shipping instruction* (SI), *draft bill of lading* (BL), maupun konfirmasi jadwal pengapalan kepada pihak *shipper*. Notes ini berfungsi sebagai pengingat umum kepada *shipper* mengenai tanggung jawab dan konsekuensi operasional, seperti biaya pembatalan (*cancel booking fee*), keterlambatan pengiriman dokumen, serta kewajiban persetujuan atas draft dokumen sebelum keberangkatan kapal. Namun, karena notes ini hanya bersifat informatif dan belum dibakukan menjadi aturan resmi, terkadang notes ini

tidak patuhi oleh *shipper*, sehingga pihak *freight forwarder* harus selalu menginfokan secara manual disetiap tahapan terkait bagaimana aturan perusahaan ke *shipper*.

Jika dilihat dari upaya pihak perusahaan dalam menangani semua hambatan ini, upaya revisi dan penyesuaian dokumen ini menitikberatkan pada perbaikan proses administratif dan penguatan koordinasi data dengan pihak eksternal. Dampaknya, walaupun beban kerja operasional bertambah, dokumen dapat diproses sesuai ketentuan sehingga risiko keterlambatan dapat ditekan dan kepercayaan pihak eksternal tetap terjaga. Dengan rekayasa ulang proses administrasi dan peningkatan kualitas data dari pihak eksternal, maka beban operasional dapat berkurang, dan potensi keterlambatan akibat dokumen tidak lengkap bisa ditekan.

Dengan adanya strategi ini, berpengaruh penting karena sebagian besar penyebab keterlambatan berasal dari kesalahan dokumen dan data yang tidak valid. Teknis implementasi strategi *administrative Expert* bertujuan untuk memperbaiki sistem kerja administrasi ekspor, meningkatkan akurasi data, dan meminimalkan revisi melalui pelatihan dan pendampingan teknis baik kepada staf internal maupun *shipper*. Tahapan yang dapat diterapkan dari strategi ini yaitu, dengan menyusun alur kerja administratif yang jelas, melakukan pelatihan teknis kepada tim internal dan *shipper* mengenai pengisian dokumen, serta menerapkan verifikasi awal dokumen sebelum diajukan ke sistem. Hal ini akan meminimalkan revisi di tahap akhir dan mempercepat proses pengajuan dokumen ke bea cukai. Dengan strategi ini, proses administrasi menjadi lebih rapi, efisien, minim kesalahan dan tidak

menguras waktu kerja staf untuk revisi dokumen sehingga mengurangi peluang terjadinya penundaan ekspor.

4.2.1.3 *Employee Champion Strategy*

Employee Champion Strategy adalah strategi dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kebutuhan karyawan agar produktivitas tetap terjaga di tengah kondisi kerja yang padat. Dalam praktik di lapangan, tekanan kerja yang tinggi akibat jumlah staf operasional yang terbatas dapat berdampak langsung pada kinerja dan ketepatan waktu layanan ekspor. Beban kerja yang tidak seimbang dengan kapasitas tenaga kerja memerlukan perhatian manajerial yang lebih humanis.

Sedangkan dalam kenyataannya, staf operasional pada perusahaan PT M+R *Forwarding* Semarang sering mengalami beban kerja berlebih karena harus melakukan revisi mendadak, mengurus dokumen berulang kali atau *stuffing* tertunda, bahkan lembur karena pekerjaan bertumpuk akibat permintaan buyer atau *shipper* yang tidak terduga. Akibatnya, staf administrasi dan operasional mengalami penurunan semangat kerja, penurunan kualitas pelayanan ke pelanggan serta kelelahan dan rawan melakukan kesalahan yang memperparah keterlambatan. Hal ini sebagaimana diungkapkan informan A4 bahwa,

"Kalau sepenuhnya semuanya kita yang pegang, kualahan kan. Kita kurang, menurut kami kita kurang orang lah. Jadi terkadang, kami sampai terima kasih ditawarkan bantuan oleh pihak Jakarta karena kalau tidak pasti banyak order yang tidak terpegang dan gugur."

(Wawancara Informan A4, 25 November 2024)

Dalam praktiknya, perusahaan berupaya melakukan penyesuaian kerja untuk mengurangi beban yang terlalu berat. Informan A2 mengungkapkan:

“Kita kerugiannya dua kali dong, karena harusnya kita dibooking Si itu, udah platisi, udah kelar, tinggal tunggu final data, jadi karena di-cancel, atau mungkin si shipper-nya nggak oke sama Vessel, dengan plan Vessel sebelumnya, jadi kan kita booking lagi ke bayaran, info lagi ke bayaran, ini minta diikutin next Vessel, info lagi. ... Dari pihak Forwarding, biasanya kami hanya menanggung beban kerja ganda saja.”

(Wawancara Informan A2, 25 November 2024)

Sejalan dengan itu, infroman A3 juga menjelaskan bentuk upaya penyesuaian ini:

“Jadi seharusnya kita kerjanya sudah selesai sama release booking confirmation tadi, karena shipper nanti bisa aja reject BC yang kita release tadi, jadi kita kerja double lagi gitu. Kita info ke lainnya lagi untuk, misal tadi postpone lagi gitu. Dan biasanya kalau nggak selesai ya kita bawa pulang kerjanya ke rumah.”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Kedua kutipan ini memperlihatkan bahwa meskipun beban kerja ganda kerap terjadi, perusahaan tetap berusaha menyelesaikan setiap revisi dan permintaan perubahan secara cepat agar tidak semakin menambah keterlambatan. Upaya semacam ini selaras dengan prinsip *Employee Champion*, yakni menjaga semangat dan motivasi staf dengan dukungan kerja yang memungkinkan mereka tetap produktif walaupun tekanan tinggi. Dampaknya, operasional tetap berjalan meski sumber daya terbatas, dan hubungan kerja sama antara tim internal maupun pihak eksternal tetap terjaga.

Teknis implementasi strategi *Employee Champion* bertujuan sebagai pengaman keseimbangan antara tuntutan kerja dan kondisi karyawan, agar tidak terjadi *burnout* yang dapat menurunkan kualitas pekerjaan. Tahapan yang dapat diterapkan dari strategi ini yaitu, pertama, melakukan evaluasi harian terkait beban tugas dan jam kerja aktual. Kedua, melakukan rotasi dan redistribusi tugas untuk menghindari penumpukan. Ketiga, memberikan ruang aspirasi antar karyawan dan manajemen. Keempat, mengembangkan keterampilan baru melalui pelatihan singkat. Karyawan yang diberdayakan secara mental dan teknis akan lebih siap

menghadapi perubahan mendadak tanpa mengorbankan ketelitian dan kecepatan kerja.

Dengan adanya strategi ini, sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan seperti menyusun ulang proses kerja administratif yang menjadi peran utama dalam berjalannya proses *forwarding*, menegaskan tujuan perusahaan pada fokus efisiensi, dan menciptakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi baik tim internal maupun eksternal. Jika perbaikan tersebut telah dilakukan, maka akan menghasilkan semangat dan produktivitas karyawan yang tetap terjaga, penyelesaian dokumen ekspor yang tepat waktu dan akurat, serta mengurangi risiko penundaan.

4.2.1.4 *Change Agent Strategy*

Change Agent Strategy adalah strategi untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan budaya kerja, seperti kebutuhan akan efisiensi digital di masa kini, terutama dalam menghadapi keterbatasan sistem dan jaringan yang dapat memperlambat proses ekspor. Dalam fokus penelitian ini, *Change Agent Strategy* menjadi penting sebagai bentuk transformasi organisasi menuju sistem kerja yang lebih *modern*, terintegrasi, dan tanggap terhadap perubahan. Strategi ini mendorong inovasi yang tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan dalam industri logistik global.

Sedangkan dalam kenyataannya, PT M+R *Forwarding* Semarang mengalami gangguan sistem TI seperti terkadang sambungan lambat, server akses ke CEISA sering error, dan sistem pendataan yang masih terpisah antara divisi. Akibatnya, proses penginputan pengurusan PEB dan dokumen pelengkap sering tertunda atau gagal, menyebabkan kehilangan jadwal kapal, keterlambatan

verifikasi data, dan penundaan proses ekspor secara keseluruhan. Hal ini sebagaimana diungkapkan informan A3 yaitu:

“Hampir setiap hari di waktu jam pulang sekitar jam 5, akses ke server eksternal seperti web bea cukai/ceisa pasti error. Sedangkan kita butuh banget untuk submit ke pelayaran agar kapal untuk pengiriman ekspor terjadwalkan. Biasanya sampai telepon pihak pelayaran, jawabannya hanya disuruh tunggu karena traffic penggunaan sedang tinggi servernya jadi down dan error.”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Upaya penanganan untuk meminimalkan hambatan ini juga diakui oleh pihak perusahaan. Informan A4 menyebutkan salah satu langkah adaptif:

“Kadang bingung sudah diganti modemnya, kecepatannya ditambah ya tapi sama aja tiba-tiba koneksi internet bisa terputus, kadang kita jadi numpang wifi kantor lain yang free akses agar bisa input data dulu. Itu sih kendalanya.”

(Wawancara Informan A4, 25 November 2024)

Upaya ini menunjukkan adanya fleksibilitas dalam mencari solusi cepat ketika jaringan internal terganggu, sehingga proses input data tetap dapat berjalan walau harus memanfaatkan fasilitas eksternal. Selain itu, Informan A2 menjelaskan hambatan lain yang berkaitan dengan infrastruktur sistem internal:

“Seperti biasanya server satu-satunya kita untuk submit terakhir yaitu ke pelayaran, pasti down sistemnya kalau sudah sore, karena mungkin orang-orang sama seperti kita agar tidak membawa pekerjaan ke rumah maka kita cepat-cepat selesaikan sebelum pulang.”

(Wawancara Informan A2, 25 November 2024)

Pernyataan ini menguatkan bahwa selain masalah koneksi dan server eksternal, keterbatasan sistem internal juga berkontribusi terhadap inefisiensi kerja, sehingga integrasi sistem menjadi keharusan. Upaya mempercepat proses submit sebelum jam sibuk ini membantu perusahaan menghindari antrean sistem dan meminimalkan risiko gagal submit. Walaupun memerlukan penyesuaian waktu

kerja, strategi ini efektif dalam memastikan dokumen PEB dan kelengkapan lainnya dapat masuk ke sistem sebelum server melambat.

Teknis implementasi *Change Agent* strategy bertujuan untuk melakukan transformasi teknologi dan budaya kerja, agar perusahaan mampu bergerak cepat dan adaptif terhadap dinamika operasional ekspor *modern*. Tahapan yang dapat diterapkan dari strategi ini yaitu, pertama, meng-upgrade kecepatan dan kestabilan jaringan internet. Kedua, mengintegrasikan sistem internal dalam satu database untuk operasional, dokumen, hingga pelacakan ekspor seperti sistem ERP. Ketiga, menyediakan server lokal cadangan untuk backup sistem. Keempat, melakukan pelatihan pemanfaatan teknologi untuk staf agar tidak terjadi hambatan penggunaan sistem baru. Hal ini akan mempercepat proses digitalisasi ekspor dan menghindari penundaan karena kendala teknis.

Ketika hambatan teknologi tidak segera diatasi, maka akan terus mengganggu kelancaran operasional. Strategi ini sangat penting untuk menghadapi dinamika teknologi dan tuntutan ekspor yang serba cepat. Tanpa perubahan sistem dan proses, perusahaan akan terus terjebak dalam keterlambatan akibat hambatan teknologi dan inefisiensi operasional. Dengan perubahan digital, ketepatan waktu ekspor dapat ditingkatkan secara signifikan. Implementasi strategi ini adalah kunci efisiensi waktu dan kualitas pengiriman.

4.2.2 Kendala Dalam Menghadapi Penundaaan Ekspor Jalur Laut.

Dalam proses operasional ekspor, keberhasilan pengiriman barang tidak hanya ditentukan oleh kesiapan komoditas dan kelengkapan dokumen, tetapi juga oleh kemampuan seluruh pihak yang terlibat untuk menjaga kelancaran alur kerja dari awal hingga barang diberangkatkan. Namun, dinamika di lapangan

menunjukkan bahwa berbagai hambatan kerap muncul dan berpotensi menunda jadwal pengiriman yang telah disusun. Dan di PT M+R *Forwarding* Semarang ditemukan adanya sejumlah faktor yang memengaruhi kelancaran penyelesaian penundaan ekspor.

4.2.2.1 Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam pelaksanaan kegiatan ekspor, faktor sumber daya manusia memegang peran penting dalam menentukan kelancaran proses pengiriman. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa hambatan dari sisi SDM kerap menjadi pemicu keterlambatan penyelesaian penundaan ekspor. Hambatan tersebut tidak hanya terkait pada kemampuan komunikasi yang efektif antar pihak yang terlibat, tetapi juga pada kesesuaian kompetensi baik dari pihak internal maupun eksternal, serta kapasitas pekerjaan yang harus ditangani oleh staf operasional.

Dalam proses penanganan penundaan ekspor di PT M+R *Forwarding* Semarang, salah satu hambatan dari sumber daya manusia yang paling dominan berasal dari kemampuan komunikasi antar pihak yang terlibat yang terintegrasi, baik internal maupun eksternal. Kondisi ini membuat alur informasi menjadi tidak konsisten, bahkan berubah-ubah, sehingga memperlambat proses pengambilan keputusan. Di PT M+R *Forwarding* Semarang sering dihadapkan pada situasi di mana informasi dari *shipper* berubah secara mendadak, atau bahkan disampaikan terlambat, sehingga berdampak pada kelancaran seluruh rangkaian kegiatan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Informan A2 yang mengungkapkan bahwa:

“Kendala utamanya adalah komunikasi. Terkadang pihak shipper menyampaikan ingin menunda pengiriman, lalu kami sudah mulai proses ke pelayaran, tapi beberapa saat kemudian mereka minta instruksi tersebut ditahan dulu. Hal seperti ini membuat proses menjadi terhambat karena kami jadi tidak tahu kepastian arah tindak lanjutnya.”

(Wawancara Informan A2, 25 November 2024)

Dari ungkapan tersebut, memberitahukan bahwa kondisi ini bukan hanya memengaruhi koordinasi internal antara tim operasional dan *marketing*, tetapi juga menghambat proses komunikasi ke pihak eksternal seperti pelayaran dan agen luar negeri. Informasi yang terlambat mengakibatkan risiko tambahan, seperti terkena penalti akibat data yang tidak diubah sesuai dengan kondisi terbaru. Sama halnya seperti yang ditegaskan oleh Informan A4 yaitu:

“Kendala biasanya muncul ketika informasi dari shipper terlambat. Padahal, shipper harus segera menginformasikan ke buyer, dan Forwarding ke Shipping line dan agent. Jika informasi tidak disampaikan tepat waktu, akan berisiko terkena penalti karena data tidak diubah sesuai kondisi terbaru.”

(Wawancara Informan A4, 25 November 2024)

Jadi, dari hasil wawancara tersebut mengaskan bahwa peran *shipper* merupakan peran utama untuk keberlangsungan ekspor. Selain keterlambatan informasi, koordinasi yang kurang matang juga disebabkan oleh faktor keputusan *shipper* yang bergantung pada persetujuan pihak *buyer*. Proses ini memerlukan waktu tambahan karena buyer perlu melakukan pengecekan ulang terhadap jadwal dan kesiapan barang. Akibatnya, konfirmasi akhir dari *shipper* sering kali baru diterima setelah proses administratif di pihak Forwarding berjalan. Sesuai dengan informan A3 menjelaskan situasi ini sebagai berikut:

“Yaitu tadi, karena mungkin dia masih melihat info sebelumnya, kalau dia harus cek sama buyer dulu, jadi harus ngecek schedule-nya dulu approve atau nggak.”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Dari pernyataan tersebut, permasalahan komunikasi tidak hanya disebabkan oleh kelalaian dalam menyampaikan informasi tepat waktu, tetapi juga oleh alur persetujuan yang panjang dan ketergantungan pada pihak eksternal (*shipper* dan *buyer*). Keadaan ini berimplikasi pada terhambatnya koordinasi antara internal perusahaan dengan pihak eksternal, yang pada akhirnya memperbesar risiko penundaan keberangkatan kapal dan menimbulkan potensi biaya tambahan. Hal ini sangat berkaitan oleh (Fahrudin, 2024) yang memiliki keterkaitan dengan bahwa buruknya alur komunikasi antar bagian operasional dan *shipping agency* menjadi hambatan serius dalam pelaksanaan ekspor tepat waktu.

Selain kendala komunikasi yang tidak terintegrasi antar pihak yang sebelumnya telah dibahas, hambatan penyelesaian penundaan ekspor di PT M+R *Forwarding* Semarang juga dipengaruhi oleh kurangnya kompetensi yang dimiliki pihak eksternal, khususnya *shipper* dan *buyer*. Kurangnya pemahaman terhadap prosedur ekspor, kelengkapan dokumen, serta kendali kualitas barang menjadi pemicu utama terjadinya penundaan. Sering kali pihak operasional menerima informasi perubahan jadwal atau pembatalan yang disebabkan oleh kegagalan pihak *shipper* atau *buyer* dalam memenuhi standar yang disepakati. Misalnya, barang yang telah dijadwalkan untuk *stuffing* harus tertunda karena hasil inspeksi *buyer* tidak sesuai dengan standar kualitas yang telah disepakati. Hal ini didukung dengan ungkapkan Informan A1 bahwa:

“Ada beberapa, ada permintaan dari buyer. Misalnya QC, harusnya kalau kita ngomong hampir semuanya, misalkan ngomong untuk barang baju atau furniture, itu salah satunya bisa jadi salah satunya QC. Jadi mungkin jahitannya salah, mungkin. Atau finishing color-nya beda kalau untuk furniture. Nah itu akhirnya dari pihak buyer bilang, tolong di-hull, saya minta ganti. Seperti itu untuk salah satunya itu, dari pihak buyer. Kalau yang fail dari pihaknya pengirim ya tadi itu, dari si... karena kekurangannya dia kontrol ya, atau mungkin kadang-kadang dia nggak tahu, mungkin supporting dokumen yang dia belum pahami dan belum lengkap.”

(Wawancara Informan A1, 25 November 2024)

Dari ungkapan informan A1 tersebut menjelaskan bahwa masalah ini seringkali diperburuk dengan kondisi di mana jadwal pengiriman tidak sesuai dengan kebutuhan *buyer*, atau barang yang awalnya dinyatakan siap ternyata belum memenuhi persyaratan. Pendapat tersebut didukung informan A2, yang juga menggambarkan situasi ini dalam pernyataan:

“Tergantung kayak shippernya tiba-tiba kargo belum ready. Dari plan awal misal stuffing atau loading muatnya diperkirakan misal hari ini, ternyata meleset. Atau mungkin tiba-tiba goods atau barangnya yang tadinya udah ready, ada inspeksi dari buyer. Jadi buyer nggak confirm nih untuk barang ini. Jadi mau nggak mau harus diselesaikan dulu itu, baru bisa dimuat. Karena kan nggak bisa misal shipper itu loadingnya berdasarkan PO. PO itu berisi beberapa list barang yang harus dimuat di situ. Kalau kurang ada 2 yang belum selesai ya harus diselesaikan dulu, baru bisa memuat semuanya. Kalau kayak gitu kan biasanya shipper otomatis mau nggak mau cancel. Misal kapalnya terdekat minggu besok, tapi karena nggak bisa loading hari ini, mau nggak mau dimundurin ke next vessel, itu subject cancellation fee.”

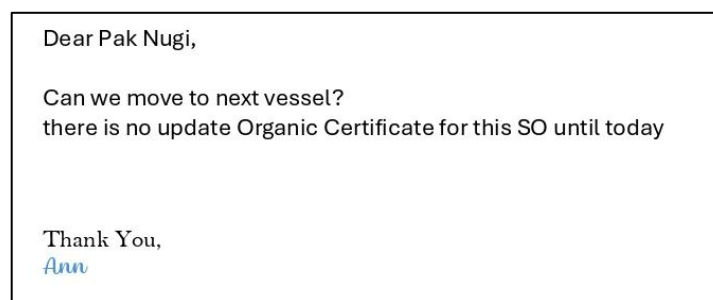
(Wawancara Informan A2, 25 November 2024)

Dari hasil wawancara ini, memberikan pernyataan bahwa kondisi ini menunjukkan adanya celah kompetensi dalam manajemen kesiapan barang dan pengendalian mutu di pihak *shipper*. Tidak jarang, setelah dokumen seperti *Delivery Order* (DO) sudah dirilis, pihak *shipper* kembali melakukan perubahan karena adanya revisi dari *buyer*. Sehingga, hal ini memaksa tim operasional untuk melakukan proses ulang, seperti dijelaskan informan A3 yaitu:

“Kalau untuk kendala, ya kadang ada shipper yang sudah di release DO-nya, cuma kadang cancel, karena mungkin schedule-nya belum match sama buyer, atau mungkin karena ada inspeksi tadi, shipper kirim SI ke kita sebagai NVOC atau Forwarding jadi dan karena perbedaan data sama buyer, jadinya mereka minta revisi dokumen lagi.”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Dari hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa kurangnya kompetensi eksternal tidak hanya berdampak pada kualitas barang, tetapi juga memengaruhi aspek administratif dan jadwal pengiriman. Akibatnya, proses pembatalan menjadi tidak efisien dan memerlukan revisi serta negosiasi ulang dengan *Shipping line*. Namun, beberapa keberhasilan dicapai ketika *carrier* yang dipilih memiliki kebijakan fleksibel atau ketika *shipment* dapat dijadwalkan ulang dalam waktu dekat tanpa biaya tambahan.

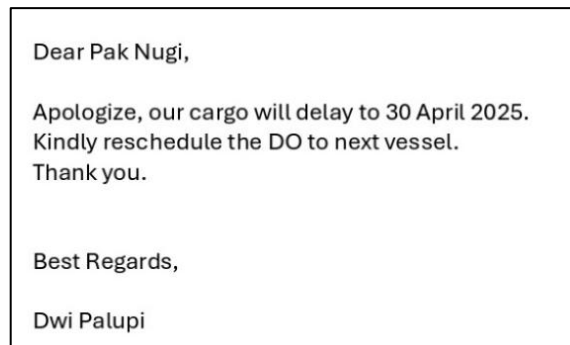


Gambar 4. 7 Informasi Penundaaan Ekspor dari *Shipper*

Sumber: Data Perusahaan Diolah, 2025

Pada gambar 4.3 permintaan penjadwalan ulang pengiriman yang diajukan oleh pihak PT. X menunjukkan bahwa ketidaksiapan dokumen, khususnya *Certificate of Organic*, menjadi penyebab langsung dari penundaan ekspor. Hal ini menekankan bahwa dokumen seperti sertifikat organik, COO, dan hasil inspeksi adalah syarat utama untuk dapat melanjutkan proses ekspor. Ketiadaan dokumen menyebabkan seluruh rangkaian proses – mulai dari *stuffing*, pengurusan DO, hingga pengiriman – harus dihentikan sementara. Hal ini mencerminkan bahwa dokumen yang belum lengkap dari pihak *shipper* merupakan salah satu kendala

utama dalam ekspor dan sangat memengaruhi kelancaran layanan *freight Forwarding*.



Gambar 4. 8 Informasi Penundaaan Ekpor dari *Shipper*

Sumber: Data Perusahaan Diolah, 2025

Pada gambar 4.8 menjelaskan permintaan penundaan dari pihak PT. Y mengonfirmasi bahwa ketidaksiapan fisik barang (kargo) juga menjadi faktor signifikan yang menyebabkan ekspor tidak dapat dilakukan sesuai jadwal. Dalam email tersebut, *shipper* menyampaikan bahwa kargo baru akan siap pada tanggal tertentu, sehingga proses DO harus dijadwalkan ulang ke *vessel* berikutnya. Situasi ini, menyebutkan bahwa salah satu penyebab umum penundaan adalah barang belum siap *stuffing* karena kendala produksi atau inspeksi internal. Dengan demikian, kasus ini mempertegas bahwa faktor internal dari pihak *shipper*, baik dokumen maupun kesiapan barang, adalah sumber utama dari penundaan ekspor yang harus ditangani secara cepat dan sistematis oleh pihak *Forwarding*. Namun, jika dilihat dari praktik di lapangan, sistem antisipasi pembatalan di PT M+R masih bersifat reaktif dan belum sepenuhnya sistematis yang menyebabkan tindakan penanggulangan kadang terlambat dilakukan. Hal ini sangat berkaitan dengan apa yang diungkapkan oleh (Setianto dan Ikhsan, 2025) terkait proses penginputan data ekspor yang tidak sinkron antara *shipper* dan Forwarder dapat menghambat pengajuan dokumen ke pelayaran.

PT M+R *Forwarding* Semarang juga dihadapkan pada persoalan kapasitas pekerjaan staf operasional yang berlebih. Jumlah staf operasional yang hanya dua orang tidak sebanding dengan kompleksitas dan volume pekerjaan yang harus ditangani. Hal ini membuat proses penanganan penundaan ekspor menjadi lebih lambat dan rentan terjadi kesalahan. Sejalan dengan pendapat (Mawardi, 2022) yang menyatakan bahwa keterbatasan tenaga kerja berpengalaman, dapat menyebabkan kinerja ekspor tidak optimal.

Beban kerja yang berlebih sering kali disebabkan oleh adanya pembatalan atau perubahan mendadak dari pihak shipper maupun buyer yang memaksa staf operasional untuk mengulang kembali proses kerja yang sebenarnya sudah selesai. Situasi ini dijelaskan oleh informan A2 yaitu:

“Kita kerugiannya dua kali dong, karena harusnya kita dibooking Si itu, udah platisi, udah kelar, tinggal tunggu final data, jadi karena di-cancel, atau mungkin si shipper-nya nggak oke sama Vessel, dengan plan Vessel sebelumnya, jadi kan kita booking lagi ke bayaran, info lagi ke bayaran, ini minta diikutin next Vessel, info lagi. ... Dari pihak Forwarding, biasanya kami hanya menanggung beban kerja ganda saja.”

(Wawancara Informan A4, 25 November 2024)

Kondisi serupa juga diungkapkan oleh informan A3, yang menunjukkan bahwa proses yang mestinya selesai sesuai jadwal seringkali harus diulang akibat keputusan mendadak dari pihak eksternal:

“Jadi seharusnya kita kerjanya sudah selesai sama release booking confirmation tadi, karena shipper nanti bisa aja reject BC yang kita release tadi, jadi kita kerja double lagi gitu. Kita info ke lainnya lagi untuk, misal tadi postpone lagi gitu. Dan biasanya kalau ga selesai ya kita bawa pulang kerjanya ke rumah.”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Situasi ini tidak hanya menambah beban kerja, tetapi juga memperpanjang waktu penyelesaian kasus penundaan ekspor. Informan A1 menegaskan bahwa

posisi perusahaan sebagai perantara atau “*pen-forward*” membuat staf operasional harus mengikuti semua aturan dan prosedur yang berlaku, yang pada akhirnya menyita banyak waktu. Seperti yang dikatakan informan A1 yaitu:

“Kadang menyita waktu kan, jadi kalau dari pihak kita, karena kita di tengah-tengah men-*forward*, tapi kan ikuti setiap aturan yang ada.”

(Wawancara Informan A1, 25 November 2024)

Permasalahan kapasitas kerja ini semakin diperburuk oleh minimnya jumlah tenaga operasional yang tersedia. Informan A4 juga menjelaskan bahwa keterbatasan personel membuat perusahaan kewalahan menangani seluruh order yang masuk, sebagai berikut ungkapan dari hasil wawancara:

“Kalau sepenuhnya semuanya kita yang pegang, kualahan kan. Kita kurang, menurut kami kita kurang orang lah. Jadi terkadang, kami sampai terimakasih ditawarkan bantuan oleh pihak Jakarta karena kalau tidak pasti banyak order yang tidak terpegang dan gugur.”

(Wawancara Informan A4, 25 November 2024)

Berdasarkan pernyataan tersebut, ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu hambatan dalam pengiriman ekspor barang, dengan beban kerja berlebih ini merupakan konsekuensi dari rantai permasalahan yang saling berkaitan. Kurangnya komunikasi terintegrasi antar pihak menyebabkan informasi perubahan atau pembatalan sering datang terlambat, sementara rendahnya kompetensi pihak eksternal memicu revisi dokumen, inspeksi ulang barang, dan penyesuaian jadwal secara mendadak. Semua hal ini bermuara pada bertambahnya pekerjaan yang harus ditangani oleh staf operasional yang jumlahnya terbatas. Dengan demikian, kendala kapasitas pekerjaan yang berlebih bukan hanya sekadar masalah internal, tetapi juga hasil dari kombinasi faktor komunikasi yang tidak efektif dan kelemahan kompetensi eksternal.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pramudita dan Erlambang, 2022) yang berkaitan bahwa kendala biasanya bermula dari internal yaitu sumber daya manusia dan eksternal seperti teknologi, infrastruktur, fasilitas ataupun sistem informasi yang digunakan. Banyak perusahaan yang mengalami kendala dari dua sumber tersebut seperti kurangnya kemampuan koordinasi dalam suatu tim, kesalahan pihak eksternal yang kemungkinan pengeksportir baru atau memang pemahaman atau pengalaman yang kurang dalam prosedur pengiriman suatu barang, beban kerja karyawan yang berlebih (*over work*).

4.2.2.2 Teknologi Informasi

Selain kendala yang bersumber dari faktor Sumber Daya Manusia seperti kurangnya komunikasi terintegrasi antar pihak, rendahnya kompetensi eksternal, dan beban kerja operasional yang berlebih, penyelesaian penundaan ekspor di PT M+R *Forwarding* Semarang juga terkendala oleh keterbatasan pada aspek teknologi informasi, salah satunya yaitu kendala pada koneksi jaringan internet yang digunakan perusahaan. Dalam kegiatan operasional forwarding, koneksi internet menjadi elemen vital karena hampir seluruh proses, mulai dari pemesanan kapal (*booking*), revisi dokumen, hingga koordinasi dengan pihak pelayaran dan agen, dilakukan melalui sistem online. Ketika koneksi internet terganggu, seluruh proses tersebut otomatis tertunda, yang pada akhirnya memperlambat penanganan penundaan ekspor. Hal ini diungkapkan oleh Informan A3 sebagai berikut:

“Terus, kadang koneksi juga pengaruh. Udah enak nih, udah lancar buat revisi, tiba-tiba koneksi internet kita ngedown. Itu kan, sementara sistem kita tergantung banget sama koneksi internet..”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Dari ungkapan terserbut menjelaskan bahwa gangguan jaringan tidak hanya terjadi secara insidental, tetapi juga bersifat berulang meskipun perusahaan telah melakukan upaya perbaikan teknis seperti penggantian modem dan penambahan kecepatan paket internet. Namun, menurut Informan A4, permasalahan koneksi tetap saja muncul secara tiba-tiba dan memaksa staf mencari alternatif darurat, seperti yang dikatakan sebagai berikut:

“Kadang bingung sudah diganti modemnya, kecepatannya ditambah ya tapi sama aja tiba tiba koneksi internet bisa terputus, kadang kita jadi numpang wifi kantor lain yang free akses agar bisa input data dulu. Itu sih kendalanya..”

(Wawancara Informan A4, 25 November 2024)

Gangguan koneksi ini berdampak langsung pada keterlambatan pengunggahan atau revisi dokumen ekspor seperti *Shipping Instruction* (SI), Draft *Bill of Lading* (BL), hingga Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB). Padahal, dokumen-dokumen tersebut memiliki batas waktu pengajuan yang ketat dari pihak pelayaran maupun Bea Cukai. Jika pengiriman data melewati tenggat, potensi penalti atau biaya tambahan bisa timbul, yang pada akhirnya menambah kerugian pihak *shipper* maupun memperberat beban kerja staf operasional.

Jika dikaitkan dengan kendala komunikasi yang telah dibahas sebelumnya, gangguan jaringan internet memperparah keterlambatan arus informasi antar pihak. Komunikasi dengan *shipper*, *buyer*, pelayaran, maupun agen yang seharusnya dapat dilakukan secara cepat menjadi terhambat. Sementara itu, dari sisi kompetensi eksternal, keterbatasan pemahaman shipper terhadap prosedur revisi dokumen membuat proses tidak bisa segera dilanjutkan ketika koneksi kembali pulih, sehingga penundaan menjadi lebih lama.

Kendala teknologi informasi berikutnya adalah kondisi server eksternal, khususnya sistem milik pemerintah seperti web Bea Cukai/CEISA yang digunakan untuk proses pelaporan dan pengajuan dokumen ekspor. Kendala ini umumnya muncul pada tahap akhir proses pengurusan dokumen, tepat sebelum pengiriman data ke pelayaran agar jadwal kapal dapat dikonfirmasi. Namun, pada jam-jam tertentu, terutama menjelang akhir jam kerja, akses ke server sering kali bermasalah. Hal ini diungkapkan oleh Informan A3 yaitu:

“Hampir setiap hari di waktu jam pulang sekitar jam 5, akses ke server eksternal seperti web Bea Cukai/CEISA pasti error. Sedangkan kita butuh banget untuk submit ke pelayaran agar kapal untuk pengiriman ekspor terjadwalkan. Biasanya sampai telepon pihak pelayaran, jawabannya hanya disuruh tunggu karena traffic penggunaan sedang tinggi servernya jadi down dan error. Tahapan ini penting banget padahal, tetapi akses yang disediakan dari pemerintah hanya satu dan kondisinya seperti ini, sangat disayangkan..”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Masalah ini tidak hanya mengganggu dari sisi teknis, tetapi juga berdampak pada ritme kerja tim operasional. Keterlambatan submit dokumen ke pelayaran dapat menyebabkan kehilangan jadwal kapal (*vessel*) yang sudah direncanakan, sehingga barang terpaksa dipindahkan ke kapal berikutnya. A2 mengonfirmasi bahwa pola gangguan ini hampir selalu berulang pada waktu yang sama setiap hari:

“Seperti biasanya server satu-satunya kita untuk submit terakhir yaitu ke pelayaran, pasti down sistemnya kalau sudah sore, karena mungkin orang-orang sama seperti kita agar tidak membawa pekerjaan ke rumah maka kita cepat-cepat selesaikan sebelum pulang.”

(Wawancara Informan A2, 25 November 2024)

Dalam penjelasannya membahas terkait koneksi jaringan internet internal perusahaan, permasalahan server eksternal ini menciptakan hambatan berlapis. Walaupun koneksi internal perusahaan sudah diperbaiki atau dialihkan ke jaringan alternatif, proses tetap tidak dapat dilanjutkan ketika server eksternal mengalami

down. Akibatnya, keterlambatan penyerahan dokumen semakin sulit dihindari, terlebih jika informasi dari pihak eksternal seperti *shipper* atau *buyer* juga terlambat masuk. Dampak yang dirasakan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis. Penundaan submit dokumen ke pelayaran mengakibatkan perubahan jadwal kapal dan memicu biaya tambahan seperti *cancellation fee* atau *storage*. Selain itu, dari perspektif koordinasi, kondisi ini memperpanjang rantai komunikasi antara pihak internal, pelayaran, dan *shipper*, yang sebelumnya sudah terhambat oleh keterbatasan kompetensi eksternal dan beban kerja operasional yang berlebih.

Selain kendala koneksi jaringan internet perusahaan yang tidak stabil dan kondisi server eksternal seperti web Bea Cukai/CEISA yang sering mengalami gangguan pada jam-jam tertentu, hambatan lain yang kerap memperlambat penyelesaian penundaan ekspor adalah kurangnya integrasi sistem data antara pihak internal perusahaan dan pihak eksternal seperti pelayaran, agen, maupun *shipper*. Dalam praktiknya, proses pertukaran data ekspor masih melibatkan banyak tahapan manual yang mengharuskan pengecekan berulang kali di berbagai pihak. Hal ini disampaikan oleh Informan A3 yang menekankan bahwa meskipun data sudah dikirim, proses konfirmasi tetap dilakukan secara *double* atau ganda.

“Kendalanya mungkin minta approval lagi ya, karena kan sebelum BC di-release, kita kan info nih SI masuk nih ke agent yang di-release. Jadi kan kita juga info ke agent, minta revisi ke pelayaran, sama double check sama shipper. Karena by systemnya masih kayak gitu, sistemnya masih double-double, gitu kan masih manual.”

(Wawancara Informan A3, 25 November 2024)

Dalam hasil wawancara dari informan A3 tersebut menjelaskan bahwa proses yang belum terotomatisasi ini tidak hanya memperpanjang alur kerja, tetapi juga meningkatkan potensi terjadinya miskomunikasi atau keterlambatan input

data, terutama jika informasi dari pihak eksternal datang di luar jam kerja atau berdekatan dengan jam rawan gangguan server eksternal. Pendapat Informan A2 menambahkan bahwa keterbatasan sistem internal perusahaan juga turut menjadi penghambat. Sistem kerja yang tidak fleksibel membuat pekerjaan yang seharusnya bisa diproses secara efisien justru memakan waktu lebih lama.

“Nah, sistemnya kita itu agak ketinggalan zaman untuk yang sekarang ini ya, jadi kita nggak bisa misalnya dalam satu minggu ini ada beberapa shipment yang tujuannya sama, shipper-nya juga sama, tapi kita harus bikin job-nya satu per satu. Nah, itu kan terlalu memakan waktu karena kita kan harus masukin nama kapal sendiri, jadi satu-satu gitu loh, satu-satu, nggak bisa kita duplikat. Itu yang bikin lama tuh, seperti itu.”

(Wawancara Informan A2, 25 November 2024)

Dari pernyataan informan A2 ini, jika dikaitkan dengan pembahasan sebelumnya, kendala ini memperburuk dampak dari dua masalah teknologi yang telah dibahas, yaitu koneksi internet yang tidak stabil dan server eksternal yang sering *error*. Bahkan ketika kedua hambatan tersebut tidak terjadi, keterlambatan tetap dapat muncul akibat proses integrasi data yang belum efisien. Dalam situasi penundaan ekspor, ketidakterpaduan sistem ini membuat tim operasional harus mengulang input data di beberapa platform berbeda, berkoordinasi dengan banyak pihak secara manual, dan menunggu persetujuan berlapis sebelum data dapat diproses lebih lanjut. Hal ini berkaitan dengan apa yang dijelaskan oleh (Pramudita dan Erlambang, 2022) terkait kendala biasanya bermula dari internal yaitu sumber daya manusia dan eksternal seperti teknologi kurang *update*, infrastruktur dan fasilitas terbatas, sistem informasi yang berupa jaringan, server ataupun sistem data yang digunakan dalam suatu perusahaan yang tidak memadai, sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat didukung secara penuh untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang sangat baik.

4.3 *Output* Penelitian Terapan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa PT M+R *Forwarding* Semarang mengalami tantangan serius terkait penundaan dan pembatalan ekspor, terutama pada pengiriman jalur laut. Dari total 154 *job order* ekspor selama periode Juli hingga Desember 2024, tercatat 33 kasus bermasalah dalam penundaan ekspor. Permasalahan ini paling banyak muncul pada komoditas *plywood*, *coconut sugar*, dan *furniture*, dengan perusahaan pengirim utama yang terlibat di antaranya adalah PT X, PT Y, dan PT Z. Beberapa faktor penyebab utama yang ditemukan antara lain adalah ketidaksiapan barang, keterlambatan konfirmasi informasi, perubahan permintaan dari *buyer*, serta kendala sistem dan dokumen yang belum lengkap atau tidak sesuai. Permasalahan-permasalahan ini berulang karena belum adanya standar baku yang mengatur penanganan kasus penundaan secara rinci, baik dalam hal komunikasi antar divisi, alur dokumen, maupun proses konfirmasi antar pihak eksternal seperti *shipper*, *buyer*, pelayaran, dan Bea Cukai.

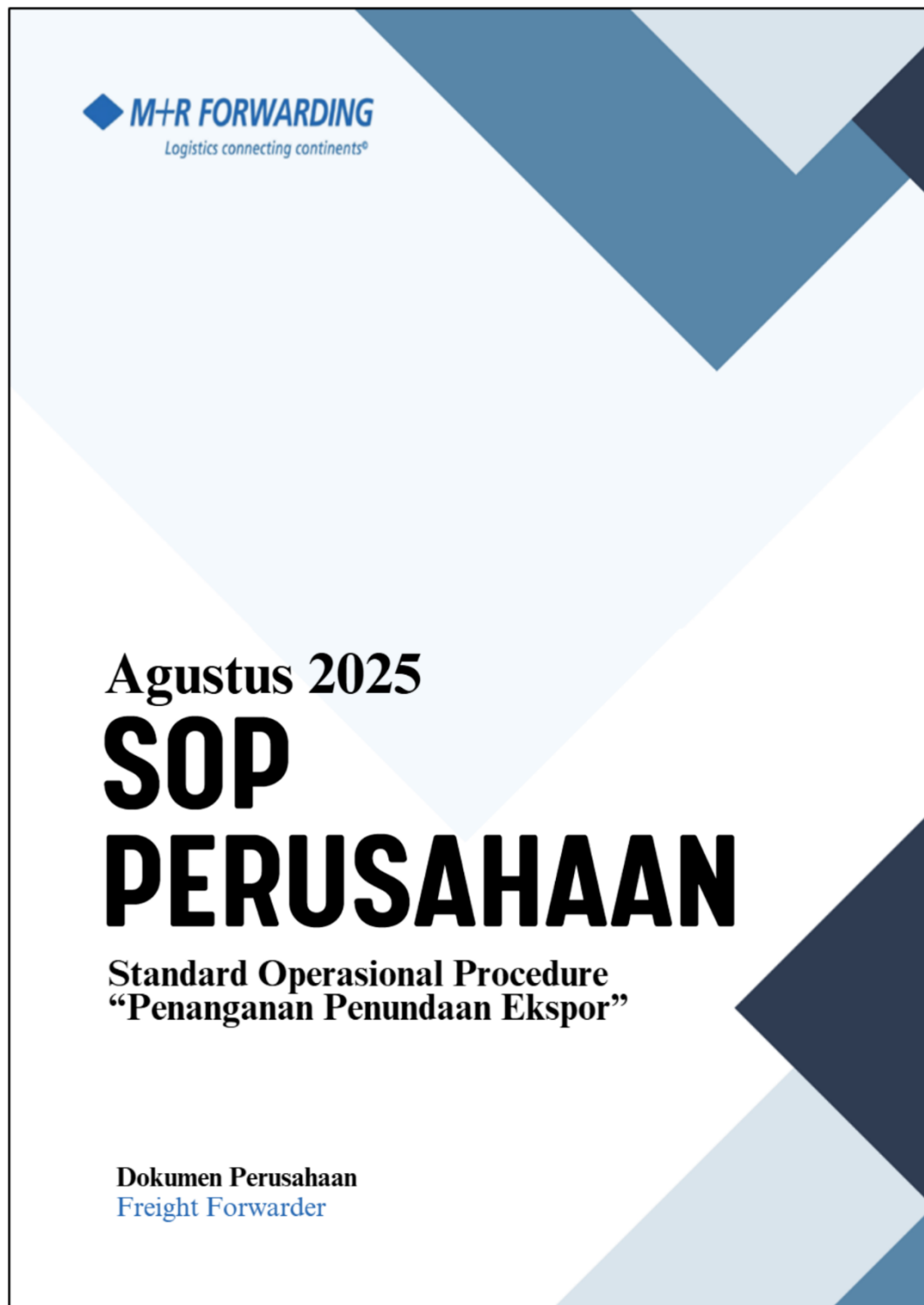
Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini menghasilkan rekomendasi penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Penanganan Penundaan Ekspor sebagai solusi utama untuk mengatasi persoalan-persoalan tersebut. SOP dipilih karena memiliki karakteristik sebagai pedoman teknis dan administratif yang mudah diterapkan di lingkungan kerja, tanpa membutuhkan investasi sistem atau teknologi yang kompleks. Selain itu, SOP juga memiliki fleksibilitas untuk dijalankan oleh berbagai tingkatan karyawan, mulai dari staf operasional hingga manajer cabang, serta dapat disesuaikan dengan kebijakan perusahaan dan dinamika pengiriman dari klien. Alasan lain pemilihan SOP sebagai *output* penelitian ini adalah karena dokumen ini memiliki kemampuan mengikat dan

membentuk budaya kerja yang disiplin dan terstandar di seluruh unit kerja yang terlibat, dari marketing, operasional, hingga pengambilan keputusan manajerial.

Tujuan utama dari penyusunan SOP ini adalah untuk menciptakan alur kerja yang sistematis dan seragam dalam penanganan penundaan ekspor, sehingga setiap bagian memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, serta mengetahui tahapan koordinasi yang harus dilakukan saat terjadi kendala. SOP ini mencakup seluruh proses mulai dari penerimaan *Shipping Instruction* (SI), proses *booking* kapal, konfirmasi dokumen, *monitoring* kesiapan barang, hingga penanganan jika terjadi penundaan karena alasan teknis maupun administratif. Manfaat yang diperoleh perusahaan melalui SOP ini antara lain adalah efisiensi waktu penanganan, pengurangan risiko biaya tambahan seperti *cancellation fee* dan biaya *re-booking*, peningkatan kecepatan komunikasi lintas divisi, serta penguatan kepercayaan *klien* akibat penanganan masalah yang lebih cepat dan terarah.

Keunggulan utama SOP sebagai solusi adalah biayanya yang relatif rendah untuk diterapkan. Tidak seperti sistem digital yang memerlukan pelatihan dan pengadaan infrastruktur baru, SOP cukup disusun dalam dokumen kerja yang dicetak atau disosialisasikan kepada karyawan. Implementasinya dapat dimulai secara bertahap dengan pelatihan sederhana, penempelan diagram atau bagan ataupun *flowchart* di area strategis (seperti ruang operasional, ruang dokumen, dan area *booking*), serta pengawasan rutin oleh manajer cabang. Namun demikian, tantangan dalam penerapan SOP ini juga tetap ada. Salah satunya adalah resistensi dari karyawan terhadap perubahan cara kerja yang lebih tertib dan teratur. Dibutuhkan komitmen dari manajemen untuk memastikan setiap tahapan SOP dipatuhi melalui sistem pelaporan dan evaluasi berkala.

SOP ini merupakan hasil sintesis dari keseluruhan hasil wawancara dengan informan A1 hingga A4, hasil observasi proses kerja ekspor, serta perbandingan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas faktor komunikasi, kualitas layanan dokumen, dan strategi koordinasi pada perusahaan *freight Forwarding*. Dengan SOP ini, perusahaan tidak hanya menangani permasalahan penundaan secara reaktif, tetapi juga membangun sistem kerja preventif dan terstruktur yang dapat diterapkan secara berkelanjutan. Melalui SOP ini, diharapkan PT M+R *Forwarding* Semarang dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme dalam penanganan ekspor, serta meminimalkan potensi kehilangan *klien* akibat keterlambatan atau pembatalan pengiriman. SOP menjadi bukti konkret bahwa strategi penanganan kendala dapat diwujudkan melalui pendekatan sistemik yang *realistis* dan aplikatif.



Gambar 4. 9 Cover SOP PT M+R *Forwading* Semarang
Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

		NO. DOKUMEN : FF.11-SOP-25.08.2025 MULAI BERLAKU : 25/08/2025 REVISI : 00 TGL. REVISI : - HALAMAN : 1-5			
STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR PENANGANAN PENUNDAAN EKSPOR					
PENGESAHAN					
	Nama	Tanda Tangan	Tanggal	Tanggal Berlaku	
Disusun Oleh					
Diperiksa Oleh					
Disetujui Oleh					
KATA PENGANTAR					
RIWAYAT PERUBAHAN DOKUMEN					
No	Tgl	Hlm	Uraian Yang Diubah	Uraian Perubahan	Disahkan Oleh
1. PENGERTIAN PT M+R Forwarding Semarang sebagai perusahaan jasa freight forwarding bertanggung jawab dalam memastikan kelancaran proses ekspor klien. Namun, dalam praktiknya sering terjadi penundaan ekspor akibat berbagai faktor seperti ketidaksiapan barang, keterlambatan dokumen, perubahan jadwal stuffing, hingga kendala sistem dan komunikasi antar pihak. Penundaan ini berpotensi menimbulkan kerugian finansial, mengganggu jadwal pengiriman, Efektivitas kerja, serta menurunkan tingkat kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) Penanganan Penundaan Ekspor sebagai pedoman resmi untuk mempercepat proses penyelesaian, meningkatkan koordinasi antar divisi, serta meminimalkan risiko operasional di masa mendatang. Standar Operasional Prosedur adalah dokumen tertulis yang berisi instruksi rinci yang harus diikuti untuk menyelesaikan tugas secara konsisten dan efisien. SOP menjelaskan langkah-langkah yang harus diambil dalam kegiatan tertentu untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, standar, dan regulasi yang berlaku.					

Gambar 4. 10 Halaman Pertama Lembar SOP

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

2. <u>MAKSUD DAN TUJUAN</u> A. Adapun maksud dan tujuan dari SOP ini adalah: B. Memberikan panduan langkah demi langkah yang jelas dan sistematis kepada setiap divisi dalam menangani kasus penundaan ekspor barang; C. Menyediakan acuan standar agar seluruh proses penanganan dilakukan dengan prosedur yang seragam dan dapat dipertanggungjawabkan; D. Menjadi rujukan operasional bagi karyawan baru dalam memahami proses penyelesaian penundaan ekspor; E. Menjelaskan peran dan keterlibatan unit kerja terkait, mulai dari operasional, marketing, hingga komunikasi dengan pelayaran dan agen; F. Memastikan keterkaitan dan kesinambungan antar proses kerja seperti konfirmasi informasi, revisi dokumen, dan pemilihan opsi jadwal pengganti; G. Meminimalkan potensi kesalahan administratif dan kerugian biaya akibat keterlambatan atau pembatalan ekspor; H. Memberikan dasar evaluasi dan peningkatan berkelanjutan terhadap efektivitas sistem kerja penanganan ekspor perusahaan.
3. <u>RUANG LINGKUP</u> Prosedur ini berlaku untuk proses penanganan penundaan ekspor, khususnya di bagian operasional ekspor PT M+R FORWARDING Semarang.
4. <u>REFRENSI</u> Surat Keputusan Komisaris No. Tahun (Disesuaikan*)
5. <u>PELAKSANA TERKAIT</u> A. Pihak Internal: 1) Bag. Marketing 2) Bag. Operasional Ekspor 3) Bag. Manajer Cabang B. Pihak Eksternal: 1) Buyers 2) Shipper 3) Bea Cukai 4) Agent
6. <u>TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB</u> A. Bagian Marketing 1) Menyampaikan penawaran harga dan jadwal ekspor kepada shipper. 2) Menginformasikan potensi risiko perubahan biaya atau jadwal ekspor. 3) Berkoordinasi dengan operasional untuk validasi dokumen dan permintaan revisi. B. Bagian Operasional Ekspor 1) Melakukan booking kapal berdasarkan Shipping Instruction (SI). 2) Mengelola revisi dan penerbitan dokumen ekspor (PEB, BL, VGM). 3) Berkoordinasi dengan pelayaran, agent, dan EMKL saat terjadi perubahan jadwal.

Gambar 4. 11 Halaman Kedua Lembar SOP
 Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

2. <u>MAKSUD DAN TUJUAN</u> A. Adapun maksud dan tujuan dari SOP ini adalah: B. Memberikan panduan langkah demi langkah yang jelas dan sistematis kepada setiap divisi dalam menangani kasus penundaan ekspor barang; C. Menyediakan acuan standar agar seluruh proses penanganan dilakukan dengan prosedur yang seragam dan dapat dipertanggungjawabkan; D. Menjadi rujukan operasional bagi karyawan baru dalam memahami proses penyelesaian penundaan ekspor; E. Menjelaskan peran dan keterlibatan unit kerja terkait, mulai dari operasional, marketing, hingga komunikasi dengan pelayaran dan agen; F. Memastikan keterkaitan dan kesinambungan antar proses kerja seperti konfirmasi informasi, revisi dokumen, dan pemilihan opsi jadwal pengganti; G. Meminimalkan potensi kesalahan administratif dan kerugian biaya akibat keterlambatan atau pembatalan ekspor; H. Memberikan dasar evaluasi dan peningkatan berkelanjutan terhadap efektivitas sistem kerja penanganan ekspor perusahaan.
3. <u>RUANG LINGKUP</u> Prosedur ini berlaku untuk proses penanganan penundaan ekspor, khususnya di bagian operasional ekspor PT M+R FORWARDING Semarang.
4. <u>REFRENSI</u> Surat Keputusan Komisaris No. Tahun (Disesuaikan*)
5. <u>PELAKSANA TERKAIT</u> A. Pihak Internal: 1) Bag. Marketing 2) Bag. Operasional Ekspor 3) Bag. Manajer Cabang B. Pihak Eksternal: 1) Buyers 2) Shipper 3) Bea Cukai 4) Agent
6. <u>TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB</u> A. Bagian Marketing 1) Menyampaikan penawaran harga dan jadwal ekspor kepada shipper. 2) Menginformasikan potensi risiko perubahan biaya atau jadwal ekspor. 3) Berkoordinasi dengan operasional untuk validasi dokumen dan permintaan revisi. B. Bagian Operasional Ekspor 1) Melakukan booking kapal berdasarkan Shipping Instruction (SI). 2) Mengelola revisi dan penerbitan dokumen ekspor (PEB, BL, VGM). 3) Berkoordinasi dengan pelayaran, agent, dan EMKL saat terjadi perubahan jadwal.

Gambar 4. 12 Halaman Ketiga Lembar SOP
 Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

C. Manajer Cabang 1) Mengambil keputusan akhir atas pembatalan atau penundaan pengiriman. 2) Menyusun instruksi resmi sebagai bukti tertulis ke semua pihak terkait. 3) Mengawasi dan memastikan semua prosedur berjalan sesuai SOP. D. Buyers 1) Menyetujui jadwal pengiriman dan perubahan barang (jika ada). 2) Melakukan inspeksi dan memberikan persetujuan dokumen. 3) Menginformasikan permintaan perubahan PO atau kualitas barang. E. Shipper 1) Menyediakan barang dan dokumen ekspor tepat waktu. 2) Melakukan konfirmasi atas perubahan jadwal atau isi dokumen. 3) Bertanggung jawab atas keakuratan data dan kesiapan ekspor. F. Bea Cukai 1) Menerima dan memproses dokumen PEB dan revisinya. 2) Melakukan pemeriksaan kepatuhan terhadap regulasi ekspor. 3) Memberikan persetujuan ekspor melalui NPE/SPPB. G. Pelayaran/agen 1) Menyediakan jadwal kapal dan batas waktu dokumen (cut-off). 2) Menyimpan dan memproses data booking serta perubahan jadwal. 3) Memberikan konfirmasi terkait perubahan kapal atau container. H. Consignee 1) Menerima dan memverifikasi dokumen ekspor 2) Berkoodinasi dengan pihak agent atau freight forwarder di negara asal 3) Memberi konfirmasi penerima dan keluhan atas keluhan atas ketidaksesuaian pengiriman.
7. <u>DOKUMEN TERKAIT</u> 1) Shipping Instruction (SI) 2) Booking Confirmation 3) Delivery Order (DO) 4) Packing List dan Invoice 5) Draft dan Final BL (Bill of Lading) 6) PEB (Pemberitahuan Ekspor Barang) 7) Surat Permohonan Pembatalan PEB / BL 8) NPE (Nota Pelayanan Ekspor) 9) Surat Konfirmasi Internal 10) Email / Memo Konfirmasi dari Shipper dan Buyer 11) Dokumen Pendukung Lainnya (Sertifikat Fumigasi, Phytosanitary, COO (Certificate of Origin), Sertifikat Organik, jika relevan dengan jenis barang)
8. <u>TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB</u> A. Konfirmasi Rencana Pengiriman 1) Shipper menyampaikan rencana ekspor kepada bagian marketing/sales freight forwarder dalam bentuk proforma invoice atau dokumen rencana pengiriman awal. 2) Bagian marketing melakukan koordinasi dengan bagian operasional untuk mengecek harga, ketersediaan space, dan waktu stuffing.

Gambar 4. 13 Halaman Keempat Lembar SOP

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

- 3) Setelah harga dan jadwal disetujui, shipper mengirimkan Shipping Instruction (SI) awal sebagai dasar booking pengiriman.

B. Proses Booking dan Pemenuhan Dokumen Awal

- 4) Bagian operasional melakukan booking kapal sesuai SI melalui sistem pelayaran atau melalui agen jika menggunakan nominasi.
- 5) Shipper mempersiapkan dokumen ekspor: Packing List, Invoice, dan dokumen pendukung (COO, Fumigasi, Phytosanitary, V-Legal, dsb).
- 6) Dokumen awal dikirim oleh shipper ke bagian operasional untuk proses pembuatan draft PEB, House BL, dan Master BL.

C. Monitoring Kesiapan Barang dan Finalisasi Dokumen

- 7) Bagian operasional memantau kesiapan barang berdasarkan informasi stuffing dari shipper. Jika barang belum siap, tim menginformasikan kemungkinan delay.
- 8) Dokumen dikonfirmasi oleh shipper untuk dibuat SI final, kemudian dikirim ke pelayaran.
- 9) Jika terdapat perubahan (jadwal, kapal, barang), dilakukan revisi dokumen oleh bagian operasional sebelum batas cut-off dari pelayaran.

D. Penanganan Penundaan

- 10) Jika terjadi penundaan dari pihak shipper (barang tidak siap, buyer revisi PO, sertifikat belum terbit), bagian operasional berkoordinasi dengan pelayaran untuk *re-booking* ke jadwal kapal berikutnya, postpone DO untuk menghindari cancellation fee, revisi nama kapal/vessel, tanggal ETD, dan data pendukung lainnya.
- 11) Bagian marketing menginformasikan kepada shipper potensi tambahan biaya, perubahan harga freight (rate validity), atau dokumen pendukung yang perlu diperbarui.
- 12) Jika PEB sudah terbit, dilakukan pembatalan atau revisi PEB melalui sistem Bea Cukai (modul CIESA) dan dikomunikasikan dengan PPJK.
- 13) Bagian operasional mengajukan pembatalan atau revisi BL kepada pelayaran jika diperlukan.

E. Penyelesaian Proses Pengiriman Setelah Penundaan

- 14) Setelah semua dokumen disesuaikan dan dikonfirmasi ulang oleh shipper, proses ekspor dilanjutkan sesuai dengan jadwal dan dokumen terbaru.
- 15) Bagian operasional mengirim pre-alert ke agent (jika menggunakan), atau langsung ke consignee (jika direct master).
- 16) Invoice dan dokumentasi akhir dikirim ke shipper untuk proses pembayaran dan pelunasan.

F. Evaluasi dan Pelaporan

- 17) Setiap kasus penundaan harus dicatat dalam log monitoring sebagai bahan evaluasi berkala oleh pihak manajemen.
- 18) Divisi operasional dan marketing menyusun laporan kendala dan strategi penyelesaian untuk disampaikan dalam rapat evaluasi bulanan.

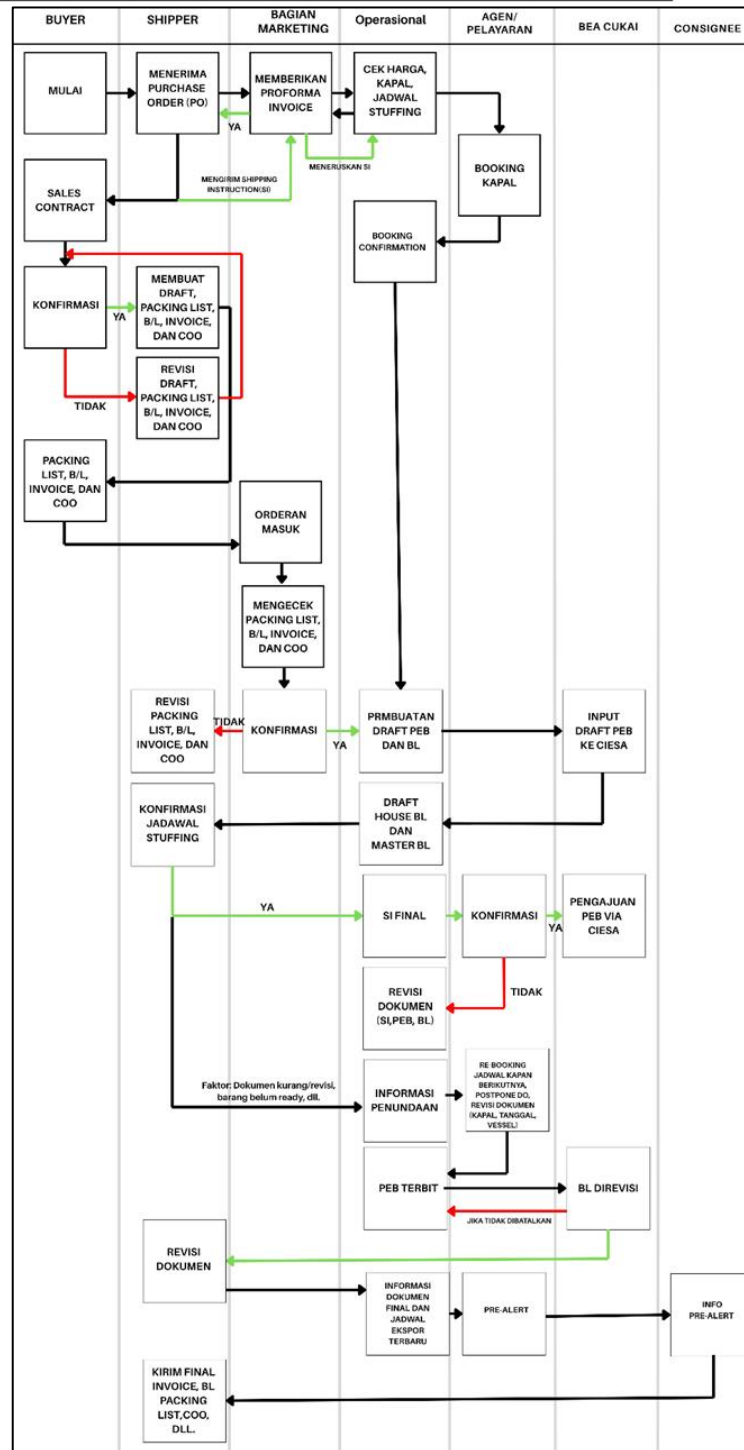
9. Aturan Booking Ekspor

- 1) Biaya pembatalan booking mengikuti ketentuan carrier.
- 2) Dokumen wajib dicek maksimal 24 jam setelah diterima. Komplain setelah itu tidak diproses.
- 3) Keterlambatan FINAL SI/PEB menjadi tanggung jawab shipper.
- 4) Manifest/Flat File disusun sesuai permintaan eksportir/importir dan data PEB.
- 5) Tanpa VGM, kontainer tidak dimuat.
- 6) Draft BL wajib "OK" sebelum ATD.
- 7) Perubahan BL setelah "OK" dikenakan amendment fee.

Gambar 4. 14 Halaman Kelima Lembar SOP

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

10. DIAGRAM ALUR PROSES PENANGANAN PENUNDAAN EKSPOR



Gambar 4. 15 Alur Proses Penanganan Penundaan Ekspor

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025