

BAB I

PENDAHULUAN

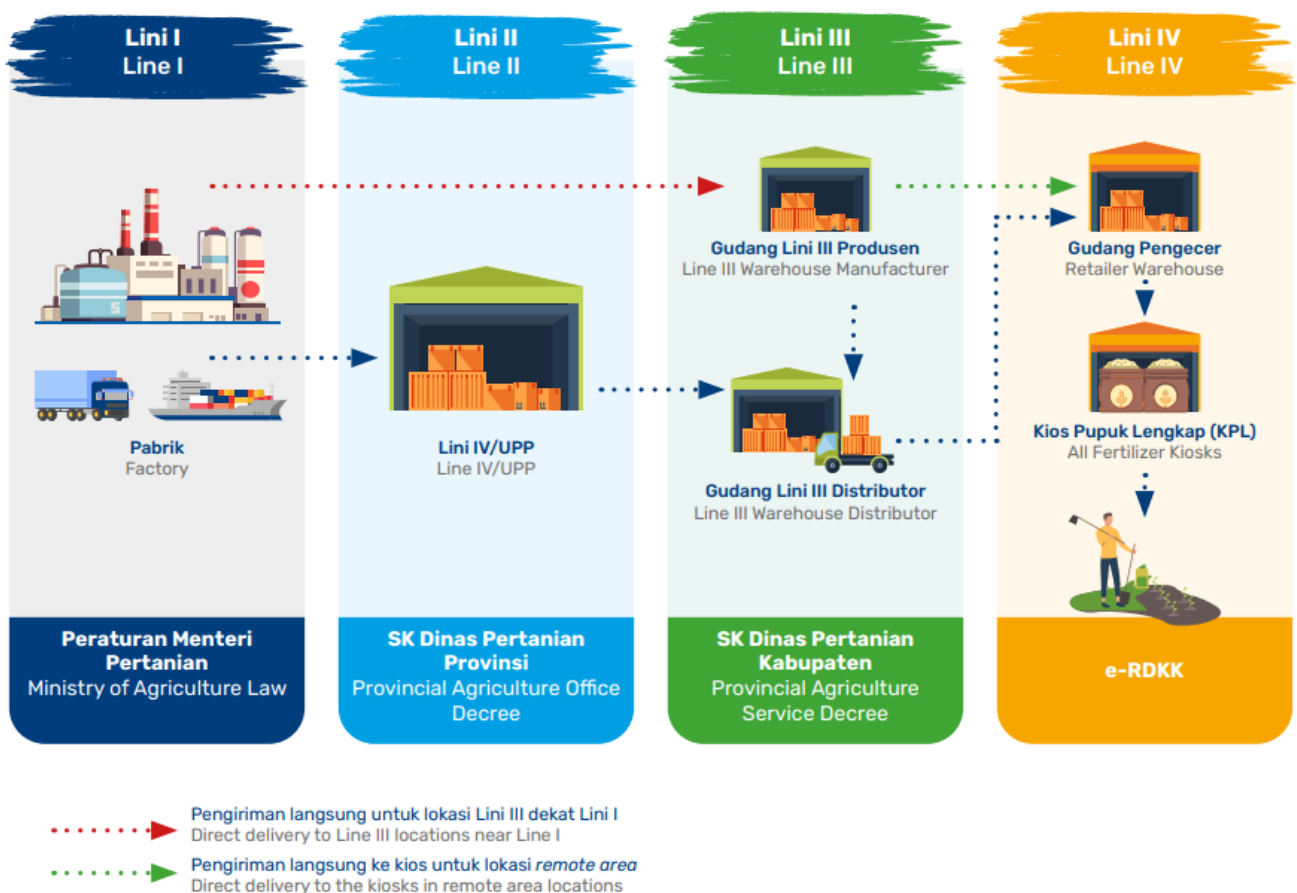
1.1 Latar Belakang Masalah

Pupuk merupakan salah satu komponen penting dalam sektor pertanian karena berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil panen. PT XYZ merupakan perusahaan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang produksi pupuk dan bahan kimia. PT XYZ merupakan salah satu produsen pupuk terbesar di Asia. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis pupuk, seperti urea, NPK, SP36, dan ZA, untuk kebutuhan pertanian.

Sebagai perusahaan milik negara, memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan ketersediaan pupuk di berbagai wilayah termasuk daerah-daerah terpencil, distribusi pupuk yang tepat waktu dan merata menjadi faktor utama dalam mendukung ketahanan pangan nasional. Moda pengangkutan laut menjadi salah satu pilihan utama dalam distribusi ini karena skala pengiriman yang besar dan jangkauan geografis yang luas.

Dalam proses pelaksanaannya, pendistribusian produk tidak dilakukan oleh perusahaan secara langsung, namun PT XYZ bekerja sama dengan vendor. Kerja sama tersebut tertuang dalam sebuah perjanjian dimana sesuai (Pasal 468 KUHD, 2014) yang berbunyi “Perjanjian pengangkutan mewajibkan pengangkut untuk menjaga keselamatan barang yang harus diangkut dari saat penerimaan sampai saat penyerahannya”.

Vendor PT XYZ harus mengganti kerugian karena tidak menyerahkan seluruhnya atau sebagian barangnya atau karena ada kerusakan, kecuali bila ia membuktikan bahwa tidak diserahkannya barang itu seluruhnya atau sebagian atau kerusakannya itu adalah akibat sifatnya, keadaannya atau cacat barangnya sendiri atau akibat kesalahan pengirim. Pengangkutan laut terjadi karena adanya suatu perjanjian antara kedua pihak pemberi jasa pengangkutan dengan pemakai jasa. Dengan ada perjanjian tersebut menyebabkan suatu tanggung jawab bagi pengangkut yang terletak pada keamanan dan keselamatan kapal serta muatannya terutama pada saat pelayaran atau selama dalam pengangkutan.



Gambar 1. 1 Mekanisme Pendistribusian Dari Lini I-Lini IV

Sumber: Annual Report, 2024

Gambar 1.1 menggambarkan alur distribusi pupuk bersubsidi di Indonesia yang terbagi dalam empat lini utama, mulai dari Lini I (pabrik pupuk) yang berada di bawah pengaturan Peraturan Menteri Pertanian, dilanjutkan ke Lini II berupa gudang produsen atau Unit Pengantaran Pupuk (UPP) yang diatur oleh SK Dinas Pertanian Provinsi. Dari Lini II, pupuk didistribusikan ke Lini III yang terdiri atas gudang produsen dan distributor, sebelum akhirnya masuk ke Lini IV yaitu gudang pengecer dan Kios Pupuk Lengkap (KPL) untuk didistribusikan kepada petani yang terdaftar dalam sistem e-RDKK (Elektronik Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok).

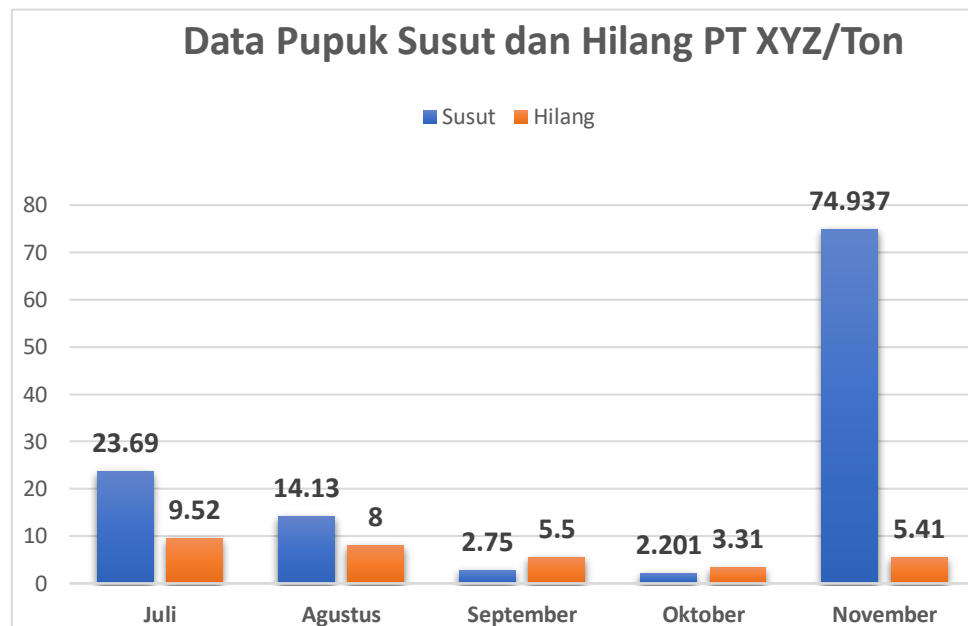
Kompartement sarana prasarana distribusi PT XYZ memiliki peran utama dalam memastikan ketersediaan pupuk di seluruh wilayah distribusi dengan sistem logistik yang terintegrasi. Operasional *outbond logistics* mencakup proses pengiriman pupuk dari unit produksi hingga tiba di distributor atau gudang penyimpanan yang telah ditentukan. Dari total pengiriman melalui angkutan laut, 80% merupakan pupuk bersubsidi, dan 20% pupuk non subsidi yang diawasi langsung oleh Kementerian Pertanian Republik Indonesia. Dalam struktur perusahaan, distribusi merupakan salah satu komponen terbesar dalam *Cost of Goods Sold (COGS)*. Biaya distribusi yang tinggi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kerusakan barang selama pengangkutan, keterlambatan pengiriman, serta tingkat susut dan kehilangan muatan. Tingginya angka susut dan kehilangan pupuk akan berdampak langsung pada *COGS*, yang pada akhirnya dapat mengurangi profitabilitas perusahaan.

Pengangkutan laut menjadi pilihan utama dalam distribusi pupuk karena kapasitasnya yang besar dan jangkauannya yang luas. PT XYZ tidak menjalankan distribusi ini secara langsung, melainkan bekerja sama dengan berbagai vendor jasa angkutan laut. Dalam kontrak pengangkutan ini, PT XYZ menerapkan sistem *Port-To-Door-Service*, dimana barang diangkut dari pelabuhan asal hingga pelabuhan tujuan dan kemudian di distribusikan lebih lanjut ke gudang atau lokasi pelanggan. Namun, dalam prosesnya sering terjadi kendala seperti kehilangan (*cargo loss*) dan penyusutan (*cargo shortage*), yang berdampak pada efisiensi rantai pasok dan kinerja distribusi perusahaan. (Rustina et al., 2022)

Dalam skala internasional, organisasi *Baltic International Maritime Council* (BIMCO) telah mengembangkan berbagai standar kontrak pengangkutan laut yang dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas perjanjian. Saat ini kontrak yang digunakan PT XYZ mungkin belum sepenuhnya selaras dengan standar internasional dan masih memiliki beberapa celah dalam penanganan risiko. Membandingkan kontrak yang digunakan oleh PT XYZ dengan standar internasional, seperti kontrak BIMCO, menjadi langkah penting untuk meningkatkan kualitas perjanjian pengangkutan laut. BIMCO menawarkan kerangka kontrak yang mencakup kewajiban pengangkut dalam menjaga kondisi barang, mekanisme penyelesaian klaim, dan pengaturan asuransi. Saat ini, kontrak yang digunakan PT XYZ berpotensi memiliki kelemahan, seperti kurangnya detail dalam penanganan barang atau mekanisme penggantian kerugian.

Oleh karena itu, penelitian ini akan dilakukan proses *Benchmarking* terhadap BIMCO, dapat mengidentifikasi celah dalam kontrak yang ada dan mengadopsi praktik terbaik dari standar global. Hal ini penting, mengingat PT XYZ beroperasi dalam lingkungan yang membutuhkan distribusi tepat waktu dan risiko minimal. Perlu dilakukan pengelolaan penyusunan dan pengadministrasian kontrak agar sebuah kontrak dapat digunakan sebagai acuan atau pedoman dan sebagai alat pengendalian pelaksanaan pekerjaan.

Dalam penelitian ini, akan dianalisis bagaimana efektivitas kontrak pengangkutan laut PT XYZ dalam mengelola klaim susut faktor-faktor utama yang menentukan peningkatan *performance metrics*. Untuk mendapatkan solusi yang optimal, penelitian ini juga akan melakukan *Benchmarking* terhadap standar kontrak pengangkutan laut internasional, seperti yang diterapkan oleh BIMCO. Dengan perbaikan kontrak yang mengacu pada praktik terbaik internasional, diharapkan vendor dapat lebih teliti dalam menjalankan kewajibannya sehingga risiko kebocoran dan potensi kerugian dapat diminimalkan, serta operasional pengangkutan menjadi lebih efektif dan efisien.



Sumber : Olah Data peneliti, 2024

Gambar 1. 2 Data Pupuk Susut dan Hilang

Pada gambar 1.2 menunjukkan bahwa masih banyaknya klaim pupuk susut dan hilang periode bulan Juli hingga November tahun 2024. PT XYZ menghadapi permasalahan kebocoran pada lambung kapal yang menyebabkan penyusutan muatan hingga 50 ton di bulan november. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional tetapi juga menimbulkan potensi kerugian finansial bagi perusahaan. Salah satu aspek yang dievaluasi adalah pengelolaan klaim susut dan hilangnya muatan dalam kontrak pengangkutan laut, yang berperan dalam meningkatkan profitabilitas berdasarkan parameter metrics.

Maka dari itu memperbaiki kontrak jasa angkutan laut PTDS PT XYZ dengan melakukan *Benchmarking* terhadap kontrak international seperti milik BIMCO diharapkan menjadikan klaim pupuk yang susut dan hilang akan menurun. PT XYZ menghadapi tantangan signifikan terkait dengan tingginya tingkat susut

dan hilang komoditi pupuk selama proses pengangkutan laut. Berdasarkan data internal perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada grafik, jumlah pupuk yang mengalami susut mencapai puncaknya pada bulan November, yaitu sebesar 74,937 ton.

Selain itu, juga terdapat kehilangan pupuk yang meskipun jumlahnya relatif lebih kecil, tetap memberikan dampak negatif terhadap profitabilitas perusahaan. Permasalahan ini mengindikasikan adanya potensi kelemahan dalam pengelolaan logistik, khususnya dalam kontrak jasa angkutan laut yang digunakan. Kontrak ataupun perjanjian yang kuat memberikan kepastian hukum kepada kedua belah pihak, baik PT XYZ maupun pihak pengangkut, dengan mendapatkan hak, kewajiban, dan tanggung jawab secara jelas, terutama kontrak terkait risiko yang umum terjadi dalam pengangkutan, seperti susut dan hilang. Dengan adanya ketentuan yang rinci, kontrak ini membantu mengurangi kemungkinan sengketa serta meminimalkan potensi klaim yang bisa menambah beban finansial dan operasional perusahaan.

Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk menciptakan tingkat perlindungan yang meringankan kerentanan terhadap ancaman dan potensi konsekuensi, sehingga mengurangi risiko ke tingkat yang dapat diterima. Pelaksanaan manajemen risiko harus merupakan bagian integral dari proses pelaksanaan sistem manajemen perusahaan. Proses manajemen risiko merupakan salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan perbaikan berkelanjutan. (Muka & Wibowo, 2021)

Klaim atas susut dan hilangnya pupuk memerlukan analisis lebih lanjut karena dampaknya yang signifikan pada efisiensi rantai pasok dan keberlanjutan distribusi. Pada PT XYZ, meskipun kerugian finansial langsung ditanggung oleh vendor melalui mekanisme denda, tingginya klaim tetap mencerminkan kelemahan dalam pengelolaan pengangkutan. Selain itu, tingginya klaim dapat menjadi indikator adanya masalah sistemik, seperti standar operasional yang kurang memadai, pengawasan yang lemah, atau kontrak yang tidak mengatur tanggung jawab secara detail. Analisis mendalam diperlukan untuk mengidentifikasi akar penyebab klaim, mengukur efektivitas kontrak yang ada, serta menyusun rekomendasi strategis untuk mengurangi risiko menggunakan parameter metrics.

1.2 Rumusan Masalah

- a. Bagaimana parameter *performance metrics* yang relevan dalam menilai efektivitas kontrak pengelolaan klaim susut dan kehilangan pupuk PT XYZ dengan metode *benchmarking*?
- b. Apa saja rancangan klausul kontrak pengangkutan laut yang lebih efektif bagi PT XYZ dapat dibentuk berdasarkan efektivitas kontrak pengelolaan klaim susut dan kehilangan pupuk PT XYZ dengan metode *benchmarking*?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Mengidentifikasi parameter *performance metrics* yang relevan dalam menilai efektivitas kontrak pengangkutan laut khususnya dalam klaim pupuk hilang dan susut PT XYZ untuk *Benchmarking* dengan standar kontrak internasional seperti BIMCO.

- b. Menyusun rancangan klausul kontrak pengangkutan laut yang lebih efektif bagi PT XYZ berdasarkan hasil analisis parameter *performance metrics* dari hasil *Benchmarking*.

1.4 Kegunaan Penelitian

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan teoritis yang telah dipelajari dalam studi manajemen logistik ke dalam situasi asli. Penelitian ini juga memperluas wawasan dan kemampuan analisis penulis dalam menyelesaikan masalah logistik yang kompleks, khususnya dalam mengidentifikasi klausul kontrak pengangkutan laut pada klausul klaim susut dan hilangnya pupuk terhadap standar internasional. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi portofolio akademik yang menunjukkan kemampuan penulis dalam mengaplikasikan metode *Benchmarking* untuk memberikan solusi berbasis data.

- b. Bagi Program Studi

Penelitian ini memberikan kontribusi akademis dengan memperkaya referensi dalam bidang manajemen logistik, khususnya terkait analisis klausul klaim pada kontrak pengangkutan laut. Dengan pendekatan *benchmarking* yang diterapkan, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi mahasiswa dan dosen dalam mengembangkan kajian mengenai pengelolaan klaim. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan universitas untuk memperkuat relevansi kurikulum dengan kebutuhan industri.

c. Kegunaan Perusahaan

Bagi PT XYZ, penelitian ini memberikan evaluasi mendalam terkait klaim susut dan hilang pada pengangkutan laut, yang dapat membantu perusahaan memahami kelemahan dalam kontrak jasa pengangkutan. Dengan metode *Benchmarking*, perusahaan dapat membandingkan praktik mereka dengan standar terbaik industri, sehingga mendapatkan rekomendasi konkret untuk mengurangi klaim dan meningkatkan efisiensi operasional. Penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam memperkuat sistem manajemen risiko.