

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Profil Perusahaan

PT XYZ didirikan sejak tahun 1997 telah mendapatkan reputasi sebagai perusahaan yang '*menghantarkan hal yang mustahil*'. PT XYZ merupakan perusahaan penyedia jasa logistik terintegrasi yang mengatasi tantangan logistik yang rumit, memindahkan berbagai kargo dengan lancar melalui jalur udara, darat, laut, atau multimoda, dan memastikan pengiriman tepat waktu, bahkan di lokasi yang terpencil dan penuh tantangan. PT XYZ tidak hanya sekadar pengiriman barang biasa. Perusahaan bermitra dengan *customer* sepanjang siklus pengiriman, mendukung tujuan finansial dan operasional *customer*.

PT XYZ memiliki tujuan untuk menyediakan solusi rantai pasokan yang transparan yang selaras dengan strategi bisnis *customer*, melampaui ekspektasi tradisional. PT XYZ memiliki lebih dari 1800 karyawan dan telah mengelola lebih dari 6000 dokumen perdagangan internasional setiap tahunnya. PT XYZ mengelola sistim persediaan, pengadaan alat perlengkapan, sumber daya tenaga kerja dan mengkoordinasikan pergerakan material *inbound* dan *outbound* serta mengawasi semua kegiatan operasional untuk memenuhi persyaratan lapangan.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

PT XYZ berada di 44 lokasi, 40 kota dan 21 provinsi di Indonesia. PT XYZ memiliki 3 HUB yang berada di Balikpapan, Jakarta Utara, dan Surabaya. Peneliti melakukan penelitian di HUB Surabaya pada Divisi Ekspor Impor.

4.1.3. Unit Bisnis

Berdasarkan visi misi perusahaan, PT XYZ berupaya mengintegrasikan seluruh sistem manajemen yang berlaku secara berkesinambungan melalui penetapan langkah-langkah Sistem Manajemen Integrasi. Layanan dari PT. XYZ di antara lain:

1. Manajemen Transportasi

Menyediakan layanan manajemen pengiriman kargo domestik maupun internasional mencakup jasa pengurusan kepabeanan. Jasa pengiriman kargo meliputi jalur darat, laut, dan udara. Tim PT XYZ akan melakukan konsultasi terperinci dan menyusun jadwal secara seksama untuk memadukan transportasi terbaik yang disesuaikan dengan spesifikasi tujuan bisnis pelanggan. Pada layanan ini juga mencakup layanan kebutuhan pengurusan kepabeanan.

2. Manajemen Pergudangan

PT XYZ mengembangkan konsep *warehousing* yang sesuai untuk setiap industri didukung dengan lokasi-lokasi *warehouse* yang strategis dan dilengkapi dengan sistem manajemen pergudangan dan teknologi canggih untuk menjamin proses yang efisien dan handal di seluruh jaringan logistik.

3. Layanan *Remote Site/Supply Base*

PT XYZ menyediakan rangkaian lengkap layanan untuk lokasi terpencil khususnya bagi sektor sumber daya dan energi untuk proyek jangka pendek maupun jangka panjang. mengoperasikan 6 shorebase di Matak-Kepulauan Riau, Salak, Drajat, Wayang Windu-Jawa Barat, Meulaboh-

Aceh, Bojonegoro-Jawa Timur, Grissik-Sumatera Selatan, Sumbawa Barat & Sumbawa Timur-Nusa Tenggara Barat dan Tangguh-Papua.

4. Manajemen Pelabuhan

Layanan *Port Management* PT XYZ menyediakan manajemen teknis dan operasional untuk mengelola, penyimpanan, bongkar muat baik di atas kapal atau di sisi dermaga. PT XYZ dapat membantu operasi pelabuhan dalam *bulk* dan *unitized* kargo, kontainer, barang dengan penanganan khusus, trailer dan kendaraan, dan lainnya.

5. Pusat Logistik Berikat

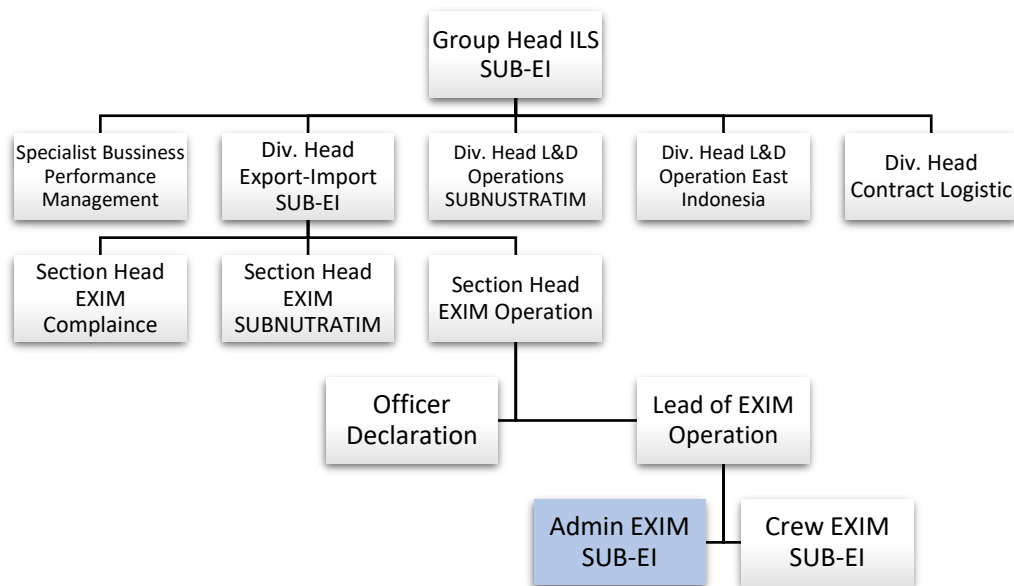
Pusat Logistik Berikat (PLB) merupakan gudang logistik multi fungsi yang digunakan oleh Importir dan Eksportir untuk menyimpan barang-barang yang berasal dari luar wilayah pabean Indonesia dan/atau dari tempat lain di wilayah pabean Indonesia. *Customer* menggunakan layanan PLB biasanya memiliki tujuan untuk menjalankan strategi bisnisnya.

6. Jasa Pengiriman Logistik dan Barang Besar

PT XYZ menyediakan solusi dengan fleksibilitas lebih untuk proses *lifting*, *transporting*, *installing*, dan pembongkaran struktur besar dan berat untuk mendukung kegiatan industri khususnya pertambangan, minyak dan gas, pembangkit listrik, alat berat, konstruksi/infrastruktur, baik untuk pemilik proyek, kontraktor maupun pemasok.

4.1.4. Struktur Organisasi

Berikut adalah bagan struktur organisasi PT. XYZ:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

Sumber: Data Perusahaan, 2023

4.1.5. Tugas dan Fungsi Divisi

a. *Div. Head EXIM SUB-EI*

Div. Head EXIM SUB-EI bertanggung jawab terhadap proses ekspor dan impor di perusahaan dan melakukan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pada bagian layanan pengiriman barang ekspor dan impor wilayah Surabaya-East Indonesia. Adapun tugas dan wewenang dengan rincian antara lain:

1. Memastikan bahwa pengiriman dilakukan sesuai dengan aturan dan regulasi Impor dan Ekspor.
2. Mengadakan konseling bagi klien yang memiliki dilema tentang asuransi, tarif, dan kuota, maupun hal lain yang berhubungan dengan *export import*.

3. Berdiskusi dengan agen bea cukai maupun klien untuk memastikan pengiriman lancar tanpa terkendala.

b. *Section Head EXIM Compliance*

Section Head EXIM Compliance membantu *Div. Head EXIM* dalam proses menanggapi pertanyaan dan masalah pelanggan secara tepat waktu dan profesional untuk menjaga kepuasan pelanggan, mempersiapkan dan menyajikan laporan kinerja kepada manager secara teratur.

c. *Section Head EXIM SUBNUTRATIM*

Section Head EXIM SUBNUTRATIM membantu *Div. Head* dalam memonitor kegiatan ekspor dan impor pada wilayah Surabaya-Nusa Tenggara-Sumatra-Timika.

d. *Section Head EXIM Operation*

Section Head EXIM Operation membantu *Div. Head* dalam proses monitoring dan pemecahan masalah yang dialami oleh PEB Operator, memberikan panduan kepada Anggota Tim tentang prosedur bea cukai, persyaratan dokumentasi, dan kepatuhan perdagangan.

e. *Lead of EXIM Operation*

Memimpin tim operasional ekspor dan impor dengan melakukan pembagian tugas kepada *field crew EXIM*, melakukan monitor ke *Person in Charge* (PIC) dari lapangan ekspor impor, serta berkomunikasi dengan bea cukai, agen pelayaran, perusahaan penerbangan, dan pihak lain yang terlibat dalam proses ekspor dan impor.

f. *Officer Declaration*

Bertugas sebagai operator Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) dan bertanggungjawab dalam melakukan proses *drafting* sampai dengan *shipment* rilis.

g. Admin EXIM SUB-EI

Bertanggung jawab dalam melakukan proses *handover planning* dengan menyiapkan, memeriksa, dan mengajukan dokumen yang diperlukan untuk ekspor dan impor barang, seperti *invoice*, *packing list*, *bill of lading*, dan surat keterangan asal (SKA), dan melakukan *update* data pada *Enterprise Resource Planning* (ERP) perusahaan, melakukan proses cetak *Equipment Interchange Receipt* (EIR) untuk proses mobilisasi *container* maupun proses penarikan *container* dari *port*, melakukan rekap tagihan pembiayaan pelayaran untuk diserahkan kepada divisi *treasury*, serta mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan yang muncul selama proses ekspor dan impor.

h. Crew EXIM SUB-EI

Bertanggung jawab dalam melakukan pembayaran dengan *request invoice storage fee*, *lift on lift off* (LOLO) kepada pihak pelayaran terhadap *shipment* yg berjalan, melakukan pemasangan segel kontainer, melakukan pengecekan fisik barang jika diperlukan (dilakukan apabila *shipment* terkena jalur merah atau jalur kuning), melakukan proses *stack* dan perekaman ke aplikasi sipinter bea cukai.

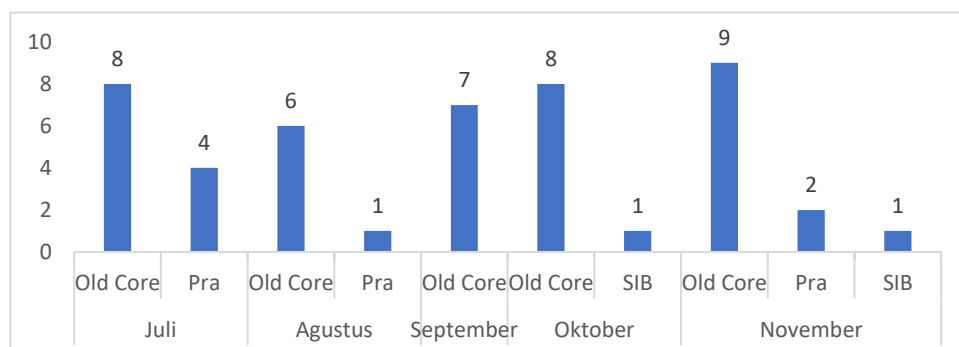
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Analisa Tingkat Optimalisasi Penerapan SOP Pengiriman Barang Ekspor

Dalam teori yang telah dijabarkan oleh Robins dan Coulter (2012) optimalisasi dapat diukur melalui empat indikator utama yakni kinerja organisasi, efisiensi waktu, pengelolaan sumber daya, dan adaptabilitas. Namun dalam penelitian ini, indikator yang dipakai adalah efisiensi waktu, kinerja organisasi, dan pengelolaan sumber daya. Adapun hasil wawancara dengan informan A-1 yang merupakan *Section Head EXIM Operation* menyatakan bahwa:

“Perusahaan harus mengirimkan barang ekspor minimal 2x20 *feet container* selama satu minggu sesuai dengan perjanjian dengan *customer*. Namun ukuran, berat, jenis, maupun volume barang tidak dapat diprediksi mengingat barang yang diekspor adalah barang *refund*.” (hasil wawancara 18 November 2024)

Dari hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa *customer* XYZ memiliki kategori tersendiri untuk barang yang diekspor yakni PRA dan SIB merupakan barang baru yang hendak *direfund* tergolong barang *urgent*. Sedangkan kategori *Old Core* adalah barang lama yang habis masa penggunaannya kemudian *direfund* atas kebijakan perusahaan *customer*.



Gambar 4. 2 Total Planning Export Customer XYZ Periode Juli-Nov
Sumber: data perusahaan, 2024

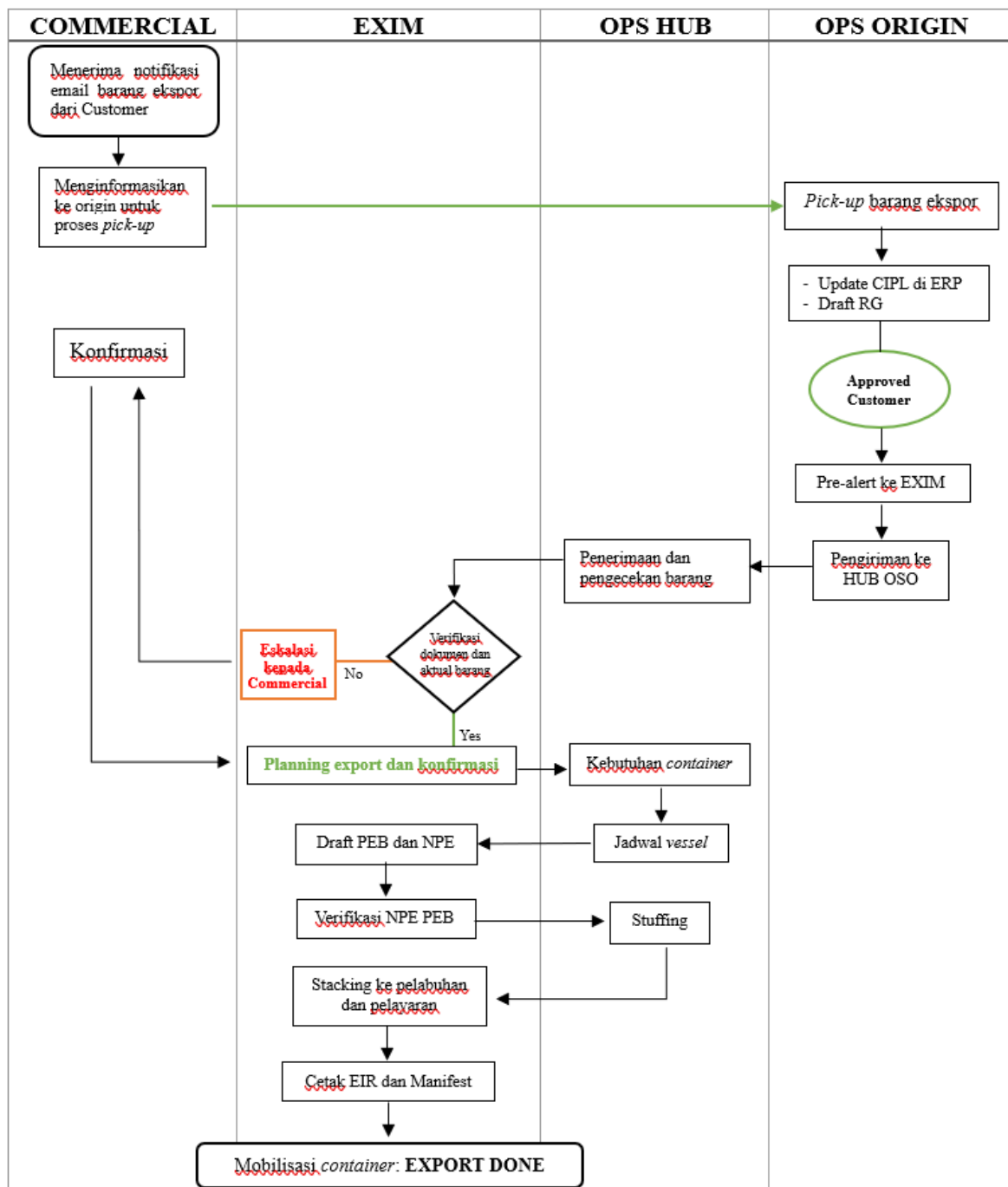
Total *planning export* dari bulan Juli hingga pertanggal 25 November 2024 sebanyak 46 dengan kategori Old Core sebanyak 38, kategori PRA sebanyak 6, dan kategori SIB sebanyak 2. Rata-rata *planning export* perbulan bernilai 9,2 dengan *planning* paling banyak pada bulan Juli yang melakukan pengiriman barang ekspor Old Core sebanyak 8 dan PRA sebanyak 4.

Dengan ketentuan ini, indikator yang paling diperhitungkan adalah ketepatan waktu. Hal tersebut didasari oleh jenis barang ekspor merupakan barang *refund*, artinya harus disegerakan pengirimannya. Jika terlalu lama waktu yang dibutuhkan untuk sampai ke tempat tujuan, nilai barang akan menjadi turun. Dikhawatirkan hal tersebut tidak sesuai dengan ekspektasi yang dimiliki oleh *customer*.

Selain itu, kinerja organisasi dalam mengelola *man power* atau sumber daya manusia yang terlibat juga diperhitungkan dalam sisi penjagaan kualitas dari perusahaan agar tetap stabil dan konsisten sesuai dengan batas standar yang telah ditentukan perusahaan. Tanpa pengelolaan SDM yang efektif, upaya menjaga kualitas cenderung tidak maksimal, karena potensi kesalahan manusia (*human error*) akan lebih sering terjadi, terutama dalam proses yang menuntut ketelitian dan kepatuhan terhadap SOP.

4.2.1.1 Kondisi Penerapan SOP Pengiriman Barang Ekspor

Regulasi ekspor telah diatur oleh Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jendral Bea dan Cukai dalam peraturan Nomor Per-9/BC/2023 tentang Tata Laksana Kepabeanan di Bidang Ekspor. PT XYZ menangani pengiriman ekspor beberapa *customer* dengan frekuensi paling banyak adalah ekspor yang dilakukan oleh *customer* XYZ.



Gambar 4. 3 Alur Pengiriman Barang Ekspor Customer XYZ

Sumber: Data Perusahaan, 2022

Gambar 4.3 merupakan SOP Alur Pengiriman Barang Ekspor yang dikhususkan untuk *customer XYZ*. Prosedur ini ditetapkan sebagai acuan dalam melakukan proses pengiriman barang ekspor. Adapun istilah dan singkatan yang digunakan dalam proses ekspor sebagai berikut:

Keterangan: Singkatan dalam proses ekspor

No	Singkatan	Keterangan
1.	<i>CIPL</i>	<i>Commercial Invoice Packing List</i>
2.	<i>RG</i>	<i>Received Goods</i>
3.	<i>EIR</i>	<i>Equipment Interchange Receipt</i>
4.	<i>ERP</i>	<i>Enterprice Resource Program</i>
5.	<i>DO</i>	<i>Delivery Order</i>
6.	<i>DA/BR</i>	<i>Delivery Address / Booking Reference</i>

Keterangan: Istilah dalam proses ekspor

No.	Istilah	Deskripsi
1.	<i>Stuffing</i>	Proses memuat barang atau kargo ke dalam kontainer sebelum dikirim atau diangkut.
2.	<i>Stacking</i>	Tanda jadi bahwa barang akan diekspor ke pelayaran dan pelabuhan
3.	<i>Pick-up</i>	Proses penjemputan barang ke <i>customer</i>
4.	<i>OPS Origin</i>	Tim operasional yang berada di tempat pengiriman awal barang.
5.	<i>OPS HUB</i>	Tim operasional yang berada di transit point/station akhir sebelum dilakukan proses ekspor
6.	Origin	Alamat atau lokasi awal dari kargo sebelum dikirim ke Alamat tujuan

Gambar 4.3 merupakan alur pengiriman barang ekspor sesuai dengan SOP perusahaan. Dalam penjelasannya diuraikan sebagai berikut:

1. Divisi *Commercial* mendapatkan notifikasi e-mail dari *customer* mengenai detail barang yang akan dikirimkan.
2. Divisi *Commercial* menginformasikan kepada OPS Origin tentang detail barang untuk dilakukannya proses *pick-up*.
3. OPS Origin melakukan proses *pick-up*, kemudian melakukan update CIPL di *ERP* perusahaan, dan membuat draft *RG* yang selanjutnya draft tersebut dikirim kepada *customer*.

4. Setelah RG di*approved* oleh *customer*, OPS Origin mengirimkan *pre-alert* kepada Divisi *EXIM*, kemudian barang dapat dikirim ke HUB OSO.
5. OPS HUB melakukan penerimaan dan pengecekan barang.
6. Divisi *EXIM* melakukan verifikasi dokumen dan aktual barang.
7. Jika terdapat tidak kecocokan pada dokumen dan aktual barang, maka Divisi *EXIM* melakukan eskalasi kepada Divisi *Commercial* mengenai kebenaran data.
8. Jika dokumen dan aktual data telah sesuai, Divisi *EXIM* melakukan *summary planning export* dan mengirimkan data kepada *customer* untuk dilakukannya konfirmasi.
9. Jika telah terkonfirmasi, Divisi *EXIM* menyerahkan data kepada OPS HUB untuk menyesuaikan kebutuhan *container* dan jadwal *vessel*.
10. Selanjutnya, Divisi *EXIM* membuat draft Nota Pelayaran Ekspor dan Pemberitahuan Ekspor Barang yang akan diverifikasi.
11. Setelah dilakukannya verifikasi draft, OPS HUB melakukan *stuffing* barang ke dalam *container*.
12. Setelah itu, Divisi *EXIM* melakukan *stacking* ke pelabuhan dan pelayaran dan melakukan cetak *EIR* dan *Manifest*.
13. Selanjutnya dilakukannya mobilisasi *container* yang menandakan barang ekspor siap diterima di tempat tujuan.

Adapun hasil wawancara lanjutan dengan informan A-1 antara lain:

“Untuk SOP yang dilakukan oleh Tim EXIM sendiri tentu telah dilakukan sesuai prosedur. Hanya saja, biasanya Tim EXIM terhambat ketika melakukan *planning export*. Terhambatnya karena dokumen seperti CIPL, RG itu belum lengkap.” (hasil wawancara 18 November 2024)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa terkendalanya proses ekspor disebabkan oleh SOP yang tidak berjalan sesuai semestinya. Origin yang seharusnya mengirim *pre-alert* kepada Divisi *EXIM* tidak melakukan tugasnya sesuai SOP, sehingga Divisi *EXIM* harus melakukan eskalasi kepada Divisi *Commercial* untuk memberitahukan kepada Origin untuk mengirimkan dokumen agar dapat dilakukan proses selanjutnya. Hambatan ini diperkuat dengan pernyataan dari hasil wawancara yang dilakukan bersama informan A-3 selaku *Section Head Div. Crossdocking*, antara lain:

“Tim CD melakukan tugas sesuai SOP. Tim CD tetap menerima barang, meski belum lengkap dokumennya, karena dilihatnya berdasarkan nomor DA/BR. Namun jika terkait dengan CIPL dan RG nya, memang kadang membuat okupansi gudang tinggi. Karena setiap *customer* *kan* memiliki area masing-masing, jadi kadang jika barang yang dikirim melebihi kapasitas area, maka dipindah ke area lain. Hambatannya jika barang dipindah ke area lain, Tim CD harus lebih teliti ketika melakukan proses *stuffing*” (hasil wawancara, 20 November 2024).

Berdasarkan hasil dari wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan pemahaman tentang SOP pengiriman barang yang dimiliki oleh Tim CD, EXIM, dan Origin. Hal ini berkaitan dengan ada dan tidaknya dokumen persyaratan ekspor pada barang yang dikirimkan ke HUB. Tidak lengkapnya dokumen tersebut menyebabkan barang yang akan diekspor tertahan di gudang *Crossdocking*, sehingga tidak dapat dilakukan proses ekspor selanjutnya. Hal ini menyebabkan okupansi gudang menjadi tinggi, sehingga Tim *Crossdocking* harus melakukan alternatif lain untuk mengatasi masalah.



Gambar 4. 4 Area *Warehouse Crossdocking* Export Cust XYZ
Sumber: Data diolah penulis, 2024

Pada gambar 4.4 merupakan area *warehouse crossdocking* barang *customer* XYZ yang akan dilalukan proses ekspor namun tertahan dan memenuhi area yang telah disediakan. Pernyataan dari informan A-1 dan A-3 dibenarkan dengan pernyataan dari informan A-2 sebagai *Section Head Quality Assurance*, antara lain:

“Tim EXIM dan Tim CD sudah melakukan tugas sesuai dengan SOP masing-masing Tim. Namun, memang terkait kendala yang dialami terkait CIPL dan RG dalam beberapa bulan terakhir berawal dari origin yang kurang menerapkan SOP dengan baik, sehingga banyak DA/BR yang memiliki *aging* lebih dari KPI yang ditentukan” (hasil wawancara, 21 November 2024).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan SOP pengiriman barang ekspor dalam sisi operasional yang dilakukan oleh Tim EXIM dan Tim *Crossdocking* telah diproses sesuai dengan arahan yang ada dalam SOP. Namun kondisi ini tidak sejalan dengan beberapa origin yang tidak melakukan arahan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Penerapan SOP yang tidak berjalan optimal ini menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman prosedur standar yang telah ditetapkan dengan praktik aktual di lapangan.

4.2.1.2 Identifikasi Gap antara Pelaksanaan SOP dan Hasil KPI

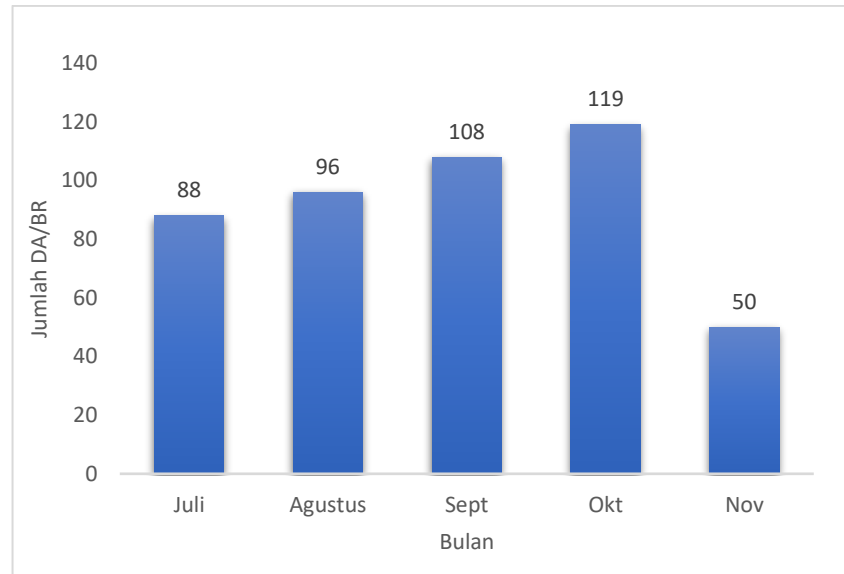
Data dalam identifikasi gap antara pelaksanaan SOP dan Hasil KPI diperoleh dari rekapitulasi master data selama lima bulan mulai dari bulan Juli-November 2024. Batasan *inbound* yang tercatat dalam master data adalah barang *customer* XYZ yang terkendala proses ekspornya dan tertahan di gudang *crossdocking* dikarenakan oleh dokumen persyaratan yang belum lengkap. Master data dicatat menggunakan aplikasi Microsoft Excel dengan kolom sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Kolom Master Data *Issue Export*

DA/ BR	Prov	Kota	State	<i>Date In</i>	<i>Aging</i>	Bulan	<i>Solve</i>	Status	Int
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Sumber: data diolah penulis, 2024

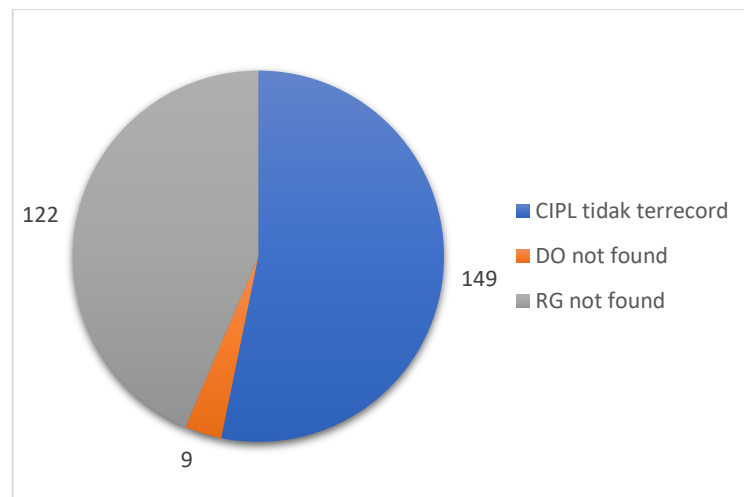
Kolom format yang digunakan dalam melakukan pencatatan master data mencakup DA/BR yang merupakan identitas barang yang dapat dilacak melalui ERP perusahaan. Selanjutnya tercantum data interval yang dihitung berdasarkan *date-in* barang yang dipastikan ditemukannya masalah, sampai *date-solve* barang. Dalam kolom format juga terdapat *state*, area, dan kode origin untuk merekam jejak wilayah origin yang mengirim barang ekspor.



Gambar 4. 5 Diagram *Inbound* Barang Ekspor Customer XYZ

Sumber: Data perusahaan, Juli-November 2024

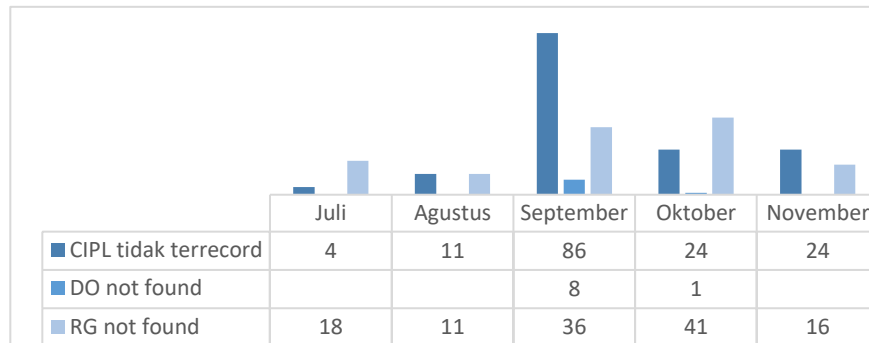
Berdasarkan data yang diperoleh mulai Juli-November 2024 terdapat 461 *inbound* masuk yang dihitung berdasarkan DA/BR. Rata-rata yang diperoleh adalah 92 *inbound* masuk dengan pengiriman terbanyak yakni pada bulan Oktober yang berjumlah 119 DA/BR.



Gambar 4. 6 Total *Issue Export* Berdasarkan Kendala Dokumennya

Sumber: data diolah penulis, 2024

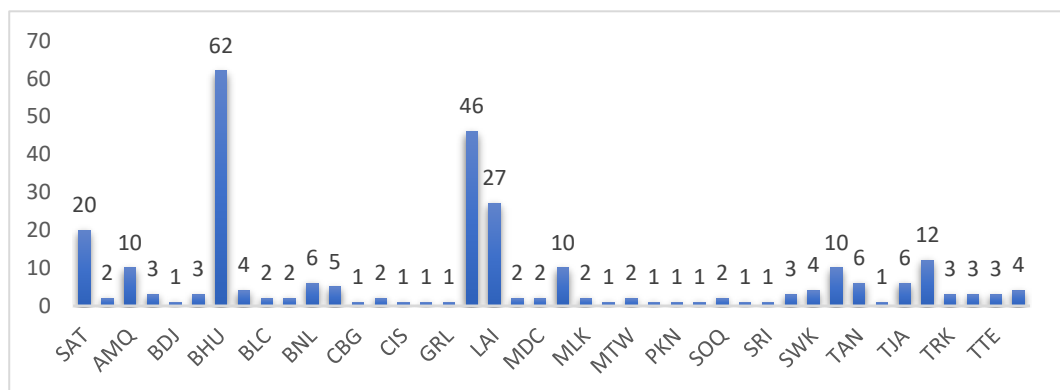
Dari rekapitulasi data yang telah dilakukan, terdapat total *issue* sebanyak 280 yang mana memiliki jumlah bandingan 0,61 dengan total *inbound* pada gambar 4.6. Artinya lebih dari setengah *inbound* barang memiliki *issue* yang menjadi kendala dilakukannya ekspor barang. Tercatat bahwa kendala yang paling sering dialami adalah tidak *terrecord* nya CIPL di ERP perusahaan.



Gambar 4. 7 Total Issue Export Juli-Nov 2024

Sumber: Data diolah penulis, 2024

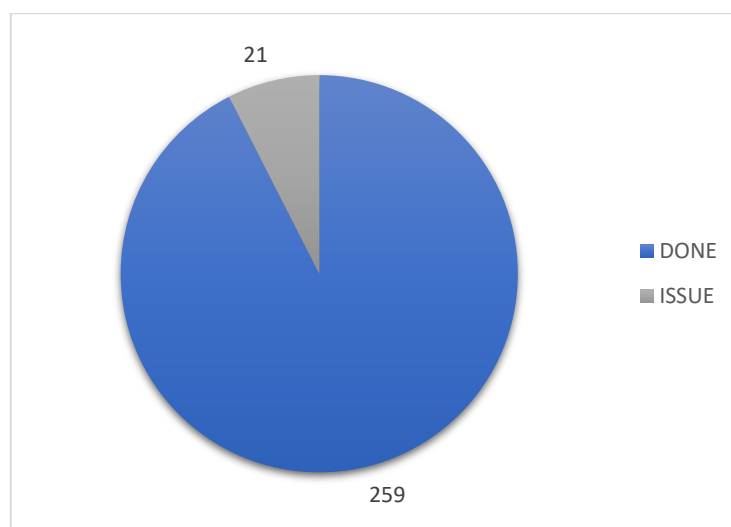
Dari gambar 4.8 dapat dilihat bahwa *issue* paling banyak terjadi di bulan September yang berjumlah 130 *issue* dengan rincian total CIPL yang tidak *terrecord* sebanyak 86, *RG not found* sebanyak 36, dan *DO not found* sebanyak 8. Dari rekapitulasi data tersebut, dapat diketahui jumlah rata-rata *issue* perbulan berjumlah 56. Artinya setidaknya dalam satu bulan terdapat lebih dari 50 barang yang harus dipantau kembali dikarenakan dokumen barang tidak lengkap.



Gambar 4. 8 Origin of Issue Juli-Nov 2024

Sumber: data diolah penulis, 2024

Berdasarkan hasil rekapitulasi data yang dikumpulkan, terdapat 43 origin yang melakukan pengiriman barang yang masih belum lengkap secara dokumen atau informasi yang belum sampai ke HUB. Dari diagram 4.9 dapat diketahui Origin yang tidak mematuhi SOP dengan tidak mengirimkan dokumen paling banyak yakni Origin dengan kode BHU sebanyak 62 DA/BR, Origin dengan kode KDI sebanyak 46 DA/BR, Origin dengan kode LAI sebanyak 27 DA/BR, dan Origin dengan kode SAT sebanyak 20 DA/BR.



Gambar 4. 9 Status DA/BR Per 25 November 2024

Sumber: data diolah penulis, 2024

Dari total *issue* yang ada dikatakan bawah 259 DA/BR telah terselesaikan permasalahannya dan 21 DA/BR lainnya masih menjadi *issue*. Total status DA/BR diperoleh dari rekapitulasi data selama lima bulan dimulai dari bulan Juli-November 2024. Batasan dari DA/BR dikategorikan sebagai barang *issue* dengan remaks CIPL tidak *terrecord*, RG *not found*, dan DO *not found*. Adapun rincian barang yang masih menjadi *issue* pertanggal 25 November 2024 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Rincian Barang Status Issue Per 25 November 2024

DA/BR	Origin	State	Remarks	Aging at OSO
4000xxxxxxxx	CBG	JASUM	CIPL tidak terrecord	32
4000xxxxxxxx	TAN	JASUM	CIPL tidak terrecord	29
4000xxxxxxxx	TAN	JASUM	CIPL tidak terrecord	35
4000xxxxxxxx	BDO	JASUM	<i>RG not found</i>	32
BR24/00xxxxx	CIL	JASUM	<i>RG not found</i>	43
5000xxxxxxxx	BKJ	KAL	<i>RG not found</i>	18
BR24/00xxxxx	BPN	KAL	<i>RG not found</i>	70
BR24/00xxxxx	BPN	KAL	<i>RG not found</i>	70
600xxxxxx	LAI	KAL	<i>RG not found</i>	25
600xxxxxx	LAI	KAL	<i>RG not found</i>	22
600xxxxxx	LAI	KAL	<i>RG not found</i>	25
600xxxxxx	LAI	KAL	<i>RG not found</i>	25
600xxxxxx	LAI	KAL	<i>RG not found</i>	25
600xxxxxx	MAL	KAL	<i>RG not found</i>	22
600xxxxxx	MAL	KAL	<i>RG not found</i>	18
5000xxxxxxxx	TAB	KAL	<i>RG not found</i>	32
5000xxxxxxxx	TAB	KAL	<i>RG not found</i>	22
5000xxxxxxxx	TAB	KAL	<i>RG not found</i>	28
4000xxxxxxxx	TJA	KAL	<i>RG not found</i>	35
600xxxxxx	TRP	KAL	<i>RG not found</i>	29
5000xxxxxxxx	BHU	SUBEI	<i>RG not found</i>	14

Sumber: data diolah penulis, 2024

Dari data rincian ini disebutkan bawah masih banyak barang yang terkendala dalam proses ekspor dengan *aging* yang cukup lama. Keadaan ini disebut tidak ideal mengingat bahwa umur barang melebihi standar yang ditentukan oleh Tim Ekspor dan Impor serta masih banyak proses yang harus dilalui sebelum barang naik ke kapal dan dikirimkan kepada tujuan.

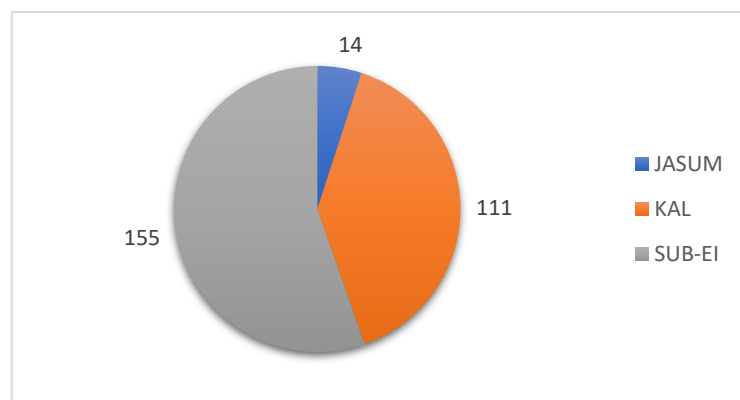
Jumlah total *inbound* yang menjadi *issue* dari bulan Juli-November 2024 sebanyak 280 dengan waktu penyelesaian masalah paling cepat selama 2 hari dan penyelesaian paling lama selama 77 hari, maka dapat diketahui rata-rata waktu penyelesaian *issue inbound* barang ekspor *customer XYZ* adalah selama 17 hari. Adapun histori *aging* paling lama yang pernah terjadi adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Aging Paling Lama dalam Gudang Crossdocking

DA/BR	Origin	State	Date In	Date Solve	Remarks	Interval
400xxxxxxxxx	BCR	KAL	03-Sep-24	19-Nov-24	RG not found	77

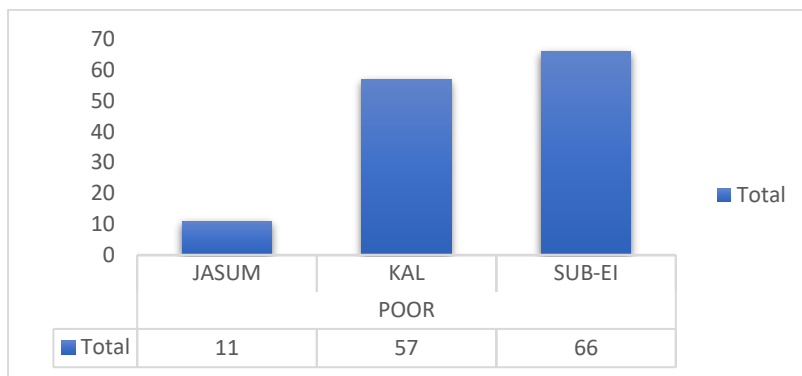
Sumber: Data perusahaan, 2024

Pada tabel 4.4 merupakan barang dengan waktu penyelesaian paling lama, yakni 77 hari. DA/BR tersebut berasal dari origin BCR dan *state* KAL dengan terkendala RG tidak ditemukan pada SAP *customer* XYZ, sehingga tidak dapat dilakukannya tahap lanjut dari proses ekspor.

**Gambar 4. 10 Diagram Wilayah Origin Issue**

Sumber: Data diolah penulis, 2024

Adapun 3 wilayah dari origin yang mengirimkan barang ke HUB di antaranya adalah KAL, SUB-EI, dan JASUM. Dari rekapitulasi histori yang dilakukan, dikatakan bahwa SUB-EI menjadi wilayah dengan origin yang memiliki riwayat pengiriman barang ke HUB dengan dokumen yang tidak lengkap, sehingga memerlukan waktu lebih lama untuk dilakukan proses ekspor dan menjadi *issue* barang yang tertahan di gudang *crossdocking*.



Gambar 4. 11 Total Out of KPI

Sumber: data diolah penulis, 2024

Dari seluruh *issue inbound* barang yang tercatat, terdapat 134 *inbound* yang tidak sesuai dengan KPI yang telah ditentukan oleh internal EXIM. Data ini dihitung berdasarkan interval waktu dari ditemukannya *issue* hingga selesainya masalah dari barang tersebut. Tercatat bahwa *issue* tersebut paling banyak ditemukan di wilayah SUB-EI dengan total *issue* 66 *inbound*. Kemudian disusul oleh wilayah KAL dengan jumlah 57. Dikatakan tidak sesuai dengan KPI EXIM karena proses yang dibutuhkan berlangsung selama lebih dari 14 hari, terhitung sejak barang masuk di HUB. Adapun hasil wawancara yang dilakukan dengan informan A-3 sebagai berikut:

“SOP itu memang dirancang buat efisiensi, tapi kenyataannya sering kejeagal sama faktor eksternal divisi. Jadi SOP-nya bagus, tapi pas di lapangan, waktu kita banyak habis buat ngejar dokumen dari *customer*.” (hasil wawancara 20 November 2024)

Sama halnya dengan hasil wawancara dengan informan A1 adapun penjelasan terkait permasalahan yang dialami sebagai berikut:

“Saat dilakukannya verifikasi, DA/BR yang tidak terdeteksi nomor CIPLnya di kolom *code booking* atau keterangan *RG not found* pada ERP ini, langsung dilakukan eskalasi kepada Commercial untuk diteruskan kepada Origin. Biasanya kita juga meminta Tim QA untuk membantu dalam pemantauan kejelasan terkait CIPL. Namun kita juga tidak bisa memprediksi kapan origin memberikan jawaban meskipun tim origin sudah ditegur oleh tim QA” (hasil wawancara 18 November 2024).

Dari data diagram-diagram histori dan jawaban dari wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan adanya origin-origin tertentu yang sering lalai dalam menerapkan SOP yang ditetapkan. Kecepatan dalam waktu pelayanan pengiriman tidak sesuai dengan standar operasional yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan gap yang signifikan antara penerapan SOP dan KPI perusahaan. Gap ini menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa meskipun KPI telah ditentukan berdasarkan efektivitas dan pertimbangan yang mendalam, masih terdapat banyak kendala dalam aktual prosesnya.

Dalam mengatasi kendala dari permasalahan yang telah dijabarkan, *dashboard monitoring issue* digunakan sebagai alat deteksi dini yang memusatkan fokus pada item atau proses yang bermasalah, sehingga mempermudah identifikasi titik lemah dalam penerapan SOP. Selain itu, *dashboard* ini juga dapat menjadi dasar penyusunan laporan evaluasi bulanan mengenai tren permasalahan yang sering terjadi, serta siapa saja yang paling sering menyumbang *issue* terhadap proses ekspor. Dengan demikian, meskipun hanya berfungsi sebagai pemantau masalah, *dashboard* ini tetap dapat membantu mempercepat penyelesaian masalah dan mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, khususnya dalam mencapai KPI yang telah ditetapkan.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni'mah tahun 2024 yang menjelaskan bahwa visualisasi yang dihasilkan dari *dashboard monitoring* membantu kinerja proses pemantauan dan memudahkan analisis KPI karena informasi disajikan secara ringkas, akurat, dan mudah dipahami. Dengan demikian, meskipun hanya fokus pada data *issue*, *dashboard monitoring* tetap

memiliki dampak positif dalam mempercepat penyelesaian kendala operasional dan mendukung tercapainya target kinerja perusahaan.

4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Optimalisasi SOP Pengiriman Barang Ekspor

Pada proses pengiriman barang ekspor, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi dalam menerapkan prosedur standar yang telah ditetapkan. Kombinasi faktor-faktor ini dapat menunjukkan sejauh mana optimalisasi penerapan SOP dapat terlaksana dan mendukung proses ekspor.

4.2.2.1 Faktor Pendukung

Dalam pelaksanaan prosedur pengiriman barang ekspor di PT XYZ Surabaya, terdapat berbagai faktor yang memengaruhi tingkat keberhasilan optimalisasi SOP dalam upaya mencapai target *Key Performance Indicators* (KPI).

Hal ini disampaikan langsung oleh informan A-1 sebagai berikut:

“Faktor yang mendukung yakni teknologi. ERP kita sudah terintegrasi dan terus diperbarui. Hal ini dapat memudahkan proses pengiriman barang ekspor, contohnya untuk menyalurkan informasi. Saya rasa prosedur yang dimiliki juga cukup jelas dan mudah dipahami” (hasil wawancara, 18 November 2024)

Dari pernyataan yang disampaikan oleh informan A-1 diperjelas dengan tambahan dari hasil wawancara dengan informan A-2 sebagai berikut:

“Dalam segi teknologi sebenarnya tidak ada masalah. Malah teknologi yang dimiliki oleh perusahaan terbilang *up to date*. Jadi bisa dibilang teknologi ini juga menjadi faktor pendukungnya. Prosedurnya juga cukup jelas dan tertulis, jadi harusnya itu juga tidak menjadi penghambat. Sudah jelas sekali. Di SOP juga tertera bagian mana saja yang harus dilakukan origin, ops HUB, tim EXIM, tim *traffic, commercial*” (hasil wawancara, 20 November 2024)

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa teknologi menjadi faktor pendukung yang signifikan dalam optimalisasi prosedur pengiriman barang

ekspor di PT XYZ Surabaya. Sistem ERP yang terintegrasi serta terus diperbarui memberikan kemudahan dalam distribusi informasi dan pelacakan dokumen ekspor secara real-time. Selain itu, pernyataan kedua informan juga menunjukkan bahwa SOP yang dimiliki oleh perusahaan cukup jelas, tertulis, dan mudah dipahami oleh pelaksana di lapangan. Hal ini memberikan pedoman kerja yang pasti bagi setiap divisi, yang pada akhirnya mendukung efisiensi proses dan pencapaian KPI.

4.2.2.2 Faktor Penghambat

Di sisi lain, masih ditemukan beberapa kendala yang menjadi faktor penghambat dalam penerapan SOP secara optimal. Hal ini dijelaskan oleh informan A-1 dengan pernyataan sebagai berikut:

“Tentu saja, faktor sosial dan budaya kerja punya pengaruh yang cukup besar. Misalnya, di beberapa origin, ada budaya kerja yang masih sangat bergantung pada instruksi langsung, sehingga inisiatif untuk membaca dan memahami SOP secara mandiri masih rendah. Walaupun kantor origin atau cabang berada di bawah naungan satu perusahaan, konteks sosial budaya lokal tempat mereka beroperasi tetap memiliki pengaruh yang kuat terhadap pola kerja, sikap terhadap SOP, dan budaya organisasi lokal.”

Penyataan tersebut diperkuat kembali dengan hasil wawancara dengan informan A-2 sebagai berikut:

“Iya, sangat berpengaruh. Walaupun semua origin berada di bawah sistem dan SOP yang sama, karakteristik sosial budaya lokal bisa berdampak pada cara mereka menjalankan prosedur. Misalnya, ada origin yang budaya kerjanya cenderung santai atau fleksibel terhadap tenggat waktu, sementara cabang lain lebih disiplin dan *detail-oriented*. Nah, di QA, kami sangat mengandalkan konsistensi, karena kalau satu origin tidak konsisten menerapkan SOP, maka output dari mereka bisa jadi berbeda kualitasnya dibanding origin lain.” (hasil wawancara 21 November 2024)

Dari pertanyaan hasil wawancara dengan beberapa informan, menegaskan bahwa meskipun secara struktural seluruh origin atau cabang berada dalam satu organisasi dan menggunakan sistem serta SOP yang sama, faktor sosial dan budaya

lokal tetap memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasinya. Ini merupakan bentuk dari pengaruh eksternal mikro, yaitu pengaruh lingkungan kerja lokal terhadap perilaku dan praktik kerja internal.

Salah satu aspek sosial budaya yang disebutkan adalah tingkat ketergantungan terhadap instruksi langsung, yang masih dominan di beberapa origin. Hal ini menunjukkan rendahnya inisiatif individu dalam memahami dan menerapkan SOP secara mandiri. Beberapa origin cenderung santai atau fleksibel terhadap tenggat waktu, sedangkan origin lain memiliki budaya yang lebih disiplin dan teliti dalam menjalankan prosedur. Ketidakkonsistenan ini menjadi tantangan besar bagi perusahaan karena kualitas output yang seharusnya seragam malah menjadi bervariasi antar wilayah. Faktor penghambat lainnya juga dijelaskan oleh informan A-1 sebagai berikut:

“Kendala utama justru datang dari sisi SDM, terutama di origin. Banyak dari mereka yang belum konsisten dalam menjalankan SOP, sehingga kadang tim exim maupun ops HUB harus memiliki solusi berlapis dengan melakukan pengecekan satu persatu barang yang ada di *warehouse*” (hasil wawancara, 18 November 2024)

Adapun hasil wawancara dengan informan A-2 yang memperkuat pernyataan informan A-1 sebagai berikut:

“Setelah saya amati juga, saya rasa hanya *human error*, entah karena lupa atau apa. Karena jika sudah memahami SOP, sudah jelas sekali apa saja yang harus dilakukan, terutama jika kita melihat dari sini *human error* yang paling banyak ditimbulkan oleh tim Origin, *ya*” (hasil wawancara, 21 November 2024)

Hal ini diperkuat dengan pernyataan hasil wawancara dengan informan A-3 sebagai berikut:

Kalau dokumen lengkap dan sistem jalan lancar, proses kita bisa cepat banget. Tapi kenyataannya, banyak *delay* justru karena informasi masuknya setengah-setengah” (hasil wawancara 20 November 2024)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuning (2021), yang menyatakan bahwa kejelasan prosedur dan dukungan teknologi yang memadai akan mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan lebih mudah mematuhi SOP dan mencapai target operasional ketika proses kerja didukung oleh sistem informasi yang canggih dan prosedur kerja yang tertata rapi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dua faktor tersebut—teknologi dan prosedur yang jelas—berperan besar sebagai faktor pendukung dalam optimalisasi SOP pengiriman barang ekspor untuk menunjang capaian KPI perusahaan.

4.3 Output Penelitian

Dari penelitian yang berjudul “Optimalisasi Prosedur Pengiriman Ekspor Menggunakan *Dashboard Monitoring* untuk Meningkatkan *Key Performance Indicators* di PT XYZ Surabaya” tersebut, penulis memberikan output dalam bentuk *dashboard monitoring* yang diaplikasikan melalui Pivot Table Microsoft Excel. *Dashboard* ini bertujuan untuk mengetahui area origin atau *state* yang memerlukan perbaikan dalam penerapan SOP, serta dapat dipergunakan pada *weekly report* Divisi EXIM untuk mengetahui sejauh mana SOP pengiriman barang ekspor berjalan dengan baik. *Dashboard* diaplikasikan melalui *Pivot Table Microsoft Excel* untuk memudahkan staff EXIM menggunakannya. Staff EXIM hanya perlu menambahkan data pada kolom Master Data dan melakukan *refresh* pada *Pivot Table Analyze* untuk menghasilkan visualisasi data terbaru. Pengaplikasian *dashboard* dengan *Pivot Table Microsoft Excel* juga tidak memerlukan penyimpanan internal yang besar. Adapun bentuk *Dashboard Monitoring Issue Export* sebagai berikut:



Gambar 4. 12 Output Penelitian: *Dashboard Monitoring Issue Export*

Sumber: data diolah penulis, 2025