

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah PT Pupuk Indonesia Logistik**

PT Pupuk Indonesia Logistik (PILOG) didirikan pada 23 Desember 2013 sebagai anak perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) untuk mengintegrasikan rantai pasok pupuk nasional. PILOG bertugas mengoperasikan armada kapal amoniak dan kargo curah guna menjamin kelancaran distribusi pupuk di seluruh Indonesia dalam mendukung ketahanan pangan nasional. Aktivitas operasional dan administratif perusahaan kini berpusat di Gedung Wisma Pusri 101, Lantai 2 & 3, Jl. Letjend S. Parman Kav. 101, Tomang, Jakarta Barat.



**Gambar 4.1 Kantor PT Pupuk Indonesia Logistik**  
Sumber: *Website Resmi PT Pupuk Indonesia Logistik (2025)*

Unit bisnis utama PILOG bergerak di bidang jasa logistik maritim dan angkutan laut terintegrasi (*sea freight services*). Layanan ini mencakup pengelolaan operasional kapal milik (seperti MT Salmon Mustafa dan KM Pusri Indonesia I)

serta pengaturan sewa kapal (*voyage/time charter*) melalui Departemen Pemasaran & *Chartering*. Fokus utamanya adalah mendistribusikan komoditas pupuk curah, amoniak, dan material industri terkait secara aman dan efisien di pasar domestik maupun internasional.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT Pupuk Indonesia Logistik**

##### 1. Visi PT Pupuk Indonesia Logistik

Menjadi perusahaan jasa logistik terintegrasi yang andal dan terpercaya dalam mendukung ketahanan pangan nasional.

##### 2. Misi PT Pupuk Indonesia Logistik

- a. Menyediakan layanan logistik laut, darat, dan pergudangan yang efisien serta terintegrasi.
- b. Mendukung distribusi pupuk dan produk turunan secara tepat waktu dan merata ke seluruh Indonesia.
- c. Mengembangkan sistem digitalisasi untuk meningkatkan efektivitas rantai pasok.
- d. Menjaga profesionalisme dan keandalan sumber daya manusia.
- e. Memberikan kontribusi nyata terhadap ketahanan pangan nasional.

#### **4.1.3 Unit Bisnis PT Pupuk Indonesia Logistik**

##### 1. *Sea Freight*

PT Pupuk Indonesia Logistik memberikan pelayanan sewa / *Charter* kapal dengan pola PTP (*Port to Port*), serta kegiatan yang terintegrasi dengan angkutan laut sampai ke gudang lini III, yang terbagi menjadi:

- a. PTDS (*Port to Door Services*): Pelayanan jasa pengiriman barang dari pelabuhan asal langsung sampai ke lokasi atau gudang tujuan konsumen.

b. DTDS (*Door to Door Services*): Pelayanan jasa pengiriman barang secara menyeluruh, dijemput dari alamat pengirim hingga diantar sampai ke lokasi atau gudang tujuan.

## 2. *Floating Storage*

Pelayanan yang berfungsi sebagai sarana gudang terapung demi penyimpanan komoditas amoniak, LPG, dan urea. Fasilitas ini digunakan untuk proses transfer (alih muat) ke kapal berkapasitas besar, baik untuk keperluan ekspor maupun impor.

## 3. *Ship to Ship*

Pelayanan pemindahan kargo antar-kapal untuk keperluan ekspor maupun impor. Muatan dari kapal berkapasitas besar akan didistribusikan langsung ke konsumen dengan menggunakan armada kapal yang dimiliki oleh PT Pupuk Indonesia Logistik.

## 4. *Port Terminal Transportation*

Pelayanan penyediaan fasilitas di area dermaga kepelabuhanan yang dikhususkan untuk aktivitas penerimaan, penanganan, dan pemindahan barang atau kargo secara efektif ke tangan konsumen.

## 5. *Amonia in Container*

Pelayanan pengiriman dan distribusi komoditas amoniak melalui jalur darat dengan memanfaatkan media pengantaran *container* khusus.

## 6. *Urea in Container*

Pelayanan pengiriman dan distribusi komoditas urea melalui jalur transportasi darat dengan menggunakan moda *container*.

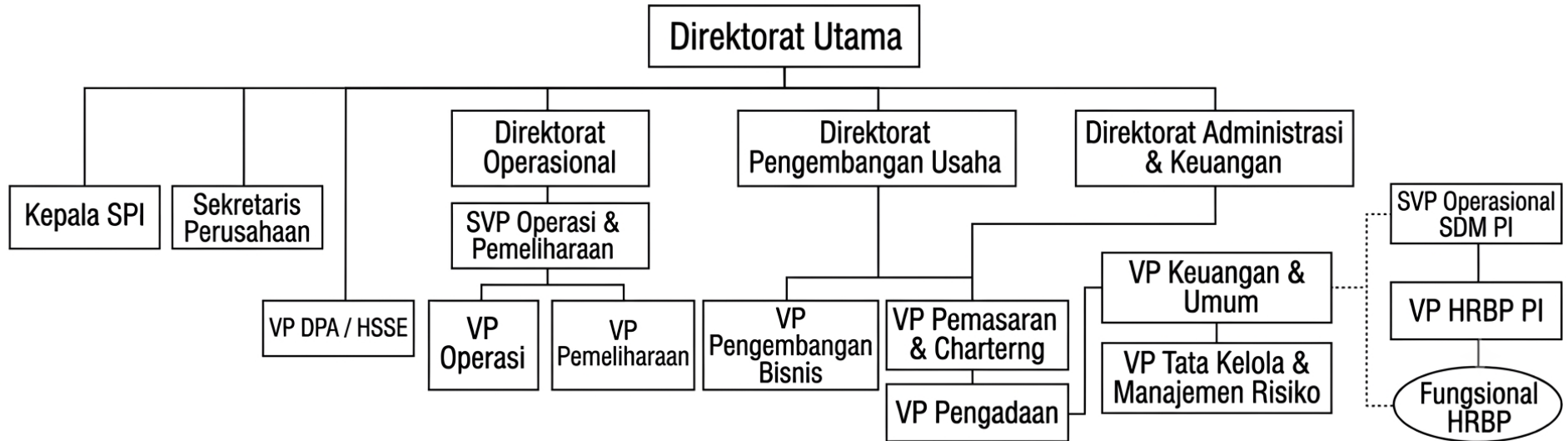
7. *Vessel of Demand (Online System)*

Pelayanan inovasi berupa pengembangan sistem informasi dan aplikasi berbasis IT yang ditanamkan perusahaan untuk menunjang efisiensi kegiatan penjadwalan (*scheduling*) serta memonitor pergerakan kegiatan armada secara *real-time*.

8. *Port Agency*

Pelayanan penyediaan jasa keagenan kapal yang bertindak sebagai Agen Umum (*General Agent / GA*) maupun Agen Penanganan (*Handling Agent / HA*) untuk melayani kebutuhan kapal di seluruh jaringan pelabuhan di Indonesia

#### 4.1.4 Struktur Organisasi PT Pupuk Indonesia Logistik



**Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Pupuk Indonesia Logistik**

Sumber: Data PT Pupuk Indonesia Logistik

Tabel 4.1 Jabatan dan Tugas di PT Pupuk Indonesia Logistik

No.	Jabatan	Tugas dan Fungsi
1.	Direktur Utama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memimpin, mengendalikan, dan mengawasi seluruh kegiatan perusahaan.</li> <li>2. Bertanggung jawab atas pencapaian visi, misi, dan kinerja perusahaan serta memastikan penerapan prinsip <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> dalam seluruh proses bisnis.</li> </ol>
2.	Kepala Satuan Pengendali Internal (SPI)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan audit internal atas kegiatan operasional dan keuangan perusahaan,</li> <li>2. Menilai efektivitas sistem pengendalian internal, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, serta memberikan rekomendasi perbaikan kepada manajemen berdasarkan hasil audit.</li> </ol>
3.	Sekretaris Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola komunikasi korporat dan dokumentasi resmi perusahaan</li> <li>2. Menjalin hubungan dengan pemegang saham dan pihak eksternal</li> <li>3. Memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan,</li> <li>4. Mengelola administrasi surat-menyurat, arsip direksi, dan jadwal rapat manajemen.</li> </ol>
4.	Direktorat Operasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan operasional dan teknis kapal untuk mendukung kelancaran jasa angkutan laut perusahaan.</li> <li>2. Direktorat ini bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan operasional dan teknis kapal. Beranggotakan tiga departemen: departemen DPA / HSSE, departemen Operasi, departemen Pemeliharaan</li> </ol>
5.	Departemen DPA/HSSE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjamin keselamatan, keamanan, dan perlindungan lingkungan dalam seluruh kegiatan operasional kapal dan pelabuhan melalui penerapan standar <i>Health, Safety, Security &amp; Environment (HSSE)</i>, inspeksi keselamatan, dan pemantauan lingkungan.</li> </ol>
6.	Departemen Operasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola kegiatan operasional pelayaran, pengiriman kargo, serta <i>monitoring</i> armada kapal.</li> </ol>

No.	Jabatan	Tugas dan Fungsi
		2. Bertanggung jawab terhadap ketepatan jadwal keberangkatan, utilisasi kapal, dan efisiensi biaya operasional.
7.	Departemen Pemeliharaan	1. Melaksanakan perawatan dan perbaikan kapal secara preventif dan korektif. 2. Memastikan kesiapan teknis kapal sesuai standar laik laut dan regulasi klasifikasi.
8.	Direktorat Pengembangan Usaha	1. Mengkoordinasikan pengembangan lini bisnis dan kegiatan pemasaran. Terdiri dari tiga departemen: Departemen Pemasaran & <i>Chartering</i> , Departemen Pengembangan Bisnis, Departemen Pengadaan
9.	Departemen Pemasaran & <i>Chartering</i>	1. Mengelola aktivitas komersial perusahaan, termasuk pemasaran jasa logistik dan pengadaan jasa sewa kapal ( <i>Charter</i> ). 2. Bertanggung jawab atas proses penawaran, negosiasi tarif dengan <i>shipowner</i> , serta penyusunan kontrak SPAL bersama Departemen Pengadaan.
10.	Departemen Pengembangan Bisnis	1. Mengidentifikasi peluang bisnis baru 2. Mengembangkan portofolio layanan <i>logistic</i> 3. Melakukan studi kelayakan, inovasi produk, serta pengembangan sistem digital logistik seperti <i>Vessel of Demand (VOD)</i> .
11.	Departemen Pengadaan	1. Melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa sesuai pedoman perusahaan 2. Menjamin transparansi, efisiensi, dan kepatuhan prosedur, termasuk dalam pengadaan jasa sewa kapal <i>Charter</i> .
12.	Direktorat Administrasi & Keuangan	1. Mengelola aspek finansial, tata kelola, dan sumber daya manusia perusahaan. 2. Beranggotakan tiga departemen utama: Departemen Keuangan & Umum, Departemen Tata Kelola & Manajemen Risiko, Departemen HRBP PI.
13.	Departemen Keuangan & Umum	1. Menyusun laporan keuangan, mengelola arus kas, administrasi umum kantor, kegiatan akuntansi, pembayaran vendor, serta penyusunan dan pengendalian anggaran perusahaan.
14.	Departemen Tata Kelola & Manajemen Risiko	1. Menerapkan kebijakan <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> dan sistem manajemen risiko perusahaan

No.	Jabatan	Tugas dan Fungsi
		2. Memastikan kepatuhan seluruh aktivitas terhadap regulasi dan prinsip transparansi.
15.	Departemen HRBP PI ( <i>Human Resource Business Partner</i> – Pupuk Indonesia)	1. Mengelola sinkronisasi kebijakan SDM antara PT PILOG dan <i> Holding Pupuk Indonesia</i> , termasuk perencanaan tenaga kerja, pelatihan, dan pengembangan karier karyawan.
16.	Fungsi HRBP & SVP Operasional SDM PI	1. Berperan sebagai <i> counterpart</i> direktur yang membidangi SDM dalam pelaksanaan kegiatan SDM dan hubungan industrial di masing-masing entitas, selaras dengan kebijakan, strategi, dan program HR <i> Centre of Excellence (CoE)</i> Pupuk Indonesia. 2. Mengoptimalkan pengelolaan SDM secara terintegrasi.

Sumber: Data Internal PT Pupuk Indonesia Logistik

#### 4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

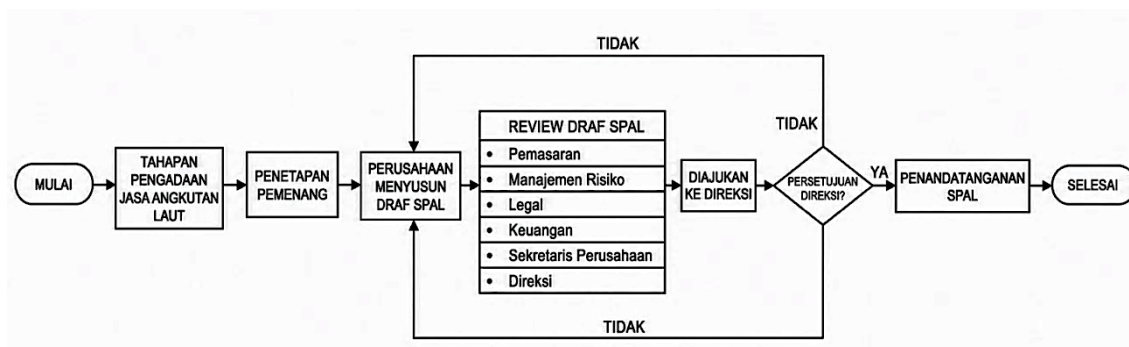
Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari rangkaian kegiatan penelitian lapangan, observasi partisipatif, serta wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilakukan bersama sejumlah informan kunci (*key informants*) di PT Pupuk Indonesia Logistik (PILOG). Fokus utama dari pembahasan ini adalah membedah fenomena keterlambatan administrasi kontrak, khususnya pada proses penerbitan Surat Perjanjian Angkutan Laut (SPAL), yang berimplikasi pada timbulnya kondisi ketidakpatuhan tata kelola berupa *contract after execution*, guna memberikan pemahaman yang komprehensif dan sistematis. Hasil penelitian ini diklasifikasikan ke dalam tiga sub-pembahasan utama. Pertama, diawali dengan analisis terhadap kesesuaian alur sirkulasi penerbitan SPAL yang berjalan saat ini dengan prosedur internal resmi yang berlaku di perusahaan. Kedua, mengidentifikasi sekaligus menguraikan akar penyebab keterlambatan (*bottleneck*) yang ditinjau secara multi-perspektif melalui klasifikasi tiga faktor determinan,

yakni faktor kapasitas, faktor prosedural, dan faktor teknologi. Ketiga, merumuskan rekomendasi perbaikan taktis dan strategis yang dapat diaplikasikan oleh pihak manajemen untuk memotong durasi tunggu, menyusun tata kelola yang akuntabel, serta mendorong digitalisasi administrasi kontrak yang adaptif terhadap dinamika operasional pelayaran.

#### **4.2.1 Analisis Proses Penerbitan SPAL PT Pupuk Indonesia Logistik**

Secara teoritis, proses penyusunan kontrak dalam industri pelayaran komersial dirancang untuk berjalan secara terstruktur dan berlapis guna menjamin kepatuhan hukum serta mitigasi risiko. Setiap tahapan peninjauan dilakukan untuk memastikan bahwa aspek komersial, keuangan, dan legal telah diverifikasi secara memadai sebelum kontrak disahkan pada tingkat manajemen puncak. Karakteristik tersebut sejalan dengan praktik penyusunan kontrak *Chartering* yang menuntut tingkat ketelitian tinggi karena berkaitan dengan nilai transaksi dan risiko operasional yang signifikan.

Dalam praktik PT Pupuk Indonesia Logistik (PILOG), proses penerbitan Surat Perjanjian Angkutan Laut (SPAL) telah memiliki alur kerja yang tersusun secara formal. Berdasarkan hasil observasi, alur tersebut dimulai dari tahapan pengadaan jasa angkutan laut, penetapan pemenang, penyusunan draft kontrak oleh unit pemasaran, proses *review* oleh unit terkait, hingga tahapan persetujuan dan penandatanganan oleh pihak manajemen.



**Gambar 4.3 Flowchart Alur Penerbitan SPAL**

Sumber: Data diolah Peneliti 2026

Struktur alur tersebut menunjukkan bahwa proses berjalan secara sekuensial dan sangat bergantung pada kelengkapan tahapan sebelumnya. Mekanisme ini memberikan pengendalian yang memadai terhadap kualitas kontrak, namun dalam implementasinya menimbulkan permasalahan efisiensi proses.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa kendala utama terletak pada mekanisme *approval* dan distribusi dokumen yang masih berjalan secara berurutan antar unit kerja. Kondisi ini menyebabkan terbentuknya waktu tunggu (*waiting time*) pada setiap tahapan, terutama ketika dokumen menunggu untuk diperiksa atau disetujui oleh pihak terkait. Ketiadaan sistem pengendalian waktu yang jelas juga menyebabkan proses berjalan tanpa batas waktu yang terstandar.

Mengenai rantai jalannya dokumen tersebut, Informan A-1 menyatakan bahwa:

"Proses penerbitan Surat Perjanjian Angkutan Laut (SPAL) diawali dari tahapan pengadaan jasa angkutan laut. Setelah proses pengadaan selesai dan pemenang ditetapkan, perusahaan kemudian menyusun draf SPAL yang akan diberikan kepada vendor terpilih. Penyusunan draf kontrak dilakukan oleh fungsi pemasaran, yang selanjutnya melalui serangkaian proses *review* oleh beberapa unit terkait, antara lain fungsi keuangan, legal, manajemen risiko, operasional, dan sektor terkait. Setelah melalui tahapan tersebut, dokumen SPAL dilanjutkan ke tingkat direksi untuk mendapatkan persetujuan. Penandatanganan kontrak dilakukan oleh Direksi dan pihak vendor."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses telah dirancang dengan mempertimbangkan validitas dan kelengkapan dokumen. Hal serupa ditegaskan oleh Informan A-3:

“Proses penerbitan Surat Perjanjian Angkutan Laut (SPAL) pada dasarnya harus dilaksanakan sebelum kegiatan operasional dimulai. Hal ini sejalan dengan prinsip dasar kontraktual, di mana suatu aktivitas bisnis seharusnya didahului oleh adanya perjanjian yang sah dan mengikat secara hukum”.

Berdasarkan kondisi tersebut, implementasi di lapangan belum sepenuhnya mendukung prinsip tersebut karena tidak adanya pengendalian waktu yang jelas dalam setiap tahapan proses. Kondisi ini menyebabkan durasi penyelesaian dokumen sangat bergantung pada kondisi operasional masing-masing pihak yang terlibat.

Pernyataan ini diperkuat oleh Informan A-3 yang menegaskan bahwa:

"Secara umum dokumen draf kontrak SPAL yang naik ke meja Direksi idealnya sudah harus '*clean and clear*', artinya sudah diparaf lengkap oleh seluruh jajaran di bawah baru ditandatangani oleh Direktur... proses *review* dan penandatanganan sangat bergantung pada keberadaan pejabat di kantor. Digitalisasi sistem *approval* dapat menjadi solusi karena memungkinkan proses *review* dan *approval* dilakukan secara *real-time* dari mana saja tanpa harus menunggu keberadaan fisik pihak terkait."

Jika dikaitkan dengan referensi ilmiah, temuan mengenai ketatnya proses verifikasi ini sejalan dengan argumen Plomaritou dan Jeropoulos (2022) yang menyatakan bahwa penyusunan kontrak *Chartering* memang menuntut ketelitian tinggi karena mengikat hak pengangkutan komoditas bernilai besar dan berisiko tinggi demi mencegah perselisihan (*disputes*) di kemudian hari. Namun, hambatan berupa sistem manual yang kaku ini juga divalidasi oleh teori *Business Process Management* (BPM) dari Dumas et al. (2018). Teori ini menjelaskan bahwa proses bisnis yang tidak efisien dan belum terotomatisasi akan menciptakan penumpukan

(*bottleneck*) akibat tingginya ketergantungan pada kehadiran fisik dan dokumen kertas, sehingga gagal menyelaraskan kecepatan administrasi dengan kebutuhan operasional strategis organisasi

Kesimpulan dari hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa proses penerbitan SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik pada dasarnya telah memiliki kerangka prosedural yang terstruktur, namun implementasinya belum berjalan optimal, khususnya pada tahapan *review* dan *approval*. Mekanisme verifikasi berlapis yang bertujuan menjaga kepatuhan hukum justru menimbulkan keterlambatan akibat tidak adanya standar waktu (*Service Level Agreement*), tingginya ketergantungan antar tahapan, serta keterbatasan pengendalian dan *monitoring* proses. Kondisi ini mengakibatkan terbentuknya *waiting time* yang tinggi dan berdampak pada munculnya fenomena *contract after execution*, sehingga prinsip akuntabilitas dan kepastian hukum belum terpenuhi secara optimal. Oleh karena itu, perbaikan proses perlu diarahkan pada optimalisasi alur yang telah berjalan melalui penyederhanaan tahapan *approval*, penguatan pengendalian waktu, serta peningkatan koordinasi antar unit kerja, dengan dukungan mekanisme administrasi yang lebih efisien untuk meningkatkan fleksibilitas dan kinerja proses secara keseluruhan.

#### **4.2.2 Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan Penerbitan**

##### **SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik**

##### **4.2.2.1 Faktor Kapasitas**

Identifikasi terhadap faktor kapasitas difokuskan pada keterbatasan waktu operasional dan beban kerja dalam proses *review* dan *approval*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala utama tidak terletak pada kompetensi sumber daya

manusia, melainkan pada keterbatasan ketersediaan waktu akibat tingginya intensitas kegiatan pejabat yang berwenang. Terkait adanya kendala pemenuhan waktu tersebut, Informan A-1 mengungkapkan bahwa:

"Perusahaan pada dasarnya telah memiliki *Service Level Agreement* (SLA) dalam proses penerbitan SPAL. Namun, implementasinya belum berjalan optimal karena sangat bergantung pada kondisi masing-masing pihak yang terlibat. Faktor eksternal seperti aktivitas dinas atau kondisi tertentu lainnya menyebabkan SLA tidak selalu dapat dipenuhi. Dari sisi internal, penandatanganan dokumen di level direksi terkadang mengalami penundaan dikarenakan adanya agenda dinas luar atau kegiatan strategis lainnya dari jajaran direksi, sehingga proses persetujuan baru dapat dilakukan hingga yang bersangkutan kembali."

Hambatan kapasitas waktu ini didukung oleh pernyataan Informan A-4 selaku Kepala SPI mengonfirmasi bahwa:

"Kapasitas tim untuk meriviu draf secara simultan terbatas karena ketergantungan pada kehadiran fisik pejabat yang berwenang memberikan paraf otorisasi. Ketika volume draf menumpuk pada periode puncak, kapasitas waktu peninjau menjadi hambatan."

Masalah penumpukan kerja dan keterbatasan kapasitas peninjauan tersebut didukung pula oleh Informan A-2 yang melihat bahwa:

"Fluktuasi beban berkas administrasi dan pemenuhan kelengkapan dokumen pendukung dari pihak eksternal seringkali memakan waktu lebih lama, sehingga memperlambat penyelesaian revidi administrasi dasar di tingkat bawah sebelum berkas diajukan ke tingkat atas."

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas waktu serta fluktuasi beban kerja menyebabkan akumulasi pekerjaan pada tahapan tertentu, khususnya pada proses *review* dan persetujuan. Dalam perspektif *Business Process Management*, kondisi tersebut menunjukkan adanya *capacity constraint*, yaitu keterbatasan kapasitas proses yang menyebabkan terjadinya bottleneck dalam alur kerja organisasi. Bottleneck terjadi ketika suatu tahapan proses memiliki

kemampuan pemrosesan yang lebih rendah dibandingkan beban pekerjaan yang harus diselesaikan, sehingga menghambat kelancaran tahapan berikutnya. Pada penelitian ini, hambatan terlihat pada tahapan review dan approval yang masih bergantung pada ketersediaan waktu pejabat tertentu.

Sejalan dengan temuan tersebut, Storms et al. (2023) menjelaskan bahwa keterbatasan kapasitas waktu pejabat yang memiliki kewenangan dalam memproses dokumen logistik dapat menghambat responsivitas rantai pasok. Ketika proses administrasi masih dipusatkan pada otoritas tertentu tanpa adanya mekanisme pelimpahan kewenangan yang memadai, maka proses bisnis menjadi rentan mengalami keterlambatan apabila pejabat terkait tidak berada di tempat atau memiliki agenda lain yang lebih prioritas.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa faktor kapasitas yang menyebabkan keterlambatan penerbitan SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik bukan disebabkan oleh rendahnya kompetensi sumber daya manusia, melainkan karena keterbatasan kapasitas waktu pejabat yang memiliki kewenangan approval, tingginya beban kerja pada periode tertentu, serta belum adanya mekanisme pelimpahan kewenangan yang fleksibel. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya penumpukan dokumen pada tahap review dan persetujuan sehingga memperpanjang waktu penerbitan SPAL.

#### **4.2.2.2 Faktor Prosedural**

Faktor prosedural berkaitan dengan panjangnya rantai birokrasi serta ketidaksesuaian antara kebutuhan operasional yang menuntut kecepatan dengan proses administrasi yang harus melalui beberapa tahapan persetujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan penerbitan SPAL tidak hanya

dipengaruhi oleh lamanya proses review, tetapi juga oleh adanya perbedaan antara target penyelesaian administrasi dan kebutuhan operasional pengiriman yang harus tetap berjalan sesuai jadwal. Terkait kondisi tersebut, Informan A-3 mengungkapkan bahwa :

"Dari data yang dikumpulkan, kondisi sekitar sampai 80-90% kapal jalan duluan sebelum kontrak selesai memang sesuai dengan realitas di lapangan. Fenomena *contract after execution* dipandang sebagai kondisi yang tidak ideal, namun dalam praktiknya sulit dihindari mengingat adanya tekanan kebutuhan operasional pengiriman pupuk. Distribusi tidak boleh mandeg hanya karena urusan kertas belum selesai."

Dalam memandang permasalahan keterlambatan penyelesaian kontrak, Informan A-2, menegaskan bahwa:

"Praktik *contract after execution* merupakan fenomena yang masih sering terjadi dalam kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan data yang dihimpun, terdapat kondisi di mana kapal telah mulai beroperasi sebelum seluruh proses kontrak selesai disusun dan disahkan."

Menurut informan, kondisi tersebut bukan merupakan praktik yang ideal dari perspektif tata kelola perusahaan, namun dalam realitas operasional sering kali sulit dihindari karena adanya tuntutan distribusi pupuk yang harus tetap berjalan sesuai jadwal. Kebutuhan untuk menjaga kelancaran rantai pasok dan memastikan ketersediaan pupuk bagi masyarakat menjadi pertimbangan utama yang mendorong perusahaan mengambil keputusan operasional terlebih dahulu sambil menyelesaikan proses administrasi kontrak secara paralel.

Temuan ini menunjukkan adanya dilema antara kepatuhan administratif dan kebutuhan operasional. Alur persetujuan yang berjenjang menyebabkan proses menjadi tidak fleksibel, sehingga mendorong terjadinya fenomena *contract after execution*. Oleh karena itu, praktik *contract after execution* dapat dipahami sebagai

bentuk respons organisasi terhadap tekanan operasional, meskipun kondisi tersebut tetap mengandung risiko hukum, administratif, dan akuntabilitas yang perlu diminimalkan melalui perbaikan sistem pengadaan, percepatan proses persetujuan, serta penguatan digitalisasi dokumen dan mekanisme pengendalian internal.

Pernyataan ini ditanggapi secara tegas oleh Informan A-2 dari pandangan manajemen risiko yang menyatakan bahwa:

"Kondisi kapal beroperasi sebelum kontrak ditandatangani secara ketat merupakan pelanggaran tata kelola dan risiko utama bagi PILOG. Jika terjadi perselisihan (*dispute*) di laut sementara SPAL belum ditandatangani, posisi hukum perusahaan menjadi sangat rentan karena ketiadaan ikatan legalitas formal."

Dampak kerentanan ini didukung oleh Informan A-4 yang menambahkan bahwa:

"Sistem birokrasi rewiu yang ada menuntut kehati-hatian penuh dari setiap divisi, namun pola sirkulasi sekuensial berulang apabila terjadi kesalahan redaksional minor membuat durasi penanganan prosedural berjalan sangat elastis dan kehilangan momentum kecepatan logistik di lapangan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa prosedur yang panjang dan bersifat sekuensial menyebabkan proses penerbitan SPAL memerlukan waktu yang relatif lama. Setiap tahapan harus menunggu penyelesaian tahapan sebelumnya, sehingga apabila terjadi revisi atau koreksi, dokumen harus kembali melalui alur yang sama. Kondisi ini menyebabkan proses menjadi kurang responsif terhadap kebutuhan operasional yang menuntut kecepatan dan ketepatan waktu.

Dalam perspektif Business Process Management (BPM), kondisi tersebut menunjukkan adanya prosedural bottleneck, yaitu hambatan yang muncul akibat desain proses bisnis yang terlalu panjang dan kurang fleksibel. BPM menekankan

bahwa suatu proses bisnis harus mampu memberikan keseimbangan antara aspek pengendalian (control) dan efisiensi (efficiency). Ketika suatu prosedur memiliki terlalu banyak tahapan persetujuan tanpa batasan waktu yang jelas, maka proses tersebut berpotensi menimbulkan keterlambatan serta menurunkan efektivitas operasional organisasi.

Sejalan dengan temuan tersebut, Supriyanta dan Saipudin (2020) menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara kebutuhan operasional kapal yang menuntut kecepatan dengan proses administrasi yang panjang dapat menyebabkan terjadinya keterlambatan penerbitan dokumen dan mendorong munculnya praktik contract after execution. Oleh karena itu, penyederhanaan alur approval, penetapan SLA pada setiap tahapan, serta optimalisasi sistem digital menjadi langkah yang penting untuk meningkatkan efisiensi proses penerbitan SPAL.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa faktor prosedural merupakan salah satu penyebab utama keterlambatan penerbitan SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik. Panjangnya rantai persetujuan, belum adanya batas waktu yang tegas pada setiap tahapan, serta ketidaksesuaian antara kebutuhan operasional dan proses administrasi menyebabkan munculnya fenomena contract after execution yang berpotensi menimbulkan risiko hukum dan operasional bagi perusahaan.

#### **4.2.2.3 Faktor Teknologi**

Faktor teknologi menganalisis sejauh mana pemanfaatan dan adopsi sistem informasi di PT Pupuk Indonesia Logistik dalam memodernisasi tata kelola administrasi perjanjian komersial. Ketergantungan pada metode konvensional berbasis kertas disinyalir menjadi penghambat utama fleksibilitas operasional

perusahaan di era digital. Mengenai ketertinggalan aspek ini, Informan A-1 menyatakan secara langsung bahwa:

"Sistem *approval* manual saat ini dirasa kurang efektif untuk mengimbangi kecepatan pergerakan kapal. Kita masih sangat tergantung pada fisik dokumen. Rekomendasi utama adalah percepatan digitalisasi proses, khususnya melalui implementasi sistem *e-approval*."

Pendapat ini didukung oleh Informan A-3 yang menilai bahwa:

"Tantangan terbesar implementasi digitalisasi bukan hanya pada aspek teknologi, tetapi juga kesiapan budaya kerja dan tingkat kenyamanan pimpinan terhadap penggunaan sistem digital. Secara jangka panjang transformasi digital sangat mungkin dilakukan, terutama karena sistem serupa telah berhasil diterapkan pada proses persuratan perusahaan."

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa PT Pupuk Indonesia Logistik sebenarnya telah memiliki pengalaman dalam menerapkan digitalisasi pada beberapa proses administrasi. Namun, penerapan digitalisasi pada proses *approval* SPAL masih memerlukan kesiapan organisasi, baik dari sisi budaya kerja, penerimaan pengguna, maupun dukungan manajemen dalam mengimplementasikan perubahan sistem kerja secara menyeluruh. Selain itu, Informan A-3 juga menjelaskan bahwa:

"Secara konseptual *e-approval* dinilai dapat meningkatkan efisiensi. Namun, dari sisi tata kelola, implementasi tersebut masih menghadapi kendala, khususnya terkait belum adanya regulasi internal yang mengatur penggunaan tanda tangan elektronik dalam perjanjian kontraktual, keamanan sistem, dan kebutuhan akan dokumen fisik (*hardcopy*) sebagai bukti administratif, terutama dalam konteks audit."

Temuan tersebut menunjukkan bahwa tantangan digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan penyediaan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan aspek tata kelola dan kepastian hukum dalam penggunaan dokumen elektronik. Meskipun sistem *e-approval* dipandang mampu mempercepat proses persetujuan,

implementasinya tetap memerlukan dukungan regulasi internal yang jelas agar penggunaan dokumen elektronik memiliki kekuatan administratif dan dapat dipertanggungjawabkan dalam proses audit maupun kegiatan operasional lainnya.

Dalam perspektif Business Process Management (BPM), pemanfaatan teknologi informasi merupakan salah satu komponen penting dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis. BPM memandang bahwa digitalisasi proses dapat mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non value added activities*), mempercepat alur kerja, meningkatkan transparansi proses, serta memudahkan pengawasan terhadap setiap tahapan pekerjaan. Oleh karena itu, penerapan e-approval dapat menjadi salah satu alternatif perbaikan proses untuk mengurangi keterlambatan penerbitan SPAL.

Sejalan dengan temuan tersebut, Radja (2022) menjelaskan bahwa hambatan digitalisasi dalam administrasi pelayaran tidak selalu disebabkan oleh keterbatasan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh aspek tata kelola, keabsahan dokumen elektronik, serta kesiapan organisasi dalam mengadopsi sistem kerja berbasis digital. Oleh karena itu, transformasi dari sistem berbasis kertas menuju sistem digital perlu dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kesiapan teknologi, regulasi, serta budaya kerja organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa faktor teknologi menjadi salah satu penyebab keterlambatan penerbitan SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik. Pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal menyebabkan proses persetujuan masih bergantung pada dokumen fisik dan koordinasi manual. Oleh karena itu, optimalisasi sistem e-approval yang didukung oleh regulasi internal, kesiapan sumber daya manusia, dan

komitmen manajemen diharapkan dapat meningkatkan efisiensi proses penerbitan SPAL di masa mendatang.

#### **4.2.3 Rekomendasi Perbaikan yang dapat Diterapkan untuk Meningkatkan Efisiensi Proses Penerbitan Kontrak Angkutan Laut**

##### **4.2.3.1 Upaya Menekan Lamanya Waktu *Approval***

Upaya perbaikan untuk menekan lamanya waktu *approval* berfokus pada penyederhanaan alur persetujuan, serta optimalisasi pelaksanaan *review* dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan proses *approval* disebabkan oleh banyaknya pihak yang terlibat, pola *review* yang berjenjang, serta ketergantungan pada kehadiran fisik pengurangan jumlah pihak yang terlibat dalam proses paraf, serta penguatan sistem administrasi agar proses tidak lagi sepenuhnya bergantung pada peredaran dokumen fisik.

Berkaitan dengan hal tersebut, Informan A-4 menyatakan bahwa:

"Banyaknya pihak yang terlibat dalam proses paraf dinilai tidak seluruhnya diperlukan, mengingat format kontrak pada umumnya telah bersifat baku. Oleh karena itu, SPI memandang bahwa fungsi-fungsi tertentu, seperti fungsi legal, tidak perlu melakukan peninjauan berulang apabila format kontrak yang digunakan tidak mengalami perubahan signifikan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tidak seluruh tahapan *review* memberikan nilai tambah yang signifikan, khususnya pada kontrak yang bersifat rutin. Evaluasi terhadap pihak yang terlibat dalam proses *approval* menjadi langkah awal untuk mengurangi beban proses yang tidak diperlukan.

Usulan ini didukung oleh Informan A-3 yang menegaskan bahwa:

"Untuk pekerjaan yang bersifat rutin atau *business as usual*, jumlah *reviewer* sebenarnya dapat disederhanakan dan cukup melibatkan pihak-pihak inti yang berkaitan langsung dengan pekerjaan tersebut."

Pernyataan ini menegaskan bahwa penyederhanaan jalur persetujuan merupakan langkah yang realistis untuk diterapkan, terutama pada kontrak yang tidak mengandung perubahan signifikan dan tidak memerlukan peninjauan berulang oleh seluruh fungsi. Dukungan terhadap penyederhanaan juga disampaikan oleh Informan A-1 bahwa:

"Saat ini, jumlah pihak yang memberikan paraf pada kontrak dinilai terlalu banyak, sehingga berimplikasi pada lamanya waktu penyelesaian. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi untuk menentukan pihak-pihak yang benar-benar relevan dalam proses persetujuan."

Pernyataan tersebut juga didukung Informan A-2 yang menyatakan bahwa:

"Langkah yang paling mendesak adalah penguatan sistem administrasi internal. Hal ini mencakup penyusunan mekanisme *monitoring* berbasis sistem sederhana, seperti penggunaan *dashboard* atau lembar kerja terintegrasi yang dapat diakses oleh seluruh unit terkait."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses monitoring yang terintegrasi dapat membantu setiap unit kerja mengetahui posisi dokumen secara lebih cepat dan akurat. Dengan adanya sistem monitoring yang dapat diakses bersama, potensi keterlambatan akibat dokumen yang tertahan pada satu tahapan dapat diminimalkan sehingga proses penerbitan SPAL menjadi lebih terkontrol.

Dalam perspektif Business Process Management (BPM), langkah tersebut merupakan bagian dari process optimization, yaitu upaya meningkatkan efisiensi proses melalui penyederhanaan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah serta penguatan pengendalian proses. Dumas et al. (2018) menjelaskan bahwa suatu proses bisnis yang efektif harus mampu mengurangi aktivitas yang berulang, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan transparansi proses agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih optimal.

Kesimpulan dari hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa percepatan durasi approval SPAL perlu dilakukan melalui dua arah perbaikan utama, yaitu penyederhanaan jumlah pihak yang terlibat dalam proses persetujuan dan penguatan sistem administrasi yang mendukung monitoring dokumen secara lebih efektif. Penerapan kedua langkah tersebut diharapkan dapat mengurangi waktu tunggu, mempercepat proses penerbitan SPAL, serta meningkatkan efisiensi proses bisnis di PT Pupuk Indonesia Logistik.

#### **4.2.3.2 Penyusunan SOP dan SLA**

Penyusunan proses penerbitan SPAL juga memerlukan penguatan pengendalian internal melalui penyusunan SOP dan penetapan *Service Level Agreement* (SLA) yang diperjelas pada setiap tahapan persetujuan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh informan pada dasarnya sepakat perlunya aturan yang lebih tegas agar proses *approval* tidak berjalan terlalu lama dan tidak terus bergantung pada kondisi masing-masing pejabat.

Informan A-3 menyarankan bahwa:

"Langkah yang paling mendesak adalah penguatan sistem administrasi internal melalui penguatan SOP dan penerapan SLA yang jelas di setiap jenjang. Harus diatur secara eksplisit dalam aturan internal bahwa setiap divisi maksimal memiliki waktu 1x24 jam untuk melakukan reviu berkas draf SPAL."

Pendapat tersebut didukung oleh Informan A-4 yang menyatakan kesetujuannya bahwa:

"Penerapan SLA secara teoritis sangat bagus untuk akuntabilitas internal, namun efektivitasnya sangat bergantung pada komitmen bersama dari manajemen perusahaan dan penyusunan mekanisme *monitoring* berbasis sistem sederhana."

Dukungan aturan SLA ini menunjukkan bahwa SLA tidak hanya berfungsi sebagai aturan formal, tetapi juga sebagai alat kontrol yang harus didukung oleh sistem *monitoring* yang memadai.

Hal ini sejalan dengan teori pengendalian intern korporasi oleh Storms et al. (2023) yang menyatakan bahwa sebuah standar operasional prosedur (SOP) tidak akan memiliki kekuatan eksekusi apabila tidak diintegrasikan dengan *Key Performance Indicators* (KPI) berbasis ketepatan waktu. Parameter waktu yang terukur memberikan kejelasan tanggung jawab fungsional dan mencegah terjadinya pelemparan tanggung jawab atas keterlambatan sebuah proses kerja administrasi sirkular.

Kesimpulan dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penyusunan SOP dan SLA bukan hanya diperlukan sebagai dokumen formal, tetapi juga sebagai pedoman kerja yang mampu memperjelas batas tanggung jawab setiap divisi. Dengan adanya batas waktu yang tegas, proses administrasi SPAL dapat dikendalikan lebih baik dan potensi penumpukan berkas dapat dikurangi. Kesimpulan dari hasil wawancara dan observasi menegaskan bahwa pembaruan SOP yang mengintegrasikan matriks SLA per divisi perlu segera disahkan oleh PT Pupuk Indonesia Logistik agar proses persetujuan dokumen menjadi lebih terukur dan akuntabel.

#### **4.2.3.3 Digitalisasi Proses Administrasi *E-approval***

Digitalisasi melalui *e-approval* dipandang sebagai solusi yang dapat membantu mempercepat proses persetujuan SPAL karena mengurangi ketergantungan pada dokumen fisik dan kehadiran pejabat secara langsung. Dalam hasil wawancara, seluruh informan pada dasarnya memberikan pandangan yang

mendukung arah digitalisasi, meskipun masing-masing menekankan syarat dan kehati-hatian yang berbeda.

Terkait solusi jangka panjang ini, Informan A-2 menyampaikan bahwa:

"Digitalisasi proses kontrak sangat memungkinkan diterapkan sebagaimana sistem *Digital Office* (DOV) yang telah digunakan di lingkungan PT Pupuk Indonesia Persero untuk proses persuratan. Melalui sistem tersebut, drafting, *review*, revisi, hingga *approval* dapat dilakukan secara elektronik tanpa memerlukan dokumen fisik. Implementasi *e-approval* akan memberikan dampak paling signifikan dalam memangkas waktu proses penerbitan SPAL"

Pernyataan tersebut didukung penuh oleh Informan A-1 yang menyampaikan bahwa:

"Dengan sistem digital, dokumen dapat langsung didistribusikan kepada pihak yang berkepentingan tanpa harus menunggu keberadaan fisik dokumen. Implementasi *e-approval* memerlukan penyesuaian kebijakan dan prosedur yang berlaku, terutama terkait dengan persyaratan legalitas dokumen yang selama ini masih mengandalkan tanda tangan basah."

Pernyataan tersebut disetujui dan dilengkapi dari aspek kepatuhan tata kelola oleh Informan A-3 yang menyatakan bahwa:

"Jika *e-approval* diimplementasikan, kita harus memastikan aspek validitas hukumnya terpenuhi melalui penggunaan Tanda Tangan Elektronik (TTE) tersertifikasi yang diakui oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE) atau Kominfo, sehingga dokumen digital tersebut sah sebagai alat bukti hukum dan aman dari risiko manipulasi data."

Pendekatan kehati-hatian digital ini didukung oleh Informan A-4 yang menyatakan bahwa:

"SPI pada prinsipnya mendukung upaya digitalisasi dan pengurangan penggunaan dokumen fisik (*paperless*), selama keabsahan dokumen tetap dapat dijamin dan mendapatkan penerimaan yang sah dari pihak lawan transaksi."

Secara akademis, urgensi perpindahan menuju kontrak elektronik dianalisis oleh Plomaritou dan Jeropoulos (2022) yang menyatakan bahwa adopsi *e-contracting* merubah arsitektur sirkulasi dari sekuensial (bergantian secara lambat) menjadi paralel (peninjauan simultan oleh divisi legal, keuangan, dan risiko secara bersamaan di dalam sistem). Pemangkasan waktu tunggu fisik berkas otomatis terjadi karena dokumen berada di dalam server awan (*cloud*) yang dapat diakses kapan saja dan dari mana saja.

Kesimpulan dari hasil wawancara dan observasi memantapkan bahwa transformasi digital melalui *e-approval* adalah solusi pamungkas bagi efisiensi PT Pupuk Indonesia Logistik, tetapi implementasinya masih harus mempertimbangkan legalitas, keamanan, dan penerimaan para pihak yang terlibat. Implementasi ini membutuhkan komitmen bersama dari jajaran direksi untuk menyusun regulasi kebijakan eksternal, berinvestasi pada sistem IT yang aman, serta melaksanakan manajemen perubahan (*change management*) budaya kerja untuk mengikis resistensi internal karyawan menuju ekosistem kerja *paperless* yang modern, transparan, dan akuntabel.

### **4.3 Output Penelitian Terapan**

Berdasarkan hasil penelitian "Analisis Keterlambatan dalam Proses Penerbitan Kontrak Angkutan Laut (SPAL) pada PT Pupuk Indonesia Logistik", penelitian ini menghasilkan *output* sebagai solusi strategis terapan, yaitu berupa draf usulan Standar Operasional (SOP) penerbitan SPAL yang telah dioptimalkan.

Draf usulan SOP tersebut disusun sebagai bentuk perbaikan terhadap mekanisme yang telah berjalan, dengan fokus pada pengurangan keterlambatan


yang terjadi pada tahapan proses *review* dan *approval*. SOP ini berfungsi sebagai pedoman tata kerja yang menetapkan alur proses secara lebih terstruktur, memperjelas pembagian tanggung jawab antar unit kerja, serta mengatur batasan waktu penyelesaian pada setiap tahapan proses.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan penerbitan SPAL terutama disebabkan oleh proses *approval* yang berjenjang, belum adanya standar waktu yang jelas, serta lemahnya pengendalian terhadap alur dokumen. Oleh karena itu, usulan SOP difokuskan pada optimalisasi tahapan proses yang telah ada, antara lain melalui penyederhanaan alur persetujuan, penetapan *Service Level Agreement* (SLA), serta peningkatan *monitoring* terhadap progres dokumen. penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa perusahaan telah memiliki pemanfaatan awal terhadap sistem administrasi berbasis elektronik. Namun, penggunaannya belum dilakukan secara konsisten pada seluruh tahapan proses. Oleh karena itu, pemanfaatan sistem tersebut diposisikan sebagai pendukung dalam meningkatkan efisiensi proses, khususnya dalam hal distribusi dokumen dan percepatan koordinasi antar unit kerja, tanpa menjadikannya sebagai prasyarat utama dalam implementasi perbaikan.

Dengan demikian, *output* penelitian ini tidak bertujuan untuk membangun sistem baru, melainkan untuk mengoptimalkan proses bisnis yang telah berjalan melalui penguatan prosedur, peningkatan pengendalian proses, serta konsistensi pelaksanaan antar unit kerja. Draf SOP yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi acuan dalam upaya peningkatan efisiensi, pengurangan waktu tunggu (*waiting time*), serta meminimalkan risiko keterlambatan penerbitan kontrak SPAL di PT Pupuk Indonesia Logistik.

**STANDARD OPERATING PROCEDURE  
OPTIMALISASI PROSES PENERBITAN  
SURAT PERJANJIAN ANGKUTAN LAUT (SPAL)**

Revisi	Tanggal	Alasan Revisi	
0	01 Juli 2026		
<b>DISUSUN OLEH</b>		<b>DIPERIKSA OLEH</b>	<b>DISETUJUI OLEH</b>
<b>Koordinator Sekretaris Perusahaan</b>		<b>Direktur Administrasi &amp; Keuangan</b>	<b>Direktur Utama</b>
		<b>NO DOKUMEN:</b>	
 <p style="text-align: center;"><b>PUPUK INDONESIA LOGISTIK</b> (PIHC Group)</p>		<p><b>PupukindonesiaLogistik@2023. Dokumen ini milik PT Pupuk Indonesia Logistik. Segala informasi yang tercantum dalam dokumen ini bersifat rahasia dan terbatas, serta tidak diperkenankan untuk didistribusikan kembali, baik dalam bentuk cetakan maupun elektronik, tanpa persetujuan dari PT Pupuk Indonesia Logistik.</b></p>	

	<b>SOP PENERBITAN SPAL DENGAN MEKANISME PEMANGKASAN BIROKRASI DAN E-APPROVAL</b>	No. Dok	
		Rev. Ke	0
		Tanggal	01 Juli 2026
		Hal. Ke	2 dari 6

## 1. TUJUAN

- a. Menstandarisasi proses penerbitan SPAL agar lebih efisien dan konsisten
- b. Memangkas Mengurangi keterlambatan pada proses *approval*
- c. Meminimalkan fenomena *contract after execution*
- d. Meningkatkan pengendalian proses administrasi kontrak

## 2. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup SOP ini ini mencakup seluruh tahapan proses penerbitan Surat Perjanjian Angkutan Laut (SPAL), mulai dari penyusunan draft kontrak, proses verifikasi dan persetujuan (*approval*), hingga penandatanganan, pengarsipan, dan distribusi dokumen. SOP ini difokuskan pada optimalisasi proses yang telah berjalan, khususnya pada tahapan *approval* yang berdasarkan hasil penelitian menjadi sumber utama keterlambatan, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, konsistensi, dan pengendalian proses.

## 3. DASAR HUKUM DAN REFERENSI

1	Undang-Undang No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran
2	Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) Pasal 453 mengenai regulasi pencarteran kapal niaga.
3	Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik
4	Permenkominfo No. 11 Tahun 2022 tentang Tanda Tangan Elektronik Tersertifikasi
5	Pedoman Penandatanganan dan Pamarafan Dokumen PT Pupuk Indonesia Logistik
6	Prosedur Pengadaan Jasa Kapal <i>Charter</i> PILOG (Internal)
7	Pedoman Pemasaran PT Pupuk Indonesia Logistik (Internal)
8	Peraturan Direksi PILOG tentang Pengadaan Jasa Angkutan Laut

## 4. PIHAK YANG TERLIBAT

No.	Fungsi	Jabatan	Peran
1	Pemasaran/ <i>Chartering</i>	VP Pemasaran & <i>Jr. Officer</i> Pengadaan Kapal <i>Charter</i>	Bertindak sebagai inisiator penanggung jawab komersial yang menyusun draf kontrak SPAL awal.
2	Keuangan	Staff Keuangan	Verifikasi finansial dan tarif
3	Manajemen Risiko	Staff Tata Kelola dan Manajemen Risiko	<i>Review</i> kepatuhan dan mitigasi risiko
4	Sekretaris Perusahaan (Sekper)	Advisor	Bertindak sebagai pintu gerbang ( <i>gatekeeper</i> ) administratif, pengendali mutu kelengkapan

No.	Fungsi	Jabatan	Peran
			berkas paraf, dan penjadwalan meja sirkulasi direksi.
5	Jajaran Direksi	4 Direktur terkait dan Direktur Utama	Persetujuan Akhir

## 5. DIAGRAM ALUR PROSES (*FLOW TO-BE*)

Mulai → *Jr. Officer* Pemasaran menyusun draft SPAL di Digital Office → sistem mengirim ke VP Pemasaran untuk *review/approval* → sistem mengirim ke VP Keuangan untuk *review/approval* → sistem mengirim ke Staff Tata Kelola dan Manajemen Risiko untuk *review* kepatuhan dan mitigasi risiko → sistem mengirim ke 4 Direksi terkait untuk penandatanganan akhir sesuai matriks kewenangan → SPAL dinomori, diterbitkan, diarsipkan secara digital, dan didistribusikan ke pihak terkait.

## 6. PROSEDUR OPERASIONAL

No.	Aktivitas	PIC	Output	SLA	Risiko	Mitigasi Risiko
1	Penerimaan permintaan pengiriman dan kebutuhan kapal	<i>Jr. Officer</i> Pemasaran	Form permintaan kapal	1 hari kerja	Data tidak lengkap	Penggunaan <i>Checklist</i> kelengkapan dokumen
2	Penyusunan draft SPAL menggunakan template standar	<i>Jr. Officer</i> Pemasaran	Draft SPAL	1–2 hari kerja	Kesalahan <i>input</i>	Verifikasi awal sebelum proses <i>review</i>
3	Distribusi dokumen kepada pihak terkait sesuai kewenangan	Sekretaris Perusahaan	Dokumen diteruskan ke <i>reviewer</i>	1 hari kerja	Dokumen tertahan	Pemantauan status dokumen secara administratif
4	<i>Review</i> oleh unit keuangan dan manajemen risiko	Keuangan / Legal / Manrisk	Catatan hasil <i>review</i>	1–2 hari kerja	<i>Bottleneck approval</i>	Koordinasi antar unit dan pengingat administratif
5	Proses <i>approval</i> oleh pejabat struktural	Pejabat terkait	Dokumen disetujui / diparaf	1–2 hari kerja	Keterlambatan <i>approval</i>	Penetapan prioritas dokumen operasional
6	Penandatanganan kontrak oleh Direksi sesuai kewenangan	VP/Direksi	SPAL sah	2–3 hari kerja	Direksi dinas luar	TTE atau penjadwalan cepat
7	Penomoran otomatis dan pengesahan dokumen	Admin / Sekretariat	SPAL final	1 hari kerja	Salah penomoran	Pengecekan sesuai prosedur penomoran

No.	Aktivitas	PIC	Output	SLA	Risiko	Mitigasi Risiko
8	Distribusi dan pengarsipan dokumen SPAL	Admin / Sekretariat	Arsip dokumen dan distribusi	1in hari kerja	Salah distribusi	Penggunaan daftar distribusi dokumen

### 7. MATRIKS KEWENANGAN *APPROVAL*

Nilai Kontrak SPAL	Jalur <i>Approval</i>	Pejabat Penandatanganan	Keterangan
≤ Rp 5 Miliar	Fast-Track	VP Pemasaran	Persetujuan dilakukan pada level operasional sesuai kewenangan
Rp 5 – Rp 25 Miliar	Jalur Menengah	Direktur Pengembangan Usaha	Memerlukan keterlibatan Direksi sesuai pembagian fungsi
> Rp 25 Miliar	Jalur Direksi	3 Direksi + Direktur Utama	Memerlukan persetujuan penuh Direksi sesuai ketentuan perusahaan

### 8. LIST PARAF BASAH DAN PENANDATANGAN DIREKSI

Proses paraf dalam penerbitan SPAL melibatkan beberapa pejabat fungsional yang bertanggung jawab terhadap aspek administratif, keuangan, dan kepatuhan. Berdasarkan hasil penelitian, banyaknya tahapan paraf yang dilakukan secara berjenjang menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan keterlambatan dalam proses penerbitan SPAL.

Sebagai bagian dari usulan perbaikan, dilakukan penyederhanaan tahapan paraf dengan mengoptimalkan keterlibatan pejabat yang memiliki peran langsung terhadap substansi kontrak. Untuk kontrak dengan nilai tertentu, proses dilanjutkan ke tahap penandatanganan oleh Direksi sesuai dengan kewenangan yang berlaku hingga memperoleh pengesahan akhir dari Direktur Utama.

### 9. *KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)*

Indikator kinerja utama dalam proses penerbitan SPAL ditetapkan untuk mengukur tingkat efisiensi dan pengendalian proses. KPI yang digunakan dalam usulan ini bersifat sebagai alat *monitoring* dan evaluasi berdasarkan hasil penelitian terkait keterlambatan proses, antara lain:

- Waktu penyelesaian penerbitan SPAL (*lead time*)
- Persentase penyelesaian dokumen sesuai waktu yang ditetapkan
- Frekuensi terjadinya keterlambatan penerbitan SPAL
- Tingkat kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan

KPI ini disusun sebagai alat pengendalian proses dan dapat disesuaikan dengan kebijakan perusahaan apabila diperlukan

### 10. ANALISIS PERBANDINGAN PROSES *AS-IS* DAN *TO-BE*

Dimensi	Kondisi Saat Ini (As-Is)	Usulan Perbaikan (To-Be)
Jumlah <i>approval</i>	Melibatkan banyak pejabat secara berjenjang	Penyederhanaan tahapan <i>approval</i> berbasis kewenangan
Media dokumen	Dokumen fisik	Optimalisasi <i>E-approval</i> digital sesuai fasilitas yang tersedia
SLA	Tidak ada SLA formal	SLA per tahapan

<i>Tracking</i>	Tidak terdapat sistem <i>monitoring</i> yang terintegrasi	Peningkatan <i>monitoring</i> proses secara lebih terstruktur
<i>Lead time</i>	Relatif lama 3–5 hari kerja	Pengurangan waktu proses melalui pengendalian tahapan
<i>Audit trail</i>	Pencatatan Terbatas	Peningkatan dokumentasi proses untuk keperluan pengendalian