

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat mendorong perusahaan yang bergantung pada barang impor untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan rantai pasok. Perusahaan sering menghadapi tantangan berupa panjangnya lamanya waktu tunggu (*lead time*) dalam proses impor. Tingginya *lead time* dapat menghambat kelancaran operasional, menyebabkan keterlambatan dalam distribusi, dan menurunkan kepuasan pelanggan.

Permasalahan dalam proses impor tidak selalu bersumber dari faktor eksternal, seperti regulasi kepabeanan atau jadwal pengiriman dari luar negeri. Faktor internal, khususnya pengelolaan tenaga kerja yang kurang optimal, juga dapat menjadi pemicu. Jumlah tenaga kerja yang terlalu sedikit dalam menangani administrasi dan koordinasi impor berpotensi memperlambat alur kerja, sedangkan jumlah tenaga kerja yang berlebihan menimbulkan pemborosan biaya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menentukan secara tepat jumlah tenaga kerja yang benar-benar dibutuhkan agar proses impor dapat berjalan lebih efisien.

Tenaga kerja (*manpower*) merujuk pada seluruh individu atau sumber daya manusia yang berperan dalam menyelesaikan suatu tanggung jawab tertentu. Perencanaan tenaga kerja (*manpower planning*) menjadi kebutuhan penting sekaligus faktor kunci dalam manajemen operasional perusahaan. Hal ini disebabkan karena tenaga kerja memiliki hubungan langsung dengan produktivitas, biaya, serta kualitas *output* perusahaan.

PT. United Tractors merupakan salah satu perusahaan alat berat terbesar di Indonesia yang juga bergerak di bidang kontraktor pertambangan, pembangkit listrik, dan sektor lainnya. Perusahaan ini menjadi distributor resmi berbagai merek alat berat, seperti Komatsu, UD Trucks, Scania, Bomag, dan Tadano. Alat berat merupakan mesin berukuran besar yang digunakan untuk mendukung berbagai aktivitas industri, terutama pada sektor konstruksi dan pertambangan.

Dalam dunia logistik impor PT United Tractors, penuntasan dokumen Pemberitahuan Impor Barang (PIB) menjadi titik penentu kelancaran *customs clearance*. Kecepatan dalam memproses dokumen ini secara langsung memengaruhi durasi perpindahan unit dari pelabuhan ke gudang internal. Namun,

saat ini terdapat kesenjangan antara realisasi di lapangan dengan target penyelesaian yang diatur dalam SOP perusahaan. Keterlambatan administratif ini berdampak pada kerugian finansial dan penyimpanan yang membengkak, serta berisiko mengganggu operasional pelanggan di sektor industri strategis. Masalah ini disebabkan berakar pada ketidakseimbangan antara *volume* beban kerja dengan jumlah personel yang tersedia. Mengingat sulitnya data teknis berbagai merek alat berat yang dikelola, diperlukan evaluasi kebutuhan tenaga kerja yang akurat guna menghilangkan hambatan (*bottleneck*) dan menjamin efisiensi proses impor

Beberapa mitra resmi/prinsipal yang berdampingan dengan PT. United Tractors adalah Komatsu yang menyediakan alat berat, Ud Trucks yang menyediakan berbagai macam produk truk, Scania menyediakan produk kendaraan dan mesin, Bomag yang menyediakan alat pemadat, dan Tadano yang menyiapkan berbagai jenis *crane*. Komatsu merupakan perusahaan multinasional yang berasal dari Jepang dan bergerak di bidang manufaktur alat berat yang digunakan untuk menunjang berbagai sektor industri, antara lain konstruksi, pertambangan, kehutanan, serta sektor industri lainnya. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis alat berat, seperti *excavator*, *bulldozer*, *motor grader*, *wheel loader*, dan peralatan konstruksi sejenis. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Komatsu telah mengimplementasikan strategi pemasaran global yang menjangkau berbagai negara, termasuk Indonesia.

UD Trucks adalah perusahaan asal Jepang yang berdiri sejak tahun 1935 dan dikenal sebagai salah satu produsen truk terkemuka. Perusahaan ini menyediakan berbagai tipe dan kapasitas truk yang disesuaikan dengan kebutuhan serta permintaan pelanggan. Produk yang dihasilkan antara lain *Quester Cargo*, *Quester Dump*, *Quester Mixer*, dan *Quester Tractor Head*. UD Trucks berkomitmen untuk mengutamakan kepuasan pelanggan melalui pengembangan produk berkualitas tinggi serta solusi transportasi yang efisien guna mendukung pertumbuhan bisnis pelanggan. Sejak tahun 1984, United Tractors (UT) telah dipercaya sebagai distributor resmi produk UD Trucks di Indonesia.

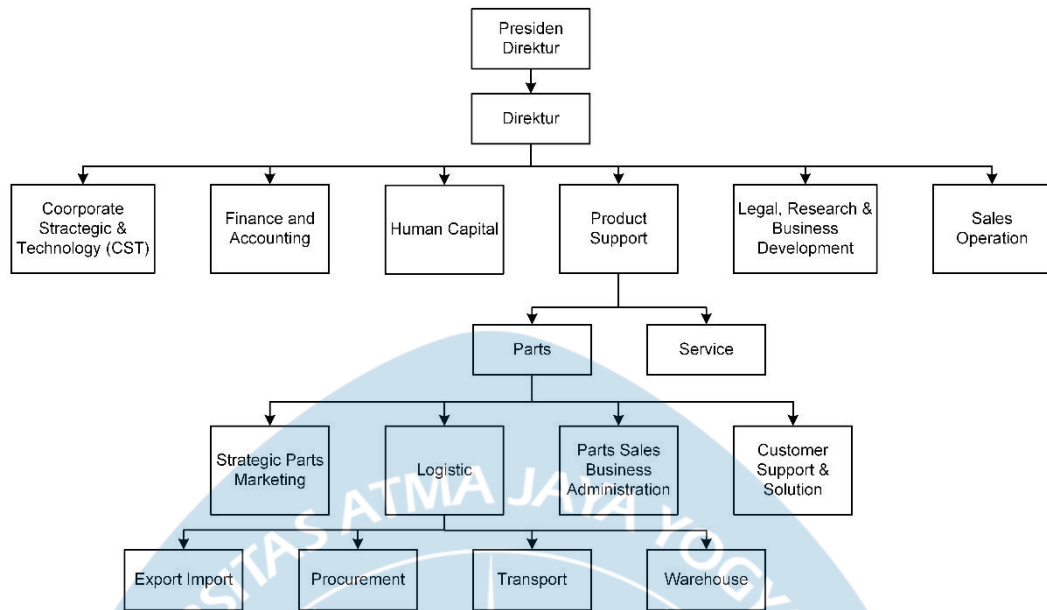
Scania merupakan perusahaan asal Swedia yang didirikan pada tahun 1891 dan bergerak di bidang produksi truk dan bus berkapasitas besar. Hingga saat ini, Scania telah berhasil memasarkan lebih dari 1,4 juta unit produknya ke berbagai negara. Adapun produk utama yang dihasilkan meliputi truk, truk kargo, serta bus.

Scania memiliki fokus utama dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan menawarkan solusi transportasi yang berkelanjutan serta berkontribusi dalam upaya penanganan perubahan iklim di berbagai wilayah. Sejak tahun 2004, United Tractors ditunjuk sebagai distributor tunggal produk Scania.

BOMAG adalah perusahaan yang berdiri sejak tahun 1957 dan berfokus pada penyediaan peralatan konstruksi, khususnya yang berkaitan dengan pembangunan dan pengembangan infrastruktur jalan. Produk BOMAG banyak digunakan dalam pekerjaan pengaspalan, pemadatan tanah, serta pekerjaan konstruksi lainnya. United Tractors telah dipercaya sebagai distributor tunggal produk BOMAG sejak tahun 1974. Adapun produk yang dipasarkan antara lain *Asphalt Finisher, Stabilizer and Recycler, Combination Roller*, serta peralatan pendukung lainnya.

Tadano merupakan perusahaan yang dikenal sebagai produsen crane hidrolik terkemuka di dunia dan didirikan pada tahun 1948. Perusahaan ini menargetkan negara-negara berkembang sebagai pasar utama. Kehadiran produk Tadano dalam sektor pertambangan dan konstruksi memiliki peranan penting dalam mendukung keberlangsungan proyek-proyek berskala besar. Produk yang dihasilkan meliputi *All Terrain Crane, Lattice Boom Crawler Crane, Rough Terrain Crane*, serta jenis crane lainnya.

PT. United Tractors memiliki sejarah panjang sejak awal pendiriannya dan saat ini berstatus sebagai anak perusahaan dari PT. Astra International Tbk, salah satu perusahaan terbesar di Indonesia. Pada awal berdirinya, PT. United Tractors memiliki nama PT. Inter Astra Works Motor yang resmi didirikan pada 13 Oktober 1972. PT. United Tractors melakukan pengembangan sektor industrinya di Jalan Raya Bekasi Km 22, Cakung, Jakarta Timur, Indonesia dan peta lokasi perusahaan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1. Struktur organisasi di PT. United Tractors terbagi ke dalam beberapa divisi utama, seperti *Customer Support (CST), Finance and Accounting, Human Capital (HC), Product Support, Legal Division*, dan *Sales Operation Division (SOD)*. Masing-masing divisi memiliki peran strategis dalam mendukung kelangsungan operasional perusahaan secara menyeluruh. Struktur organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.1.



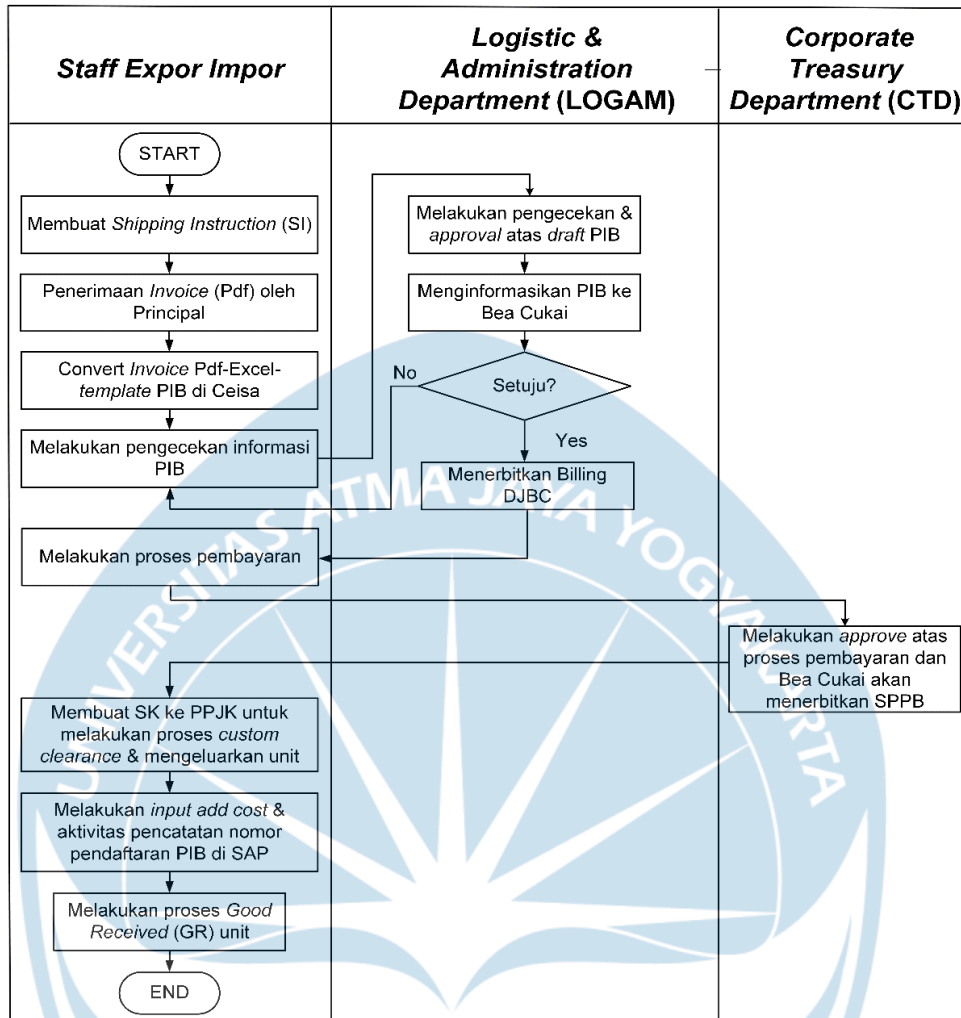
Gambar 1.1. Struktur Organisasi PT. United Tractors Head Office

Penelitian ini secara khusus berfokus pada *section* Ekspor-Impor. Proses bisnis pada *section* ini diawali dengan pembuatan *Shipping Instruction* (SI), SI akan dikirimkan kepada *Strategic Marketing Department* (Komatsu, Bomag, Tadano, Scania) untuk diteruskan ke prinsipal dan diproses sampai dengan diterbitkan dokumen *Bill of Lading* (BL) dan *Through Bill of Lading* dari pelayaran atau *Airways Bill* (AWB) serta *packing list* dan *invoice* oleh prinsipal. Penerimaan *invoice* dalam bentuk PDF dari prinsipal. Setelah itu, staf Ekspor-Impor mengonversi *invoice* PDF tersebut ke dalam format Excel dan menyusunnya pada template Pemberitahuan Impor Barang (PIB) di aplikasi *Customs-Excise Information System and Automation* (CEISA). Aplikasi CEISA merupakan aplikasi untuk layanan kepabean dan cukai yang dikembangkan oleh Direktorat Jendral Bea dan Cukai (DJBC) yang berfungsi dalam proses administrasi, pengawasan, layanan kepabeanan dan cukai serta memfasilitasi pengajuan dokumen seperti pemberitahuan impor, pengangkutan barang dalam negeri dan lainnya.

Staf Ekspor-Impor akan melakukan pengecekan awal atas PIB dan membubuhkan paraf. *Section Head* Ekspor-Impor melakukan pengecekan kembali atas PIB tersebut. Apabila disetujui, *Section head* akan membubuhkan paraf. Namun apabila ditolak, maka PIB akan dikembalikan ke staf Ekspor-Impor untuk dilakukan revisi. *Department Head* akan melakukan pengecekan akhir atas PIB yang telah di verifikasi oleh *Section Head*. Apabila disetujui maka *Department Head* akan

membubuhkan paraf. Namun apabila ditolak, maka PIB akan dikembalikan ke Staf Ekspor-Impor untuk direvisi. Tahap berikutnya, *Logistic & Administration Department* (LOGAM) melakukan pengecekan serta memberikan persetujuan atas *draft* PIB dan selanjutnya menyampaikan informasi PIB kepada Bea Cukai.

Apabila Bea Cukai memberikan respons menolak, maka akan diterbitkan nota penolakan. Staf Ekspor-Impor akan melakukan revisi pengecekan dan kemudian akan dikirimkan kembali ke Bea Cukai oleh LOGAM. Apabila Bea Cukai menyetujui PIB, LOGAM akan menerbitkan *billing* Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), kemudian Staf Ekspor-Impor memproses pembayaran. Setelah pembayaran dilakukan, *Corporate Treasury Department* (CTD) memberikan persetujuan atas transaksi tersebut dan Bea Cukai akan menerbitkan Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB). Staf Ekspor-Impor membuat Surat Kuasa (SK) kepada Perusahaan Pengurusan Jasa Kepabean (PPJK) untuk mengurus *custom clearance* serta mengeluarkan unit. Tahap berikutnya adalah melakukan *input add cost* serta mencatat nomor pendaftaran PIB di sistem *Systems, Applications, and Product in Data Processing* (SAP), dan seluruh rangkaian proses ditutup dengan kegiatan *Goods Receipt* (GR) unit. Alur proses bisnis *section* Ekspor-Impor dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2. Proses Bisnis Section Ekspor-Impor PT. United Tractors

PT. United Tractors menempatkan proses data pekerjaan Pemberitahuan Impor Barang (PIB) sebagai peranan yang krusial. Proses ini tidak hanya mempengaruhi kelancaran operasional perusahaan, tetapi juga berdampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan, kepatuhan terhadap regulasi, serta pengendalian biaya. Proses validasi dan pengolahan data PIB melibatkan berbagai departemen dan sumber daya manusia yang kompleks, sehingga memerlukan koordinasi yang efektif dan akurat.

Proses pengolahan data PIB sering menghadapi hambatan yang menyebabkan keterlambatan, misalnya kurangnya komunikasi antar departemen, beban kerja yang tinggi serta keterbatasan tenaga kerja terampil. Hambatan tersebut membuat *lead time* menjadi lebih panjang sehingga menurunkan efisiensi distribusi dan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Mempertimbangkan ketatnya persaingan

industri, PT. United Tractors perlu menerapkan strategi yang mampu mempercepat *lead time* tanpa mengurangi akurasi data maupun kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku.

1.2. Penelusuran Masalah

Penelusuran masalah adalah langkah awal dalam mengidentifikasi permasalahan. Tahapan dilakukan dengan mengumpulkan data terkait dengan isu permasalahan yang terjadi. Tahapan-tahapan proses impor barang dilakukan pada section ekspor-impor oleh 2 tenaga kerja yaitu Ningrum dan Reza. Berikut ini merupakan data jumlah dokumen PIB yang diajukan serta rincian setiap aktivitas yang harus dilakukan mulai dari pembuatan *shipping instruction* hingga melakukan *input add cost* & pencatatan nomor pendaftaran di PIB.

Tabel 1.1. Data Proses Impor Barang

ALL	Minggu 1 Bulan Februari 2025	
Dokumen Pemberitahuan Impor Barang (PIB)	60 Dokumen	
Membuat <i>Shipping Instruction</i> (SI)	60 Dokumen	100%
Invoice (Pdf) di <i>convert</i> menjadi <i>Invoice</i> (Excel)	40 Dokumen	66%
Hasil <i>invoice</i> (Excel) dimasukkan ke dalam <i>template</i> PIB yang disediakan Ceisa	40 Dokumen	66%
Dokumen PIB dicetak	40 Dokumen	66%
Pengecekan informasi dokumen PIB	40 Dokumen	66%
Revisi dan pengiriman dokumen PIB kepada bea cukai	40 Dokumen	66%
Melakukan proses pembayaran	40 Dokumen	66%
Membuat SK ke PPJK untuk melakukan proses <i>custom clereance</i> pengeluaran unit	40 Dokumen	66%
Melakukan <i>input add cost</i> & pencatatan nomor pendaftaran dokumen PIB di SAP	40 Dokumen	66%
Total dokumen PIB yang dibuat	40 Dokumen	
Total dokumen PIB yang tidak tercapai/ <i>achieve</i>	20 Dokumen	

Berdasarkan Tabel 1.1. menggambarkan *monitoring* proses Pemberitahuan Impor Barang (PIB) selama satu minggu pada awal bulan februari, dengan total keseluruhan dokumen yang masuk adalah sebanyak 60. Dari total tersebut, proses membuat *shipping instruction* telah berhasil diselesaikan 100%. Namun, mulai dari proses konversi *invoice* dalam bentuk pdf menjadi excel hingga proses akhir hanya 40 dokumen yang berhasil dibuat, dengan tingkat pencapaian sebesar 66%. Sehingga, dari 100% seluruh data yang masuk yaitu sebanyak 60 dokumen PIB, 34% lainnya masih dinilai tidak tercapai/achieve.

Di akhir tabel, tercatat bahwa dari total 60 dokumen yang diajukan, hanya 40 dokumen PIB yang berhasil dibuat, sedangkan 20 lainnya tidak mencapai target atau tidak berhasil diproses sesuai prosedur atau waktu yang ditentukan. Hal ini menunjukkan adanya kendala atau hambatan, khususnya pada tahap awal proses, yaitu pembuatan draft PIB secara manual, yang berkontribusi terhadap tingginya jumlah PIB yang tidak tercapai (*unachieved*). Secara keseluruhan, meskipun proses lanjutan berjalan dengan sangat baik, tahapan awal perlu mendapatkan perhatian khusus untuk meningkatkan efisiensi dan capaian proses secara menyeluruh. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara angka pengajuan dan realisasi sehingga menjadi indikator awal terjadinya permasalahan dalam alur kerja impor barang.

Berdasarkan data tersebut, dibutuhkan informasi lanjutan dari pemangku kepentingan mengenai kegiatan yang terjadi pada *section* Ekspor-Impor. Pemangku kepentingan tersebut adalah Bapak Faiz selaku Manajer Departemen Logistik dan Bapak Alif selaku Kepala *Section*. Alasan pemilihan Manajer Departemen Logistik sebagai *stakeholder* adalah karena sebagai pimpinan *section*, manajer departemen logistik memiliki tanggung jawab penuh terhadap keseluruhan aktivitas logistik. Cakupan wewenang yang luas, manajer memahami keseluruhan alur rantai pasok (*supply chain*) di perusahaan, termasuk koordinasi antarbagian dan pengambilan keputusan strategis yang berhubungan dengan efektivitas proses logistik.

Pemilihan *Section Head* Ekspor-Impor sebagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) didasarkan pada perannya sebagai pimpinan bagian Ekspor-Impor yang bertugas mengatur dan mengawasi kelancaran proses pengiriman serta penerimaan barang. Berdasarkan tanggung jawab tersebut, *Section Head* memahami secara rinci prosedur, hambatan, serta koordinasi yang diperlukan dalam aktivitas logistik.

Untuk itu, dalam penelusuran masalah ini akan dijelaskan rincian mengenai masalah yang ada serta harapan yang ingin dicapai melalui wawancara dengan *stakeholder* seperti pada Tabel 1.1.

Terdapat tiga individu dari Departemen Logistik yang diajukan sebagai kandidat *stakeholder*, yaitu: Bapak Faiz (*Manager Departement Logistics*) dan Bapak Alif (*Section Head Export-Import*). Masing-masing *stakeholder* memiliki permasalahan, harapan, dan pertimbangan yang berbeda dalam kaitannya dengan proses yang berjalan di departemen logistik.

Bapak Faiz, sebagai manajer Departemen Logistik, menyampaikan bahwa proses validasi data Pemberitahuan Impor Barang (PIB) membutuhkan banyak tahapan administratif yang kompleks dan memakan waktu. Bapak Faiz mengusulkan penyederhanaan prosedur administratif agar proses menjadi lebih efisien tanpa mengesampingkan regulasi yang berlaku. Namun, pertimbangan yang diambil menunjukkan bahwa isu yang disampaikan oleh Bapak Faiz lebih tepat untuk diselesaikan oleh mitra magang lainnya yang menangani bagian administratif, sehingga Bapak Faiz tidak dipilih sebagai *stakeholder* utama dalam penelitian ini.

Bapak Alif, selaku *Section Head Export-Import*, menyoroti ketidakseimbangan distribusi tenaga kerja yang menyebabkan beberapa individu mengalami beban kerja berlebih (*overload*). Bapak Alif mengusulkan penggunaan/metode untuk menata distribusi tenaga kerja agar lebih sesuai kebutuhan. Masalah yang disampaikan Bapak Alif dinilai relevan dengan topik efisiensi kerja dan berdampak langsung terhadap *output* perusahaan.

Oleh karena itu, Bapak Alif dipilih sebagai *stakeholder* yang terlibat dalam penelitian karena permasalahan yang diajukan berhubungan erat dengan fokus penelitian, yaitu distribusi beban kerja yang merata.

Tabel 1.2. Ringkasan Wawancara Stakeholder

Stakeholder	Masalah	Harapan	Pertimbangan	Keputusan
Faiz (<i>Manager Departement Logistics</i>)	Proses impor barang yang kompleks dan memakan waktu yang lama.	Mengusulkan prosedur administratif yang lebih sederhana dan cepat, sambil tetap memenuhi standar dan regulasi yang berlaku.	Masalah terkait dengan prosedur administrasi perlu diselesaikan, namun masalah ini sudah dituntaskan oleh partner magang yang lain.	Tidak terpilih
Alif (<i>Section Head Export-Import</i>)	Beberapa tim mengalami <i>overload</i> (beban kerja berlebihan) sehingga dokumen PIB tidak selesai.	Menggunakan pendekatan/metode mengevaluasi dan menata ulang distribusi sumber daya manusia agar lebih merata dan sesuai dengan kebutuhan kerja.	Masalah terkait dengan sumber daya manusia ini perlu diselesaikan, hal tersebut dikarenakan berpengaruh pada <i>output</i> perusahaan.	Terpilih

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan penelusuran masalah yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diperoleh bahwa rumusan masalahnya adalah banyaknya pembuatan dokumen PIB tidak tercapai/*achieve*, pada minggu pertama pada bulan Februari tahun 2025 hanya dapat menyelesaikan PIB yaitu 40 data atau 66% dari keseluruhan.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian di PT. United Tractors ini adalah untuk mengurangi angka dokumen PIB yang tidak tercapai/*achieve* dari 34% hingga 0%. Data 34% merupakan bersumber dari Tabel 1.1. Data Proses Impor Barang yang menunjukkan data dokumen PIB yang tercapai adalah sebesar 66% yaitu sebanyak 40 dokumen sehingga data dokumen PIB yang tidak tercapai adalah sebanyak 34% sejumlah 20 dokumen.

1.5. Batasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa batasan penelitian yang menjadi batasan terhadap proses penelitian. Beberapa batasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian hanya akan difokuskan pada *section* Ekspor-Impor di PT. United Tractors.
- b. Beban kerja yang diukur merupakan beban kerja selama jam kerja operasional.
- c. Data yang digunakan dalam *project* ini terbatas pada data internal perusahaan dengan jangka 1 minggu.
- d. Penyelesaian masalah hanya berfokus pada beban kerja pekerja dengan tidak melibatkan *tools/software* yang digunakan.