

ANALISIS PENGELOLAAN OPERASIONAL PERUSAHAAN JASA FORWARDER PT. KHARISMA JASA GEMILANG

Briliandika Christi Wanudjaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31413100@john.petra.ac.id

Abstrak— Pada era modern, kegiatan bisnis ekspor impor memegang peranan penting dalam perekonomian suatu negara. Sebagai penunjang bisnis ini, badan perusahaan angkutan dan EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut) memegang peranan penting. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperbaiki sistem operasional dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan *me-manage* risiko yang mungkin terjadi dalam proses operasional perusahaan.

Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan dokumentasi serta menggunakan metode analisis melalui reduksi data. Metode pengolahan data yang didapat dilakukan dengan uji validitas triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses bisnis perusahaan masih bisa berjalan dengan baik meskipun masih memiliki kendala.

Kata Kunci— Manajemen operasional perusahaan

I. PENDAHULUAN

Ekspor dan impor mempunyai peranan penting bagi suatu negara. Perdagangan lintas negara berperan menambah devisa suatu negara. Ekspor juga disadari membantu peran pemerintah dalam pembangunan dalam negeri. Devisa yang dihasilkan menambah tabungan domestik yang membantu upaya pembayaran hutang terhadap luar negeri yang jumlahnya semakin meningkat.

Letak Negara Kesatuan Republik Indonesia terbilang sangat strategis. Indonesia merupakan negara kepulauan beriklim tropis yang terbentang sepanjang garis khatulistiwa, terletak di antara 2 benua dan 2 samudera, sehingga peran dan posisinya sangat strategis dalam perekonomian dunia. Ditambah lagi kekayaan alam yang dimiliki membuat Indonesia sebagai salah satu penyuplai berbagai macam komoditas terbesar di seluruh dunia. Amerika, Jepang, China, Singapura, Jerman merupakan beberapa negara langganan Indonesia dalam hal ekspor (kemendag.go.id). Negara-negara tersebut mempunyai industri yang hebat namun tetap saja Indonesia menjadi harapan mereka dalam hal menyuplai keperluan industri mereka. Ekspor impor juga cukup membantu Indonesia dalam membangun hubungan kerja sama dengan negara-negara maju, karena Indonesia merupakan negara berkembang yang dalam perjalanannya membutuhkan peran dari negara-negara maju.

Badan usaha yang mendukung berjalannya proses bisnis ini adalah perusahaan logistik, perusahaan ini merupakan penyedia jasa transportasi bagi eksportir maupun importir, (Helga, Alen, Melisa, 2016). Dalam hal ini perusahaan EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut) yang berperan sebagai penyedia jasa transportasi atau ekspeditur. Pada dasarnya EMKL memperlancar pengangkutan baik di darat maupun di laut dan berperan sebagai perantara dalam pengurusan dokumen pengiriman dan penerimaan importir dan eksportir. Posisi perusahaan

EMKL adalah sebagai pihak pengirim atau *shipper* yang diberikan kuasa dari pihak pengirim. Walaupun untuk kepentingan pengirim, EMKL melakukan runtutan tanggung jawabnya atas nama perusahaan EMKL itu sendiri.

Letak persaingan perusahaan penyedia jasa ekspedisi adalah pada pelayanan dan efektifitasnya. Pengirim kebanyakan menggunakan jasa pengirim untuk kemudahan dalam pengurusan dokumen dan penyimpanan barang sementara. Hal ini dilakukan agar pebisnis lebih fokus dalam memaksimalkan dan mengembangkan bisnisnya seperti menyetok barang dan memproduksi barang.

Manajemen operasi merupakan disiplin ilmu yang diterapkan pada seluruh dunia usaha baik yang menghasilkan barang maupun jasa. Manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang atau jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*. Dalam organisasi yang tidak menghasilkan produk secara fisik, fungsi produksi mungkin tidak terlihat dengan jelas, fungsi produksi ini bisa “tersembunyi” dari pelanggan dan masyarakat. (Heizer, Render, p.4, 2005). Contohnya adalah proses yang terjadi di bank, rumah sakit, akademi pendidikan, atau pengurusan dan pendistribusian barang dalam perusahaan EMKL. Terlepas apakah dari produk akhir berupa barang atau jasa, aktivitas produksi yang berlangsung dalam organisasi biasanya disebut operasi atau manajemen operasi. (Heizer, Render, p.5 2005).

Dalam perdagangan penyedia jasa yang mempunyai manajemen operasi yang baik adalah yang mampu bersaing dalam industrinya. Pengirim cenderung memilih berdasarkan harga, kecepatan, kemudahan, dan keamanan. Penyedia jasa harus melakukan pengorganisasian barang kiriman dengan baik agar kegiatan mereka semakin produktif dan menghasilkan biaya produksi yang murah, sebab kegiatan operasional dalam organisasi merupakan yang paling banyak mengeluarkan biaya.

P.T Kharisma Jasa Gemilang merupakan perusahaan EMKL yang berfokus pada *forwarder*. Perusahaan ini tidak berfokus pada 1 jenis kegiatan bisnis saja. Perusahaan ini juga menyediakan jasa *forklift* dan *dumpruck*. P.T Kharisma Jasa *forwarding* perusahaan ini mengurus pengeluaran dan dokumen barang dalam kontainer dari kapal di pelabuhan dan diteruskan ke penyimpanan yaitu gudang, baru perusahaan mendistribusikan barang ke *consignee* setelah seluruh dokumen selesai. Untuk menangani eksportir perusahaan ini belum berpengalaman, masih banyak proses

operasional yang perlu dipelajari oleh P.T Kharisma Jasa Gemilang.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik mengajukan penelitian dengan judul skripsi: “Analisa Manajemen Operasional Perusahaan Forwarder P.T Kharisma Jasa Gemilang”.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis berupa jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan agar fenomena terkait subyek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi beserta tindakan dapat lebih mudah untuk dipahami melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah.

Subyek merupakan orang, tempat, atau benda yang diamati sebagai sasaran untuk observasi. Subyek pada penelitian ini adalah PT Kharisma Jasa Gemilang. Sedangkan obyek merupakan hal yang menjadi sasaran penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah pola kerja operasional perusahaan yang bergerak di bidang jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut dan angkutan yaitu *trucking*, yang terdiri dari proses, kapasitas, lokasi, tata letak dan sumber daya manusia.

Dalam penelitian terkait, pengumpulan data didapat melalui wawancara. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah *in depth interview* semi terstruktur dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dan sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Pada teknik ini, alat bantu yang digunakan pada penelitian ini adalah pedoman wawancara, dimana sangat berguna pada penelitian agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian dan juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Jenis data yang diperlukan peneliti adalah data primer. Data primer didapatkan oleh penulis dari wawancara informan yang diteliti agar dapat menjawab rumusan masalah yang akan diteliti dan didapatkan melalui wawancara secara langsung dengan pemilik, manager operasional, dan staf ekspor impor.

Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan yang dimaksud dalam penelitian ini berperan sebagai sumber data atau subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data dan bersedia memberikan informasi yang lengkap dan akurat. Berdasarkan teknik tersebut, maka yang menjadi sumber informasi utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Informan dari dalam perusahaan (internal)

1. Ninik sebagai pemilik PT. Kharisma Jasa Gemilang.
2. Iwan sebagai manager operasional.
3. Suprpto sebagai staf ekspor impor.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Kharisma Jasa Gemilang adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang forwarding, yang di dalamnya terdapat beberapa macam jasa antara lain, angkutan atau *trucking*, *forklift*, dan pengurusan dokumen ekspor impor. PT. Kharisma Jasa Gemilang beralamat di Jalan Perak Timur

Nomer 402 Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Perusahaan ini telah berdiri selama kurang lebih 28 tahun, tepatnya berdiri pada tahun 1989. Sejak perusahaan ini berdiri sampai sekarang, perusahaan PT. Kharisma Jasa Gemilang belum pernah menentukan visi dan misi perusahaannya. Pada awalnya perusahaan ini hanya menyediakan jasa kepengurusan dokumen-dokumen Ekspedisi Muatan Kapal Laut. PT. Kharisma Jasa Gemilang terus menambah jenis jasa yang diberikan seiring berjalannya waktu dan perkembangan perusahaan.

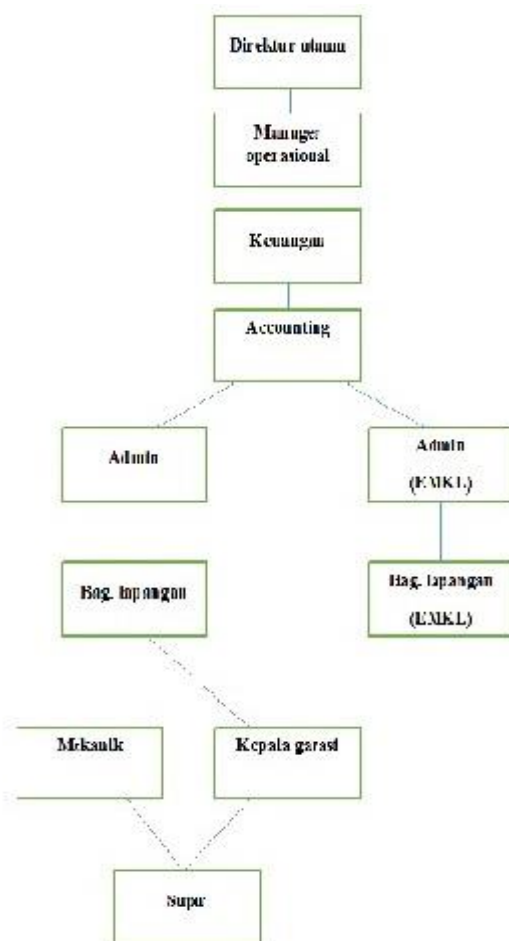
Visi dan Misi PT. Salam Sayang Bersama

Visi dari PT. Kharisma Jasa Gemilang yaitu “Dapat mencapai posisi sebagai perusahaan terpercaya dengan reputasi yang dibangun berdasarkan kepercayaan client dan dapat memimpin dalam bidang *forwarding*”.

Misi dari PT. Kharisma Jasa Gemilang yaitu “Menedepankan Kualitas dan Ketepatan waktu merupakan prioritas kami, tanpa meninggalkan tanggung jawab kami sebagai perusahaan di bidang jasa *forwarding* sehingga client puas dengan kinerja perusahaan kami”.

Struktur Organisasi PT. Kharisma Jasa Gemilang

Berikut merupakan struktur organisasi singkat PT.



Kharisma Jasa Gemilang

Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Kharisma Jasa Gemilang

Sumber: CEO PT. Kharisma Jasa Gemilang

B. Pengelolaan Operasional

1. Proses

Dengan terlebih dahulu mendeskripsikan secara detail setiap kegiatan bisnis yang berupa jasa dalam perusahaan ini, peneliti akan dapat menentukan fokus seperti apa yang dijalankan oleh perusahaan ini. Terdapat empat fokus penggolongan proses operasional yaitu fokus pada proses, fokus berulang, fokus pada produk, atau fokus pada kustomisasi massal. Penggolongan ini berguna untuk menemukan persyaratan keinginan pelanggan dan juga spesifikasi produk dalam hal ini jasa yang sesuai dengan biaya.

Owner perusahaan menjelaskan bahwa ada dua tipe jasa pada perusahaan ini, yaitu jasa kepengurusan dokumen dan jasa angkutan atau trucking. Pada bagian ini akan dijabarkan proses jasa yang dilakukan oleh PT. Kharisma Jasa Gemilang, Contoh jasa yang dijabarkan adalah jasa yang dipesan secara keseluruhan, maksudnya adalah jasa yang dipesan oleh pelanggan sebagai importir secara lengkap mulai dari kepengurusan dokumen untuk pengeluaran barang dan juga jasa angkutan setelah barang berhasil dikeluarkan dari kapal hingga barang diantar dan dibongkar di tempat klien. Proses jasa tersebut sebagai berikut:

Dimulai dari klien melakukan pemesanan jasa kepengurusan dokumen atau EMKL. Pemesanan biasanya diterima melalui email, aplikasi whatsapp, dan juga telepon, namun pemesanan paling sering adalah melalui telepon. Ada beberapa dokumen yang harus disiapkan oleh PT. Kharisma Jasa Gemilang yaitu, BL (*Bill of Lading*), *invoice*, *Packing List*, asuransi, COO (*certificate of origin*). Semua dokumen yang disebutkan ini harus original atau bukan *copy*. BL merupakan tanda terima penyerahan barang yang dikeluarkan oleh perusahaan pelayaran. Berfungsi sebagai bukti kepemilikan barang dan bukti serah terima barang. Selanjutnya adalah *packing list*, merupakan daftar yang berisi perincian lengkap mengenai jenis dan jumlah satuan dari barang yang terdapat dalam tiap peti atau kontainer dan juga total keseluruhannya. COO merupakan surat pernyataan yang dikeluarkan oleh instansi yang berwenang, yang menyebutkan negara asal suatu barang. Berguna untuk memperoleh fasilitas bea masuk, penghitung kuota, dan pencegahan transaksi barang dari negara terlarang.

Bilamana PT. Kharisma Jasa Gemilang telah memegang dokumen lengkap, perusahaan ini membuat PIB (Pemberitahuan Impor Barang) yang berisi tentang perincian atas impor barang termasuk jumlah pajak dan bea masuk yang harus dibayarkan atas barang yang diimpor, lalu PIB diberikan kepada pihak bea cukai. Pada PT. Kharisma Jasa Gemilang PIB dibuat di sebuah aplikasi yang sudah terdapat format apa saja yang harus diisi dalam PIB, aplikasi ini bernama PIB v2 (versi 2), setelah diisi lengkap PIB akan di *submit* dan mendapat balasan apakah berhasil atau tidak. Setelah kapal tiba di pelabuhan bersama barang, lalu bisa mengurus pembayaran pajak kepada negara, pembayaran pajak sesuai perincian yang terdapat pada PIB. Sementara itu

PT. Kharisma Jasa Gemilang menanyakan kepada pihak pelayaran untuk perincian biaya DO (*delivery order*), jaminan, *document fee*, *cleaning* atau kebersihan kontainer pasca dipakai memuat barang, dan THC (*terminal handling charge*) merupakan biaya yang dikenakan oleh pelabuhan. Biasanya biaya ditransfer melalui bank atau bisa juga tunai ke pihak pelayaran. Peraturan perdagangan internasional THC untuk kontainer dengan panjang 20 feet adalah USD 95 dan untuk kontainer dengan panjang 40 feet adalah USD 145.

Barang atau *delivery order* dapat diambil bila, BL original atau bukan *copy* sudah disetujui oleh penerima barang atau klien PT. Kharisma Jasa Gemilang, LC sebagai metode pembayaran sudah disetujui oleh pihak bank yang menjadi perantara, perusahaan forwarder sudah menerbitkan surat kuasa untuk pengambilan barang, dan juga surat peminjaman kontainer. Setelah *delivery order* diterima dan pajak dibayar, maka diberitahukan ke Bea Cukai agar Bea Cukai menerbitkan Surat Perintah Pengeluaran Barang. Barang beserta SPPB dibawa ke TPS atau Tempat Penyimpanan Sementara yaitu di Pelindo dengan disertai surat kuasa. Lalu pihak forwarder melakukan pembayaran sewa gudang ke bank untuk mendapatkan EIRout dari pihak TPS. EIR atau *Equipment Interchange Receipt* merupakan surat mengenai fisik kontainer, dibawa sekaligus dengan surat jalan supir atau operator untuk pengantaran barang menuju klien perusahaan PT. Kharisma Jasa Gemilang. Surat jalan yang dibawa supir juga disertai dengan surat penagihan untuk klien tersebut.

Dalam waktu kurang lebih 1 minggu setelah penagihan, dokumen yang dari pelayaran atau sisa dokumen yang lain dibawa ke pihak depo atau TPS sekaligus mengembalikan kontainer yang kosong, setelah pengecekan fisik kontainer pihak forwarder mendapat EIRin dari depo, dengan demikian hubungan dengan depo sudah selesai. Sisanya adalah dengan pihak pelayaran. EIRin dari depo, beserta sisa dokumen dan bukti pembayaran deposit kontainer dikembalikan ke perusahaan pelayaran untuk penarikan atau pengembalian deposito kontainer. Sebab pada saat pengambilan *delivery order* pihak importir yang diwakilkan oleh PT. Kharisma Jasa Gemilang melakukan setor deposito kepada perusahaan pelayaran sebagai jaminan terhadap kontainer yang dipinjam bila terjadi kerusakan, cacat, atau hilang. Biaya deposito ini ditanggung oleh PT. Kharisma Jasa Gemilang, bukan oleh importir. Ketika penyerahan dokumen, pihak forwarder juga memberikan rekening, untuk pihak pelayaran melakukan transfer pengembalian biaya deposito.

Pembayaran oleh klien PT. Kharisma Jasa Gemilang dilakukan secara tunai maupun transfer. Pembayaran bisa dilakukan antara 1 minggu sampai 1 bulan setelah jasa selesai dilakukan. Tugas forwarder selain kepengurusan dokumen dan jasa angkutan adalah melakukan pembayaran atas tanggung jawab importir terlebih dahulu.

Proses pengelolaan operasional tergolong berfokus pada berulang atau *repetitive focus*. Proses bisnis yang dilakukan adalah kepengurusan dokumen impor dan jasa angkutan. Terdapat prosedur atau urutan setiap proses jasa

yang diberikan terutama pada kepengurusan dokumen atau hubungannya dengan bea cukai dan pihak pelayaran. Perusahaan ini menggunakan format dalam aplikasi dalam kepengurusan dokumen PIB atau Pemberitahuan Impor Barang.

2.Kapasitas

Kapasitas merupakan hasil produksi atau jumlah unit yang dapat ditahan, diterima, disimpan, atau diproduksi oleh sebuah fasilitas dalam suatu periode waktu tertentu. Kapasitas efektif adalah kapasitas yang diharapkan dapat dicapai oleh sebuah perusahaan dengan bauran produk, metode penjadwalan, pemeliharaan, dan standar kualitas yang diberikan.

a.Perencanaan Permintaan.

Perencanaan permintaan merupakan salah satu indikator dari aspek kapasitas. Perencanaan ini menjelaskan bahwa perusahaan memperhitungkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan dari pelanggan. Perencanaan permintaan membantu perusahaan dalam menentukan jumlah armada yang seharusnya dimiliki perusahaan, armada yang harus dibeli bila kekurangan armada, begitu juga pada tenaga kerja yang dimiliki, apakah harus menambah atau mengurangi tenaga kerja.

Pada PT. Kharisma Jasa Gemilang perencanaan permintaan pada kapasitasnya dilakukan dengan memperkirakan jumlah order yang akan masuk, mereka juga melihat jumlah permintaan hari sebelumnya. Pada PT. Kharisma Jasa Gemilang kebanyakan klien merupakan pelanggan. Pelanggan pada perusahaan ini merupakan perusahaan yang biasanya melakukan impor barang, mereka sudah lama berlangganan. PT. Kharisma Jasa Gemilang sudah bisa melihat pola pelanggan mereka dalam melakukan order. Di antara semua klien PT. Kharisma Jasa Gemilang ini juga ada yang bukan pelanggan. Ketika mereka masih mampu mengerjakan order, perusahaan ini akan menerima order, tetapi ketika mereka kewalahan dalam menampung order dari klien, mereka akan menolak permintaan tersebut. PT. Kharisma Jasa Gemilang sebisa mungkin tidak menolak permintaan, apalagi jika permintaan datang dari klien yang sudah menjadi pelanggan PT. Kharisma Jasa Gemilang. Jadi PT. Kharisma Jasa Gemilang juga melihat dan memperkirakan akan menolak atau tidak permintaan dari hari sebelumnya, apakah masih ada armada yang tersedia atau tidak pada esok harinya. Seperti yang ditunjukkan dengan pemaparan dalam hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 3 yaitu staff ekspor impor, bahwa PT. Kharisma Jasa Gemilang melakukan proses perencanaan permintaan dengan sangat sederhana. PT. Kharisma Jasa Gemilang menerima order sesuai dengan armada yang masih tersedia, dengan terlebih dahulu mengutamakan klien yang mereka anggap sebagai pelanggan mereka. Perusahaan juga memperkirakan permintaan dengan cara melihat pola permintaan pelanggan mereka dengan cara seperti pada pelanggan *trucking*, mereka akan melakukan order ketika menjelang hari libur dan juga bila akan ada hari yang terjepit. Cara seperti ini akan membuat

perusahaan memiliki pelanggan yang tetap atau *stagnan*, kemungkinan sulit berkembang dari segi permintaan dan peningkatan jumlah pelanggan.

b.Teknologi

Pada indikator ini, Teknologi bisa berupa mesin, peralatan, armada dan sebagainya. Teknologi memungkinkan kapasitas proses operasi bisa dengan fleksibel mengikuti permintaan. Teknologi merupakan alat yang mendukung untuk menjalankan proses bisnis ketika ada permintaan yang masuk ke perusahaan.

Pada PT. Kharisma Jasa Gemilang teknologi yang digunakan dalam proses memberikan jasanya antara lain truk trailer, forklift, dumptruck. Armada-armada tersebut digunakan untuk proses pengangkutan barang. Untuk forklift biasanya juga PT. Kharisma Jasa Gemilang menyewakan armada forklift mereka. Sedangkan ada juga teknologi pendukung lainnya perusahaan mempunyai komputer dan mesin fotocopy untuk mendukung kegiatan pengurusan dokumen mereka di bidang ekspor impor. Pada komputer, terdapat aplikasi dan juga website untuk kepengurusan dokumen ekspor impor. Ada juga teknologi yang mendukung komunikasi antara operator di lapangan yaitu HT. Teknologi membantu operator dan supir saat di lapangan terutama saat proses bongkar atau muat barang ke dalam armada.

Armada yang ada perusahaan ini masing-masing jumlahnya, truk trailer 50 unit, dumptruck 15 unit, dan forklift 50 unit. Operator untuk masing-masing unit armada berbeda. Jadi mereka memiliki lebih dari 100 operator termasuk supir, di luar karyawan yang berada di kantor.

c.Volume Optimal

Volume optimal merupakan salah satu indikator bagian dari aspek kapasitas dalam pengelolaan operasional. Volume optimal adalah indikator di luar teknologi dalam operasi, melainkan tentang penyimpanan gudang, parkir, garasi, penyimpanan.

Pada PT. Kharisma Jasa Gemilang teknologi yang dimiliki terbilang cukup banyak jumlahnya untuk armada yang dimiliki, jumlahnya lebih dari 100. Armada ini butuh tempat penyimpanan, seperti pada truck, truck yang ada butuh lahan untuk parkir, truck trailer dan dumptruck diparkir di garasi yang letaknya berbeda dengan kantor maupun gudang, luas garasi PT. Kharisma Jasa Gemilang sekitar 5000 m persegi. Sedangkan, armada forklift ditempatkan di gudang tempat penyimpanan, luas gudang ini adalah sekitar 600 m persegi. Untuk saat tertentu, ada juga klien atau pelanggan yang meminta untuk barang mereka yang berada dalam kontainer untuk disimpan terlebih dahulu oleh perusahaan, biasanya perusahaan menempatkan barang transit klien tersebut di garasi tempat truck-truck tersebut parkir. Berbeda dengan kontainer lainnya yang transit di gudang tempat transit. Untuk jangka waktunya tidak terlalu lama, hanya sekitar 1 hari, dan menitipkan barang tersebut dianggap sebagai fasilitas, sebab jika barang transit di bea cukai hanya boleh 1 hari dan sisanya dikenakan biaya. PT. Kharisma Jasa Gemilang tidak menyediakan jasa sewa gudang

karena memang tidak memiliki gudang, jadi jika ada permintaan seperti demikian, akan dilakukan di garasi tempat truck parkir.

Gudang dan garasi yang dimiliki PT. Kharisma Jasa Gemilang bisa dikatakan cukup besar, sebab dapat menampung 50 lebih truck dan forklift, ditambah lagi untuk tambahan beberapa kontaner di garasi. Sesuai dengan pernyataan dari owner dalam wawancara, peneliti memperkirakan ukuran tempat yang dimiliki perusahaan cukup luas.

3.Lokasi

Keputusan lokasi sering bergantung kepada tipe bisnis. Tujuan strategi lokasi adalah untuk memaksimalkan keuntungan bagi perusahaan. Lokasi sangat mempengaruhi biaya, baik biaya tetap maupun biaya variabel. Lokasi juga sangat mempengaruhi risiko, sehingga mempengaruhi keuntungan perusahaan secara keseluruhan. Strategi pemilihan lokasi dapat ditentukan oleh kombinasi antara biaya dan kecepatan pengiriman. Lokasi PT. Kharisma Jasa Gemilang dibedakan menjadi tiga lokasi, untuk lokasi kantor terletak di Jalan Perak Timur 402 Surabaya Utara. Lokasi gudang berada di Jalan Margomulyo no. 46, Surabaya Utara, Pergudangan Angtropolis D12. Garasi perusahaan ini terletak di Pergudangan Osowilangon Indah B15, Surabaya Utara. Berikut ini peneliti akan menganalisis melalui beberapa indikator.

a. Kedekatan Pasar

Lokasi perusahaan dibandingkan dengan pasar atau pelanggan sangat penting dalam pelayanan khususnya ketepatan waktu dan kemudahan pelanggan menjangkau lokasi perusahaan, lokasi juga menentukan biaya yang ditanggung perusahaan dan pelanggan.

PT. Kharisma Jasa Gemilang terletak di daerah Perak, Surabaya Utara. Lokasi perusahaan ini letaknya dekat pelabuhan. Klien dari perusahaan ini biasanya adalah perusahaan yang membeli barang di luar negeri. Memang tidak semua pelanggan berlokasi dekat dengan kawasan Perak, tetapi barang transaksi mereka merupakan barang dari luar negeri yang masuk ke Indonesia melalui jalur laut. Perusahaan ini harus mengambil barang klien dari kapal terlebih dahulu yang letaknya di Pelabuhan Tanjung Perak.

Seperti yang dikatakan oleh owner pada kutipan hasil wawancara terhadap owner bahwa, klien dari PT. Kharisma Jasa Gemilang terdiri dari perorangan maupun perusahaan yang tidak disebutkan detail dari pelanggannya tersebut. Owner hanya menyebutkan mereka terdiri dari perusahaan kertas, perusahaan *furniture*, perusahaan plastik, dan sebagainya, salah satunya adalah perusahaan Platinum Keramik. Lokasi penjemputan barang milik pelanggan berada di pelabuhan yang letaknya juga di sekitar Perak, jadi letaknya sangat dekat untuk pengambilan barang, baru setelah itu barang di antar ke antar tempat milik pelanggan yang ada di Surabaya ataupun bisa berada di luar kota. Untuk masalah biaya berdasarkan jarak atau kota yang dituju.

b. Kedekatan Pemasok

Lokasi perusahaan yang berdekatan dengan pemasok dapat mengurangi biaya transportasi. Alasan lain adalah karena sifat barang yang berat, mudah rusak, mudah busuk.

Pada PT. Kharisma Jasa Gemilang pemasok di sini adalah sesama perusahaan angkutan yang memberikan order ketika order pada perusahaan tersebut terjadi kelebihan permintaan, seperti yang dikatakan owner saat wawancara, ketika perusahaan lain yaitu perusahaan yang bidangnya sama mengalami kelebihan order, mereka biasanya akan memberikan atau melempar order tersebut ke sesama perusahaan angkutan. Karena itu perusahaan yang bidangnya sama yang biasanya memberikan order ke PT. Kharisma Jasa Gemilang digolongkan sebagai rekanan bisnis yang dikatakan juga sebagai pemasok dalam hal order. Perusahaan yang biasanya menjadi rekanan bisnis ini biasanya perusahaan yang tergabung dalam ORGANDA (Organisasi Angkutan Darat). Perusahaan-perusahaan itu letaknya tidak jauh di sekitar Perak, karena memang Perak *base*-nya perusahaan seperti PT. Kharisma Jasa Gemilang. Sebaliknya, ketika PT. Kharisma Jasa Gemilang mengalami terlalu banyak permintaan, perusahaan ini juga akan melempar order ke sesama perusahaan angkutan. PT. Kharisma Jasa Gemilang sebisa mungkin tidak menolak permintaan, melainkan akan memberikan kepada sesama perusahaan angkutan di sekitar Perak.

Bea cukai dianggap juga sebagai pemasok karena Bea Cukai juga menyediakan tempat penyimpanan barang transit jika importir membutuhkan. Di situ juga perusahaan mengurus dokumen yang dilimpahkan oleh klien. Bea cukai berlokasi di sekitar pelabuhan Tanjung Perak, yang lokasinya berdekatan dengan PT. Kharisma Jasa Gemilang.

c. Kedekatan Pesaing

Kedekatan dengan pesaing atau pengelompokan ini sering terjadi bila sumber daya utama ditemukan di sekitar lokasi tersebut. Sumber dayanya meliputi sumber daya alam, informasi, modal proyek, bakat.

Pada bidang angkutan, kebanyakan memang berlokasi di daerah Perak. Pengelompokan ini terjadi karena lokasi Perak yang berada di dekat pelabuhan dan kantor bea cukai. Kondisi pengelompokan persaingan seperti ini biasa disebut *clustering*. Perusahaan-perusahaan sejenis ini mereka mencari lokasi yang strategis untuk industri angkutan dan kepengurusan ekspor impor. Seperti yang yang dikatakan oleh staff ekspor impor PT. Kharisma Jasa Gemilang dalam kutipan wawancara berikut,

Persaingan perusahaan pada industri ini terletak di sepanjang jalan di mana lokasi perusahaan ini berada. Hal itu membuat perusahaan tidak kekurangan klien, tetapi juga membuat persaingan semakin ketat. Sehingga PT. Kharisma Jasa Gemilang lebih memilih melempar order daripada harus menolak pelanggan, yang akan membuat perusahaan kehilangan pelanggan.

4. Tata Letak

Tata letak merupakan susunan letak fasilitas operasional perusahaan baik yang ada di dalam maupun di luar. Tata letak menentukan efisiensi sebuah operasi dalam jangka panjang. Tata letak menentukan daya saing perusahaan dalam hal kapasitas, proses, fleksibilitas, biaya, kualitas lingkungan, kontak pelanggan, citra perusahaan. Tata letak yang efektif dapat membantu organisasi dalam mencapai sebuah strategi yang menunjang diferensiasi, biaya rendah, atau respon cepat.

Menurut hasil wawancara terhadap owner, manajer, dan juga staff ekspor impor, mereka menilai bahwa tata letak yang berada di PT. Kharisma Jasa Gemilang sangat mendukung jalannya proses operasional, seperti yang peneliti dapat dari wawancara terhadap narasumber 1, 2, 3 bahwa garasi dan gudang yang dimiliki PT. Kharisma Jasa Gemilang cukup besar, sehingga untuk penataan armada tidak terjadi masalah. Menurut analisis peneliti garasi yang dimiliki cukup fleksibel, terbukti dengan jumlah armada yang dimiliki yang mencapai puluhan tiap jenis armadanya, yang disimpan di gudang dan garasi. Ditambah lagi pada kondisi dan waktu tertentu, garasi masih bisa menampung beberapa barang pelanggan yang kondisinya masih berada di dalam kontainer, ataupun berupa kontainer kosong pasca menyelesaikan pesanan pelanggan.

Untuk tata letak kantor peneliti mendapatkan bahwa jarang ada perubahan tata letak kantor, dan tata letak kantor yang sederhana. Tetapi menurut hasil wawancara dengan kedua narasumber yang merupakan karyawan, pada tata letak kantor tidak terjadi masalah, keduanya menjelaskan bahwa kantor mereka terbilang nyaman. Menurut analisis peneliti, kantor perusahaan yang sederhana ini membuat arus informasi di dalam kantor menjadi lancar. Pada perusahaan ini perpindahan dokumen antar pengurus sangat penting, karena pada jasa EMKL berfokus pada kepengurusan dokumen yang cukup rumit.

5. Sumber Daya Manusia

Tujuan dari strategi sumber daya manusia adalah untuk mengelola tenaga kerja dan mendesain pekerjaan sehingga tenaga kerja dapat diberdayakan secara efektif dan efisien.

Pada PT. Kharisma Jasa Gemilang terdapat tenaga kerja sebanyak sekitar 120 tenaga kerja. Dari 120 tenaga kerja tersebut dibagi ke dalam dua penggolongan besar yaitu, yang pertama adalah staff kantor, yang berjumlah 20 orang. Staff kantor ini statusnya sebagai pegawai tetap PT. Kharisma Jasa Gemilang, dengan sistem gaji tetap bulanan. Mereka bertugas sebagai penerimaan pesanan permintaan dari para klien dan pelanggan, mereka juga yang memasarkan jasa, mereka mengolah order yang masuk lalu dikelompokkan, apakah order untuk jasa angkutan dan order untuk kepengurusan EMKL. Untuk jasa angkutan, staff yang bertugas ialah staff operasional. Staff operasional mengurus akomodasi dan supir atau operator agar supir bisa jalan. Untuk bagian kepengurusan EMKL, mereka mengurus pengeluaran barang dari dalam

kapal di pelabuhan. Mereka bertanggung jawab atas dokumen-dokumen persyaratan barang agar bisa diambil oleh pemilik barang atau biasanya juga diambil oleh bagian trucking PT. Kharisma Jasa Gemilang, karena ada order yang juga sekaligus dengan jasa angkutannya.

Penggolongan kedua adalah, supir atau operator yang berada di lapangan. Pegawai bagian ini berjumlah kira-kira 100 orang. Operator atau supir ini bertugas mengoperasikan armada yang dimiliki perusahaan. Status supir dan operator pada perusahaan adalah pegawai tidak tetap yang bekerja dan digaji dengan sistem borongan, yaitu mereka mendapat bayaran atau gaji ketika mereka mendapatkan order. Lokasi sopir dan operator berada di gudang dan garasi.

Pada pegawai tetap yang berada di kantor mereka diatur dengan jam kerja, jam 8 pagi hingga jam 5 sore, dengan mendapat jatah istirahat makan siang selama 1 jam. Pada supir dan operator yang bekerja dengan sistem borongan, mereka tidak ada jam kerja yang pasti.

6. Risiko dan Kendala

Setelah menganalisis beberapa aspek pada PT. Kharisma Jasa Gemilang, ditemukan beberapa permasalahan dalam perusahaan ini. Permasalahan tersebut sebagai berikut,

1. Risiko keamanan pada barang milik klien, biasanya barang milik klien bisa hilang di tengah jalan. Armada truck dibajak atau dirampok oleh perampok. Kerugian bukannya kehilangan barang klien saja, tetapi kerusakan atau kehilangan pada armada truck juga. Supir juga pernah menjadi perampok itu sendiri, armada dibawa ke daerah yang sepi barang diambil lalu, armada truck dibuang atau ditinggal. Kasus-kasus seperti ini biasa karena barang yang diantar berharga dan bisa dimanfaatkan sehingga diincar oleh perampok maupun supir itu sendiri seperti, rokok, tembakau, *furniture*.
2. Perencanaan pada perusahaan ini tidak terlalu dipikirkan, perusahaan ini tidak memakai perkiraan permintaan yang terstruktur, perkiraan hanya berdasarkan pola pemesanan pelanggan, dan untuk klien lain hanya mengikuti jumlah armada tersisa. Ketika terjadi kelebihan permintaan perusahaan ini akan melempar order pada perusahaan sesama angkutan.
3. Risiko lokasi garasi, kantor dan gudang pada saat ini adalah lokasi terdapat banyak perusahaan sejenis yang menggunakan armada yang besar. Lokasi ini merupakan lokasi yang padat dan macet karena aktivitas kendaraan besar.

Operator dan supir armada pada PT. Kharisma Jasa Gemilang merupakan karyawan tidak tetap yang mendapat gaji dengan sistem borongan. Sehingga mereka tidak diatur dengan jam kerja yang pasti seperti staff kantor. Hal ini menyebabkan kekurangan supir atau operator dan armada tidak bisa berangkat ketika ada pesanan. Untuk supir perusahaan memang memakai tenaga yang tidak berpendidikan tinggi, bahkan tidak berpendidikan.

IV. KESIMPULAN/SARAN

Berdasarkan data hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan setelah penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Proses Operasional pada PT. Kharisma Jasa Gemilang sudah cukup baik, perusahaan ini memiliki pelanggan yang cukup banyak di bidang kepengurusan dokumen dan angkutan. Pada jasa kepengurusan dokumen perusahaan ini sementara hanya memiliki klien impor, perusahaan ini belum memiliki pengalaman dibidang ekspor. Para pengguna jasanya ada yang menggunakan jasa kepengurusan saja ada juga yang menggunakan jasanya mulai dari kepengurusan dokumen sampai angkutan untuk mengantar barangnya sampai ke tempat klien. Proses kegiatan operasional PT. Kharisma Jasa Gemilang dibantu oleh 20 karyawan tetap pada kantor dan 115 sopir dan operator armada tergolong pada proses bisnis yang berfokus pada kegiatan yang berulang (*repetitive focus*). Perusahaan ini dalam kepengurusan dokumen sudah ada ketentuan dan urutan sehingga setiap jasa kepengurusan dokumen yang dilakukan selalu demikian. Untuk jasa angkutan ada sedikit varian kegiatan jasa yang diberikan, truk trailer untuk mengangkut baran dalam kontaner, dumptruk untuk angkutan barang, forklift untuk membantu bongkar muat barang dan juga bisa disewakan. Teknologi yang dimiliki perusahaan berupa armada yaitu truck trailer berjumlah 50, forklift sejumlah 50, dan dumptruck sejumlah 15. Selain itu perusahaan mempunyai mesin cetak, fotocopy, computer, dan HT untuk alat komunikasi operator di pabrik dan gudang. Selain itu juga terdapat gudang seluas 600 meter persegi dan garasi seluas 5000 meter persegi, cukup untuk menyimpan armada, forklift di gudang dan truck di garasi. Untuk garasi mas ih bisa menampung barang klien yang harus transit. Lokasi kantor berada di Perak, Surabaya Utara yang berdekatan dengan Pelabuhan Tanjung Perak. Kemudian gudang dan garasi berada di daerah Margomulyo yang berada di daerah industri dan pergudangan. terkait dengan kondisi jalan raya di sekitar lokasi yang cenderung padat sehingga mengurangi produktivitas perusahaan. Perusahaan juga tidak memiliki perencanaan permintaan yang baik. Perusahaan ini hanya melayani permintaan sesuai dengan armada yang dimiliki dan staff yang ada. Bila terjadi kelebihan permintaan perusahaan melempar kepada sesama perusahaan angkutan, dan sebisa mungkin tidak menolak permintaan. Sejauh ini risiko keamanan pada proses operasi pengangkutan barang bisa karena perampokan atau supir sendiri yang membawa kabur barang.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka peneliti akan memberikan saran yang diharapkan bisa bermanfaat bagi PT. Kharisma Jasa Gemilang untuk memperbaiki dan mengembangkan perusahaan, yaitu:

- Perusahaan dapat membuat sistem perencanaan permintaan, agar diketahui apakah perusahaan perlu menambah armada atau perusahaan perlu menyediakan pegawai khususnya supir yang

berstatus pegawai tetap agar tidak berisiko dari segi kapasitas perusahaan.

- Membuat sistem pelacakan untuk barang yang sedang diantar agar dapat mengetahui lokasi barang, dan untuk bisa segera menangani barang yang hilang atau dirampok di tengah jalan.

- PT Kharisma Jasa Gemilang dapat mulai merencanakan untuk bergerak juga kepengurusan dokumen di bidang ekspor atau pemasukan barang ekspor ke dalam kapal.

- Dengan tambahan cakupan jasa kepengurusan ekspor, PT. Kharisma Jasa Gemilang juga dapat menambah staff ekspor di kantor agar lebih terkhusus bagian ekspor dan bagian impor.

- Perusahaan dapat menambah aset berupa lokasi gudang untuk barang klien yang transit, agar tidak tercampur dengan penyimpanan armada perusahaan. Hal ini dapat menghemat biaya apabila memang barang harus transit, sehingga tidak perlu transit di tempat penyimpanan. Dan hal ini juga bisa menjadi salah satu tambahan pemasukan ketika ada barang klien yang harus transit.

- Perusahaan dapat mulai membuat visi misi yang tertulis agar perusahaan lebih terarah ketika memiliki rencana untuk perbaikan pada indikator-indikator yang masih terdapat kendala atau untuk menghindari risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusdianto, D., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2017). ANALISA PENGELOLAAN OPERASIONAL EKSPEDISI ANGKUTAN LAUT PADA PT . KARUNIA UTAMA ASIA TIMUR, 5(1).
- Arikunto, S. (2010). *Manajemen Penelitian*. jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Daft. Richard L. (2008). *Manajemen* (6th ed.). jakarta: Salemba Empat.
- dasdemir, ismet. (2005). Improving Operaional Management and Planning of National Parks in Turkey. *Environmental Management*, 35, 247–257.
- Djohanputro, B. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. jakarta: PPM.
- Heizer, J. (2005). *Manajemen Operasi* (7th ed.). jakarta: Salemba Empat.
- Huge-Brodin, M. (n.d.). The Role of Logistics Service Providers in the Development of Sustainability-Related Innovation. *Supply Chain Innovation for Competing in Highly Dynamic Markets*, 215–223. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-585-8.ch014>
- Hutabarat, R. (1994). *Transaksi Ekspor Impor* (2nd ed.). jakarta: erlangga.
- M.S. Amir. (2005). *Ekspor Impor: Teori dan Penerepanya*. jakarta: PPM.
- Moleong, Lexy J. (2006). *Metode penelitian Kualitatif* (edisi revi). bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pattiasina, P. (2014). Analysis of Operational Loading and Unloading Equipment in Sea Transportation. *Case Studies in Business and Management*, 1(2), 1. <https://doi.org/10.5296/csbn.v1i2.6265>
- Pereira, D., Vieira, J. G. V., Silva, J. E. A. R. da, & Possidônio, E. F. S. C. (2015). Assessing carriers logistical performance indicator by shippers in the São Paulo Metropolitan Area. *Journal of Transport Literature*, 9(4), 30–34. <https://doi.org/10.1590/2238-1031.jtl.v9n4a6>
- Peter, D. F., Hong-Oanh, N., & Stephen, C. (2016). Selection of ocean container carriers: One countrys perspective. *African Journal of Business Management*, 10(23), 576–584. <https://doi.org/10.5897/AJBM2016.8173>
- Petrovski, D., Pedro, J., & Neto, P. (2001). Literature Review of the Field of the Service Economy, 1–10.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rabiya, H., & Edward, K. (2016). Analysis of transport logistics challenges affecting freight forwarding operations in Malawi. *African Journal of Business Management*, 10(24), 607–614. <https://doi.org/10.5897/AJBM2016.8218>
- Samy, G. (2013). A study on utilization of shipping agency services with special reference to console shipping services, India Private Limited at Tirupur City. *Journal of Accounting and Taxation*, 5(3), 58–64. <https://doi.org/10.5897/JAT11.027>
- Sarkis, J. (2000). Analysis of the operational efficiency of major airports in the United States. *Journal of Operations Management*, 18(3), 335–351. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00032-7](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00032-7)
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R and D*. bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2008). *Service Management : Mewujudkan Layanan Prima* (1st ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Tseng, Y., Yue, W. L., & Taylor, M. A. P. (2005). *The role of transportation in logistics chain. Eastern Asia Society for Transportation Studies* (Vol. 5). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Tsikriktsis, N. (2007). The Effect of Operational Performance and Focus on Profitability: A Longitudinal Study of the U.S. Airline Industry. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), 506–517. <https://doi.org/10.1287/msom.1060.0133>
- Veselko, G., & Bratkovič, T. (2009). Managing risks and threats in global logistics chains. *Pomorstvo*, 23(1), 67–85. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-70649107054&partnerID=tZOtx3y1>

