

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pemerintah Indonesia telah menetapkan pengembangan sistem logistik nasional sebagai prioritas strategis melalui Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2012 tentang Cetak Biru Pengembangan Sistem Logistik Nasional (Sislognas). Regulasi ini secara eksplisit mengamanatkan peningkatan efisiensi distribusi barang di seluruh wilayah Indonesia, termasuk penguatan konektivitas antarpulau dan pengembangan sistem informasi logistik yang terintegrasi. Dalam konteks tersebut, efisiensi pengiriman pada setiap tahapan distribusi, termasuk tahap *first mile* bukan semata-mata kepentingan bisnis perusahaan, melainkan bagian dari komitmen nasional untuk menurunkan biaya logistik dan meningkatkan daya saing industri.

penyelenggaraan angkutan barang di Indonesia juga diatur secara teknis melalui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 tentang Angkutan Jalan dan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 60 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Angkutan Barang dengan Kendaraan Bermotor di Jalan. Kedua regulasi ini mewajibkan penyelenggara angkutan barang untuk memastikan kelayakan armada, kepatuhan pengemudi, dan kelengkapan dokumen pengiriman dalam setiap operasional. Ketentuan ini berlaku bagi perusahaan yang mengandalkan jasa pihak ketiga (*Third-Party Logistics/3PL*) dalam proses distribusinya di mana perusahaan pemberi kerja tetap memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa vendor yang bermitra telah memenuhi standar yang diamanatkan regulasi.

Distribusi merupakan salah satu aktivitas kunci dalam manajemen rantai pasok yang berperan dalam memindahkan serta menyimpan produk dari pemasok hingga ke pelanggan akhir. Menurut Chopra & Meindl (2013), proses tersebut terjadi secara berkesinambungan di antara setiap tahapan rantai pasok, di mana bahan baku dan komponen dialirkan dari pemasok ke produsen, sementara produk jadi didistribusikan dari produsen kepada konsumen akhir. Sebagai elemen krusial, distribusi menjadi pendorong utama profitabilitas perusahaan karena pengaruh langsungnya terhadap efisiensi biaya rantai pasok sekaligus penciptaan nilai bagi pelanggan. Pada konteks manajemen rantai pasok, ketepatan waktu pengiriman menjadi salah satu indikator utama kinerja distribusi karena keterlambatan pengiriman dapat mengganggu aktivitas operasional pada tahapan distribusi berikutnya serta berdampak pada kepuasan pelanggan Christopher (2011).

First-mile merupakan tahap awal dalam rantai transportasi yang mencakup proses pengemasan dan pengiriman produk dari pabrik atau gudang menuju pusat distribusi (*fulfillment center*) Giménez-Palacios et al., (2022). Dalam fase ini, kiriman diambil dari penjual menuju depot atau agen sebagai titik awal dari jaringan transportasi yang biasanya terdiri dari beberapa tahap, baik yang dikelola secara mandiri oleh penjual maupun melalui kolaborasi dengan penyedia jasa logistik. Meskipun penelitian dalam beberapa tahun terakhir lebih berfokus pada *last-mile*, urgensi operasional *first-mile* justru meningkat tajam seiring pesatnya perkembangan *e-commerce*. Menurut Emde & Tudoran (2025) yang merujuk pada data *e-Marketers* (2021), volume pengambilan *first-mile* mengalami kenaikan signifikan sebesar 27% pada tahun 2020. Namun, lonjakan volume ini sering kali tidak dibarengi dengan fleksibilitas sistem, banyak pihak masih mengandalkan pola

manajemen yang kaku dalam menghadapi dinamika informasi di lapangan. Akibat ketidakmampuan sistem dalam merespons informasi yang terus berevolusi tersebut menjadi pemicu utama keterlambatan sistemik yang berdampak buruk pada seluruh ritme rantai pasok, menurut Pillac et al. (2013) dalam Giménez-Palacios et al., (2022)

Sejalan dengan kondisi tersebut, mekanisme *vendor management* memegang peranan penting dalam memastikan proses pengiriman *first mile* tetap berjalan secara terkendali meskipun pelaksanaannya sepenuhnya dilakukan oleh pihak ketiga. *Vendor management* mencakup penetapan standar layanan minimum, kewajiban pelaporan, dan mekanisme pemantauan kinerja vendor secara berkala. Tanpa kebijakan *vendor management* yang terstruktur, perusahaan tidak memiliki kendali yang memadai terhadap armada dan driver yang dioperasikan oleh 3PL yang pada akhirnya berdampak langsung pada keandalan waktu pengiriman Chopra & Meindl (2013)

PT So Good Food atau PT Japfa Food merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Japfa Comfeed Indonesia yang bergerak di industri makanan dan minuman olahan. Salah satu kategori produk yang ditawarkan oleh PT So Good Food adalah produk *ready-to-eat*. Kategori produk ini merupakan makanan olahan kemasan siap konsumsi yang tergolong sebagai barang kering (*dry goods*), sehingga tidak memerlukan fasilitas pendingin selama proses distribusi. Seluruh produksi berpusat di pabrik yang berlokasi di Boyolali, untuk kemudian didistribusikan ke berbagai depot dan agen besar di seluruh Indonesia, termasuk wilayah Pulau Sumatera. Guna menjangkau wilayah tersebut, perusahaan mengandalkan jasa

logistik pihak ketiga (*Third-Party Logistics* atau 3PL) untuk menangani operasional pengiriman melalui jalur darat (*trucking*).

Jalur distribusi dari Boyolali menuju Pulau Sumatera memiliki kompleksitas geografis yang tidak bisa diabaikan, perjalanan lintas pulau melalui Selat Sunda, medan jalan yang beragam, serta ketergantungan pada jadwal kapal penyeberangan merupakan bagian dari kondisi operasional yang sudah diketahui dan bersifat tetap. Namun, justru karena tantangan geografis tersebut tidak berubah dari waktu ke waktu, keterlambatan yang terjadi secara konsisten tidak dapat semata-mata dijelaskan oleh faktor geografis. Diketahui bahwa waktu estimasi pengiriman yang ditetapkan perusahaan telah memperhitungkan *lead time* pengiriman lintas pulau serta waktu istirahat yang wajar bagi driver selama perjalanan dan standar yang digunakan sudah realistis dan sesuai kondisi lapangan. Dengan demikian, tingginya angka keterlambatan yang mencapai 66% dari total 369 shipment dalam empat bulan berturut-turut bukan disebabkan oleh standar yang tidak masuk akal, melainkan mencerminkan adanya permasalahan yang lebih mendasar pada sisi operasional dan tata kelola pengiriman itu sendiri. Berikut data pengiriman produk ready-to-eat dari pabrik Boyolali ke Pulau Sumatera periode September – Desember 2025.

Tabel 1. 1 Pengiriman Produk *Ready-to-eat* Periode September – Desember 2025

No.	Periode	Minggu	Total Shipment (No. Shipment)	<i>Shipment</i> Tepat Waktu (No. Shipement)	<i>Shipment</i> Terlambat (No. Shipment)
1.	September 2025	1	17	8	9
		2	29	11	18
		3	40	15	25
		4	27	12	15
2.	Oktober 2025	1	11	6	5
		2	21	9	12

		3	33	6	27
		4	28	14	14
		5	36	11	25
3.	November 2025	1	18	5	13
		2	25	10	15
		3	29	7	22
		4	44	11	33
4.	Desember 2025	1	9	1	8

Sumber : laporan *monitoring* pengiriman September – Desember 2025

Data diolah penulis 2026

Berdasarkan data operasional perusahaan dari bulan September hingga minggu pertama Desember 2025, pengiriman produk *ready-to-eat* menunjukkan tingkat keterlambatan yang sangat signifikan dan memerlukan perhatian khusus. Pada bulan September 2025 terdapat 113 *shipment* ke daerah-daerah di Pulau Sumatera dengan total 67 keterlambatan atau sekitar 60% dari total *shipment*. Bulan Oktober terdapat peningkatan volume pengiriman, yaitu 129 *shipment* dengan total keterlambatan sebanyak 83 *shipment*. Pada bulan selanjutnya, November, terdapat 116 *shipment* dengan tingkat keterlambatan hampir 72% dari total *shipment* pada bulan tersebut. Minggu pertama bulan Desember terdapat sembilan *shipment* dengan total keterlambatan delapan *shipment*.

Keterlambatan pengiriman pada proses distribusi khususnya untuk pengiriman *first mile* ini dapat menimbulkan berbagai dampak, baik dalam sisi finansial perusahaan maupun non-finansial. Menurut Carreras-Valle & Ferrari (2025) Dari sisi finansial, keterlambatan pengiriman dapat menyebabkan meningkatnya biaya operasional, seperti biaya tambahan transportasi hingga potensi penalti akibat tidak memenuhi kesepakatan kerja dengan pihak penyedia jasa logistik. Selain itu, keterlambatan pengiriman juga dapat mengganggu perencanaan distribusi berikutnya sehingga menimbulkan inefisiensi dalam penggunaan sumber daya. Dari sisi non-finansial, keterlambatan dapat menurunkan

kepercayaan mitra atau agen terhadap perusahaan, serta mengganggu kelancaran aliran barang dalam rantai pasok. Apabila hal ini terjadi secara berulang, kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya kinerja operasional dan citra perusahaan secara keseluruhan. Perencanaan dan penjadwalan distribusi juga dapat terganggu apabila kurangnya ketepatan waktu. Dengan demikian, keterlambatan pengiriman perlu dianalisis secara mendalam agar penyebab utamanya dapat diketahui dan diperbaiki.

Penelitian ini menggunakan metode *Root Cause Analysis* (RCA) untuk mengidentifikasi akar penyebab keterlambatan secara sistematis. Berbeda dengan metode seperti *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) yang lebih berfokus pada penilaian risiko dan prioritas masalah, atau analisis Pareto yang berfokus pada frekuensi kejadian, RCA secara khusus dirancang untuk menelusuri penyebab paling mendasar dari suatu permasalahan melalui pengumpulan data dan analisis yang mendalam bukan sekadar menangani gejala atau dampak yang terlihat di permukaan Huda et al. (2024). Dalam pelaksanaannya, metode RCA pada penelitian ini didukung oleh dua alat analisis. Pertama, *Fishbone Diagram* atau Ishikawa Diagram, yang digunakan untuk memetakan dan mengategorikan seluruh kemungkinan faktor penyebab keterlambatan secara visual dan terstruktur ke dalam enam kategori yaitu *Man* (manusia), *Machine* (peralatan), *Material* (bahan baku), *Method* (proses), *Measurement* (pengukuran), dan *Environment* (lingkungan) Kuswardana et al. (2017). Kedua, *5 Whys*, yang digunakan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor dominan yang telah teridentifikasi melalui *fishbone diagram* dengan cara mengajukan pertanyaan 'mengapa' secara berulang hingga ditemukan akar penyebab yang paling mendasar. Kombinasi kedua alat

analisis ini memungkinkan proses identifikasi dilakukan secara bertahap dari pemetaan faktor yang bersifat umum hingga penggalian akar penyebab yang paling spesifik sehingga solusi yang dihasilkan dapat tepat sasaran dan berbasis bukti.

Keterlambatan pengiriman pada tahap *first mile* menjadi permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius karena berdampak langsung terhadap kelancaran seluruh rangkaian distribusi. Sebagai tahap awal dalam proses pengiriman dari pabrik menuju agen, keterlambatan pada *first mile* dapat menyebabkan terganggunya jadwal penerimaan barang di titik tujuan serta mempengaruhi kesiapan proses distribusi berikutnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlambatan tidak hanya berdampak pada satu titik proses, tetapi dapat menimbulkan efek berantai pada sistem distribusi. Selain itu, keterlambatan yang terjadi secara berulang juga mencerminkan rendahnya keandalan sistem pengiriman yang digunakan. Ketidakpastian waktu pengiriman akan menyulitkan perusahaan dalam melakukan perencanaan dan pengendalian distribusi secara efektif. Jika tidak segera dianalisis dan diperbaiki, kondisi ini dapat terus berlanjut dan menurunkan kinerja operasional perusahaan. Oleh karena itu, untuk memahami dan mengidentifikasi penyebab keterlambatan secara lebih mendalam, penelitian ini dilakukan dengan judul **“ANALISIS PENYEBAB KETERLAMBATAN PENGIRIMAN *FIRST MILE* MENGGUNAKAN *ROOT CAUSE ANALYSIS* PADA PROSES DISTRIBUSI PRODUK *READY-TO-EAT* PT SO GOOD FOOD”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan tingkat keterlambatan pengiriman *first mile* yang tinggi mencapai 66% dari total 369 *shipment* selama periode September hingga

Desember 2025 mengindikasikan adanya permasalahan sistemik yang tidak dapat diselesaikan hanya dengan pendekatan reaktif. Ketergantungan perusahaan pada jasa pihak ketiga (3PL) dalam seluruh operasional pengiriman, dikombinasikan dengan belum adanya mekanisme pengelolaan vendor yang terstruktur, menjadikan identifikasi proses dan akar penyebab keterlambatan sebagai langkah yang mendesak untuk dilakukan. Di atas maka penulis merumuskan pokok permasalahan yang dapat teridentifikasi sebagai berikut

1. Bagaimana proses pengiriman *first mile* pada distribusi produk *ready-to-eat* di PT So Good Food?
2. Bagaimana analisis keterlambatan pengiriman *first mile* pada proses distribusi produk *ready-to-eat* dengan metode *root cause analysis* di PT So Good Food?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dari permasalahan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses pengiriman *first mile* pada distribusi produk *ready-to-eat* di PT So Good Food.
2. Untuk menganalisis keterlambatan pengiriman *first mile* pada proses distribusi produk *ready-to-eat* dengan metode *Root Cause Analysis*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Mahasiswa

1. Memperoleh peningkatan pemahaman terhadap suatu topik secara mendalam untuk mengembangkan pemahaman yang lebih luas
2. Menambah wawasan dan pengetahuan penulis untuk mengaplikasikan ilmu yang sudah didapat untuk meningkatkan kredibilitas mahasiswa pada akademisi.

3. Mengembangkan diri menjadi pribadi yang lebih profesional, berakhlak, dan berkualitas untuk memasuki dunia kerja yang sesungguhnya.

1.4.2 Bagi Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik

1. Memanfaatkan umpan balik untuk memperbaiki materi perkuliahan yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan.
2. Menjalin kolaborasi yang saling memberikan keuntungan dan membuka peluang untuk bekerja sama antar pihak program studi dan perusahaan.
3. Memperbarui materi instruksional pada program studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik, sekaligus meningkatkan rekognisi institusi melalui kontribusi ilmiah yang inovatif.

1.4.3 Bagi Perusahaan

1. Menjalin hubungan kerjasama yang baik antara pihak Sekolah Vokasi Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik dengan PT So Good Food.
2. Memberikan kontribusi strategis bagi PT So Good Food melalui penyediaan wawasan serta rekomendasi inovatif yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.
3. Perusahaan memiliki peluang untuk mendapatkan sumber daya manusia yang potensial dan relevan terhadap kriteria perusahaan.