

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. PT Adhi Guna Putera Jakarta



Gambar 4.1 Logo PT Adhi Guna Putera Jakarta
Sumber : PT Adhi Guna Putera Jakarta

PT Adhi Guna Putera Jakarta merupakan anak perusahaan Dana Pensiun PT PLN (Persero) dengan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna yang bergerak di bidang jasa penunjang transportasi laut khususnya pertambangan, industri dan kargo umum. Perusahaan berkantor pusat di Jl. Kartini VII No.2 dan memiliki kantor cabang yang tersebar di berbagai lokasi di Indonesia antara lain di Jawa Barat, Jawa Timur, Nangroe Aceh Darussalam, Sumatera Barat, Kepulauan Riau, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur. Komposisi kepemilikan saham PT Adhi Guna Putera Jakarta pada tahun 2020 adalah Dana Pensiun PLN sebesar 75%, PT Pelayaran Bahtera Adhiguna sebesar 24,98% dan Koperasi Pegawai PT Pelayaran Bahtera Adhiguna sebesar 0,02%.

4.1.2. Sejarah Singkat PT Adhi Guna Jakarta

PT Adhi Guna Putera Jakarta merupakan anak perusahaan Dana Pensiun PT PLN (Persero) dan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna. Sebelumnya, PT Adhi Guna Putera Jakarta (AGP) dikenal dengan PT PBM Adhiguna Putera yang didirikan tahun 1986 oleh PT Pelayaran Bahtera Adhiguna, sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang pelayaran. Dalam prosesnya, pada 2011, PT PLN Persero mengambil alih kepemilikan saham mayoritas PT Pelayaran Bahtera Adhiguna yang merupakan perusahaan induk PT Adhi Guna Putera Jakarta. Selanjutnya di tahun 2017, Sesuai Keputusan Pemegang Saham Sirkuler PT Adhi Guna Putera Jakarta yang ditandatangani tanggal 27 April 2017 dan telah disetujui RUPS Luar Biasa, terkait jual beli saham PT Adhi Guna Putera Jakarta, terjadi perubahan pemegang saham perusahaan PT Adhi Guna Putera Jakarta.

Dana Pensiun PT PLN (Persero) sejak saat itu menjadi pemilik saham mayoritas dengan kepemilikan 75% saham atau 1.500 lembar saham PT Adhi Guna Putera Jakarta. Sedangkan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna dan Koperasi Karyawan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna masing-masing memiliki 24,95% dan 0,05% kepemilikan saham perusahaan. Dalam perkembangan selanjutnya, di tahun 2018, terjadi perubahan struktur permodalan dan susunan pemegang saham Perseroan akibat tambahan Modal disetor dan ditempatkan Perseroan sebesar Rp2.596.000.000 yang berasal dari konversi utang jangka Panjang Perseroan kepada PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.

Dengan demikian, sejak tahun 2018, kepemilikan saham Perseroan menjadi: Dana Pensiun PT PLN (Persero) memiliki 75% saham atau 3.447 lembar saham; PT

Pelayaran Bahtera Adhiguna sebanyak 1.014 lembar atau 24,98% dan Koperasi Karyawan PT Pelayaran Bahtera Adhiguna sebanyak 1 lembar atau 0,02% saham. Saat ini, PT Adhi Guna Putera Jakarta menjalankan usaha jasa kepelabuhan yang terintegrasi. Pada tanggal 12 November 2019, sesuai dengan Peraturan Menteri Nomor 146 tahun 2016 dan perubahan kegiatan usaha sesuai Akta No 33 Tanggal 29 Oktober 2019 Notaris Lenny Janis Ishak, SH. Yang disetujui Menkumham Nomor AHU-0093347.AH.01.02.Tahun 2019, telah disepakati oleh para pemegang saham bahwa nama Perseroan berubah menjadi "PT ADHI GUNA PUTERA (AGP)".

4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi PT Adhi Guna Putera Jakarta

Menjadi perusahaan jasa kepelabuhan yang didukung oleh Sumber Daya Manusia yang unggul yang menghasilkan layanan bermutu berdaya saing dan berstandar Internasional serta berorientasi kepada kepuasan pelanggan.

b. Misi PT Adhi Guna Putera Jakarta

Menyelenggarakan jasa kepelabuhan yang terintegrasi dan memberikan nilai tambah bagi para stakeholder.

4.1.4. Nilai Perusahaan



Gambar 4.2 Logo *Good Corporate Governance* (GCG)
Sumber : PT Adhi Guna Jakarta, 2024

PT Adhi Guna Putera Jakarta (AGP), sebagai anak perusahaan Dana Pensiun PT PLN (Persero) yang bergerak di bidang layanan pendukung angkutan laut, menunjukkan komitmen terhadap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam operasionalnya. Penerapan GCG pada PT Adhi Guna Putera Jakarta mencakup berbagai aspek, termasuk transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kepercayaan pemangku kepentingan. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor jasa bongkar muat, PT Adhi Guna Putera menjunjung tinggi prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai fondasi utama dalam menjalankan seluruh aktivitas bisnisnya.

Komitmen terhadap GCG tercermin dalam penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan pada setiap proses operasional. Dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis, perusahaan menyadari bahwa tata kelola yang baik bukan hanya menjadi alat pengendali risiko, tetapi juga sebagai katalis untuk membangun kepercayaan jangka panjang dengan

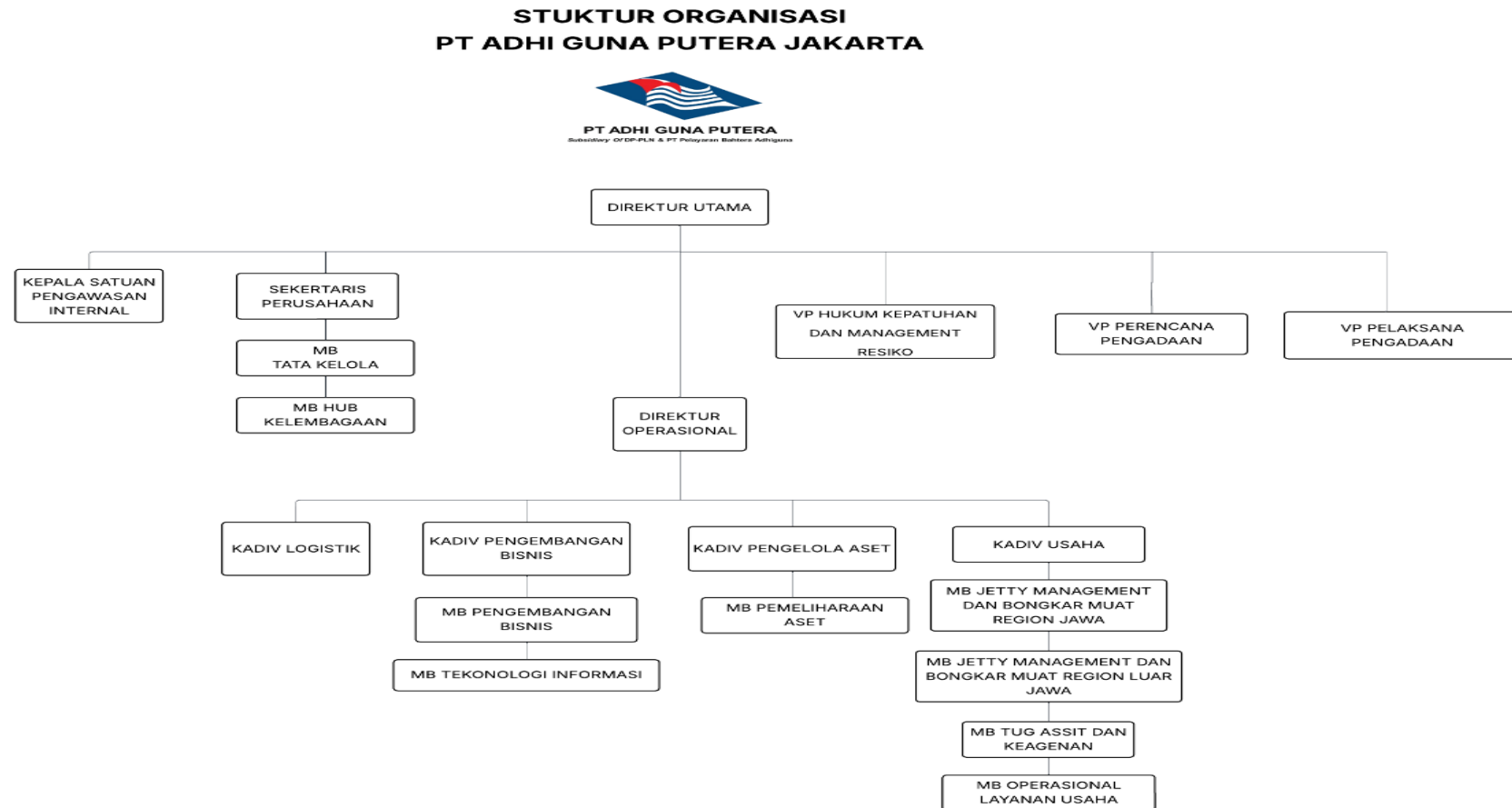
para pemangku kepentingan, termasuk klien, mitra kerja, regulator, dan masyarakat.

PT Adhi Guna Putera mengimplementasikan sistem pengawasan internal yang ketat serta prosedur kerja yang sistematis demi menjamin efisiensi dan integritas dalam pelaksanaan jasa bongkar muat. Manajemen perusahaan secara konsisten mendorong budaya kerja yang berorientasi pada keselamatan kerja (K3), kepatuhan terhadap hukum pelabuhan, serta pengelolaan sumber daya manusia yang adil dan berkelanjutan. Melalui pelatihan rutin dan evaluasi kinerja berbasis indikator yang terukur, perusahaan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang produktif sekaligus etis. Hal ini memperkuat citra perusahaan sebagai mitra logistik yang andal dan profesional di tengah persaingan industri maritim nasional.

Dengan mengedepankan prinsip GCG, PT Adhi Guna Putera tidak hanya berupaya mencapai profitabilitas, tetapi juga memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Perusahaan memandang bahwa penciptaan nilai tidak hanya berasal dari kinerja keuangan, namun juga dari kontribusi sosial dan lingkungan yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, setiap pengambilan keputusan strategis mempertimbangkan aspek keberlanjutan (*sustainability*) dan kepatuhan terhadap etika bisnis, demi menjaga reputasi dan relevansi perusahaan dalam mendukung kelancaran rantai logistik nasional serta pembangunan ekonomi daerah.

4.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan elemen penting dalam mengatur pembagian tugas, tanggung jawab, serta alur koordinasi antar unit dalam sebuah perusahaan. PT Adhi Guna Putera Jakarta menerapkan struktur organisasi yang sistematis dan terintegrasi guna mendukung efektivitas operasional serta pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dengan mengedepankan prinsip tata kelola yang baik, struktur ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap divisi memiliki peran yang jelas dalam mendukung kinerja keseluruhan, mulai dari tingkat direksi hingga manajemen bidang teknis dan bisnis. Keberadaan unit-unit seperti Divisi Logistik, Pengelola Aset, dan Pengembangan Bisnis, hingga fungsi pendukung seperti Hukum dan Kepatuhan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap efisiensi, kepatuhan, dan daya saing operasional. Secara umum struktur organisasi Perusahaan PT Adhi Guna Putera Jakarta dapat dilihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT Adhi Guna Putera Jakarta
Sumber : PT Adhi Guna Putera, 2025

Deskripsi tugas dari struktur diatas dapat dijabarkan dengan:

1. Direktur Utama

Direktur sebagai pemegang kewenangan tertinggi memiliki fungsi dan tanggung sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan serta merumuskan kebijakan umum untuk mencapainya
- b. Mengevaluasi kinerja seluruh divisi atau departemen, serta memberikan arahan untuk peningkatan performa.
- c. Menyetujui laporan keuangan, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan dan regulasi lainnya.

2. Direktur Operasional

Tugas Direktur Operasional (*Chief Operating Officer / COO*) dalam sebuah perusahaan sangat penting karena bertanggung jawab atas kelancaran operasional harian dan pencapaian target bisnis. Berikut adalah tugas-tugas utama seorang Direktur Operasional:

- a. Mengawasi seluruh kegiatan operasional di berbagai departemen seperti produksi, logistik, layanan pelanggan, dll.
- b. Membina dan memotivasi manajer serta staf di bawahnya.
- c. Menentukan indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan operasional.

3. Kepala Satuan Pengawasan Internal

Berikut adalah tugas dan fungsi Kepala Satuan Pengawasan Internal (SPI) secara umum, yang berlaku di PT Adhi Guna Putera Jakarta:

- a. Merancang dan mengembangkan program kerja audit internal berdasarkan

risiko organisasi dan prioritas strategis.

- b. Melakukan pemeriksaan terhadap sistem, kegiatan operasional, keuangan, dan kepatuhan untuk memastikan kesesuaian dengan kebijakan, SOP, dan peraturan perundangan.
- c. Menganalisis efektivitas sistem pengendalian internal dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan, inefisiensi, atau ketidakpatuhan.

3. Sekertaris Perusahaan

Berikut adalah tugas dan tanggung jawab Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*) berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) pada PT Adhi Guna Putera Jakarta

- a. Menjembatani komunikasi antara manajemen perusahaan, Dewan Komisaris, pemegang saham, OJK, BEI, dan pemangku kepentingan lainnya.
- b. Menyediakan dan menyampaikan informasi penting yang akurat, tepat waktu, dan relevan kepada publik, otoritas pasar modal, dan investor.
- c. Merencanakan, mengoordinasikan, dan mendokumentasikan pelaksanaan RUPS sesuai ketentuan peraturan pasar modal dan anggaran dasar perusahaan.

4. Manajer Bidang Tata Kelola (MB Tata Kelola)

- a. Berikut adalah tugas dan tanggung jawab manajemen bertanggung jawab atas Tata Kelola (MB Tata Kelola) pada PT Adhi Guna Putera :
- b. Merancang pedoman internal seperti *Code of Conduct*, *Board Manual*, dan pedoman GCG untuk memastikan arah tata kelola yang sesuai dengan regulasi dan prinsip GCG.
- c. Mengawasi dan menilai penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas,

tanggung jawab, independensi, dan kewajaran dalam operasional perusahaan.

- d. Memberikan masukan dan saran kepada Direksi dan Komisaris untuk meningkatkan kualitas tata kelola berdasarkan hasil pemantauan, audit, atau self-assessment.

1. Manajer Bidang Hubungan Kelembagaan

Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai tugas Manajemen Bertanggung Jawab atas Hubungan Kelembagaan (MB Hubungan Kelembagaan) PT Adhi Guna Putera :

- a. Mengelola komunikasi dan interaksi formal dengan lembaga pemerintah, regulator (OJK, BEI, Kementerian BUMN), lembaga keuangan, mitra usaha, dan asosiasi industri.
- b. Mengikuti rapat koordinasi, forum nasional, pertemuan antar badan usaha, atau forum kebijakan publik yang relevan dengan kepentingan perusahaan
- c. Menyampaikan perubahan peraturan eksternal kepada manajemen dan memastikan bahwa kebijakan internal sejalan dengan regulasi yang berlaku.

2. Vice President Kepatuhan dan Manajemen Risiko

Berikut adalah uraian lengkap mengenai tugas dan tanggung jawab *Vice President* (VP) Kepatuhan dan Manajemen Risiko PT Adhi Guna Putera :

- a. Menyusun kerangka kerja, pedoman, dan prosedur untuk memastikan seluruh kegiatan perusahaan sesuai regulasi eksternal dan kebijakan internal.
- b. Menjamin bahwa seluruh unit kerja mematuhi peraturan perundang-undangan, perjanjian kontraktual, serta etika bisnis yang berlaku.
- c. Mengidentifikasi, menganalisis, memetakan, dan memantau risiko strategis,

operasional, keuangan, hukum, dan reputasi yang dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan.

3. *Vice President* (VP) Perencana Pengadaan

Berikut adalah uraian lengkap mengenai tugas dan tanggung jawab *Vice President* (VP) Perencana Pengadaan (*Procurement Planning*) pada PT Adhi Guna Putera :

- a. Merancang kebijakan, strategi, dan rencana jangka pendek hingga jangka panjang untuk pengadaan barang dan jasa yang efisien dan sesuai kebutuhan bisnis.
- b. Menyusun rencana pengadaan tahunan berdasarkan kebutuhan seluruh unit kerja, memperkirakan volume, waktu, dan metode pengadaan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan riil operasional dan menganalisis tren pasar, harga, serta potensi risiko pasokan agar perencanaan pengadaan akurat dan responsif.

4. *Vice President* Pelaksana Pengadaan

Berikut adalah uraian lengkap dan sistemik mengenai tugas dan tanggung jawab *Vice President* (VP) Pelaksana Pengadaan pada perusahaan PT Adhi Guna Putera :

- a. Mengelola tahapan lelang/tender, seleksi, penunjukan langsung, atau *e-purchasing* secara efisien, transparan, dan akuntabel.
- b. Mengelola dokumen tender seperti dokumen pengadaan, kontrak, evaluasi teknis dan administrasi, serta memastikan kelengkapan sesuai prosedur.
- c. Menilai dan memilih penyedia berdasarkan kriteria teknis, harga, kualitas,

pengalaman, serta rekam jejak kinerja sebelumnya.

5. Kadiv Logistik

Berikut adalah uraian lengkap dan terstruktur mengenai tugas dan tanggung jawab Kepala Divisi Logistik (Kadiv Logistik) pada PT Adhi Guna Putera :

- a. Menyusun kebijakan dan strategi logistik untuk memastikan pengadaan, penyimpanan, dan distribusi berjalan efisien dan selaras dengan target operasional perusahaan.
- b. Merencanakan dan mengatur pengiriman barang dari gudang ke pelanggan atau unit kerja internal dengan tepat waktu, tepat jumlah, dan biaya optimal.
- c. Menganalisis dan mengendalikan biaya logistik untuk menekan biaya distribusi, pengemasan, penyimpanan, dan pengiriman tanpa mengorbankan kualitas layanan.

6. Kepala Divisi Pengembangan Bisnis

Berikut adalah uraian lengkap, sistematis, dan berbasis teori mengenai tugas dan tanggung jawab Kepala Divisi Pengembangan Bisnis (Kadiv Pengembangan Bisnis) pada PT Adhi Guna Putera :

- a. Melakukan riset pasar, benchmarking kompetitor, dan studi kelayakan (*feasibility study*) untuk mengidentifikasi potensi pertumbuhan yang bisa dikapitalisasi.
- b. Merancang roadmap ekspansi pasar, pengembangan produk, kemitraan strategis, dan model bisnis baru berdasarkan analisis tren industri dan kekuatan internal perusahaan.
- c. Menjalin kerja sama dengan mitra eksternal seperti distributor, vendor

teknologi, institusi keuangan, atau perusahaan lain untuk mendukung ekspansi dan inovasi.

7. Manajer Bidang Pengembangan Bisnis

Berikut adalah penjelasan lengkap dan sistematis mengenai tugas dan tanggung jawab Manajer Bidang Pengembangan Bisnis (*Business Development Manager*) pada PT Adhi Guna Putera

- a. Menganalisis tren pasar, kebutuhan konsumen, serta potensi kerjasama untuk menemukan area pertumbuhan baru bagi perusahaan.
- b. Menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan lain, investor, distributor, atau lembaga eksternal yang mendukung pengembangan bisnis.
- c. Mengumpulkan dan mengevaluasi data pasar, profil pesaing, serta kondisi industri untuk menyusun strategi yang kompetitif dan berkelanjutan

8. Manajer Bidang Pengembangan Bisnis

Berikut adalah penjelasan lengkap dan sistematis mengenai tugas dan tanggung jawab Manajer Bidang Pengembangan Bisnis (*Business Development Manager*) dalam PT Adhi Guna Putera :

- a. Menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan lain, investor, distributor, atau lembaga eksternal yang mendukung pengembangan bisnis.
- b. Mengembangkan dan menjaga hubungan jangka panjang dengan klien atau mitra strategis untuk memperluas kontribusi bisnis.
- c. Melakukan evaluasi kinerja proyek pengembangan bisnis dari sisi keuangan, operasional, dan pencapaian target pasar.

9. Manajer Bidang Teknologi Informasi (IT Manager)

Berikut adalah uraian lengkap dan sistematis mengenai tugas dan tanggung jawab Manajer Bidang Teknologi Informasi (IT Manager) pada perusahaan PT Adhi Guna Putera :

- a. Menyusun rencana jangka pendek dan jangka panjang untuk pengembangan sistem TI yang selaras dengan visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan.
- b. Bertanggung jawab atas ketersediaan, keandalan, dan skalabilitas infrastruktur TI seperti server, jaringan, perangkat keras, dan pusat data.
- c. Mendorong otomatisasi proses kerja, integrasi digital antar departemen, dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

10. Kadiv Pengelola Aset

Berikut adalah uraian lengkap dan sistematis mengenai tugas dan tanggung jawab Kepala Divisi Pengelola Aset (Kadiv Pengelola Aset) pada perusahaan PT Adhi Guna Putera :

- a. Merancang kebijakan dan rencana strategis terkait perolehan, pemanfaatan, pemeliharaan, pengamanan, dan penghapusan aset perusahaan.
- b. Memastikan seluruh aset tercatat dengan baik dalam sistem berbasis teknologi, lengkap dengan nilai, kondisi, lokasi, dan status hukumnya.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan aset, merencanakan pengadaannya sesuai kebutuhan operasional dan strategi investasi perusahaan.

11. Manajer Bidang Pengelolaan Aset

Berikut adalah uraian lengkap dan berbasis teori mengenai tugas dan tanggung jawab Manajer Bidang Pengelola Aset pada perusahaan PT Adhi Guna Putera :

- a. Melakukan pencatatan, klasifikasi, dan pembaruan data seluruh aset milik perusahaan dalam sistem informasi aset (*Asset Register*).
- b. Mengatur pelaksanaan penilaian ulang terhadap nilai ekonomis dan kondisi teknis aset, baik untuk keperluan akuntansi, asuransi, maupun manajemen risiko.
- c. Berkoordinasi dengan unit kerja untuk mengidentifikasi kebutuhan aset dan menyusun rencana pengadaannya secara efisien dan sesuai anggaran.

12. Kadiv Usaha

Berikut adalah penjabaran lengkap, sistematis, dan berbasis teori mengenai tugas dan tanggung jawab Kepala Divisi Usaha (Kadiv Usaha) Pada PT Adhi Guna Putera :

- a. Menyusun rencana strategis untuk meningkatkan kinerja unit-unit usaha, baik lini utama (*core business*) maupun lini penunjang (*supporting business*).
- b. Mengawasi kinerja unit-unit usaha, menganalisis potensi pasar, serta melakukan restrukturisasi jika diperlukan untuk meningkatkan profitabilitas.
- c. Merancang dan mengimplementasikan inisiatif bisnis baru, kemitraan, produk atau layanan yang berpotensi meningkatkan pemasukan perusahaan.

13. Manajer Bidang *Jetty Management* dan Bongkar Muat Region Jawa

Berikut adalah penjabaran lengkap dan berbasis teori mengenai tugas dan tanggung jawab Manajer Bidang *Jetty Management* dan Bongkar Muat Region

Jawa pada perusahaan PT Adhi Guna Putera :

- a. Mengawasi seluruh aktivitas operasional dermaga di wilayah Jawa (*Jetty Management*), termasuk kesiapan fasilitas, peralatan, personel, dan prosedur.
- b. Mengawasi infrastruktur seperti *conveyor, crane, pipeline, jetty dolphin*, dan sistem proteksi kebakaran, serta menjamin fungsinya optimal.
- c. Mengontrol efektivitas waktu sandar kapal, *turnaround time*, serta melakukan upaya percepatan aktivitas bongkar muat untuk efisiensi biaya logistik.

14. Manajer Bidang Jetty Management dan Bongkar Muat Region Luar Jawa

Berikut adalah uraian empiris dan sistematis mengenai tugas Manajer Bidang Jetty Management dan Bongkar Muat Region Luar Jawa pada perusahaan PT Adhi Guna Putera :

- a. Memastikan seluruh fasilitas *jetty* di wilayah luar Jawa berjalan dengan optimal, aman, efisien, dan sesuai dengan target operasional perusahaan.
- b. Memastikan seluruh fasilitas *jetty* di wilayah luar Jawa berjalan dengan optimal, aman, efisien, dan sesuai dengan target operasional perusahaan.
- c. Melaporkan data realisasi bongkar muat, utilisasi *jetty*, gangguan operasional, dan pencapaian KPI logistik laut secara periodik ke level direksi.

15. Manajer Bidang *Tug Assist* dan Keagenan

Berikut adalah uraian lengkap, sistematis, dan berbasis teori mengenai tugas dan tanggung jawab Manajer Bidang *Tug Assist* dan Keagenan pada PT Adhi Guna putera :

- a. Merencanakan dan mengoordinasikan aktivitas penundaan kapal (*tugging*) untuk kapal sandar/berlayar agar berjalan aman, efisien, dan sesuai standar

pelayaran.

- b. Memastikan armada tugboat dan kru tersedia sesuai kebutuhan operasional pelabuhan, kondisi perairan, dan jenis kapal yang dilayani.
- c. Mengurus seluruh kebutuhan kapal (*port clearance*, logistik kru, *bunker*, dokumen pelayaran, dll.) selama kapal berada di pelabuhan, termasuk koordinasi dengan instansi pelabuhan.

16. Manajer Bidang Layanan Usaha (Business Services Manager)

Berikut adalah uraian lengkap, logis, dan berbasis teori mengenai tugas dan tanggung jawab Manajer Bidang Layanan Usaha (*Business Services Manager*) pada PT Adhi Guna Putera :

- a. Memastikan seluruh layanan non-inti seperti administrasi umum, fasilitas kantor, transportasi, layanan keamanan, dan kebersihan berjalan optimal.
- b. Merancang kebijakan dan prosedur kerja layanan usaha yang mendukung produktivitas seluruh divisi, termasuk sistem monitoring dan evaluasinya.
- c. Mengelola penyediaan dan pemeliharaan sarana prasarana seperti gedung, kendaraan operasional, ruang rapat, dan perangkat penunjang lainnya.

4.1.6. Ketenagakerjaan

Ketenagakerjaan merupakan elemen krusial dalam struktur organisasi perusahaan yang mencakup seluruh proses dan dinamika yang berkaitan dengan hubungan antara tenaga kerja dan pihak manajemen. Dimulai dari tahapan rekrutmen, seleksi, penempatan tenaga kerja, pelatihan, hingga pengembangan kompetensi karyawan, manajemen ketenagakerjaan berperan penting dalam memastikan bahwa setiap individu dalam perusahaan dapat berkontribusi secara optimal sesuai dengan kapasitas dan perannya. Selain itu, perusahaan memiliki tanggung jawab moral dan hukum untuk menjamin bahwa setiap pekerja memperoleh perlindungan hak-haknya sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, termasuk Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan regulasi turunannya.

Lebih dari sekadar pemenuhan kewajiban normatif, pengelolaan ketenagakerjaan yang profesional mencakup penataan sistem remunerasi secara adil, yang meliputi penggajian, pemberian tunjangan, bonus, fasilitas kesehatan, serta jaminan sosial tenaga kerja seperti BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Sistem ini dirancang tidak hanya untuk memotivasi pekerja secara finansial, tetapi juga memberikan rasa aman dan kepastian kerja dalam jangka panjang. Dalam hal ini, penerapan sistem meritokrasi dan evaluasi kinerja secara berkala dapat membantu perusahaan menjaga produktivitas sekaligus mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Selain aspek administratif dan kesejahteraan, ketenagakerjaan juga erat kaitannya dengan pembangunan hubungan industrial yang harmonis dan

berkelanjutan. Perusahaan perlu membina komunikasi yang terbuka dan dialog yang konstruktif antara manajemen dan karyawan, termasuk melalui mekanisme bipartit, serikat pekerja, serta penyelesaian perselisihan hubungan kerja secara musyawarah. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan, perusahaan tidak hanya mematuhi ketentuan hukum, tetapi juga membangun fondasi kepercayaan dan loyalitas dari karyawan. Dalam jangka panjang, pendekatan ini terbukti mampu meningkatkan retensi karyawan, memperkuat budaya organisasi, serta mendorong pertumbuhan usaha yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi di tengah tantangan bisnis yang dinamis.

No.	UNIT KERJA	JENIS KELAMIN			PENDIDIKAN					
		L	P	Jumlah	SMP	SMA	DIII	S1	S2	Jumlah
1	Kantor Pusat	21	11	32	1	2	4	20	5	32

Gambar 4.4 Data Pegawai Organik PT Adhi Guna Putera Jakarta Mei 2025
Sumber: Data Peneliti

No.	UNIT KERJA	JENIS KELAMIN			PENDIDIKAN					
		L	P	Jumlah	SMP	SMA	DIII	S1	S2	Jumlah
1	Kantor Pusat	16	2	18	0	1	2	12	3	18

Gambar 4.5 Data Pegawai PKWT PT Adhi Guna Putera Jakarta Mei 2025
Sumber: Data Peneliti

NO	UNIT KERJA	VENDOR TAD	JENIS KELAMIN			PENDIDIKAN							
			L	P	JMLH	SD	SMP	SMA	SMK	DIII/DIV	S1	S2	JMLH
1	Kantor Pusat	PT UJPK	25	17	42	3	0	16	2	4	16	1	42

Gambar 4.6 Data Pegawai TAD PT Adhi Guna Putera Jakarta April 2025
Sumber: Data Peneliti

4.2. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil observasi mendalam selama enam bulan masa magang yang dilakukan secara langsung di lapangan serta wawancara terstruktur dengan berbagai pihak yang terlibat dalam proses operasional, dapat disimpulkan bahwa sistem distribusi kompor induksi di PT Adhi Guna Putera Jakarta masih menghadapi berbagai kendala yang signifikan. Proses distribusi belum terlaksana secara efektif dan efisien, ditandai dengan sejumlah hambatan struktural dan teknis yang mengganggu kelancaran aliran barang dari pabrik ke konsumen akhir. Salah satu penyebab utama dari permasalahan tersebut adalah adanya kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan distribusi, khususnya dalam hal pengadaan armada, koordinasi logistik, serta sinkronisasi waktu pengiriman dengan kapasitas produksi.

Permasalahan ini juga diperparah oleh belum optimalnya strategi pengendalian distribusi dan minimnya sistem monitoring *real time* yang mampu mendeteksi potensi keterlambatan lebih awal. Ketidaksesuaian antara rencana distribusi dan pelaksanaan di lapangan menunjukkan lemahnya sistem kontrol internal yang berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara pihak perencana dan pelaksana teknis. Di sisi lain, belum adanya integrasi sistem informasi antar divisi dan dengan vendor logistik membuat alur informasi berjalan lambat dan tidak sinkron, sehingga menyebabkan bottleneck dalam siklus distribusi kompor induksi.

Sebagai tindak lanjut dari kegiatan wawancara dan pengumpulan data tersebut, peneliti akan menyusun analisis kualitatif yang komprehensif dengan merujuk pada data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui hasil wawancara dengan informan kunci dari pihak manajemen dan staf operasional,

sementara data sekunder diperoleh dari dokumen internal, laporan kinerja distribusi, serta referensi pendukung lainnya. Semua informasi yang diperoleh akan disusun dalam bentuk narasi deskriptif, disertai dengan alat bantu visual seperti flowchart alur distribusi dan dokumentasi foto kegiatan distribusi di lapangan. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran utuh dan akurat mengenai kondisi aktual distribusi di perusahaan, sekaligus mendukung validitas hasil penelitian secara ilmiah dan sistematis.

4.2.1. Prosedur Pengiriman Kompor Induksi



Gambar 4.7 Alur Pengiriman Kompor Induksi

Sumber : Standar Operasional Prosedur (SOP) Perusahaan, 2024

4.2.1.1. *Delivery Order*

Dalam sistem distribusi logistik perusahaan, delivery order (DO) merupakan dokumen penting yang berfungsi sebagai instruksi resmi dari bagian penjualan atau logistik kepada pihak gudang dan ekspedisi untuk melakukan pengiriman barang ke pelanggan atau mitra distribusi. DO berisi rincian lengkap seperti nomor pesanan, jenis barang, jumlah unit kompor induksi yang dikirim,

alamat tujuan, serta waktu pengiriman yang telah disepakati. Dokumen ini menjadi penghubung administratif antara aktivitas penjualan dan aktivitas fisik pengiriman di lapangan. Tanpa DO yang sah, pengiriman tidak dapat dilakukan karena dokumen ini menjadi acuan utama bagi gudang dalam menyiapkan barang, serta dasar kontrol bagi ekspedisi untuk menghindari kekeliruan distribusi. Dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan (A3) Staff Divisi Logistik, beliau menjelaskan pentingnya DO sebagai dasar kendali operasional logistik. Menurut dengan informan (A3) Staff Divisi Logistik:

“Delivery order bagi kami seperti 'surat perintah jalan'. Tanpa adanya DO yang terverifikasi oleh bagian penjualan dan keuangan, kami tidak berani melepas barang ke armada. Ini penting untuk menghindari pengiriman yang tidak valid atau bahkan fiktif.” (Wawancara 12 Juni 2025).

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa keberadaan DO tidak hanya bersifat administratif, namun juga menjadi elemen pengendalian internal untuk memastikan setiap proses pengiriman dilakukan sesuai prosedur dan berdasarkan permintaan yang sah. Selain itu, verifikasi DO juga mencakup pengecekan jadwal, kapasitas armada, serta kesesuaian antara pesanan dan stok aktual di gudang. Lebih lanjut, Informan A1 (Kepala Divisi Logistik) mengungkapkan bahwa keterlambatan dalam penerbitan DO sering kali menjadi penyebab utama tertundanya pengiriman kompor induksi. Informan A1 (Kepala Divisi Logistik) mengungkapkan:

“Salah satu tantangan kami adalah ketika DO dari bagian penjualan terlambat kami terima. Padahal truk dan tim lapangan sudah siap. Akhirnya kami harus menunda pengiriman hingga DO terbit, karena tanpa dokumen itu prosesnya dianggap tidak sah dan bisa melanggar prosedur ISO kami.” (Wawancara 12 Juni 2025).

Dari sini dapat dipahami bahwa koordinasi lintas divisi khususnya antara bagian penjualan, keuangan, dan logistic menjadi faktor penentu dalam efektivitas

pengiriman. DO bukan sekadar dokumen pelengkap, melainkan instrumen pengendali yang menjamin bahwa setiap unit kompor induksi yang dikirim benar-benar sesuai dengan sistem permintaan dan perencanaan distribusi perusahaan.

PT Suma Artha Perkasa
Jl. Milenium Raya, Blok F2 No 2
Tangerang

Delivery Order

Bill To : **PT PLN (PERSERO)**
Jl. Trunojoyo Blok M1/135 Kebayoran Baru Jakarta Selatan 12160
Jakarta Selatan 12160 Indonesia

Ship To : **PT PLN (PERSERO)**
Jl. Trunojoyo Blok M1/135 Kebayoran Baru Jakarta Selatan
12160

Delivery Date : 7 Agu 2024
Delivery No : **DO/24/08/070**
Ship Via : **DIKIRIM SAP**
Penerimaan/DAN.01.01/101060
000/202

Item	Item Description	Qty	Serial Number
TI-1018	INDUCTION COOKER	216	

Note: Cara penggunaan barang di kemudian
atas permintaan customer. Segala bentuk
lucut produk akibat penggunaan tidak menjadi
tanggung jawab PT Suma Artha Perkasa.

Prepared By : **Suma**
Approved By : **Suma**
Shipped By : **Suma**
Received By : **Suma**
Description : **TO : DIVISI PENGEMBANGAN TALENTA
B 9130 IF**

Gambar 4.8 Delivery Order
Sumber: PT Adhi Guna Putera, 2024

4.2.1.2. Packing List

Dalam sistem pengiriman barang, packing list merupakan salah satu dokumen penting yang mencantumkan detail fisik dari barang yang dikirim, seperti jumlah unit, spesifikasi produk, dimensi, berat, dan kondisi pengepakan. Pada pengiriman produk kompor induksi, packing list menjadi alat kontrol ganda antara gudang, logistik, dan pihak penerima untuk memastikan tidak terjadi kekeliruan dalam jumlah atau jenis produk yang dikirim. Packing list umumnya dilampirkan bersama dengan *delivery order* dan surat jalan, serta dijadikan rujukan dalam proses penerimaan barang di titik tujuan. Fungsi dokumentatif dan kontrol ini menjadikan

packing list sebagai instrumen penting dalam menjamin akuntabilitas pengiriman.

Dari hasil wawancara dengan Staff Divisi Logistik (A2), diperoleh informasi bahwa packing list disusun langsung oleh tim gudang berdasarkan hasil pengepakan aktual sebelum barang dimuat ke kendaraan pengangkut. Informan A2 (Staff Divisi Logistik) menyatakan:

“Packing list itu bisa dibilang sebagai dokumen pengecekan akhir. Kami pastikan isi dokumen tersebut mencerminkan kondisi nyata barang yang sudah dikemas. Kadang ada selisih antara pesanan dan stok riil di gudang, jadi *packing list* berfungsi sebagai koreksi terakhir sebelum dikirim ke konsumen.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa packing list tidak hanya mengonfirmasi isi kiriman, tetapi juga berfungsi sebagai dokumen verifikasi teknis yang sangat krusial dalam sistem kontrol internal pengiriman. Lebih lanjut, Informan A3 (Staff Divisi Logistik) menambahkan bahwa akurasi packing list sangat menentukan efektivitas proses penerimaan barang di lokasi tujuan, terutama ketika pengiriman dilakukan dalam jumlah besar atau ke beberapa titik sekaligus. Informan A3 (Staff Divisi Logistik) mengungkapkan:

“Kalau packing list tidak akurat, mitra atau pelanggan bisa komplain. Apalagi kalau dikirim dalam jumlah ratusan unit kompor induksi, salah satu saja tidak tercatat bisa bikin repot. Jadi, kami selalu cek ulang dokumen ini sebelum kendaraan berangkat.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Hal ini mengindikasikan bahwa packing list tidak hanya memiliki peran administratif, tetapi juga menyangkut kredibilitas dan kepercayaan pelanggan terhadap ketepatan dan profesionalisme perusahaan dalam proses pengiriman produk.

No. & Ring Of Pkg	Qty	Unit	Price	Total	No. Faktur	Cat.
1	10,000	Pcs	Rp. 400,000	Rp. 4,000,000	400,000	0.0
TOTAL				Rp. 4,000,000	400,000	0.0

TERIMA KASIH
PAKED
DATE: 2024
SIGNATURE: JAMES VERGENT

Gambar 4.9 Packing List
Sumber: PT Adhi Guna Putera, 2024

4.2.1.3. Barcode Double Furnace Induction Cooker

Dalam proses pengiriman produk kompor induksi tipe double furnace, dokumen barcode memainkan peran penting dalam sistem identifikasi dan pelacakan unit secara individual. Setiap unit dilengkapi dengan barcode unik yang dicetak dan ditempel pada kemasan produk serta tercatat dalam sistem logistik berbasis digital. *Barcode* tersebut memuat informasi penting seperti kode produksi, tanggal pengepakan, nomor batch, dan tujuan distribusi. Fungsi utama dokumen barcode ini adalah sebagai *tracking tool* untuk memastikan setiap unit yang dikirim benar-benar tercatat dalam sistem, sehingga mendukung akurasi data pengiriman dan efisiensi proses distribusi.

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan Informan Kepala Divisi Logistik (A1), beliau menyatakan:

“Barcode itu kami gunakan sebagai sistem identifikasi tunggal untuk setiap kompor, terutama tipe *double furnace* yang jumlahnya terbatas dan nilainya tinggi. Jadi sebelum dikirim, tim akan scan *barcode*-nya, dan sistem langsung mencatat barang tersebut sudah dalam status siap kirim.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa barcode bukan sekadar label fisik, tetapi bagian dari sistem digital kontrol yang terintegrasi dengan software logistik internal perusahaan. Dengan demikian, barcode menjadi dokumen teknis yang berperan dalam menutup celah kehilangan, pencampuran produk, atau ketidaksesuaian antara dokumen dan barang aktual.

Sementara itu, menurut Staf Divisi Logistik (A2), penggunaan *barcode* juga sangat membantu dalam proses verifikasi di lapangan saat bongkar muat dan penyerahan ke mitra distribusi. Informan A2 (Staff Divisi Logistik) mengungkapkan:

“Kami scan barcode setiap kali produk dimuat ke truk, lalu ulangi lagi saat serah terima dengan pihak penerima. Kalau ada yang tidak terbaca atau tidak sesuai data, barang langsung dikarantina untuk dicek ulang.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Pernyataan ini memperkuat peran barcode sebagai sistem double-check yang mendukung keakuratan dan transparansi proses pengiriman. Dalam konteks manajemen logistik berbasis teknologi, dokumen barcode menjadi komponen penting dalam mendukung prinsip *traceability* (ketertelusuran) dan *accountability* dalam rantai distribusi kompor induksi


PT SUMA ARTHA PERKASA
Jl. Muband Raya P.02/05, Krd. Prima, Krd. Pungwa, Kab. Tanggung - Banta 15711
Telp. +6221-59984053 | Email: cs@sumaparkas.com | Website: www.sumaparkas.com


ICCAB
ACCREDITED

Lampiran barcode Double Furnace Induction Cooker dengan nomor surat jalan DO/24/08/070

No.	Deskripsi Produk	No. Seri	Bulan Produksi
1	Double Furnace Induction Cooker	13000152259	2024/03
2	Double Furnace Induction Cooker	13000004336	2024/03
3	Double Furnace Induction Cooker	13000195324	2024/03
4	Double Furnace Induction Cooker	13000187743	2024/03
5	Double Furnace Induction Cooker	13000049117	2024/01
6	Double Furnace Induction Cooker	13000152101	2024/03
7	Double Furnace Induction Cooker	13000148430	2024/03
8	Double Furnace Induction Cooker	13000183080	2024/03
9	Double Furnace Induction Cooker	13000152267	2024/03
10	Double Furnace Induction Cooker	13000187239	2024/03
11	Double Furnace Induction Cooker	13000152549	2024/03
12	Double Furnace Induction Cooker	13000152283	2024/03
13	Double Furnace Induction Cooker	13000195688	2024/03
14	Double Furnace Induction Cooker	13000189665	2024/03
15	Double Furnace Induction Cooker	13000016690	2024/01
16	Double Furnace Induction Cooker	13000149701	2024/03
17	Double Furnace Induction Cooker	13000196546	2024/03
18	Double Furnace Induction Cooker	13000152069	2024/03
19	Double Furnace Induction Cooker	13000193717	2024/03
20	Double Furnace Induction Cooker	13000152317	2024/03
21	Double Furnace Induction Cooker	13000152969	2024/03
22	Double Furnace Induction Cooker	13000180409	2024/03
23	Double Furnace Induction Cooker	13000016728	2024/01
24	Double Furnace Induction Cooker	13000032691	2024/01
25	Double Furnace Induction Cooker	13000152028	2024/03
26	Double Furnace Induction Cooker	13000152077	2024/03
27	Double Furnace Induction Cooker	13000183148	2024/03
28	Double Furnace Induction Cooker	13000148224	2024/03
29	Double Furnace Induction Cooker	13000007453	2023/12
30	Double Furnace Induction Cooker	13000051097	2023/12
31	Double Furnace Induction Cooker	13000007693	2023/12
32	Double Furnace Induction Cooker	13000010739	2023/12
33	Double Furnace Induction Cooker	13000044266	2024/01
34	Double Furnace Induction Cooker	13000044191	2024/01
35	Double Furnace Induction Cooker	13000186026	2024/03
36	Double Furnace Induction Cooker	13000044332	2024/01
37	Double Furnace Induction Cooker	13000178072	2024/03
38	Double Furnace Induction Cooker	13000043342	2024/01
39	Double Furnace Induction Cooker	13000178411	2024/03
40	Double Furnace Induction Cooker	13000008220	2023/12
41	Double Furnace Induction Cooker	13000044340	2024/01
42	Double Furnace Induction Cooker	13000194624	2024/03
43	Double Furnace Induction Cooker	13000055544	2024/02
44	Double Furnace Induction Cooker	13000178213	2024/03

Gambar 4.10 Double Furnace Induction cooker
Sumber: PT Adhi Guna Putera, 2024

4.2.1.4. Surat Jalan

Dalam proses distribusi produk kompor induksi ke berbagai wilayah pemasaran, surat jalan merupakan dokumen logistik utama yang menjadi dasar legalitas pengiriman barang dari gudang ke lokasi tujuan. Surat jalan tidak hanya memuat rincian jumlah, jenis, dan identitas barang, tetapi juga menjadi bukti bahwa barang telah diserahterimakan kepada pihak ekspedisi maupun mitra distribusi. Dokumen ini sangat penting karena berkaitan erat dengan aspek akuntabilitas pengiriman dan pelacakan barang dalam sistem logistik perusahaan. Berdasarkan observasi penulis di bagian logistik, seluruh pengiriman kompor induksi wajib

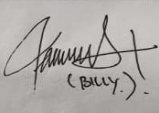
dilengkapi dengan surat jalan yang ditandatangani oleh penanggung jawab gudang serta diverifikasi oleh bagian pengiriman. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses administrasi pengiriman, penulis melakukan wawancara dengan Kepala Divisi Logistik, yang selanjutnya diberi kode Informan A1. Dalam sesi wawancara penelitian, Informan A1 (Kepala Divisi Logistik) menyatakan bahwa:

"Surat jalan menjadi dokumen utama yang menghubungkan kegiatan logistik dengan sistem kontrol internal perusahaan. Setiap unit kompor induksi yang keluar dari gudang harus tercatat secara detail, karena apabila terjadi keterlambatan atau kerusakan, surat jalan menjadi rujukan utama untuk investigasi." (Wawancara 12 Juni 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa surat jalan berfungsi tidak hanya sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai alat validasi operasional dalam sistem distribusi yang berorientasi pada mutu dan ketertelusuran. Lebih lanjut, Informan A2 (Staff Divisi Logistik) juga ikut menegaskan bahwa keterlambatan dalam pembuatan surat jalan dapat berdampak langsung terhadap waktu pengiriman. Ia menyebutkan :

"Kami pernah mengalami kasus di mana pembuatan surat jalan tertunda karena sistem *server internal down*, sehingga pengiriman harus ditunda selama dua hari. Ini berdampak pada SLA (*Service Level Agreement*) pengiriman yang sudah ditetapkan." (Wawancara 12 Juni 2025)

Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa surat jalan bukan hanya bersifat dokumentatif, namun juga kritikal secara operasional. Efektivitas dan ketepatan waktu dalam pembuatan surat jalan berkontribusi langsung pada keandalan proses pengiriman kompor induksi dari perusahaan ke konsumen akhir.

 PT Adhi Guna Putera Jalan Kartini VII No 2, RT. 010 / RW. 004 Kel. Kartini, Kec. Sawah Besar Jakarta Pusat Telp : (021) 2258 5989		SURAT JALAN No:/3071/VI.../DIV.LOGISTIK-2024 No. 00001					
ALAMAT ASAL: PT. PLN (PERSERO) UPS BEKASI GUDANG PLN BEKASI JLN. SETIA DARMA 2 NO. 1 PABON BEKASI 17510		NAMA PROYEK DISTRIBUSI KOMPOR INDUKSI ECOE-PLN ALAMAT TUJUAN: UPS PURWAKARTA SIKSA WINATA NEGRI TENGAH KEC. PURWAKARTA KAB. PURWAKARTA JAWA BARAT 1111					
NAMA PENGEMUDI: BILLY NO KENDARAAN: H.8401.NA		MODA TRANSPORTASI ☒ DARAT ☐ LAUT ☐ UDARA NAMA KAPAL: / VOY.: NO B/L: SHIPMENT:					
No	NO KEMASAN / NAMA BARANG	DIMENSI (m)			BERAT (kg)	VOLUME (m³)	KETERANGAN
		P	L	T			
1	KOMPOR INDUKSI						33 UNIT
# TOTAL SEMBILAN PULUH SEMBILAN UNIT #							
Catatan :							
TIBA DI TEMPAT TUJUAN TANGGAL : 26/06/2024 JAM : 08.00 NAMA & TANDA TANGAN / CAP PERUSAHAAN PENERIMA		BERANGKAT TANGGAL : 26/06/2024 JAM : 08.00 NAMA & TANDA TANGAN PENGEMUDI		DIKIRIM OLEH TANGGAL : 25 JUNI 2024 JAM : 18.00 WIB NAMA & TANDA TANGAN / CAP PERUSAHAAN PENGIRIM			
 (Receiver)		 (BILLY)		 SURTO 0103040			

Lembar 1 : PT Adhi Guna Putera Lembar 2 : Penerima Barang Lembar 3 : Pos Keamanan Lembar 4 : Copy Lembar 5 : Gudang peringatgal

Gambar 4.11 Surat Jalan
 Sumber: PT Adhi Guna Putera, 2024

4.2.1.5. *Invoice*

Dalam sistem pengiriman kompor induksi, dokumen *invoice* berperan sebagai bukti transaksi yang mencatat rincian barang yang dikirim berikut nilai harga, jumlah unit, pajak, serta keterangan pembayaran. *Invoice* tidak hanya digunakan oleh pihak internal logistik dan keuangan perusahaan, tetapi juga oleh pihak penerima sebagai dasar verifikasi bahwa barang yang diterima sesuai dengan nilai yang ditagihkan. Dalam konteks logistik, *invoice* menjadi dokumen pelengkap dari surat jalan, *delivery order*, dan *packing list*, serta berperan penting dalam sistem kontrol pembayaran dan audit. Fungsi administratif dan legal *invoice* menjadikannya salah satu dokumen utama dalam rantai distribusi barang, khususnya untuk produk bernilai tinggi seperti kompor induksi tipe double furnace. Dalam wawancara yang dilakukan peneliti bersama Staf Divisi Logistik (A3), dijelaskan bahwa *invoice* diterbitkan setelah proses pengecekan barang selesai dilakukan dan pengiriman telah terjadwal. Informan A3 (staff divisi logistik) menyatakan:

“Kami akan buat *invoice* berdasarkan data dari sistem setelah barang masuk ke proses outbound. Biasanya, *invoice* mencantumkan detail pesanan sesuai PO (*purchase order*), jumlah unit kompor, harga per unit, dan total tagihan. Ini juga digunakan oleh bagian keuangan untuk *follow-up* pembayaran dari pelanggan atau distributor.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa *invoice* menjadi titik temu antara kegiatan operasional logistik dan proses administrasi keuangan, serta berperan dalam memastikan bahwa setiap pengiriman memiliki pertanggungjawaban nilai yang jelas dan terdokumentasi. Sementara itu, Kepala Divisi Logistik (A1) menekankan bahwa kesesuaian data antara *invoice* dan dokumen pengiriman

lainnya sangat krusial dalam proses penyerahan barang ke mitra maupun pelanggan.

Informan A1 (Kepala Divisi Logistik) menjelaskan:

“Invoice yang tidak sesuai dengan data surat jalan atau packing list bisa menimbulkan klaim dari pelanggan. Karena itu, sebelum *invoice* diterbitkan, kami pastikan semua data sudah sinkron dan divalidasi oleh sistem.” Wawancara 12 Juni 2025

Penegasan ini menunjukkan bahwa *invoice* bukan hanya mencatat aspek keuangan, tetapi juga merupakan dokumen pengendali mutu administratif yang menjamin tidak adanya selisih data antar unit internal maupun dengan pihak eksternal. Dalam praktiknya, *invoice* menjadi bagian dari sistem logistik terpadu yang mendukung prinsip akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi pengiriman kompor induksi ke berbagai wilayah distribusi.

CAHAYA SOLUSI LOGISTIK		INVOICE			
Sold To : PT. ADHI GUNA PUTERA Jl. Kartini VII No.2 RT.010 RW.004 Kelurahan Kartini Kecamatan Sawah Besar, Jakarta Pusat 10750		Invoice No. : 0040/INV-CSL/2024-0001 Invoice Date : 10 Juli 2024 Nomor SPK /PO : 1741/109/VI/DIREKSI-2024 Your SPK Date : Tuesday, June 26, 2024			
Contact	Project	Shipping Method	Delivery Date	Payment Terms	
Bambang	In Line Freight Pengurusan biaya transportasi Pengiriman Kompor Induksi ke PLN (PERSERO) JAWA BARAT, PT - TAHAP 1	Tracking Land	25 Juni 2024	1 Month After Received Invoice	
No.	Description Of Goods	Janis Mobil	Quantity	Price IDR	Line Total IDR
1	Pembayaran In Line Freight Pengurusan biaya transportasi Pengiriman Kompor Induksi ke PLN (PERSERO) JAWA BARAT, PT - TAHAP 1	TRONTON	4	14,750,000.00	59,000,000.00
No Surat Jalan 00001, 00002, 00003, 00004, 00005, 00006, 00007, 00008, 00009, 00010, 00011, 00012, 00013, 00014, 00015, 00016, 00017, 00018, 00019, 00020, 00021					Total Nilai SPK 59,000,000.00 PPN 1.1% 649,000.00 Total Setelah PPN 1.1% 59,649,000.00 PPH 23 1,180,000.00 Grand Total Setelah Pemotongan PPh 23 58,469,000.00
Please Transfer Full Amount to : Bank BCA KCP Aitira A/C : 6380-612-221 A/N : PT. CAHAYA SOLUSI LOGISTIK					
THANK YOU FOR YOUR PURCHASE PT CAHAYA SOLUSI LOGISTIK Jl. CBD Ruko Paramount Dotcom Blok Orange No. 6 Gading Serpong - Tangerang			Prepared By,  INRY		

Gambar 4.12 Invoice
Sumber: PT Adhi Guna Putera, 2024

4.2.2. Kendala yang terjadi selama proses pengiriman kompor induksi

Berdasarkan kajian teori keterlambatan pengiriman barang dalam rantai pasok merupakan permasalahan logistik yang kompleks dan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal terhadap organisasi. Secara umum, penyebab keterlambatan dapat dikategorikan menjadi lima aspek utama: perencanaan yang tidak akurat, keterbatasan kapasitas produksi atau transportasi, kendala infrastruktur logistik, gangguan administratif, dan faktor eksternal tak terduga (Khairi, 2024).

Dalam proses distribusi produk kompor induksi, perusahaan tidak hanya dihadapkan pada tantangan teknis operasional, tetapi juga harus mampu merespons berbagai kondisi eksternal dan internal yang memengaruhi kelancaran pengiriman. Dari sisi eksternal, terdapat sejumlah faktor yang kerap menjadi hambatan, seperti kondisi jalan yang rusak atau tidak layak di daerah tujuan, cuaca ekstrem seperti hujan deras atau banjir yang menyebabkan keterlambatan, serta keterbatasan jumlah armada truk yang tersedia untuk mendukung pengiriman dalam skala besar dan multi-lokasi. Ketiga aspek ini sangat berpengaruh terhadap keakuratan waktu pengiriman dan biaya logistik yang dikeluarkan perusahaan. Sementara itu, dari sisi internal, tantangan lain muncul seperti lemahnya koordinasi antar departemen khususnya antara logistik, penjualan, dan keuangan yang mengakibatkan keterlambatan dalam penerbitan dokumen pengiriman. Selain itu, jumlah karyawan logistik yang terbatas menyebabkan beban kerja tinggi, diperparah oleh peran ganda yang harus dijalankan oleh beberapa staf karena adanya banyak program kerja lain yang berjalan secara simultan. Kombinasi antara hambatan eksternal dan kendala

internal ini menjadi perhatian utama dalam evaluasi sistem pengiriman perusahaan, karena berdampak langsung pada performa layanan dan kepuasan pelanggan. Hal ini peneliti uraikan sebagai berikut :

4.2.2.1. Kondisi Infrastruktur Jalan

Salah satu kendala utama dalam pengiriman kompor induksi ke wilayah - wilayah luar Pulau Jawa adalah kondisi jalan yang tidak merata dan cenderung buruk di beberapa titik distribusi. Hal ini terutama dirasakan pada pengiriman ke wilayah Sumatera dan Indonesia Timur, seperti Pekanbaru, Bengkulu, dan Banda Aceh, di mana akses jalan darat menuju lokasi distribusi sering kali mengalami kerusakan, berlumpur saat hujan, atau terputus akibat longsor dan banjir musiman. Kendala ini juga berdampak pada wilayah timur seperti Jayapura, Ambon, dan Sorong, yang meskipun menggunakan kombinasi moda laut, tetap memerlukan armada truk lokal untuk menjangkau gudang dan titik distribusi akhir. Bahkan di kota besar seperti Makassar dan Pontianak, beberapa daerah pinggiran yang menjadi titik distribusi mengalami akses jalan sempit atau belum diaspal. Akibatnya, proses pengiriman menjadi tidak efisien, rentan terhadap keterlambatan, dan berisiko terhadap kerusakan produk akibat guncangan jalan. Dalam sesi wawancara, Staf Divisi Logistik (A2) menjelaskan bahwa kondisi jalan sangat berpengaruh terhadap perencanaan waktu dan biaya distribusi. Staf divisi logistik (A2) menyatakan:

“Pengiriman ke wilayah seperti Bengkulu dan Aceh sering kali terlambat karena truk kami harus melewati jalur lintas yang rusak parah. Apalagi saat musim hujan, beberapa titik jalur darat tidak bisa dilewati sama sekali, jadi kami harus menunggu atau memutar jauh.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Selain mempengaruhi waktu pengiriman, kondisi ini juga menyebabkan peningkatan biaya operasional seperti konsumsi bahan bakar yang lebih tinggi, risiko kerusakan armada, dan kebutuhan biaya tambahan untuk penginapan atau akomodasi kru. Hal ini menjadi tantangan besar dalam menjaga ketepatan waktu sesuai standar *Service Level Agreement* (SLA) pengiriman.

Selanjutnya, Staf divisi logistik lainnya (A3) menambahkan bahwa kondisi jalan di beberapa wilayah Indonesia Timur mempersulit integrasi antara moda laut dan darat, sehingga proses bongkar muat tidak selalu berjalan lancar. Staf divisi logistik lainnya (A3) menyampaikan:

“Di daerah seperti Jayapura atau Ambon, setelah barang tiba di pelabuhan, kami tetap harus pakai truk lokal untuk mengantar ke titik distribusi. Tapi kondisi jalan dari pelabuhan ke kota sering sempit, menanjak, dan tidak rata, jadi truk sering tertahan bahkan rusak.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Staff divisi logistik lainnya (A3) menyampaikan juga menegaskan bahwa meskipun pihaknya telah bekerja sama dengan penyedia armada lokal, tetap dibutuhkan strategi perencanaan waktu yang fleksibel dan komunikasi intensif dengan mitra di daerah untuk menyesuaikan kondisi lapangan. Kendala jalan ini menjadi salah satu aspek eksternal yang memerlukan perhatian dalam peningkatan sistem pengiriman kompor induksi yang andal dan adaptif terhadap geografis Indonesia yang kompleks.

4.2.2.2. Kejadian Tidak Terduga (*Force Majeure*)

Dalam sistem distribusi nasional, pengiriman kompor induksi menggunakan armada truk sering kali menghadapi kendala besar akibat kejadian tidak terduga atau *force majeure* yang berada di luar kendali operasional perusahaan. Kejadian seperti bencana alam (banjir, longsor, gempa), pandemi seperti *COVID-19*, serta situasi politik seperti demonstrasi massal atau blokade jalan dapat menyebabkan terhentinya pengiriman secara total maupun tertunda dalam waktu yang tidak dapat dipastikan. Hal ini terjadi di berbagai kota, baik besar maupun kecil, seperti Medan, Palembang, Pekanbaru, Banda Aceh, Bengkulu, Pontianak, Jayapura, Ambon, Sorong, Makassar, Jambi, Jakarta, Banten, Pematangsiantar, Tanjung Karang, Semarang, Banjarnegara, Garut, Cilacap, Bukittinggi, dan kota-kota lain. Ketergantungan pada jalur darat menjadikan armada truk sangat rentan terhadap gangguan non teknis yang bersifat mendadak dan menyeluruh. Dalam wawancara bersama Kepala Divisi Logistik (A1), ia menjelaskan bahwa *force majeure* menjadi salah satu kendala paling sulit diantisipasi, bahkan dalam perencanaan distribusi yang matang. Kepala Divisi Logistik (A1) menyatakan:

“Kami bisa siapkan SOP pengiriman, armada, dan jadwal sebaik mungkin, tapi kalau terjadi banjir besar seperti di Cilacap tahun lalu atau demo besar-besaran di Jakarta yang memblokir jalan tol, pengiriman pasti terganggu. Kami tidak bisa berbuat banyak kecuali menunggu kondisi memungkinkan.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Informan (A1) juga mengungkapkan bahwa beberapa rute pengiriman harus ditunda hingga 3-5 hari saat situasi genting, dan hal ini berdampak langsung pada kepuasan pelanggan dan biaya logistik tambahan, terutama untuk penginapan kru

dan biaya parkir armada di luar kota.

Sementara itu, Staf Divisi Logistik (A2) menyoroti pengalaman operasional selama masa pandemi COVID-19 dan gangguan akibat bencana alam.

Staf divisi logistik (A2) menjelaskan:

“Waktu pandemi, banyak daerah seperti Jayapura dan Ambon menerapkan pembatasan ketat. Truk kami kadang tertahan berhari-hari di pelabuhan karena prosedur karantina. Selain itu, waktu banjir besar melanda Pekanbaru dan Bukittinggi, akses jalan benar-benar tidak bisa dilalui. Mau tidak mau, kami harus tunda distribusi, dan ini mempengaruhi semua jadwal selanjutnya.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa kejadian tidak terduga menjadi faktor eksternal signifikan yang memengaruhi ketepatan pengiriman. Walaupun perusahaan telah memiliki sistem pengendalian internal, kejadian *force majeure* tetap menjadi tantangan besar yang membutuhkan strategi mitigasi risiko dan fleksibilitas distribusi nasional.

4.2.2.3. Keterbatasan Jenis Armada Truk

Pengiriman kompor induksi ke berbagai wilayah Indonesia menghadapi tantangan signifikan dalam hal keterbatasan jenis armada truk yang tersedia dan sesuai dengan kebutuhan medan serta volume muatan. Jenis truk seperti *tronton*, *fuso*, *fuso long*, *Colt Diesel Double*, kontainer, hingga trailer masing-masing memiliki keterbatasan kapasitas, daya jelajah, dan aksesibilitas ke daerah tertentu. Dalam praktiknya, kota-kota besar seperti Jakarta, Semarang, dan Makassar dapat dijangkau oleh truk besar seperti trailer dan kontainer.

Namun, untuk wilayah seperti Bukittinggi, Banjarnegara, Banda Aceh, Jayapura, dan Garut, kondisi jalan dan terminal bongkar sering kali tidak

mendukung operasional truk besar, sehingga harus dilakukan transshipment ke truk kecil, yang menyebabkan biaya tambahan dan keterlambatan waktu tempuh. Selain itu, keterbatasan ketersediaan armada tertentu di waktu puncak permintaan juga menjadi faktor penghambat distribusi yang tidak bisa dihindari. Dalam sesi wawancara, Staf Divisi Logistik (A3) menjelaskan bahwa kesulitan utama terletak pada penyesuaian antara kapasitas truk dan volume pengiriman yang terus berubah tiap minggu. Staf Divisi Logistik (A3) menyampaikan:

“Kadang kita dapat permintaan kirim ke tiga kota sekaligus, dengan muatan besar. Tapi ketersediaan truk tronton atau fuso long terbatas, jadi terpaksa kita sewa dua *Colt Diesel*, padahal itu lebih mahal dan lebih lama prosesnya.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Hal ini menggambarkan bahwa keterbatasan jenis armada bukan hanya memengaruhi waktu pengiriman, tetapi juga aspek efisiensi biaya logistik. Penyesuaian jenis kendaraan sering kali bersifat kompromi antara kapasitas angkut, kondisi infrastruktur daerah, dan ketersediaan truk pada saat itu.

Sementara itu, kepala divisi Logistik (A1) menyoroti persoalan distribusi antarpulau yang mengharuskan kombinasi truk dan kontainer, terutama untuk wilayah seperti Pontianak, Ambon, dan Sorong. Ia mengatakan:

“Kami sering kali kesulitan mendapatkan kontainer 20 *feet* yang cocok untuk muatan sedang. Kalau pakai trailer, muatannya terlalu kecil, jadi rugi secara biaya. Tapi kalau pakai fuso long, nggak bisa langsung masuk pelabuhan di beberapa daerah.” (Wawancara 12 Juni)

Informan (A1) juga menambahkan bahwa armada dengan spesifikasi khusus sering kali harus dipesan dari pihak ketiga, yang menyebabkan proses administratif menjadi lebih panjang dan fleksibilitas pengiriman menjadi terbatas. Dengan demikian, permasalahan keterbatasan jenis armada truk menjadi faktor

strategis yang berdampak langsung terhadap kecepatan layanan, biaya pengiriman, serta daya saing perusahaan dalam menjaga kepuasan pelanggan di seluruh Indonesia.

4.2.2.4. Kurangnya kordinasi Antar Departemen Perusahaan

Kinerja distribusi kompor induksi ke berbagai wilayah Indonesia seperti Medan, Banda Aceh, Pontianak, Jayapura, hingga Garut dan Bukittinggi sangat dipengaruhi oleh koordinasi lintas departemen di dalam perusahaan. Sayangnya, hingga saat ini masih terdapat kendala internal yang menghambat efektivitas pengiriman, terutama karena sistem komunikasi antar unit yang masih bersifat manual atau tidak real-time, serta ketiadaan *Enterprise Resource Planning* (ERP) atau sistem integrasi IT yang dapat menyatukan informasi antar fungsi kerja. Struktur organisasi yang bersifat silo di mana setiap unit bekerja secara terpisah dan kurang berkolaborasi menyebabkan informasi penting seperti jadwal produksi, kesiapan stok, dan prioritas pengiriman tidak tersampaikan secara cepat kepada tim logistik. Hal ini berdampak langsung pada keterlambatan dalam pengambilan keputusan serta penyusunan rencana distribusi yang adaptif terhadap permintaan lapangan. Dalam wawancara bersama Staf Divisi Logistik (A3), ia mengungkapkan bahwa sering terjadi kesenjangan informasi antara bagian produksi dan logistik akibat tidaknya tersedia SOP pengiriman lintas unit yang baku dan terstruktur. Staf Divisi Logistik (A3) menyatakan:

“Kadang kami baru tahu barang siap dikirim setelah diberi kabar lewat *WhatsApp* atau *email* manual dari pihak pabrik. Padahal armada sudah disiapkan dari pagi, tapi barangnya belum tersedia. Ini bikin truk nganggur dan jadwal pengiriman mundur.” (wawancara 12 Juni 2025)

Informan (A1) juga menambahkan bahwa minimnya pertemuan koordinatif antar tim membuat sinkronisasi agenda kerja antar divisi menjadi lemah, terutama ketika menghadapi lonjakan permintaan atau penyesuaian distribusi di kota-kota luar pulau seperti Ambon, Sorong, dan Makassar, yang membutuhkan rencana logistik terpadu sejak dari proses perakitan dan pengepakan.

Menanggapi hal tersebut, Kepala Divisi Logistik (A1) menegaskan bahwa keterbatasan sistem integrasi antar departemen menjadi tantangan serius yang perlu segera ditangani. Kepala Divisi Logistik (A1) menyampaikan:

“Kami masih mengandalkan pelaporan manual antar divisi, tidak ada sistem ERP. Akibatnya, data produksi dan pengiriman sering tidak sinkron. Pernah ada kasus barang sudah dikirim, tapi *invoice*-nya belum terbit, karena tim keuangan belum terhubung informasinya dengan bagian gudang dan distribusi.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Ia juga menekankan bahwa tantangan pengiriman ke daerah-daerah seperti Jambi, Tanjung Karang, dan Pematang Siantar membutuhkan koordinasi lebih dinamis dan lintas fungsi, mengingat kompleksitas moda transportasi dan kondisi geografis. Dengan demikian, penguatan sistem koordinasi antar departemen, digitalisasi alur informasi, serta pembakuan SOP lintas unit menjadi kebutuhan mendesak untuk mengoptimalkan pengiriman kompor induksi secara nasional.

4.2.2.5. Dokumentasi Pengiriman Tidak Lengkap atau Salah

Dalam proses distribusi kompor induksi ke berbagai wilayah di Indonesia, keakuratan dan kelengkapan dokumentasi pengiriman menjadi komponen vital yang menjamin kelancaran alur logistik. Namun, dalam praktiknya, masih sering ditemukan kesalahan atau ketidaklengkapan dokumen pengiriman seperti *invoice* yang tidak sesuai jumlah unit, *packing list* tidak sinkron dengan *delivery order*,

barcode double furnace yang tidak terinput, serta kesalahan penulisan alamat tujuan pada surat jalan. Hal ini tidak hanya mengganggu efisiensi proses distribusi, tetapi juga dapat menyebabkan penolakan atau pengembalian barang oleh mitra distribusi, serta penundaan bongkar muat di pelabuhan atau gudang regional, seperti di Jayapura, Pontianak, Sorong, dan Ambon, yang memiliki sistem verifikasi ketat. Penggunaan armada truk sebagai moda utama menambah tekanan pada akurasi dokumen, sebab satu kali kesalahan dokumen bisa berdampak pada seluruh muatan yang sedang berjalan lintas wilayah seperti Medan-Pekanbaru atau Jakarta-Banjarnegara.

Dalam wawancara bersama Staf Divisi Logistik (A2), dijelaskan bahwa permasalahan dokumentasi sering kali bersumber dari proses manual dalam pengisian dan verifikasi dokumen, tanpa adanya sistem digitalisasi atau *check and balance* yang kuat. Staf Divisi Logistik (A2) menyampaikan:

“Pernah *invoice* dan *delivery order* tidak cocok. Satu bilang 30 unit, satu lagi 28. Pas barang sampai, penerima menolak sebagian karena merasa ada perbedaan dokumen. Padahal barangnya benar, tapi karena dokumennya salah, akhirnya kami kena *delay*.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Menurut Informan (A2), kejadian seperti ini tidak hanya menunda pengiriman ke kota tujuan seperti Banda Aceh atau Bukittinggi, tetapi juga menimbulkan biaya tambahan untuk koreksi dan pengiriman ulang. Hal ini menunjukkan bahwa dokumen yang akurat bukan sekadar pelengkap administratif, melainkan elemen strategis dalam rantai pengiriman barang yang andal dan terpercaya.

Sementara itu, Staf Logistik lainnya (A3) menambahkan bahwa proses pencetakan dan pelampiran barcode untuk unit *double furnace* juga masih rawan

kesalahan, terutama saat volume pengiriman sedang tinggi. Staf Logistik lainnya (A3) menyatakan:

“Kadang *barcode* belum dicetak atau tertukar antar unit. Akibatnya saat dicek oleh tim gudang atau penerima, sistem menolak *scan*-nya. Ini bikin truk tertahan dan barang tidak bisa langsung diturunkan.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Informan (A3) menekankan bahwa kesalahan kecil semacam ini dapat menimbulkan efek domino pada jadwal distribusi berikutnya, terutama jika truk sudah dijadwalkan mengirim ke kota lain seperti Makassar, Garut, atau Cilacap. Oleh karena itu, dibutuhkan peningkatan sistem kontrol dokumen, pelatihan SDM administrasi logistik, dan integrasi digital antar unit untuk menghindari kendala yang bersumber dari dokumentasi yang tidak akurat. Tanpa pembenahan ini, pengiriman ke seluruh Indonesia akan tetap menghadapi hambatan internal yang mengganggu efisiensi, biaya, dan kepercayaan pelanggan.

4.2.2.6. Peran Ganda Karyawan (Banyak Prioritas Program Kerja Lainnya)

Salah satu kendala internal yang secara signifikan memengaruhi efektivitas pengiriman kompor induksi ke berbagai kota di Indonesia adalah peran ganda yang dijalankan oleh sebagian besar karyawan di divisi logistik. Dalam struktur organisasi yang terbatas, banyak staf harus menangani lebih dari satu tugas pokok, mulai dari pengelolaan dokumen, pelacakan armada, hingga koordinasi dengan mitra ekspedisi. Situasi ini semakin kompleks ketika perusahaan juga sedang menjalankan berbagai prioritas program kerja lainnya, seperti implementasi sistem digital, efisiensi biaya, atau proyek ekspansi distribusi. Akibatnya, pengiriman ke wilayah-wilayah seperti Medan, Pekanbaru, Jayapura, Sorong, dan Pontianak seringkali mengalami keterlambatan bukan karena kendala eksternal, melainkan

karena keterbatasan fokus dan tenaga dari SDM internal.

Dalam wawancara dengan Kepala Divisi Logistik (A1), ia menyatakan bahwa beban kerja ganda menjadi tantangan tersendiri dalam menjaga keakuratan proses logistik. Kepala Divisi Logistik (A1) menjelaskan:

“Satu orang bisa pegang beberapa tanggung jawab sekaligus, misalnya urus *packing list*, lalu urus *invoice*, bahkan ikut koordinasi jadwal pengiriman. Saat ada deadline program lain dari manajemen, ya pengiriman bisa mundur karena tidak ada tenaga khusus yang fokus.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Informan (A1) juga menekankan bahwa keterbatasan ini berdampak paling terasa saat pengiriman ke daerah-daerah terpencil seperti Ambon, Banda Aceh, dan Bukittinggi, yang memerlukan koordinasi dokumen lebih detail dan komunikasi intensif dengan mitra lokal. Peran ganda karyawan menyebabkan distribusi logistik tidak berjalan optimal secara waktu maupun kualitas layanan.

Senada dengan hal tersebut, Staff Divisi Logistik (A2) menyampaikan bahwa praktik peran ganda karyawan sebenarnya muncul karena alokasi SDM yang terbatas dan banyaknya target kerja lintas fungsi yang harus dicapai oleh perusahaan. Staff Divisi Logistik (A2) menyampaikan:

“Kami memang punya tim terbatas, jadi satu staf bisa terlibat di logistik, tapi juga ditugaskan di tim efisiensi atau program digitalisasi. Ini membuat mereka tidak bisa full monitoring distribusi barang ke daerah-daerah seperti Garut, Semarang, Makassar, atau bahkan Jakarta sekalipun. Akhirnya, hal-hal kecil seperti revisi dokumen pengiriman sering terlewat.” (Wawancara 12 Juni 2025)

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan terus mendorong produktivitas, tanpa pembagian tugas yang terfokus dan penguatan SDM di unit logistik, pengiriman kompor induksi akan tetap menghadapi hambatan internal yang tidak kalah kompleks dibanding kendala eksternal. Strategi penataan ulang

peran karyawan dan peningkatan kapasitas SDM menjadi penting untuk mendukung kelancaran distribusi nasional secara berkelanjutan.

4.2.2.7. Analisis Kendala Eksternal dan Internal Menggunakan Pendekatan TOWS

Matrix (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths)

Analisis kendala eksternal dan internal merupakan langkah penting dalam menyusun strategi yang tepat untuk menghadapi dinamika distribusi kompor induksi yang dijalankan oleh perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan TOWS *Matrix*, penelitian ini memetakan kondisi aktual perusahaan berdasarkan kombinasi antara faktor internal (*strengths dan weaknesses*) dan eksternal (*opportunities dan threats*). Pendekatan ini tidak hanya membantu mengidentifikasi posisi strategis organisasi, tetapi juga menghasilkan alternatif strategi yang sistematis, logis, dan aplikatif sesuai dengan situasi lapangan (Wehrich, 1982).

Empat kelompok strategi yang dihasilkan dari pendekatan TOWS, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), dan WT (*Weaknesses-Threats*), disusun berdasarkan hasil analisis terhadap potensi dan kendala yang dihadapi perusahaan. Masing-masing strategi tersebut dirancang untuk menjawab tantangan spesifik, baik dalam konteks optimalisasi kekuatan, pemanfaatan peluang, pengurangan kelemahan, maupun mitigasi risiko ancaman. Penyusunan strategi ini bertujuan memberikan arahan bagi pengambilan keputusan yang lebih terstruktur dalam memperkuat efektivitas distribusi barang.

Tabel 4.1 Strategi TOWS Berdsarkan Kendala Eksternal dan Internal

Faktor (Eksternal dan Internal)	<i>Opportunities</i> (Peluang)	<i>Threats</i> (Ancaman)	Keterangan
Strengths (Kekuatan)	Strategi SO (<i>Strengths–Opportunities</i>) 1. Memanfaatkan jalur distribusi yang infrastrukturnya telah diperbaiki untuk mempercepat waktu pengiriman. 2. Berkoordinasi dengan pemerintah daerah atau stakeholder transportasi untuk memperoleh informasi terkini terkait proyek jalan yang dapat dimanfaatkan.	Strategi ST (<i>Strengths–Threats</i>) 1. Menyusun skenario pengalihan rute pengiriman sebagai antisipasi terhadap bencana (<i>force majeure</i>). 2. Mengatur ulang jadwal dan pemanfaatan armada secara efisien dengan bantuan sistem logistik digital.	Strategi zagresif dan taktis berbasis kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan menekan dampak ancaman.
Weaknesses (Kelemahan)	Strategi WO (<i>Weaknesses–Opportunities</i>) 1. Memperkuat komunikasi dan koordinasi antar departemen dengan menerapkan sistem ERP atau dashboard koordinasi online. 2. Meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan dokumentasi pengiriman dan administrasi logistik.	Strategi WT (<i>Weaknesses–Threats</i>) 1. Menyusun SOP pengendalian dokumen dan audit berkala untuk mencegah kesalahan pengiriman di tengah kondisi genting. 2. Evaluasi beban kerja dan pembagian peran kerja yang lebih fokus untuk mengurangi dampak overload akibat peran ganda karyawan.	Strategi bertahan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari efek negatif dari faktor eksternal yang mengancam.

Sumber : Data Penelitian Diolah

Tabel 4.1 menyajikan hasil analisis strategi TOWS berdasarkan identifikasi kendala eksternal dan internal dalam proses distribusi kompor induksi oleh PT Adhi Guna Putera. Strategi dalam tabel ini dikategorikan ke dalam empat kombinasi utama, yaitu strategi SO (*Strengths–Opportunities*), ST (*Strengths–Threats*), WO (*Weaknesses–Opportunities*), dan WT (*Weaknesses–Threats*), yang masing-masing menggabungkan dimensi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk menghasilkan solusi yang komprehensif dan kontekstual.

Strategi SO (*Strengths–Opportunities*) berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal. Dua poin utama yang dirumuskan adalah pemanfaatan jalur distribusi dengan infrastruktur yang telah diperbaiki untuk mempercepat waktu pengiriman serta penguatan koordinasi dengan pemerintah daerah dan *stakeholder* transportasi guna mendapatkan informasi terkini terkait proyek jalan yang dapat menunjang distribusi. Strategi ini bersifat ofensif dan dirancang untuk memperbesar keuntungan kompetitif perusahaan melalui penguatan koneksi eksternal dan optimalisasi potensi internal.

Sementara itu, strategi ST (*Strengths–Threats*) mengarahkan kekuatan perusahaan untuk menanggulangi potensi ancaman dari luar, seperti menyusun skenario pengalihan rute pengiriman sebagai bentuk mitigasi terhadap kondisi *force majeure*, serta pengaturan jadwal dan pemanfaatan armada yang lebih efisien melalui sistem logistik digital. Strategi ini menekankan pentingnya antisipasi terhadap ketidakpastian eksternal dengan mengandalkan kekuatan sumber daya dan teknologi yang dimiliki perusahaan.

Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*) bertujuan untuk memanfaatkan peluang eksternal sebagai solusi atas kelemahan internal. Strategi ini mencakup penguatan komunikasi dan koordinasi antar departemen dengan penerapan sistem ERP berbasis dashboard online, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dokumentasi dan administrasi logistik. Pendekatan ini merefleksikan strategi pengembangan internal berbasis teknologi dan peningkatan kompetensi, yang diharapkan mampu memperkuat struktur organisasi dalam memanfaatkan peluang yang tersedia.

Adapun strategi WT (*Weaknesses–Threats*) ditujukan untuk meminimalkan risiko dari kombinasi kelemahan internal dan ancaman eksternal. Strategi ini meliputi penyusunan SOP pengendalian dokumen dan audit berkala untuk mencegah kesalahan selama pengiriman di tengah kondisi kritis, serta evaluasi beban kerja dan pembagian peran kerja yang lebih fokus guna mengurangi risiko overload akibat peran ganda yang dijalani oleh karyawan. Strategi ini bersifat defensif namun vital, karena berperan dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan dari tekanan lingkungan dan keterbatasan internal yang dapat berdampak langsung pada kinerja distribusi.

Secara keseluruhan, Tabel 4.1 menunjukkan bahwa pendekatan TOWS dapat menghasilkan alternatif strategi yang saling melengkapi antara dimensi internal dan eksternal. Strategi yang dihasilkan tidak hanya bersifat taktis, tetapi juga adaptif terhadap kompleksitas permasalahan distribusi yang dihadapi perusahaan.

4.2.3. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Melalui Pendekatan

***Plan-Do-Check-Act* (PDCA) Pada Keterlambatan Pengiriman Kompor Induksi**

4.2.3.1. *PLAN* (Perencanaan)

Tahapan ini dimulai dengan identifikasi permasalahan utama, yaitu keterlambatan pengiriman sebesar 20.388 unit dari total target distribusi. Untuk itu, dilakukan analisis mendalam terhadap akar masalah menggunakan pendekatan TOWS Matrix. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan infrastruktur distribusi yang telah diperbaiki untuk

mempercepat pengiriman serta menjalin koordinasi dengan stakeholder transportasi guna mendapatkan informasi lalu lintas dan kondisi jalan secara real time. Sementara itu, strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) menyoroti perlunya penguatan koordinasi internal melalui implementasi sistem ERP dan pelatihan SDM dalam administrasi logistik. Rencana tindakan yang dirumuskan meliputi:

a. Optimalisasi jalur distribusi yang telah diperbaiki

Optimalisasi jalur distribusi merupakan langkah strategis dalam mengatasi keterlambatan pengiriman produk. Dengan infrastruktur yang telah diperbaiki, perusahaan memiliki peluang besar untuk meminimalisasi waktu tempuh pengiriman dan menekan risiko keterlambatan akibat kondisi jalan yang sebelumnya rusak atau tidak efisien. Penyesuaian rute pengiriman berdasarkan hasil pemetaan ulang jalur distribusi menjadi fokus utama, termasuk pengaturan ulang titik-titik transit dan pengalihan dari jalur-jalur rawan kemacetan. Optimalisasi ini tidak hanya bertujuan untuk mempercepat proses pengiriman, tetapi juga meningkatkan efisiensi biaya transportasi secara keseluruhan.

b. Penerapan Dashboard ERP sebagai Alat Pemantauan Lintas Divisi

Penerapan dashboard berbasis *Enterprise Resource Planning* (ERP) menjadi kunci untuk menciptakan integrasi dan transparansi informasi antar divisi yang terlibat dalam proses logistik. Melalui sistem ERP, manajemen dapat memantau status pengiriman secara real time, mengidentifikasi potensi kendala sejak dini, serta memastikan bahwa proses administrasi, pergudangan, dan pengiriman berada dalam satu jalur komunikasi yang sinkron. Fitur-fitur seperti *tracking order*, notifikasi otomatis, dan integrasi data antara bagian produksi, logistik, serta

keuangan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat dalam merespons dinamika distribusi.

c. Pelatihan Staf Operasional Terkait Dokumentasi Pengiriman

Kualitas dokumentasi pengiriman memiliki pengaruh signifikan terhadap kelancaran proses distribusi. Oleh karena itu, pelatihan staf operasional difokuskan pada peningkatan kompetensi dalam menyusun dan memverifikasi dokumen penting seperti surat jalan, *delivery order*, *packing list*, *barcode* produk, serta *invoice*. Pelatihan ini tidak hanya menekankan aspek teknis dalam pengisian dokumen, tetapi juga pemahaman terhadap urgensi akurasi dan ketepatan waktu dalam proses administrasi logistik. Dengan sumber daya manusia yang terampil, potensi keterlambatan akibat kesalahan dokumentasi dapat diminimalisir secara sistematis.

d. Kolaborasi Eksternal dengan *Stakeholder* Transportasi

Keterlibatan stakeholder eksternal, khususnya mitra transportasi, merupakan elemen penting dalam membangun sistem distribusi yang adaptif terhadap kondisi eksternal. Kolaborasi ini diwujudkan melalui penyusunan mekanisme koordinasi dan komunikasi dua arah yang memungkinkan perusahaan memperoleh data *real time* mengenai lalu lintas, cuaca, dan kondisi jalan. Informasi tersebut dapat dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan cepat, seperti penyesuaian rute pengiriman secara dinamis. Selain itu, kemitraan ini juga dapat mencakup kerja sama formal dengan penyedia logistik berbasis teknologi yang mampu memberikan dukungan sistem pemantauan berbasis GPS dan notifikasi otomatis untuk setiap pergerakan armada.

Dalam upaya mengatasi permasalahan keterlambatan pengiriman produk kompor induksi, perusahaan telah merumuskan berbagai tindakan strategis yang berfokus pada perbaikan distribusi, pemanfaatan teknologi informasi, penguatan sumber daya manusia, serta kolaborasi eksternal. Optimalisasi jalur distribusi dilakukan untuk mempercepat waktu tempuh dan menekan biaya transportasi, sedangkan penerapan dashboard ERP bertujuan meningkatkan integrasi lintas divisi secara real time. Di sisi lain, peningkatan kompetensi staf operasional melalui pelatihan dokumentasi logistik serta pembentukan kemitraan strategis dengan stakeholder transportasi menjadi langkah penting dalam meminimalkan risiko eksternal. Rangkaian tindakan tersebut dirumuskan secara sistematis dalam Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Rencana Tindakan Startegis Tahap Perencanaan (*Plan*)

Indikator Tindakan	Fokus Strategi	Tujuan Utama	Sumber TOWS
Optimalisasi jalur distribusi	Infrastruktur distribusi	Mempercepat waktu tempuh pengiriman	SO
Penerapan dashboard ERP	Teknologi informasi	Meningkatkan koordinasi lintas divisi	WO
Pelatihan staf operasional	Penguatan SDM	Meningkatkan akurasi administrasi pengiriman	WO
Kolaborasi eksternal dengan stakeholder transportasi	Kemitraan strategis	Akses informasi lalu lintas dan mitigasi risiko eksternal	SO

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 dengan penerapan keempat indikator tersebut secara sinergis, diharapkan perusahaan dapat membentuk sistem distribusi yang tanggap, efisien, dan adaptif terhadap dinamika lapangan, sehingga risiko keterlambatan pengiriman dapat ditekan secara signifikan. Tahapan *Plan* ini menjadi pondasi awal dalam siklus PDCA yang akan ditindaklanjuti dalam fase *Do*, *Check*, dan *Action* secara berkesinambungan.

4.2.3.2. *DO* (Pelaksanaan)

Tahapan ini merepresentasikan pelaksanaan skala terbatas dari rencana yang telah disusun. Implementasi dimulai dari uji coba sistem ERP pada divisi logistik, dengan pendekatan pelatihan internal terhadap karyawan terkait penggunaan fitur dashboard dan pelaporan. Perusahaan juga menguji efektivitas jalur distribusi alternatif yang memiliki infrastruktur lebih baik serta mengaktifkan komunikasi dengan instansi pemerintah daerah untuk mendapatkan informasi logistik secara aktual.

a. Implementasi Sistem ERP Berbasis *Cloud* untuk Pengawasan Rute Pengiriman

Langkah pertama yang dilakukan adalah menerapkan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) berbasis cloud yang dirancang untuk mengawasi dan memantau rute pengiriman secara real-time. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk melacak posisi armada, memverifikasi status pengiriman, dan mengidentifikasi potensi hambatan logistik secara cepat. ERP juga terintegrasi dengan modul pelaporan yang mencatat waktu tempuh, titik jeda, serta kondisi kendaraan. Infrastruktur *cloud* dipilih untuk meningkatkan fleksibilitas akses dan efisiensi biaya, serta mempermudah pembaruan sistem secara berkala tanpa instalasi manual di tiap perangkat.

b. Workshop Internal tentang Dokumentasi Pengiriman dan Pemakaian Sistem

Selanjutnya, perusahaan menyelenggarakan *workshop* internal yang ditujukan bagi staf operasional dan logistik. Workshop ini mencakup dua topik utama: pemahaman teknis mengenai dokumentasi pengiriman (surat jalan, *delivery order*, *packing list*, dan *invoice*) serta pelatihan penggunaan *dashboard* ERP. Pelatihan ini dilakukan secara praktik langsung (*hands-on*) dengan skenario berbasis kasus riil, guna meningkatkan literasi teknologi serta akurasi administrasi pengiriman. Dengan pelatihan ini, diharapkan terjadinya pengurangan kesalahan dokumentasi yang sebelumnya menjadi penyumbang keterlambatan.

c. Simulasi Rute Pengiriman Baru Berdasarkan Infrastruktur Jalan yang Telah Diperbaiki

Sebagai bagian dari uji operasional, perusahaan juga melakukan simulasi terhadap rute distribusi baru yang dipilih berdasarkan data infrastruktur jalan yang

telah diperbaiki. Simulasi ini melibatkan pemetaan trayek menggunakan perangkat lunak GIS serta pengujian langsung di lapangan dengan armada aktual. Tujuan dari simulasi ini adalah untuk mengukur efisiensi waktu tempuh, konsumsi bahan bakar, serta kelancaran arus logistik pada jalur baru dibandingkan dengan jalur sebelumnya. Hasil simulasi kemudian dibandingkan dan dianalisis untuk menentukan jalur distribusi optimal ke depannya.

Setelah rencana strategis disusun, tahap implementasi (*Do*) difokuskan pada uji coba sistem dan pelatihan internal secara terbatas. Perusahaan mulai menerapkan sistem ERP berbasis cloud untuk pemantauan rute pengiriman secara real-time, menyelenggarakan workshop bagi staf logistik guna meningkatkan pemahaman terhadap dokumentasi dan sistem ERP, serta melakukan simulasi pengiriman melalui jalur distribusi baru yang telah diperbaiki. Rangkaian kegiatan ini bertujuan untuk menguji efektivitas awal dari strategi yang telah dirumuskan. Selengkapnya ditampilkan pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Langkah Implementasi Strategis Tahap *Do*

Langkah Implementasi	Aktivitas Utama	Tujuan	Indikator Keberhasilan
ERP berbasis cloud	Instalasi sistem, pelacakan armada secara real-time	Memantau rute dan progres pengiriman	Keterpantauan pengiriman meningkat
Workshop internal	Pelatihan staf logistik dan administrasi	Meningkatkan pemahaman dokumen pengiriman dan pengoperasian ERP	Tingkat kesalahan administrasi menurun
Simulasi rute pengiriman baru	Pemetaan jalur, pengujian waktu tempuh	Evaluasi efektivitas distribusi berbasis infrastruktur baru	Pengurangan waktu dibanding sebelumnya

Sumber :Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 dengan pelaksanaan terstruktur pada fase *Do* ini, perusahaan tidak hanya melakukan uji coba sistematis terhadap rencana yang telah disusun, namun juga mulai membangun budaya kerja berbasis teknologi dan data. Hasil dari fase ini menjadi dasar evaluasi pada tahap *Check*, yang akan mengkaji efektivitas implementasi berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan.

4.2.3.3. *CHECK* (Pemeriksaan dan Evaluasi)

Setelah pelaksanaan strategi dalam tahap *Do*, langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi hasil implementasi pada fase *Check*, yang berperan penting dalam menilai efektivitas tindakan yang telah dilakukan serta mengidentifikasi penyimpangan terhadap target kinerja. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan untuk perbaikan berkelanjutan di tahap berikutnya.

Dalam konteks penelitian ini, evaluasi mengacu pada kombinasi strategi *Strength-Threat* (ST) dan *Weakness-Threat* (WT) dari *TOWS Matrix*. Strategi ST diarahkan untuk memanfaatkan kekuatan internal, seperti sistem ERP dan infrastruktur distribusi, guna mengantisipasi ancaman eksternal seperti kemacetan, cuaca ekstrem, atau kebijakan transportasi daerah. Sementara itu, strategi WT difokuskan untuk meminimalkan kelemahan internal, seperti koordinasi dan akurasi dokumentasi, dalam menghadapi tantangan eksternal yang tidak dapat dikendalikan secara langsung.

a. Ketepatan Waktu Pengiriman (*Delivery Timeliness*)

Ketepatan waktu pengiriman merupakan indikator utama dalam menilai performa sistem distribusi yang efektif dan efisien di PT Adhi Guna Putera.

ketepatan waktu diukur berdasarkan kesesuaian antara waktu pengiriman aktual dengan jadwal distribusi yang telah ditentukan sebelumnya. Evaluasi dilakukan menggunakan log data dari sistem ERP, yang merekam timestamp aktivitas distribusi secara real-time, serta audit manual terhadap dokumen fisik, seperti surat jalan dan delivery order. Indikator ini juga mencerminkan seberapa tanggap perusahaan dalam mengantisipasi gangguan eksternal, seperti kondisi lalu lintas, cuaca ekstrem, atau penundaan dari pihak ketiga. Secara teoritis, pengukuran ini sejalan dengan prinsip Just-In-Time (JIT) dalam manajemen operasional, di mana pengiriman harus dilakukan tepat waktu untuk meminimalkan inventori di pihak pelanggan dan menekan biaya logistik. Target ideal perusahaan adalah mencapai tingkat pengiriman tepat waktu minimal 90% atau lebih, sebagai tolok ukur efektivitas strategi distribusi berbasis PDCA.

b. Jumlah Unit yang Terkirim Tepat Waktu

Berdasarkan rumusan masalah realisasi pengiriman kompor induksi sebanyak 31.612 yang berhasil didistribusikan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan jumlah unit aktual yang sampai di tujuan dengan target distribusi harian/mingguan yang telah ditentukan.

Data diperoleh melalui laporan dari sistem ERP dan rekapitulasi pengiriman dari bagian logistik. Semakin tinggi jumlah unit yang dikirim tepat waktu, semakin tinggi pula efisiensi operasional perusahaan, karena hal ini mengindikasikan tidak adanya penumpukan barang di gudang, kelancaran arus logistik, dan kapasitas armada yang digunakan secara optimal.

Dalam konteks TQM, indikator ini berfungsi sebagai alat ukur produktivitas

distribusi, serta sebagai dasar evaluasi keberhasilan implementasi program pelatihan, perbaikan infrastruktur, dan kolaborasi dengan mitra transportasi.

d. Efektivitas Penggunaan Armada

Efektivitas penggunaan armada logistik dinilai melalui kombinasi dari tiga parameter utama, yaitu:

1. waktu idle kendaraan (waktu ketika kendaraan tidak digunakan secara produktif)
2. frekuensi dan keteraturan pengiriman
3. tingkat utilisasi kendaraan, yaitu seberapa maksimal kendaraan digunakan sesuai kapasitasnya.

Evaluasi ini penting karena armada merupakan salah satu sumber daya termahal dalam sistem distribusi. Ketidakefisienan dalam penggunaan armada dapat menyebabkan pemborosan biaya, keterlambatan pengiriman, dan penurunan kepuasan pelanggan.

Pengumpulan data dilakukan melalui sistem GPS dan integrasi ERP, yang mampu merekam rute, durasi perjalanan, dan waktu parkir kendaraan. Berdasarkan prinsip *Total Productive Maintenance* (TPM) dalam TQM, efektivitas armada tidak hanya dilihat dari kinerja teknisnya, tetapi juga dari seberapa baik armada tersebut dikelola untuk mencapai kinerja maksimal dengan biaya minimal.

e. Kesalahan dalam Dokumentasi Pengiriman

Dokumentasi pengiriman menjadi aspek krusial dalam menjamin kelancaran dan legalitas proses distribusi. Kesalahan dalam dokumen seperti surat jalan, invoice, delivery order, dan packing list sering menjadi penyebab keterlambatan

dalam proses administrasi, terutama ketika pengiriman harus melewati prosedur verifikasi internal maupun eksternal (seperti *customer service* atau *security vendor*).

Penilaian dilakukan melalui audit berkala terhadap kelengkapan dan validitas dokumen, serta pencatatan manual dan digital terhadap setiap kesalahan yang ditemukan. Evaluasi juga dilakukan terhadap efektivitas pelatihan staf logistik dan administrasi, untuk melihat apakah terdapat perbaikan signifikan setelah intervensi pelatihan dilakukan. Kesalahan dokumentasi yang rendah mencerminkan kematangan sistem administratif dan budaya mutu yang baik di lingkungan kerja, sesuai dengan prinsip zero-defect dalam TQM yang menargetkan produk dan proses tanpa kesalahan.

Setelah strategi implementasi dijalankan pada tahap *Do*, fase evaluasi dalam siklus *Check* difokuskan untuk menilai efektivitas pelaksanaan dan mendeteksi penyimpangan dari target yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan melalui audit data distribusi, pemantauan visual melalui sistem ERP, pengukuran performa armada, serta wawancara terhadap pengguna sistem. Langkah ini menjadi fondasi penting dalam mendukung perbaikan berkelanjutan, sesuai pendekatan TQM dan strategi ST-WT dalam TOWS *Matrix*. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Metode Evaluasi Implementasi Strategi

Metode Evaluasi	Tujuan	Output yang Diharapkan
Audit berkala pada data pengiriman dan dokumentasi	Menilai keakuratan dan kelengkapan data distribusi	Temuan kesalahan administratif dan penyesuaian SOP
Pengukuran tingkat keterlambatan dibandingkan <i>baseline</i>	Mengukur perubahan performa sebelum dan sesudah implementasi strategi	Persentase penurunan keterlambatan pengiriman
Monitoring visual melalui dashboard ERP	Memantau progres pengiriman dan kinerja armada secara <i>real-time</i>	Deteksi dini keterlambatan dan alokasi ulang sumber daya logistik
Wawancara internal terhadap pengguna sistem dan pengemudi	Mendapatkan umpan balik terhadap fungsionalitas sistem dan pelatihan	Rekomendasi untuk penyempurnaan sistem dan pelatihan berikutnya

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 Melalui evaluasi ini, perusahaan dapat menilai sejauh mana strategi distribusi berbasis PDCA memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas pengiriman. Hasil dari evaluasi ini tidak hanya menjadi dasar bagi perbaikan pada tahap *Action*, tetapi juga memperkuat budaya organisasi dalam pengambilan keputusan berbasis data dan continuous improvement (perbaikan berkelanjutan) sebagaimana dianjurkan dalam prinsip *Total Quality Management*.

4.2.3.4. ACT (Tindakan Perbaikan Lanjutan)

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan pada tahap *Check*, ditemukan adanya perbaikan yang signifikan terhadap proses pengiriman produk, baik dari sisi ketepatan waktu maupun akurasi dokumentasi logistik. Hal ini menunjukkan efektivitas implementasi metode *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) dalam mendukung prinsip continuous improvement yang diusung oleh *Total Quality Management* (TQM). Sejalan dengan perbaikan tersebut, langkah berikutnya adalah melakukan standarisasi prosedur operasional standar (SOP) agar solusi yang telah terbukti efektif dapat diberlakukan secara menyeluruh ke seluruh lini

operasional, mulai dari gudang hingga titik distribusi akhir.

Namun demikian, jika dalam prosesnya masih ditemukan penyimpangan atau inkonsistensi pada penerapan prosedur baru, maka diperlukan tindakan adaptif berupa penyusunan ulang SOP atau pengembangan lebih lanjut sistem digital misalnya, dengan memperkuat integrasi sistem ERP untuk pelacakan real-time atau otomatisasi proses validasi data pengiriman. Adaptasi ini penting untuk menjaga konsistensi kualitas layanan distribusi serta mencegah berulangnya masalah yang sama di kemudian hari.

Lebih lanjut, sebagai bagian dari pendekatan strategis, perusahaan menerapkan strategi *Weakness–Threats* (WT) sebagai bentuk mitigasi terhadap kombinasi kelemahan internal dan ancaman eksternal. Strategi ini difokuskan pada pengaturan ulang beban kerja, pembagian tugas yang lebih proporsional, serta penghapusan peran ganda pada posisi kritis. Langkah ini bertujuan untuk menekan risiko kelelahan kerja (*work overload*), meningkatkan fokus tiap divisi, serta mendorong akurasi dan ketepatan dalam proses pengiriman.

Hasil evaluasi pada tahap *Check* menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam akurasi dokumentasi dan ketepatan waktu pengiriman, sehingga perlu dilanjutkan dengan standarisasi prosedur melalui penetapan SOP baru dan pelatihan lintas divisi. Langkah ini bertujuan memastikan solusi yang telah efektif dapat diimplementasikan secara konsisten di seluruh unit kerja. Sebagai bentuk mitigasi terhadap kelemahan internal dan ancaman eksternal, strategi WT juga diterapkan untuk menjaga keberlanjutan perbaikan sistem. Rincian langkah tindak lanjut tersebut disajikan pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Langkah Tindak Lanjut Tahap Evaluasi PDCA dan Strategi WT

No	Langkah Tindak Lanjut	Penjelasan Teknis dan Tujuan
1	Penetapan SOP baru untuk dokumentasi pengiriman dan pelacakan	SOP mencakup prosedur penggunaan barcode, validasi surat jalan, dan integrasi sistem ERP untuk menjamin ketertelusuran produk. Standarisasi ini didasarkan pada hasil evaluasi tahap <i>Check</i> dan masukan divisi operasional.
2	Pelatihan lanjutan bagi seluruh divisi terkait	Pelatihan dilakukan untuk menyamakan pemahaman SOP baru dan meningkatkan keterampilan dalam mengoperasikan sistem digital. Ini mencakup <i>workshop</i> teknis dan simulasi penggunaan dashboard ERP.
3	Peninjauan kembali struktur kerja untuk mengurangi peran ganda	Evaluasi struktur organisasi difokuskan pada efisiensi pembagian kerja dan pendelegasian tanggung jawab untuk mencegah ketimpangan beban antar divisi.
4	Pembentukan unit khusus manajemen risiko logistik	Unit ini bertugas memantau risiko pengiriman secara proaktif, menyusun protokol darurat, dan melakukan audit proses distribusi secara berkala.
5	Penyusunan Formulir Evaluasi Kinerja Vendor	Formulir ini digunakan sebagai alat ukur performa vendor logistik berdasarkan ketepatan waktu pengiriman, keakuratan dokumen, respons terhadap komplain, dan kepatuhan terhadap SLA (<i>Service Level Agreement</i>). Evaluasi dilakukan berkala setiap bulan untuk memberikan umpan balik dan dasar pengambilan keputusan kerja sama.

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 Pembuatan formulir evaluasi kinerja vendor menjadi instrumen penting dalam mengawal keberlanjutan mutu distribusi. Dengan adanya formulir ini, perusahaan dapat menerapkan prinsip *performance based selection* terhadap mitra logistik, serta menegakkan akuntabilitas dan transparansi dalam hubungan kerja sama eksternal. Aspek ini juga mendukung TQM dalam hal *customer supplier relationship*, di mana vendor logistik dipandang sebagai bagian integral dari rantai nilai perusahaan.

Secara keseluruhan, langkah-langkah ini merepresentasikan Act Phase dalam siklus PDCA sekaligus menunjukkan komitmen perusahaan dalam membangun sistem distribusi yang adaptif, terstandar, dan berbasis data. Implementasi ini juga memperkuat daya saing perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar dan

kompleksitas operasional.

4.3. Ouput Penelitian Terapan

Berdasarkan uraian pembahasan sebelumnya, peneliti merumuskan sebuah output penelitian berupa pembuatan formulir evaluasi kinerja vendor yang secara khusus ditujukan untuk mengevaluasi kinerja vendor di lingkungan PT Adhi Guna Putera. Pemilihan formulir evaluasi kinerja vendor sebagai hasil akhir penelitian ini didasari oleh hasil analisis data serta observasi langsung di lapangan, yang mengindikasikan bahwa faktor utama penyebab keterlambatan distribusi kompor induksi ke lokasi tujuan berasal dari kinerja pihak vendor.

Tujuan utama dari implementasi formulir evaluasi kinerja ini adalah untuk mengurangi tingkat keterlambatan pengiriman serta memperoleh gambaran menyeluruh terkait kontribusi vendor terhadap kelancaran rantai distribusi. Selain itu, keberadaan formulir evaluasi kinerja ini diharapkan mampu mendorong peningkatan mutu layanan dan akuntabilitas dari mitra kerja perusahaan.

Evaluasi vendor merupakan bagian penting dalam manajemen rantai pasok yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja mitra kerja memenuhi standar kualitas, waktu, dan kepatuhan kontraktual yang ditentukan. Dalam praktiknya, formulir evaluasi kinerja vendor digunakan untuk menilai performa berdasarkan indikator kuantitatif dan kualitatif melalui pendekatan KPI (*Key Performance Indicators*) yang terukur dan berbobot.

Setiap indikator diberi bobot berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap keberhasilan operasional, lalu dinilai menggunakan skor numerik (skala 1–10) yang mencerminkan tingkat pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan. Hasil

evaluasi akhir berupa skor total, yang kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori kinerja vendor menurut KPI Library.

1. Ketepatan Waktu Pengiriman (On-Time Delivery/OTD)

- a. Bobot: 20%
- b. Target: $\geq 95\%$ pengiriman sesuai kontrak
- c. Cara Pengisian:

Pengisian indikator ini dilakukan dengan cara membandingkan tanggal pengiriman aktual yang tercatat dalam sistem logistik atau dokumen serah terima barang dengan tanggal pengiriman yang telah disepakati dalam kontrak atau SLA (*Service Level Agreement*). Evaluator perlu menghitung persentase pengiriman yang dilakukan tepat waktu dari total pengiriman dalam satu periode evaluasi. Jika vendor mampu memenuhi $\geq 95\%$ dari pengiriman tepat waktu, maka skor maksimal (10) dapat diberikan. Apabila terdapat penundaan pengiriman, skor diberikan secara proporsional sesuai tingkat keterlambatan dan frekuensinya. Data utama yang digunakan berasal dari laporan pengiriman, sistem ERP, dan bukti dokumen penerimaan barang oleh tim penerima.

2. Kesesuaian Jumlah Barang (Accuracy)

- a. Bobot: 10%
- b. Target: Barang tiba $\leq x$ hari sejak PO diterbitkan dan dalam jumlah sesuai PO
- c. Cara Pengisian:

Penilaian indikator ini fokus pada kecocokan antara jumlah barang yang dikirim oleh vendor dan jumlah yang tercantum dalam *Purchase Order* (PO). Evaluator perlu mengecek selisih antara jumlah pesanan dan jumlah aktual yang diterima

melalui dokumen seperti *Delivery Order*, *Good Receipt* (GR), dan log penerimaan gudang. Selain itu, dihitung juga lama waktu antara tanggal PO diterbitkan dan tanggal barang diterima untuk melihat ketepatan waktu pengadaan. Skor maksimal diberikan jika barang diterima dalam jumlah lengkap dan dalam rentang waktu yang telah ditentukan. Bila terdapat kekurangan jumlah atau keterlambatan signifikan, maka skor akan disesuaikan dengan tingkat deviasi yang terjadi.

3. Kualitas Barang (Product Quality)

- a. Bobot: 15%
- b. Target: Tidak adanya cacat pada produk kompor
- c. Cara Pengisian:

Evaluasi kualitas barang dilakukan dengan menelaah apakah produk yang diterima sesuai standar kualitas yang disepakati, bebas dari cacat, dan berfungsi sebagaimana mestinya. Evaluator harus mengacu pada hasil *inspection report*, laporan pengujian teknis (QC), dan/atau keluhan dari pelanggan yang tercatat dalam sistem layanan pelanggan. Skor tertinggi diberikan jika seluruh produk yang dikirimkan lolos inspeksi dan tidak terdapat laporan cacat. Jika ditemukan barang yang tidak sesuai spesifikasi teknis, rusak, atau memiliki mutu di bawah standar, maka skor akan menurun sesuai jumlah dan beratnya pelanggaran mutu tersebut. Evaluasi ini berperan penting untuk menjamin kesesuaian barang dengan kebutuhan akhir pengguna.

4. Responsif terhadap Komplain (Complaint Responsiveness)

- a. Bobot: 10%
- b. Target: Tindak lanjut dilakukan ≤ 2 hari kerja

c. Cara Pengisian:

Pengisian indikator ini mengukur seberapa cepat vendor menanggapi dan menyelesaikan komplain yang dilaporkan oleh perusahaan, baik terkait pengiriman, kualitas, maupun dokumen pendukung. Evaluator perlu mengecek kronologi komplain yang masuk melalui sistem pelaporan internal, email, atau catatan CRM (*Customer Relationship Management*), dan mencatat waktu respons vendor. Jika vendor merespon dan menindaklanjuti komplain dalam waktu ≤ 2 hari kerja sejak komplain diterima, skor maksimal dapat diberikan. Jika vendor lambat merespon atau tidak memberikan solusi dalam jangka waktu yang wajar, skor harus diturunkan. Indikator ini mencerminkan komitmen vendor terhadap pelayanan dan kecepatan resolusi masalah.

5. Kesesuaian Kualitas dan Kuantitas Pesanan

a. Bobot: 10%

b. Target: 100% sesuai permintaan

c. Cara Pengisian:

Pada indikator ini, penilaian difokuskan pada kecocokan antara barang yang dikirim dengan spesifikasi dan kuantitas yang dipesan. Evaluator melakukan pemeriksaan fisik (*physical check*) terhadap unit yang diterima, membandingkannya dengan detail teknis dalam PO atau dokumen kontrak seperti dimensi, daya, merek, jumlah unit, warna, atau fitur fungsional lainnya. Bila seluruh unit yang diterima sesuai pesanan tanpa perbedaan atau cacat minor, maka skor maksimal diberikan. Jika ada perbedaan signifikan dalam spesifikasi atau jumlah, skor harus diturunkan secara proporsional. Evaluasi ini penting untuk menjamin bahwa vendor memahami dan

mematuhi permintaan secara teknis maupun administratif.

6. Kepatuhan terhadap SOP atau Perjanjian

- a. Bobot: 10%
- b. Target: 100% sesuai SOP AGP
- c. Cara Pengisian:

Pengisian indikator ini menilai sejauh mana vendor mematuhi standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh perusahaan maupun isi dari perjanjian kontrak kerja sama. Evaluator harus merujuk pada hasil audit berkala, checklist kepatuhan, atau laporan pelaksanaan SOP dari tim internal yang melakukan pengawasan. Ketidaksesuaian seperti pengabaian prosedur keselamatan, penggunaan dokumen yang tidak sah, atau pengiriman tanpa notifikasi dapat menurunkan skor. Jika vendor menjalankan seluruh prosedur dan kewajiban administratif dengan konsisten sesuai ketentuan, maka skor maksimal (10) diberikan. Penilaian ini menjamin integritas dan disiplin operasional dari mitra vendor.

7. Ketersediaan Stok atau Kapasitas Suplai

- a. Bobot: 10%
- b. Target: Tidak ada laporan kelangkaan dari customer
- c. Cara Pengisian:

Indikator ini menilai kemampuan vendor dalam menjaga kontinuitas suplai dan mengantisipasi kebutuhan permintaan tanpa menimbulkan kelangkaan. Evaluator mengisi bagian ini berdasarkan laporan pengadaan, keluhan dari tim permintaan barang, serta indikator efisiensi dan efektivitas suplai (seperti rasio permintaan vs

pasokan, atau histori *backorder*). Jika vendor mampu menjaga ketersediaan barang tanpa kendala distribusi, dan tidak ada laporan dari pelanggan atau bagian distribusi tentang kekurangan stok, maka skor tinggi diberikan. Namun, jika terjadi kekosongan barang atau pasokan terhambat karena kendala produksi, efisiensi rendah, atau kesalahan logistik, maka skor diturunkan. Indikator ini sangat krusial dalam proyek distribusi besar seperti pengadaan kompor induksi skala nasional.

Catatan Penutup

Setiap indikator dalam formulir ini merepresentasikan dimensi kinerja strategis dalam hubungan vendor-perusahaan. Proses pengisian harus dilakukan secara sistematis, berbasis data yang tervalidasi, dan lintas departemen (logistik, QC, *procurement*, dan layanan pelanggan). Evaluasi ini mendukung prinsip *Total Quality Management* (TQM) dan dapat dijadikan dasar dalam siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) untuk pengembangan vendor dan perbaikan rantai pasok.

formulir evaluasi kinerja vendor terdiri atas sejumlah indikator penilaian yang masing-masing dilengkapi dengan bobot penilaian, target pencapaian, serta kolom untuk mencatat realisasi atau skor aktual dari kinerja vendor. Prosedur pengisiannya dilakukan oleh pihak PT Adhi Guna Putera dengan mencatat performa riil dari setiap indikator yang telah ditetapkan. Skor yang diperoleh untuk tiap indikator akan dikalikan dengan bobotnya, kemudian dijumlahkan untuk menghasilkan nilai akhir yang merefleksikan kinerja total vendor dalam satu program kerja. Penilaian formular evaluasi kinerja vendor berdasarkan gambar 4.6.

Tabel 4.6 Formulir Evaluasi Kinerja Vendor

 PT ADHI GUNA PUTERA Subsidiary Of DP-PLN & PT Pelayaran Bahtera Adhiguna				Nama Vendor :			
				Tanggal :			
				No PO :			
				Delivery Date :			
No.	KPI	Bobot (%)	Target	Realisasi	Skor	Nilai Akhir (Bobot x Skor)	Keterangan
1	Ketepatan Waktu Pengiriman (OTD)	20%	$\geq 95\%$ pengiriman sesuai kontrak				Mengacu pada SLA pengiriman
2	Kesesuaian Jumlah Barang (Accuracy)	10%	$\leq x$ hari sejak PO diterbitkan				Diukur dari tanggal PO hingga barang tiba
3	Kualitas Barang (Product Quality)	15%	Tidak Adanya Cacat Pada Produk Kompiler				Berdasarkan Evaluasi Laporan Costumer
4	Responsif terhadap Komplain	10%	Tindak lanjut ≤ 2 hari kerja				Berdasarkan complain / masukan oleh Costumer
5	Kesesuaian Kualitas dan Kuantitas	10%	100% sesuai pesanan & permintaan				Berdasarkan inspeksi <i>physical check</i> oleh Perusahaan
6	Kepatuhan terhadap SOP/Perjanjian	10%	100% sesuai SOP AGP				Audit & evaluasi berkala
7	Ketersediaan Stok atau Kapasitas Suplai	10%	Ada laporan dari costumer				Misal: efisiensi, penghematan
Total		100%				0 – 100	Skor akhir performa vendor

Sumber : Data Penelitian, 2025

Tabel 4.6 menyajikan formulir evaluasi kinerja vendor yang digunakan oleh PT Adhi Guna Putera sebagai instrumen penilaian performa mitra kerja dalam proses pengadaan barang, khususnya dalam rantai pasok produk kompor induksi. Evaluasi ini dilakukan secara kuantitatif dengan pendekatan berbasis *Key Performance Indicator* (KPI), yang terdiri atas tujuh indikator utama: (1) Ketepatan Waktu Pengiriman (*On-Time Delivery*/OTD) dengan bobot 20%, (2) Kesesuaian Jumlah Barang (*Accuracy*) dengan bobot 10%, (3) Kualitas Barang (*Product Quality*) sebesar 15%, (4) Responsif terhadap Komplain sebesar 10%, (5) Kesesuaian Kualitas dan Kuantitas sebesar 10%, (6) Kepatuhan terhadap SOP atau Perjanjian sebesar 10%, serta (7) Ketersediaan Stok atau Kapasitas Suplai sebesar 10%. Masing-masing indikator memiliki target spesifik yang terukur dan menjadi acuan untuk pemberian skor kinerja, yang nantinya dikalikan dengan bobot untuk menghasilkan nilai akhir.

Evaluasi dilakukan berdasarkan data operasional dan dokumen pendukung seperti *Service Level Agreement* (SLA), laporan inspeksi, masukan pelanggan (customer complaint), serta hasil audit internal. Nilai total dari seluruh indikator akan menjadi skor performa vendor dalam skala 0–100, yang selanjutnya dipetakan ke dalam kategori kinerja sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.7 di halaman selanjutnya. Pendekatan ini memastikan proses evaluasi berjalan secara objektif, terstruktur, dan dapat dipertanggungjawabkan, serta mendukung implementasi manajemen mutu total (*Total Quality Management*) dalam pengelolaan hubungan vendor.

Tabel 4.7 Indikator dan Kategori Kinerja Terhadap Penilaian Vendor

Skor Akhir (%)	Kategori Kinerja
$\geq 85\%$	Sangat Baik (Rekomendasi utama)
70–84%	Baik (Perlu sedikit perbaikan)
50–69%	Cukup (Perlu evaluasi lanjutan)
$< 50\%$	Kurang (Pertimbangkan terminasi)

Sumber: KPI *Library Vendor Performance Evaluation*

Keterangan :

1. $\geq 85\%$ Sangat Baik (Rekomendasi Utama)

Vendor berada pada kategori sangat baik, yang berarti mereka mampu memenuhi seluruh aspek pelayanan dengan kualitas tinggi secara konsisten. Pengiriman dilakukan tepat waktu, kualitas barang sesuai standar, dokumentasi lengkap, dan respons terhadap permasalahan sangat cepat. Kinerja ini menunjukkan kepatuhan tinggi terhadap SOP perusahaan dan komitmen terhadap kepuasan pelanggan. Vendor dalam kategori ini sangat direkomendasikan untuk dipertahankan sebagai mitra utama dan layak mendapatkan kepercayaan lebih besar dalam distribusi atau pengadaan lanjutan.

2. 70–84% Baik (Perlu Sedikit Perbaikan)

Vendor menunjukkan performa yang baik dan layak dipertahankan, namun masih terdapat beberapa aspek minor yang perlu ditingkatkan, seperti akurasi dokumen, konsistensi pengiriman, atau kecepatan respon. Kategori ini menggambarkan bahwa vendor telah menjalankan tanggung jawab secara

umum sesuai harapan, namun diperlukan komunikasi intensif dan pemantauan berkala agar kualitas tetap terjaga atau ditingkatkan. Kerja sama bisa tetap berlanjut dengan rekomendasi perbaikan.

3. 50–69% Cukup (Perlu Evaluasi Lanjutan)

Vendor menunjukkan kinerja cukup, namun belum memuaskan. Terdapat beberapa kekurangan serius, misalnya dalam hal keterlambatan pengiriman, kualitas produk tidak konsisten, atau komunikasi yang lambat. Kategori ini menunjukkan perlunya dilakukan evaluasi menyeluruh dan pembinaan intensif, termasuk audit proses kerja, peringatan resmi, atau renegosiasi kontrak. Jika tidak ada perbaikan dalam waktu tertentu, kerja sama dapat ditinjau ulang.

4. < 50% Kurang (Pertimbangkan Terminasi)

Vendor berada pada kategori kurang, yang berarti gagal memenuhi sebagian besar standar yang ditetapkan. Kinerja yang buruk mencakup ketidaktepatan waktu, kesalahan jumlah atau mutu produk, tidak patuh pada prosedur, serta tidak responsif terhadap keluhan atau insiden. Dalam kategori ini, perusahaan sangat disarankan untuk mempertimbangkan penghentian kerja sama (terminasi) demi menjaga stabilitas dan kualitas layanan operasional.