

**FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERSEDIAAN
ARMADA *TRUCKING* DALAM OPERASIONAL IMPOR
PT SILKARGO INDONESIA SEMARANG**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Pendidikan
Program D-IV (Sarjana Terapan) Manajemen dan Administrasi Logistik
Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro**



Disusun Oleh:
Nama : Muhammad Riyas Asshidiqi
NIM : 40011322650092

**PROGRAM STUDI D-IV (SARJANA TERAPAN)
MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI LOGISTIK
DEPARTEMEN BISNIS DAN KEUANGAN
SEKOLAH VOKASI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2026**

HALAMAN MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(QS. Al-Baqarah: 286)

“Pasti doamu yang lancarkan upayaku, mesti doa yang meluncur dari bibirmu

Dan yang kutahu kau takkan pernah berhenti

Tumbuhku kini semoga sesuai yang kau impi.”

(Perunggu – Gemilang)

“Sudah sejauh ini jalannya. Satu capai yang tidak pernah terkira, mengingat
bagaimana mulanya jauh sudah (sebaik kau bisa) lekang dari yang terbayang

Bagaimanapun juga merawat cita-cita, tak akan semudah berkata-kata

Rencana berikutnya rajut lagi cerita, merapal doa gas sekencangnya!”

(Fstvlst – Gas)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim.

Dengan penuh rasa syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, kemudahan, serta pertolongan-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Tidak ada daya dan upaya selain atas izin-Nya, yang senantiasa memberikan kekuatan dalam setiap proses, tantangan, dan perjalanan yang saya lalui selama menempuh pendidikan.

Tugas akhir ini saya persembahkan kepada kedua orang tua dan adik tercinta yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dukungan, serta pengorbanan tanpa pamrih.

Terima kasih atas segala bentuk perhatian, motivasi, dan kepercayaan yang telah diberikan sehingga saya dapat terus berjuang dan menyelesaikan pendidikan ini.

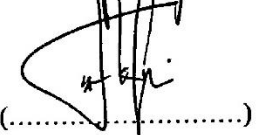
Setiap pencapaian yang saya raih tidak terlepas dari doa dan dukungan yang senantiasa mengiringi langkah saya.

HALAMAN PENGESAHAN

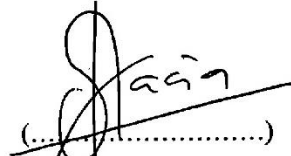
Judul Tugas Akhir : Faktor Yang Mempengaruhi Ketersediaan Armada
Trucking Dalam Operasional Impor PT Silkargo
Indonesia Semarang
Nama : Muhammad Riyas Asshidiqi
NIM : 40011322650092
Program Studi : D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik

Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan D-IV
(Sarjana Terapan) Manajemen dan Administrasi Logistik Sekolah Vokasi
Universitas Diponegoro.

Dosen Pembimbing:
Agung Budiarmo. S.Sos., M.M.
NIP. 197112302001121001


(.....)

(.....)

Dosen Penguji 1:
Annisa Qurrota A'yun, S.E., M.M.
NIP. 199605092019112001


(.....)

Dosen Penguji 2:
Stacia Reviany Mege S.E., M.S.M
NIP. 199107092018072001

Semarang, 26 Juni 2026
Ketua Program Studi


Dr. Titik Djurmiarti, S.Sos. M.Si
NIP. 197009251994032001

SURAT PERNYATAAN
KEASLIAN KARYA ILMIAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama : Muhammad Riyas Asshidiqi
2. Nomor Induk Mahasiswa : 40011322650092
3. Tempat, Tanggal Lahir : Kuningan, 5 Desember 2004
4. Program Studi : D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik
5. Alamat : RT 06/RW 02 Dusun Manis Desa Cibingbin
Kec. Cibingbin Kab. Kuningan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah tugas akhir yang saya tulis dengan judul: Faktor Yang Mempengaruhi Ketersediaan Armada Trucking Dalam Operasional Impor PT Silkargo Indonesia Semarang adalah benar-benar hasil karya ilmiah tulisan saya sendiri, bukan hasil karya ilmiah orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis ini terbukti bukan hasil karya ilmiah saya sendiri melainkan hasil menjiplak karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan karya ilmiah dengan seluruh implikasinya sebagai akibat dari kecurangan yang telah saya lakukan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab.

Semarang, 26 Juni 2026

Pembuat pernyataan,



Muhammad Riyas Asshidiqi

NIM 40011321650099

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada trucking dalam operasional impor serta mengidentifikasi upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan ketersediaan armada trucking pada PT Silkargo Indonesia Semarang. PT Silkargo Indonesia Semarang masih menghadapi kendala dalam menjamin ketersediaan armada trucking secara konsisten sehingga menyebabkan keterlambatan pengeluaran kontainer dan peningkatan biaya operasional impor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan armada trucking dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu proses seleksi dan evaluasi vendor trucking, proses perencanaan dan koordinasi penyediaan armada, hubungan bisnis dengan vendor, dan mekanisme pembayaran vendor. Permasalahan ketersediaan armada tidak semata-mata disebabkan oleh keterbatasan armada di pasar, tetapi dipengaruhi oleh belum optimalnya pengelolaan akses terhadap armada yang tersedia. Kondisi tersebut tercermin dari perencanaan kebutuhan armada yang masih bersifat reaktif, evaluasi vendor yang belum berorientasi pada kesiapan operasional, hubungan kemitraan yang belum kuat, serta keterlambatan pembayaran pada periode tertentu yang mempengaruhi prioritas layanan vendor. Upaya peningkatan ketersediaan armada dapat dilakukan melalui penguatan evaluasi dan klasifikasi vendor, perencanaan kebutuhan armada yang lebih awal, penguatan hubungan kemitraan dengan vendor, serta pengelolaan pembayaran yang lebih proaktif dan terintegrasi. Penerapan upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan ketersediaan armada trucking dan mendukung kelancaran operasional impor perusahaan.

Kata kunci: Ketersediaan Armada, *Trucking*, *Freight Forwarding*, Manajemen Vendor.

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors influencing trucking fleet availability in import operations and to identify measures to enhance fleet availability at PT Silkargo Indonesia Semarang. The company faces ongoing challenges in consistently ensuring trucking fleet availability, resulting in delays in container release and increased import operational costs. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing data collection methods such as interviews, observation, and document analysis. The findings indicate that trucking fleet availability is influenced by four key factors: the selection and evaluation process for trucking vendors, the planning and coordination of fleet provision, business relationships with vendors, and vendor payment mechanisms. Fleet availability issues stem not merely from market-wide fleet shortages but also from suboptimal management of access to available fleets. This situation is reflected in reactive fleet requirement planning, vendor evaluations that lack a focus on operational readiness, weak partnership ties, and payment delays during certain periods that affect vendor service priorities. Strategies to improve fleet availability include strengthening vendor evaluation and classification, planning fleet requirements earlier, reinforcing partnerships with vendors, and implementing more proactive, integrated payment management. Implementing these measures is expected to enhance trucking fleet availability and support the smooth execution of the company's import operations.

Keywords: *Fleet Availability, Trucking, Freight Forwarding, Vendor Management.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Faktor Yang Mempengaruhi Ketersediaan Armada Trucking Dalam Operasional Impor PT Silkargo Indonesia Semarang” dengan baik dan tepat waktu. Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Sarjana Terapan Manajemen dan Administrasi Logistik, Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro.

Dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini, penulis menyadari bahwa terdapat berbagai tantangan dan kendala yang dihadapi. Namun, berkat bantuan, dukungan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak, penelitian ini pada akhirnya dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Diponegoro
2. Prof. Dr. Ir. Budiyono, MSi. selaku Dekan Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro.
3. Dr. Titik Djumiarti, S.Sos., M.Si. selaku Ketua Program Studi D-IV (Sarjana Terapan) Manajemen Administrasi Logistik.
4. Ibu Anafil Anafil Windriya, S.E., M.M selaku Sekretaris Program Studi D-IV (Sarjana Terapan) Manajemen Administrasi Logistik dan dosen wali.
5. Bapak Agung Budiatmo S.Sos., M.M. selaku dosen pembimbing dalam penulisan tugas akhir ini, yang telah mencurahkan seluruh waktu dan tenaga dalam mengarahkan penulis sejak awal penulisan.

6. Dosen Penguji 1 Ibu Annisa Qurrota A'yun, S.E., M.M. dan Dosen Penguji 2 Ibu Stacia Reviany Mege, S.E., M.S.M.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik, Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro yang telah mengajarkan dan memberikan banyak ilmu kepada penulis
8. Seluruh karyawan PT Silkargo Indonesia Semarang yang telah membantu, serta mendukung penulis selama proses pengumpulan data dan pelaksanaan penelitian sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Kedua orang tua penulis serta keluarga besar yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan, dan kepercayaan penuh kepada penulis dalam setiap proses yang dijalani.
10. Seseorang yang tak kalah penting kehadirannya, Shania Rahmatunnisa Eryan yang dengan sabar menemani setiap langkah perjalanan penulis, memberikan dukungan tanpa henti, menguatkan di saat lelah, serta selalu percaya pada kemampuan penulis bahkan ketika penulis meragukannya sendiri. Terima kasih telah menjadi bagian dari proses panjang ini dan turut mengisi setiap perjuangan hingga tugas akhir ini dapat terselesaikan.
11. Sahabat penulis, Malvin, Kenyo, dan Farah, yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, bantuan, serta menemani penulis dalam berbagai proses selama masa perkuliahan. Terima kasih atas kebersamaan, canda tawa, dan dukungan yang diberikan sehingga penulis dapat melalui berbagai tantangan hingga menyelesaikan tugas akhir ini.

12. Keluarga besar Senat Mahasiswa Sekolah Vokasi Parlemen Soma Vespera, yang telah menjadi ruang bagi penulis untuk belajar, bertumbuh, dan berproses selama masa perkuliahan. Terima kasih atas pengalaman, kebersamaan, serta berbagai pelajaran berharga yang telah diberikan.

13. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen dan Administrasi Logistik angkatan 2022, yang telah menjadi bagian dari perjalanan akademik penulis. Terima kasih atas kebersamaan, kerja sama, dukungan, serta berbagai pengalaman dan kenangan yang telah dibagikan selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat serta menambah wawasan bagi pembaca, khususnya dalam bidang manajemen dan administrasi logistik.

DAFTAR ISI

HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Bagi Penulis	11
1.4.2 Bagi Pembaca.....	12
1.4.3 Bagi Program Studi	12
1.4.4 Bagi Perusahaan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Kajian Teori.....	14
2.1.1 Manajemen Operasional.....	14

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Operasional	14
2.1.1.2 Fungsi dan Ruang Lingkup Manajemen Operasional.....	15
2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Manajemen Operasional	15
2.1.1.4 Perencanaan dan Pengendalian Operasional <i>Trucking</i>	17
2.1.2 <i>Freight Forwarding</i>	18
2.1.2.1 Pengertian <i>Freight Forwarding</i>	18
2.1.2.2 Operasional <i>Freight Forwarding</i> dalam Proses Impor	19
2.1.3 Kegiatan Impor.....	20
2.1.3.1 Pengertian Kegiatan Impor	20
2.1.3.2 Prosedur Kegiatan Impor	21
2.1.3.3 Pengeluaran Kontainer sebagai Tahap Akhir Operasional Impor	22
2.1.3.4 Biaya <i>Storage</i> , <i>Demurrage</i> , dan <i>Detention</i> dalam Operasional Impor	23
2.1.4 Manajemen Vendor	25
2.1.4.1 Pengertian Manajemen Vendor	25
2.1.4.2 Dimensi Pengelolaan Vendor dalam Operasional Logistik...	26
2.1.4.2.1 Seleksi Vendor (<i>Vendor Selection</i>).....	26
2.1.4.2.2 Evaluasi Kinerja Vendor (<i>Vendor Performance Evaluation</i>)	28
2.1.4.2.3 Pengembangan Hubungan Vendor (<i>Vendor Relationship Development</i>)	29
2.1.4.2.4 Pengelolaan Risiko dan Pembayaran Vendor (<i>Vendor Risk Management</i>).....	31
2.1.5 Konsep Ketersediaan Armada <i>Trucking</i>	33
2.1.5.1 Pengertian Ketersediaan Armada <i>Trucking</i>	33
2.1.5.2 Indikator Ketersediaan Armada <i>Trucking</i>	34

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu (KPT).....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Pendekatan Penelitian	47
3.2 Fokus dan Lokus Penelitian	48
3.3 Fenomena Penelitian	49
3.4 Sumber Penelitian	52
3.5 Penentuan Informan Penelitian	53
3.6 Instrumen Penelitian.....	55
3.7 Teknik Pengumpulan Data	56
3.8 Teknik Analisis Data	58
3.9 Triangulasi Data	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	61
4.1.1 Profil Perusahaan	61
4.1.2 Sejarah dan Perkembangan PT Silkargo Indonesia Semarang.....	63
4.1.3 Logo PT Silkargo Indonesia Semarang.....	64
4.1.4 Visi dan Misi PT Silkargo Indonesia Semarang.....	65
4.1.5 Struktur Organisasi PT Silkargo Indonesia Semarang.....	65
4.1.6 Tugas dan Fungsi pada PT Silkargo Indonesia Semarang	67
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	70
4.2.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Ketersediaan Armada <i>Trucking</i> dalam Operasional Impor dan Kendala yang Ditimbulkannya	Error!
Bookmark not defined.	
4.2.1.1 Seleksi dan Evaluasi Vendor <i>Trucking</i>	70
4.2.1.2 Perencanaan dan Koordinasi Penyediaan Armada <i>Trucking</i>	76
4.2.2 Hubungan Bisnis dengan Vendor <i>Trucking</i>	84

4.2.2.1 Mekanisme Pembayaran Vendor <i>Trucking</i>	88
4.2.3 Upaya yang Dapat Dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang dalam Meningkatkan Ketersediaan Armada <i>Trucking</i> Error! Bookmark not defined.	
4.2.3.1 Upaya Pengelolaan Seleksi Dan Evaluasi Vendor <i>Trucking</i> .	95
4.2.3.2 Upaya perencanaan dan koordinasi penyediaan armada <i>trucking</i>	99
4.2.3.3 Upaya Pengelolaan Hubungan Bisnis Dengan Vendor <i>Trucking</i>	102
4.2.3.4 Upaya Pengelolaan Pembayaran Vendor <i>Trucking</i>	105
4.3 Output Penelitian.....	109
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	124
5.1 Kesimpulan	124
5.2 Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN.....	132

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Order Impor yang Terlambat Akibat Keterbatasan Armada Trucking	5
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.1 Fenomena Penelitian	49
Tabel 3.2 Daftar Informan Penelitian	55
Tabel 4.1 Tugas dan Tanggung Jawab Bagian-Bagian PT. Silkargo Indonesia Semarang	67
Tabel 4.2 Kontribusi Masing-Masing Vendor	80
Tabel 4.3 Rekapitulasi Kegiatan Stuffing yang Terkena Lembur Akibat Keterlambatan Armada Periode Oktober–Desember 2025.	81
Tabel 4.4 Standar Operasional Prosedur Pengelolaan Vendor Trucking Impor ...	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Kerangka Penelitian	46
Gambar 4.1 Kantor.....	61
Gambar 4.2 Logo PT Silkargo Indonesia Semarang.....	64
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT Silkargo Indonesia Semarang	66
Gambar 4.4 7 Tahap Utama Sistem SIPS.....	72
Gambar 4.5 Dokumentasi Persyaratan Umum.....	73
Gambar 4.6 Total Order Impor dan Order Terdampak <i>Storage</i>	79
Gambar 4.7 Dokumen Perhitungan Biaya Order (<i>Job costing</i>)	80
Gambar 4.9 Alur Pembayaran Sesuai Tempo yang Disepakati.....	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara	132
Lampiran 2 Surat Hasil Uji Turnitin	154
Lampiran 3 Biodata Penulis	155
Lampiran 4 Surat Ijin Penelitian	156
Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian	157

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia saat ini tengah mengalami pertumbuhan aktivitas perdagangan internasional yang cukup signifikan dan konsisten dari tahun ke tahun. Badan Pusat Statistik (2025) mencatat bahwa nilai ekspor Indonesia sepanjang Januari hingga Desember 2025 mencapai US\$282,91 miliar, meningkat 6,15% dibandingkan dengan tahun 2024. Sementara itu, nilai impor Indonesia pada periode yang sama mencapai US\$241,86 miliar, naik 2,83% dibandingkan tahun sebelumnya. Tren pertumbuhan ini mencerminkan bahwa aktivitas perdagangan nasional terus bergerak dinamis dan tidak menunjukkan tanda-tanda perlambatan yang berarti.

Pertumbuhan perdagangan yang masif tersebut tidak dapat berjalan lancar tanpa kehadiran industri *freight forwarding* yang andal. *Freight forwarder* bertindak sebagai perantara dalam rantai transportasi internasional yang menghubungkan eksportir maupun importir dengan perusahaan transportasi, dengan cakupan tanggung jawab mulai dari konsolidasi kargo, pengurusan dokumentasi, pengaturan pengangkutan, hingga penyelesaian kepabeanan agar pengiriman barang dapat berjalan secara aman dan tepat waktu (Rustina et al., 2022). Peran strategis tersebut menjadikan perusahaan *freight forwarding* sebagai tulang punggung kelancaran distribusi barang impor di Indonesia.. Kegagalan pada satu titik dalam rangkaian tanggung jawab tersebut, termasuk pada aspek penyediaan armada *trucking*, dapat berdampak pada seluruh rantai proses yang sudah direncanakan sebelumnya.

Dalam praktik perdagangan modern, sistem kontainerisasi telah menjadi standar global yang mendominasi pengiriman kargo dalam jumlah besar. Pengangkutan darat (*inland trucking*) merupakan bagian penting dalam rantai logistik multimoda yang berfungsi menghubungkan gudang atau wilayah *hinterland* dengan pelabuhan, sehingga mendukung kelancaran arus distribusi barang (Inkinen & Hämäläinen, 2020). Sistem kontainerisasi memberikan efisiensi signifikan dalam pengelolaan kargo melalui standarisasi unit muatan, percepatan proses bongkar muat, serta peningkatan keamanan dan perlindungan barang selama proses distribusi (Bernhofen et al., 2016). Namun, di balik efisiensi tersebut, terdapat persyaratan operasional yang ketat, yaitu kontainer harus segera ditarik dari pelabuhan setelah kapal sandar agar tidak menimbulkan penumpukan di area terminal. Proses pengeluaran inilah yang sepenuhnya bergantung pada keandalan dan ketersediaan armada *trucking* yang memadai di lapangan. Jika pengeluaran kontainer mengalami kendala seperti penundaan, maka seluruh efisiensi yang ditawarkan oleh sistem kontainerisasi akan runtuh dan justru berbalik menjadi sumber biaya tambahan yang signifikan.

Transportasi darat berbasis truk merupakan moda yang mendominasi sistem logistik Indonesia dan memainkan peran sentral dalam distribusi barang, termasuk pengangkutan kontainer dari pelabuhan menuju wilayah *hinterland* atau lokasi penerima akhir (Budiswanto, 2023). Hal ini didorong oleh kenyataan geografis bahwa sebagian besar kawasan industri, gudang, dan lokasi konsumen akhir tidak terhubung langsung dengan rel kereta api atau moda transportasi massal lainnya. *Trucking* memiliki keunggulan utama berupa fleksibilitas tinggi dan kemampuan melakukan pengiriman secara langsung dari titik asal ke titik tujuan akhir, sehingga

moda ini menjadi pilihan utama dalam mendukung proses distribusi *last-mile* pada rantai pasok logistik (Sakti & Ikhsan, 2022). Ketergantungan yang besar pada moda ini membuat penyediaan armada *trucking* menjadi faktor penting dalam ekosistem logistik nasional, terutama bagi perusahaan *freight forwarding* yang bertanggung jawab atas distribusi kontainer impor dalam jumlah besar secara bersamaan.

Mayoritas perusahaan *freight forwarding* di Indonesia tidak memiliki armada truk sendiri dan pada akhirnya bergantung pada vendor *trucking* pihak ketiga untuk memenuhi kebutuhan pengeluaran kontainer. Syahrizal et al. (2022) menemukan bahwa proses penanganan impor melalui *freight forwarder* melibatkan koordinasi yang kompleks antara berbagai pihak, termasuk importir, Bea Cukai, pihak gudang, serta penyedia jasa *trucking* itu sendiri, sehingga kelancaran komunikasi antar pihak menjadi sebuah kunci agar proses dapat berjalan tepat waktu dan sesuai prosedur. Secara umum, praktik ideal dalam manajemen pengadaan logistik mengarahkan perusahaan untuk memiliki mitra vendor resmi yang terdaftar dalam sistem pengadaan perusahaan dan memiliki kapasitas armada yang memadai untuk menangani fluktuasi permintaan ke depannya. Mawardi (2022) menemukan bahwa kinerja operasional perusahaan *freight forwarding* dapat terganggu apabila terdapat ketergantungan yang berlebihan pada pihak ketiga tanpa mekanisme kontrak dan hubungan kerja sama yang memadai, karena kondisi tersebut meningkatkan risiko operasional dan mengurangi efisiensi perusahaan secara keseluruhan.

PT Silkargo Indonesia Semarang merupakan salah satu perusahaan *freight forwarding* yang menghadapi tantangan terkait ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impornya. Sebagai anak perusahaan PT Samudera Indonesia Tbk, PT

Silkargo Indonesia Semarang menangani jasa *freight forwarding* untuk kegiatan ekspor, impor, dan domestik. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa aktivitas impor perusahaan cukup aktif dan dinamis. Selama periode Juli hingga Desember 2025, perusahaan menangani sebanyak 268 order impor. Dalam pelaksanaannya, kebutuhan armada trucking untuk pengeluaran kontainer dari pelabuhan tidak selalu dapat dipenuhi sesuai waktu yang dibutuhkan operasional. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian kegiatan impor mengalami keterlambatan penanganan akibat keterlambatan penyediaan armada trucking. Fenomena ini menunjukkan bahwa ketersediaan armada trucking menjadi aspek yang penting dalam mendukung kelancaran operasional impor, mengingat keterlambatan penyediaan armada berpotensi menghambat proses pengeluaran kontainer dan mengganggu kelancaran distribusi barang kepada pelanggan..

Untuk memberikan gambaran mengenai kondisi tersebut, Tabel 1.1 menyajikan data jumlah kegiatan impor yang mengalami keterlambatan akibat keterlambatan penyediaan armada trucking selama periode Juli hingga Desember 2025. Data tersebut menunjukkan perbandingan antara total kegiatan impor yang ditangani perusahaan dengan jumlah kegiatan impor yang terdampak keterlambatan penyediaan armada trucking pada setiap bulan.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Order Impor yang Terlambat Akibat Keterbatasan Armada Trucking

Bulan	Total Impor	Impor Terlambat karena keterbatasan Armada	Persentase
Juli	46	26	56,5%
Agustus	44	29	65,5%
September	38	22	57,9%
Oktober	39	20	51,3%
November	47	30	63,8%
Desember	54	33	61,1%
Total	268	160	59,7%

Sumber: Data PT Silkargo Indonesia Semarang Tahun 2025.

Berdasarkan Tabel 1.1, selama periode Juli–Desember 2025 terdapat 160 kegiatan impor atau 59,7% dari total 268 kegiatan impor yang mengalami keterlambatan akibat keterlambatan penyediaan armada trucking. Persentase tersebut menunjukkan bahwa lebih dari separuh kegiatan impor yang ditangani perusahaan mengalami kendala dalam memperoleh armada sesuai waktu yang dibutuhkan operasional. Secara bulanan, persentase keterlambatan berada pada kisaran 51,3% hingga 65,9%, dengan persentase tertinggi terjadi pada bulan Agustus sebesar 65,9% dan terendah pada bulan Oktober sebesar 51,3%. Meskipun terjadi fluktuasi antarbulan, tingginya persentase keterlambatan yang relatif konsisten menunjukkan bahwa permasalahan ketersediaan armada trucking bukan merupakan kejadian yang bersifat insidental, melainkan fenomena operasional yang terjadi secara berulang. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memperoleh armada trucking sesuai kebutuhan operasional impor, sehingga perlu diteliti lebih lanjut.

Terdapat beberapa faktor yang diduga mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impor perusahaan. Di antaranya adalah keterbatasan kapasitas armada yang dimiliki oleh masing-masing vendor, ketidaksesuaian antara tarif yang ditawarkan vendor dengan anggaran operasional perusahaan, serta kemungkinan adanya gangguan pada hubungan bisnis antara perusahaan dan vendor. Dalam konteks yang terakhir, kelancaran arus pembayaran dari perusahaan kepada vendor merupakan aspek yang tidak bisa diabaikan, mengingat sebagian besar vendor *trucking* memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap kelancaran perputaran kas dari pihak klien. Apabila terjadi keterlambatan pembayaran yang berulang, vendor berpotensi mengurangi prioritas layanan atau mengalihkan armadanya kepada klien lain yang dianggap lebih memberikan kepastian pembayaran.

Keterbatasan akses terhadap armada *trucking* tidak semata-mata disebabkan oleh persoalan kapasitas teknis vendor. Dalam praktiknya, faktor relasional antara perusahaan *freight forwarding* dan vendor *trucking* turut memainkan peran yang sangat penting. Chairunnisa et al. (2026) membuktikan bahwa ketersediaan armada atau *fleet availability* secara signifikan mempengaruhi kinerja pengiriman, dan manajemen vendor *trucking* secara tidak langsung mempengaruhi performa pengiriman melalui pengaruhnya terhadap ketepatan waktu. Artinya, meskipun secara fisik armada mungkin tersedia di pasar, akses terhadap armada tersebut dapat terhambat apabila hubungan bisnis antara *forwarder* dan vendor mengalami gangguan.

Salah satu faktor yang paling menentukan dalam hubungan tersebut adalah kepercayaan bisnis. Tianglangi dan Sasabone (2023) menemukan bahwa

kepercayaan merupakan syarat utama dalam hubungan bisnis logistik, dan pertimbangan mitra kerja dalam memilih *forwarder* sangat dipengaruhi oleh kemudahan proses, efisiensi waktu, dan jaminan pembayaran yang aman. Prinsip yang sama berlaku dalam hubungan antara *freight forwarder* dan vendor *trucking*. Vendor *trucking* pada umumnya sangat bergantung pada kelancaran pembayaran dari klien untuk membiayai operasional harian mereka. Ketika terjadi akumulasi *outstanding payment* atau keterlambatan pembayaran yang berlarut-larut, vendor cenderung mengurangi prioritas layanan atau bahkan menolak untuk menyediakan armada. Rajesh et al. (2023) mengidentifikasi bahwa salah satu tantangan kritis dalam operasional *freight forwarding* adalah persoalan pembayaran dan pembiayaan, di mana keterlambatan pembayaran atau gagal bayar kepada mitra penyedia layanan berdampak langsung pada arus kas operasional dan berpotensi mengganggu kelangsungan prioritas layanan dari mitra tersebut. Dengan demikian, *outstanding payment* dapat menjadi salah satu faktor yang memperburuk keterbatasan akses terhadap armada *trucking*.

Kondisi ini diperparah oleh fakta bahwa koordinasi logistik darat Indonesia secara umum masih menghadapi tantangan yang cukup besar. Hal ini sejalan dengan temuan World Bank (2023) yang mencatat bahwa skor Indonesia pada komponen *tracking and tracing* dalam *Logistics Performance Index* mengalami penurunan antara periode 2018 dan 2023, menunjukkan bahwa koordinasi dalam rantai pasok logistik darat masih perlu ditingkatkan secara signifikan. Dalam konteks ini, permasalahan yang dihadapi PT Silkargo Indonesia Semarang bukan merupakan hal sepele, melainkan bagian dari tantangan struktural yang lebih luas dalam ekosistem logistik nasional.

Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui wawancara awal dengan Staff Operasional perusahaan, terdapat kasus yang secara nyata menggambarkan dampak dari keterbatasan ketersediaan armada *trucking*. Pada satu waktu, PT Silkargo Indonesia Semarang memperoleh order dari klien perusahaan untuk melakukan pengeluaran kontainer dalam jumlah besar dari Pelabuhan Tanjung Emas Semarang. Namun ketika kontainer-kontainer tersebut tiba di pelabuhan, perusahaan tidak mampu menyediakan armada *trucking* dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Vendor *trucking* yang bersedia bekerja sama pada saat itu hanya mampu menyediakan armada dalam jumlah terbatas per hari, jauh di bawah kapasitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pengeluaran secara efisien. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain sebagian vendor tidak bersedia menyediakan armada dalam jumlah besar secara bersamaan, sebagian lainnya menolak bekerja sama karena faktor kepercayaan terhadap perusahaan, serta adanya indikasi bahwa kondisi *outstanding payment* yang belum terselesaikan turut mempengaruhi kesediaan vendor dalam memprioritaskan layanan. Akibatnya, proses pengeluaran kontainer berjalan lebih lambat dari rencana awal dan menyebabkan penumpukan kontainer di pelabuhan yang berimplikasi pada meningkatnya biaya *storage* serta terganggunya kelancaran distribusi kepada klien.

Keterlambatan dalam memperoleh armada yang siap digunakan dapat berujung pada penumpukan kontainer di pelabuhan dan munculnya biaya *demurrage* serta *storage* yang terus berjalan per kontainer per hari. Jika ada ratusan kontainer yang tertahan, beban biaya ini tentu dapat mengubah proyek yang semula

menguntungkan menjadi proyek yang terkikis profitnya atau bahkan merugi hanya dalam hitungan hari.

Selain pembengkakan biaya, keterbatasan ketersediaan armada *trucking* juga menimbulkan dampak yang lebih luas terhadap operasional perusahaan. Dari sisi koordinasi, melibatkan banyak vendor sekaligus dalam satu waktu tentunya membutuhkan sumber daya administrasi yang besar untuk proses penugasan, pemantauan, dan penagihan. Lebih jauh lagi, Tianglangi dan Sasabone (2023) menegaskan bahwa keputusan klien untuk terus menggunakan jasa seorang *forwarder* sangat dipengaruhi oleh pengalaman dan kepercayaan yang sudah terbangun. Artinya, setiap kali terjadi keterlambatan pengeluaran yang berkaitan dengan keterbatasan akses armada, bukan hanya biaya yang berpotensi membengkak, melainkan juga kepercayaan klien yang bisa terkikis secara perlahan. Fajar et al. (2023) menambahkan bahwa ketika sistem logistik gagal, konsekuensinya melampaui keterlambatan pengiriman karena turut mengganggu keseimbangan operasional dan finansial bagi konsumen akhir yang mengharapkan barang tiba tepat waktu.

Perlu dipahami bahwa permasalahan yang dihadapi PT Silkargo Indonesia Semarang bukan sekadar kejadian tunggal, melainkan gambaran dari tantangan yang masih meluas di industri *freight forwarding* Indonesia. World Bank (2023) mencatat bahwa posisi Indonesia pada *Logistics Performance Index* tahun 2023 berada di peringkat ke-61 dengan skor 3,0, tertinggal dari beberapa negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand, yang mencerminkan masih adanya kesenjangan dalam kinerja logistik nasional yang perlu diatasi melalui perbaikan sistemik. Noor dan Tohir (2025) juga menegaskan bahwa *freight*

forwarder di Indonesia menghadapi biaya logistik yang jauh di atas rata-rata global akibat kondisi struktural yang kompleks, termasuk keterbatasan dalam koordinasi dengan mitra penyedia transportasi darat.

Meskipun penelitian tentang manajemen logistik di Indonesia sudah cukup banyak, kajian yang secara spesifik memfokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dari perspektif *freight forwarding* masih sangat terbatas. Rulyanni dan Mashudi (2026) telah mengkaji strategi penanganan keterlambatan impor yang melibatkan keterbatasan armada vendor, namun fokusnya pada penanganan yang bersifat musiman. Anugraheni dan Kurniawati (2024) mengidentifikasi faktor armada sebagai penyebab dominan keterlambatan pengiriman, namun dalam konteks ekspor. Salsabila dan Putranto (2025) menganalisis dampak pembayaran vendor terhadap operasional, namun pada perusahaan transportasi umum. Secara lebih spesifik, belum ditemukan kajian yang menganalisis ketersediaan armada *trucking* sebagai permasalahan multidimensi yang mencakup aspek kapasitas vendor, aspek mekanisme pembayaran, dan aspek hubungan bisnis dalam satu kerangka analisis pada perusahaan *freight forwarding* impor di Indonesia.

Dengan demikian, berdasarkan persoalan di atas maka penulis tertarik membuat penelitian dengan judul "Faktor Yang Mempengaruhi Ketersediaan Armada Trucking Dalam Operasional Impor PT Silkargo Indonesia Semarang."

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor dan kendala apa saja yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impor di PT Silkargo Indonesia Semarang?
2. Bagaimana upaya yang dapat dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang dalam meningkatkan ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impor?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui faktor dan kendala yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam mendukung operasional impor di PT Silkargo Indonesia Semarang.
2. Untuk mengetahui upaya yang dapat dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang dalam meningkatkan ketersediaan armada *trucking* untuk mendukung operasional impor

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis sebagai sarana untuk memperdalam pemahaman mengenai manajemen operasional dalam industri *freight forwarding*, khususnya terkait faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam mendukung operasional impor. Melalui penelitian ini, penulis juga dapat mengaplikasikan teori yang telah diperoleh selama

perkuliahan ke dalam kondisi nyata di lapangan, serta mengembangkan kemampuan analisis dalam mengidentifikasi permasalahan dan merumuskan solusi yang relevan dengan kebutuhan industri logistik.

1.4.2 Bagi Pembaca

Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi yang memberikan wawasan mengenai permasalahan operasional dalam industri *freight forwarding*, khususnya terkait keterbatasan armada trucking dan dampaknya terhadap kelancaran rantai pasok. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi penulis selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, baik dalam konteks yang lebih luas maupun dengan pendekatan berbeda.

1.4.3 Bagi Program Studi

Bagi program studi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan keilmuan, khususnya pada bidang manajemen logistik dan transportasi. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur akademik yang relevan dengan praktik industri, serta menjadi bahan pembelajaran bagi mahasiswa dalam memahami permasalahan nyata di dunia kerja, sehingga dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik.

1.4.4 Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, khususnya PT Silkargo Indonesia Semarang, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada trucking serta upaya yang dapat dilakukan. Melalui analisis tersebut, perusahaan dapat memperoleh rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan operasional, memperbaiki hubungan dengan

vendor, serta meminimalkan risiko keterlambatan dalam proses pengeluaran kontainer di masa mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen Operasional

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Operasional

Manajemen operasional merupakan salah satu bagian inti dalam ilmu manajemen yang berfokus pada perancangan, pengelolaan, dan pengendalian proses produksi barang maupun jasa secara efisien dan efektif. Heizer dan Render (2015) mendefinisikan manajemen operasional sebagai serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan penciptaan nilai melalui transformasi *input* berupa bahan baku, tenaga kerja, dan modal menjadi *output* dalam bentuk barang atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Definisi ini menekankan bahwa manajemen operasional bukan sekadar urusan produksi di dalam pabrik, melainkan mencakup seluruh aktivitas yang mengubah sumber daya menjadi nilai yang dapat dinikmati oleh konsumen akhir. Dalam konteks industri jasa seperti *freight forwarding*, nilai yang dimaksud adalah layanan pengiriman yang andal, tepat waktu, dan sesuai dengan komitmen kepada pelanggan.

Heizer & Render (2015) memperluas pemahaman ini dengan menekankan bahwa manajemen operasional berperan sebagai jembatan antara strategi perusahaan dan pelaksanaan operasional sehari-hari. Dengan kata lain, keputusan-keputusan yang dibuat pada level operasional secara langsung mencerminkan seberapa jauh sebuah organisasi mampu mewujudkan komitmennya kepada pelanggan.

2.1.1.2 Fungsi dan Ruang Lingkup Manajemen Operasional

Heizer dan Render (2015) mengidentifikasi bahwa fungsi manajemen operasional mencakup sepuluh area keputusan strategis yang saling berkaitan, meliputi desain produk dan jasa, pengelolaan kualitas, strategi proses, strategi lokasi, desain tata letak, manajemen sumber daya manusia, manajemen rantai pasok, pengelolaan persediaan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Dalam hal ini strategi seperti manajemen rantai pasok dan pengelolaan persediaan dalam (ketersediaan armada), dan penjadwalan operasi memiliki keterkaitan yang signifikan.

Dalam perspektif manajemen operasional, penyediaan armada *trucking* dapat dipahami sebagai bagian dari pengelolaan kapasitas layanan. Menurut Heizer dan Render (2015), pengelolaan kapasitas berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan yang berfluktuasi dengan sumber daya yang tersedia atau dapat diakses. Ketika permintaan pengeluaran kontainer meningkat secara tiba-tiba, kemampuan perusahaan untuk menyediakan armada yang cukup dalam waktu singkat merupakan cerminan langsung dari kualitas pengelolaan kapasitas operasionalnya.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Manajemen Operasional

Kinerja manajemen operasional suatu perusahaan tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Heizer dan Render (2015) menjelaskan bahwa manajer operasional harus mampu mengenali, memahami, dan merespons faktor-faktor tersebut secara tepat agar proses transformasi *input* menjadi *output* dapat berjalan secara efisien dan efektif. Kegagalan dalam mengelola salah satu faktor dapat

menciptakan gangguan yang bersifat berantai dan mempengaruhi keseluruhan sistem operasional perusahaan. Dalam konteks perusahaan *freight forwarding* yang bergantung pada vendor *trucking* pihak ketiga, pemahaman terhadap faktor-faktor ini menjadi sangat krusial karena sebagian besar variabel operasional berada di luar kendali langsung perusahaan.

Secara garis besar, faktor-faktor yang memengaruhi manajemen operasional dapat dikelompokkan menjadi dua dimensi utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam organisasi dan secara langsung dapat dikendalikan oleh manajemen. Heizer dan Render (2015) mengidentifikasi beberapa faktor internal yang paling berpengaruh terhadap kinerja operasional, di antaranya adalah kapasitas sumber daya manusia, ketersediaan modal dan aset operasional, kualitas sistem informasi, serta efektivitas prosedur dan standar operasional yang berlaku. Dalam industri *freight forwarding*, faktor internal yang paling krusial adalah kemampuan manajemen dalam mengelola hubungan dengan vendor *trucking*, termasuk kejelasan prosedur penugasan, sistem pembayaran, dan mekanisme evaluasi kinerja vendor. Mawardi (2022) menemukan bahwa kinerja operasional perusahaan *freight forwarding* sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan internal, terutama dalam hal koordinasi antara divisi operasional dengan mitra penyedia transportasi darat. Ketika sistem internal tidak berjalan dengan baik, misalnya ketika terjadi akumulasi *outstanding payment* kepada vendor, dampaknya akan langsung terasa pada ketersediaan armada di lapangan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar organisasi dan tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh manajemen, namun tetap harus direspons secara strategis. Heizer dan Render (2015) menyebutkan bahwa faktor eksternal yang paling relevan bagi perusahaan jasa mencakup kondisi pasar dan fluktuasi permintaan, ketersediaan dan perilaku mitra pemasok atau vendor, perubahan regulasi, serta dinamika hubungan bisnis dengan pihak ketiga. Dalam konteks operasional impor, faktor eksternal yang paling langsung berpengaruh adalah kapasitas dan ketersediaan vendor *trucking* di pasar, fluktuasi volume permintaan pengeluaran kontainer yang bersifat musiman, serta regulasi kepabeanan yang menentukan kecepatan penerbitan Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB) dan kesiapan armada untuk beroperasi.

2.1.1.4 Perencanaan dan Pengendalian Operasional *Trucking*

Pengelolaan operasional transportasi darat dalam rantai pasok memerlukan pendekatan yang terstruktur. Chopra dan Meindl (2021) menegaskan bahwa operasional transportasi yang efektif harus mempertimbangkan keseimbangan antara tiga dimensi utama, yaitu keandalan (*reliability*), kecepatan (*speed*), dan efisiensi biaya (*cost*). Ketiga dimensi ini harus dijaga keseimbangannya agar layanan pengiriman kontainer dapat berjalan sesuai dengan ekspektasi pelanggan dan standar operasional perusahaan. Dalam konteks pengeluaran kontainer, keandalan armada *trucking* menjadi faktor dominan karena keterlambatan penyediaan truk dapat menyebabkan penumpukan kontainer di pelabuhan,

munculnya biaya *storage*, *demurrage* dan *detention* yang merugikan pelanggan, serta menurunnya reputasi perusahaan *forwarding*.

Chopra dan Meindl (2021) menambahkan bahwa dalam desain jaringan logistik, pilihan antara memiliki armada sendiri (*private fleet*) atau menggunakan vendor transportasi eksternal (*outsourced fleet*) merupakan keputusan strategis yang berdampak jangka panjang terhadap efisiensi operasional. Keputusan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk volume permintaan, tingkat variabilitas permintaan, biaya investasi aset, serta kemampuan perusahaan dalam mengelola hubungan dengan penyedia layanan. Bagi perusahaan *freight forwarding* yang tidak memiliki armada sendiri, ketergantungan pada vendor *trucking* menjadi titik krusial yang harus dikelola secara cermat.

2.1.2 Freight Forwarding

2.1.2.1 Pengertian Freight Forwarding

Freight Forwarding adalah kegiatan usaha jasa pengurusan pengiriman barang yang bertindak sebagai perantara antara pemilik barang (*shipper* atau *consignee*) dengan penyedia jasa transportasi, di mana *freight forwarder* bertanggung jawab atas koordinasi seluruh rangkaian proses pengiriman mulai dari pemesanan ruang angkut kapal, pengurusan dokumen kepabeanan, konsolidasi kargo, penanganan asuransi kargo, hingga pengaturan pengangkutan darat dari dan menuju pelabuhan (Rustina et al., 2022). FIATA (*Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés*) mendeskripsikan *freight forwarder* sebagai salah satu pemeran utama dalam rantai pasok yang memiliki keahlian dalam merancang solusi pengiriman yang paling efisien dan ekonomis bagi kliennya di tengah kompleksitas regulasi dan infrastruktur logistik internasional.

Aini et al. (2022) menjelaskan bahwa peran *freight forwarder* dalam perdagangan internasional tidak terbatas pada fungsi administratif semata, melainkan mencakup fungsi koordinasi operasional yang sangat luas. Sebuah *freight forwarder* yang andal harus mampu mengelola interaksi yang kompleks dengan berbagai pihak secara bersamaan, termasuk maskapai pelayaran, otoritas pelabuhan, instansi kepabeanan, penyedia gudang, dan perusahaan transportasi darat. Dalam konteks impor, salah satu tanggung jawab terpenting *freight forwarder* adalah memastikan bahwa kontainer yang telah mendapat persetujuan pengeluaran dari Bea Cukai dapat segera ditarik dari terminal pelabuhan menuju lokasi *consignee* tanpa penundaan yang tidak perlu.

2.1.2.2 Operasional *Freight Forwarding* dalam Proses Impor

Proses impor yang dikelola oleh *freight forwarder* melibatkan serangkaian tahapan operasional yang saling bergantung. Syahrizal et al. (2022) mengidentifikasi bahwa tahapan utama dalam penanganan impor melalui *freight forwarder* meliputi penerimaan instruksi dari importir, koordinasi dengan perusahaan pelayaran terkait jadwal kedatangan kapal, pengurusan dokumen pemberitahuan impor, penyelesaian kepabeanan, koordinasi dengan pihak terminal pelabuhan, hingga pengaturan pengangkutan darat dari pelabuhan menuju gudang atau lokasi *consignee*. Setiap tahapan memiliki batas waktu yang ketat dan saling terkait, sehingga keterlambatan pada satu tahapan akan berdampak secara berantai pada tahapan berikutnya.

Tahap pengaturan pengangkutan darat, yang dalam konteks penelitian ini adalah proses pengeluaran kontainer menggunakan armada *trucking*, merupakan tahap akhir dari rangkaian operasional impor yang paling rentan terhadap

hambatan. Sakti dan Ikhsan (2022) menyebutkan bahwa transportasi darat berbasis truk mendominasi sistem distribusi logistik Indonesia karena fleksibilitasnya dalam menjangkau lokasi-lokasi yang tidak terhubung dengan moda transportasi massal lainnya. Namun, dominasi ini juga menciptakan ketergantungan yang sangat besar pada ketersediaan truk di pasar, yang dapat berfluktuasi tergantung pada permintaan dari berbagai pengguna layanan secara bersamaan. Ketika *freight forwarder* tidak memiliki akses yang andal terhadap armada *trucking*, maka seluruh investasi dalam pengurusan kepabeanan dan koordinasi pelabuhan menjadi terancam gagal pada tahap terakhir yang paling krusial.

2.1.3 Kegiatan Impor

2.1.3.1 Pengertian Kegiatan Impor

Impor merupakan salah satu jenis kegiatan perdagangan internasional yang memiliki peran strategis dalam pemenuhan kebutuhan barang dan bahan baku suatu negara. Secara yuridis, impor didefinisikan sebagai kegiatan memasukkan barang ke dalam daerah pabean, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, Pasal 1 ayat (1). Daerah pabean yang dimaksud mencakup wilayah Republik Indonesia yang meliputi wilayah darat, perairan, dan ruang udara di atasnya, serta tempat-tempat tertentu di Zona Ekonomi Eksklusif dan landas kontinen yang di dalamnya berlaku undang-undang tersebut.

Syahrizal et al. (2022) mendefinisikan impor sebagai perpindahan barang atau jasa yang sah dari suatu negara ke negara lain yang diakui dalam kerangka perdagangan internasional, di mana pihak yang melakukan kegiatan tersebut disebut importir. Dalam konteks operasional logistik, kegiatan impor tidak berhenti

pada tahap penyelesaian dokumen kepabeanan semata, melainkan mencakup seluruh rangkaian proses sejak penerimaan barang di pelabuhan asal hingga penyerahan barang kepada pihak penerima akhir atau *consignee* di negara tujuan. Dengan demikian, kegiatan impor pada hakikatnya adalah sebuah proses bertahap yang melibatkan koordinasi antara berbagai pihak, termasuk eksportir, perusahaan pelayaran, otoritas pelabuhan, instansi bea cukai, perusahaan *freight forwarding*, dan penyedia jasa transportasi darat.

2.1.3.2 Prosedur Kegiatan Impor

Prosedur impor di Indonesia diatur secara ketat oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melalui sistem elektronik yang terintegrasi. Berdasarkan ketentuan yang berlaku, proses impor secara umum dimulai dari kedatangan sarana pengangkut di pelabuhan, dilanjutkan dengan penyampaian pemberitahuan impor barang (PIB) oleh importir atau kuasanya melalui portal Indonesia *National Single Window* (INSW), pembayaran bea masuk dan pajak impor, penetapan jalur pemeriksaan oleh sistem komputer pelayanan, pemeriksaan fisik atau dokumen sesuai jalur yang ditetapkan, hingga penerbitan Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB) sebagai izin resmi pengeluaran barang dari kawasan pabean (Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 23 Tahun 2022).

Sistem kepabeanan Indonesia mengenal beberapa jalur pemeriksaan impor yang ditetapkan berdasarkan profil risiko importir dan jenis barang yang diimpor. Jalur merah mensyaratkan pemeriksaan fisik barang sebelum penerbitan Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB), jalur hijau memungkinkan pengeluaran barang tanpa pemeriksaan fisik namun tetap disertai penelitian dokumen pasca penerbitan Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB), serta jalur Mitra Utama

(MITA) dan *Authorized Economic Operator* (AEO) yang memberikan kemudahan penerbitan Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB) secara langsung bagi importir dengan rekam jejak kepatuhan yang baik (Peraturan Dirjen Bea dan Cukai No. PER-02/BC/2022). Penetapan jalur ini secara langsung mempengaruhi kecepatan pengeluaran barang dari pelabuhan, yang pada gilirannya menentukan kapan armada *trucking* dibutuhkan untuk melaksanakan pengeluaran kontainer.

2.1.3.3 Pengeluaran Kontainer sebagai Tahap Akhir Operasional Impor

Tahap akhir dari seluruh rangkaian operasional impor adalah pengeluaran kontainer dari terminal pelabuhan menuju lokasi *consignee* menggunakan armada *trucking*. Tahap ini baru dapat dilaksanakan setelah Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB) diterbitkan oleh otoritas kepabeanan, yang berarti seluruh kewajiban administratif dan fiskal importir telah diselesaikan. Syahrizal et al. (2022) menegaskan bahwa keterlambatan pada tahap pengeluaran kontainer merupakan salah satu hambatan yang paling berdampak dalam operasional impor, karena pada titik inilah biaya tambahan seperti *demurrage*, *storage*, dan *detention* mulai berjalan secara kumulatif per kontainer setiap harinya.

Dalam konteks penelitian ini, tahap pengeluaran kontainer menjadi titik krusial yang paling relevan untuk dikaji karena keberhasilan seluruh proses impor sebelumnya, mulai dari pengurusan dokumen hingga penyelesaian kepabeanan, pada akhirnya ditentukan oleh kemampuan perusahaan *Freight Forwarding* dalam mengakses armada *trucking* yang siap beroperasi secara tepat waktu. Ketika ketersediaan armada *trucking* terganggu oleh berbagai faktor, maka seluruh investasi waktu dan biaya yang telah dikeluarkan dalam tahap-tahap sebelumnya terancam mengalami pemborosan akibat penumpukan kontainer di terminal

pelabuhan. Dengan demikian, pemahaman tentang kegiatan impor secara menyeluruh menjadi landasan penting untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam penelitian ini.

2.1.3.4 Biaya *Storage*, *Demurrage*, dan *Detention* dalam Operasional Impor

Dalam operasional impor, terdapat tiga jenis biaya tambahan yang dapat timbul apabila proses pengeluaran dan pengembalian kontainer tidak berjalan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, yaitu *storage*, *demurrage*, dan *detention*. Ketiga istilah ini sering digunakan secara bergantian dalam praktik industri, namun masing-masing memiliki definisi dan mekanisme yang berbeda.

Storage adalah biaya penyimpanan kontainer yang dikenakan oleh operator terminal pelabuhan ketika kontainer tidak diambil dari area terminal dalam jangka waktu tertentu setelah kontainer dibongkar dari kapal. Storms et al. (2023) menjelaskan bahwa biaya *storage* mulai berjalan setelah periode *free time* yang diberikan oleh operator terminal berakhir, dan besarnya dihitung secara kumulatif per kontainer per hari selama kontainer masih berada di dalam area terminal. Dalam konteks penelitian ini, biaya *storage* merupakan indikator yang paling langsung terkait dengan kecepatan proses pengeluaran kontainer dari pelabuhan, karena semakin lama kontainer tertahan di terminal akibat berbagai faktor termasuk keterbatasan ketersediaan armada *trucking*, maka semakin besar pula biaya *storage* yang harus ditanggung.

Demurrage adalah biaya penalti yang dikenakan oleh perusahaan pelayaran (*shipping line*) apabila kontainer impor masih berada di area terminal pelabuhan melebihi batas waktu bebas penggunaan (*free time*) yang telah ditetapkan. Storms et al. (2023) menjelaskan bahwa *demurrage* merupakan bentuk kompensasi kepada

perusahaan pelayaran atas tertahannya kontainer di pelabuhan sehingga kontainer tersebut tidak dapat segera dimanfaatkan untuk mendukung aktivitas operasional lainnya. Dengan demikian, demurrage berkaitan dengan lamanya kontainer berada di area terminal pelabuhan setelah masa *free time* berakhir dan sebelum kontainer ditarik keluar oleh penerima barang atau pihak yang ditunjuk. Semakin lama kontainer tertahan di area terminal, semakin besar biaya demurrage yang harus ditanggung oleh pemilik barang atau pihak yang bertanggung jawab atas pengeluaran kontainer tersebut.

Detention adalah biaya yang dikenakan oleh perusahaan pelayaran atas penggunaan kontainer di luar area pelabuhan melebihi *free time* yang diberikan. Perbedaan utama antara *detention* dan *demurrage* terletak pada lokasi kontainer berada. *Detention* berlaku ketika kontainer sudah berada di luar pelabuhan, misalnya di gudang *consignee*, namun belum dikembalikan dalam kondisi kosong ke *depo* kontainer. Sementara *demurrage* berlaku ketika kontainer masih berada di dalam area pelabuhan namun belum diambil oleh penerima barang (Storms et al., 2023).

Ketiga jenis biaya tersebut memiliki satu kesamaan mendasar, yaitu bersifat kumulatif dan terus bertambah seiring berjalannya waktu. Semakin lama proses pengeluaran dan pengembalian kontainer tertunda, semakin besar pula beban biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan *freight forwarding* atau kliennya. Dalam beberapa kasus, biaya kumulatif ini dapat menggerus margin keuntungan proyek impor secara signifikan atau bahkan dapat menjadi kerugian, terutama apabila melibatkan jumlah kontainer yang besar.

2.1.4 Manajemen Vendor

2.1.4.1 Pengertian Manajemen Vendor

Manajemen vendor adalah serangkaian proses terstruktur yang digunakan oleh organisasi untuk memilih, mengevaluasi, mengontrak, memantau, dan mengoptimalkan kinerja penyedia jasa atau pemasok eksternal guna memastikan bahwa layanan yang diterima sesuai dengan standar kualitas, efisiensi biaya, dan kebutuhan operasional perusahaan (Monczka et al., 2016). Dalam konteks ini, vendor bukan sekadar pihak ketiga yang dihubungi saat dibutuhkan, melainkan mitra strategis yang pengelolaannya perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Ketidakhadiran sistem manajemen vendor yang terstruktur akan menciptakan kerentanan operasional yang bersifat sistemik, terutama ketika perusahaan sangat bergantung pada pihak eksternal untuk menjalankan fungsi-fungsi kritis seperti transportasi dan pengangkutan barang. Artinya manajemen vendor bukan sekadar kegiatan pengadaan, melainkan sebuah fungsi strategis yang menentukan kinerja keseluruhan rantai pasok.

Dalam industri transportasi logistik, manajemen vendor secara khusus merujuk pada pengelolaan hubungan dengan penyedia jasa angkutan atau armada *trucking*. Perusahaan *freight forwarding* yang bergantung pada vendor *trucking* eksternal memerlukan sistem manajemen vendor yang terstruktur agar ketersediaan armada dapat terjamin dan standar pelayanan dapat dipertahankan. Tanpa manajemen vendor yang baik, perusahaan berisiko menghadapi ketidakpastian ketersediaan armada, inkonsistensi kualitas layanan, dan ketidakefisienan biaya operasional (Monczka et al., 2020).

Selanjutnya Monczka et al. (2016) menyebutkan bahwa manajemen vendor yang efektif mencakup empat tahapan utama, yaitu seleksi vendor (*vendor selection*), evaluasi kinerja vendor (*vendor performance evaluation*), pengembangan hubungan dengan vendor (*vendor relationship development*), dan pengelolaan risiko vendor (*vendor risk management*). Keempat tahapan ini membentuk siklus yang berkelanjutan dan saling bergantung satu sama lain.

2.1.4.2 Dimensi Pengelolaan Vendor dalam Operasional Logistik

Manajemen vendor tidak berjalan sebagai aktivitas tunggal, melainkan sebagai sistem yang terdiri dari empat dimensi yang saling terhubung dan membentuk siklus pengelolaan yang berkelanjutan. Monczka et al. (2016) mengidentifikasi keempat dimensi tersebut sebagai seleksi vendor, evaluasi kinerja vendor, pengembangan hubungan vendor, dan pengelolaan risiko vendor. Dalam konteks operasional *freight forwarding* yang bergantung pada vendor *trucking* pihak ketiga, keempat dimensi ini secara bersama-sama menentukan apakah armada dapat diakses secara andal, tepat waktu, dan dalam jumlah yang memadai ketika dibutuhkan. Kegagalan pada salah satu dimensi akan menciptakan efek berantai yang berdampak pada keseluruhan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pengeluaran kontainer impor.

2.1.4.2.1 Seleksi Vendor (*Vendor Selection*)

Seleksi vendor merupakan tahapan pertama dan paling mendasar dalam siklus manajemen vendor karena menentukan kualitas ekosistem vendor yang akan digunakan perusahaan dalam jangka panjang. Monczka et al. (2016) menguraikan bahwa kriteria seleksi vendor yang komprehensif mencakup aspek kapasitas

armada atau produksi, keandalan pengiriman, kemampuan finansial, kepatuhan terhadap standar dan regulasi, serta rekam jejak kemitraan bisnis. Pemilihan vendor yang tepat sejak awal akan memberikan fondasi yang kuat bagi dimensi-dimensi pengelolaan vendor berikutnya, karena vendor yang lolos seleksi dengan kriteria yang komprehensif memiliki potensi lebih besar untuk memenuhi kebutuhan operasional secara konsisten.

Abbasi et al. (2024) menemukan bahwa kriteria yang paling sering dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan seleksi vendor adalah faktor ketepatan waktu pengiriman, kapasitas armada, biaya transportasi, fleksibilitas layanan, dan kemampuan teknologi. Hal tersebut menegaskan bahwa pemilihan vendor yang tepat tidak hanya berdampak pada efisiensi biaya, tetapi juga pada tingkat kepuasan pelanggan dan keandalan keseluruhan rantai pasok. Dalam konteks penelitian ini, pemahaman terhadap kriteria seleksi vendor yang komprehensif menjadi penting untuk menganalisis apakah vendor yang terdaftar dalam sistem pengadaan perusahaan benar-benar memiliki kapasitas operasional yang memadai untuk memenuhi kebutuhan armada *trucking* impor.

Ricardianto et al. (2024) menemukan bahwa proses penilaian vendor pada perusahaan *freight forwarding* di Indonesia masih cenderung lebih menekankan aspek kepatuhan administratif daripada evaluasi kapasitas operasional yang nyata, sehingga vendor yang telah lulus seleksi dokumen belum tentu memiliki kemampuan memenuhi permintaan pada saat dibutuhkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses seleksi vendor yang hanya berorientasi pada kelengkapan dokumen tanpa disertai penilaian kapasitas armada riil berpotensi

menciptakan kesenjangan antara jumlah vendor yang terdaftar dengan jumlah vendor yang benar-benar dapat diandalkan secara operasional.

2.1.4.2.2 Evaluasi Kinerja Vendor (*Vendor Performance Evaluation*)

Evaluasi kinerja vendor merupakan dimensi kedua dalam siklus manajemen vendor yang berfungsi memastikan bahwa vendor yang sudah terpilih terus memenuhi standar layanan yang telah disepakati secara konsisten dari waktu ke waktu. Monczka et al. (2016) menegaskan bahwa evaluasi kinerja vendor yang efektif harus dilakukan secara berkala dan berdasarkan indikator yang terukur, mencakup tingkat pemenuhan penugasan, ketepatan waktu pengiriman, responsivitas terhadap perubahan kebutuhan, serta kepatuhan terhadap standar kualitas dan keselamatan yang berlaku.

Kovach et al. (2023) menjelaskan bahwa perusahaan yang secara aktif mengevaluasi dan mengelola hubungan dengan vendornya memiliki tingkat *vendor turnover* yang lebih rendah dan biaya pengadaan yang lebih stabil. Sebaliknya, perusahaan yang hanya mengandalkan daftar vendor tanpa mekanisme evaluasi yang jelas menghadapi risiko tinggi berupa ketidaktersediaan layanan pada saat permintaan meningkat. Temuan ini relevan dengan konteks penelitian ini, mengingat keberadaan daftar vendor yang telah lolos seleksi administratif tidak serta-merta menjamin ketersediaan layanan secara aktif dalam kondisi operasional nyata.

Dalam konteks operasional *freight forwarding* impor, evaluasi kinerja vendor *trucking* menjadi instrumen penting untuk mengidentifikasi vendor mana yang secara konsisten mampu memenuhi penugasan dan vendor mana yang perlu dibina atau diganti. Fitriani et al. (2023) mengkonfirmasi bahwa ketidakseimbangan

antara jumlah armada yang siap beroperasi dengan volume permintaan pengiriman merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja ekspor-impor perusahaan logistik, sehingga perlunya sistem *monitoring* kinerja vendor *trucking* yang lebih terstruktur agar perusahaan dapat melakukan antisipasi lebih awal ketika terjadi potensi kekurangan armada.

2.1.4.2.3 Pengembangan Hubungan Vendor (*Vendor Relationship Development*)

Pengembangan hubungan vendor merupakan dimensi ketiga dalam siklus manajemen vendor yang berfokus pada pembangunan kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan penyedia jasa transportasi. Monczka et al. (2020) menekankan bahwa hubungan jangka panjang dengan vendor yang dibangun atas dasar kepercayaan, transparansi, dan kesepakatan kinerja atau *service level agreement* terbukti menghasilkan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan hubungan transaksional jangka pendek. Dalam konteks pengeluaran kontainer impor, vendor *trucking* yang terikat dalam perjanjian kerja sama jangka panjang cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap ketersediaan armada dan ketepatan waktu layanan dibandingkan vendor yang hanya dihubungi secara situasional ketika kebutuhan muncul.

Dalam konteks hubungan antara *freight forwarder* dan vendor *trucking*, kepercayaan vendor dibangun salah satunya melalui konsistensi pembayaran dan kejelasan mekanisme kerja sama. Tianglangi dan Sasabone (2023) mengonfirmasi dalam konteks industri logistik Indonesia bahwa keputusan vendor untuk terus melayani klien tertentu sangat dipengaruhi oleh kemudahan proses, efisiensi waktu, dan terutama jaminan pembayaran yang aman. Artinya, perusahaan yang secara konsisten membangun kepercayaan melalui praktik pembayaran yang tepat waktu

dan komunikasi yang transparan akan memiliki keunggulan dalam hal akses terhadap armada trucking dibandingkan perusahaan yang memperlakukan vendor secara transaksional semata.

Acocella dan Caplice (2023) menjelaskan bahwa perusahaan yang tidak mampu mengelola hubungan vendor dengan baik akan lebih rentan terhadap fluktuasi kapasitas armada di pasar, terutama pada periode permintaan tinggi atau kondisi disrupsi rantai pasok. Kondisi ini secara langsung berdampak pada kemampuan perusahaan dalam mengamankan armada trucking ketika volume pengeluaran kontainer meningkat secara mendadak. Yang et al. (2023) memperkuat hal ini dengan menemukan bahwa perusahaan yang telah membangun hubungan kepercayaan yang kuat dengan para mitra vendornya menunjukkan tingkat ketahanan operasional yang jauh lebih baik ketika menghadapi gangguan rantai pasok, sementara perusahaan yang hubungan vendornya bersifat transaksional terbukti lebih rentan terhadap gangguan layanan pada saat permintaan meningkat secara tiba-tiba.

Sallnäs et al. (2022) membuktikan bahwa kepercayaan yang dibangun melalui komunikasi terbuka dan kerja sama yang konsisten dapat meningkatkan komitmen serta kualitas layanan dari penyedia jasa logistik. Chairunnisa et al. (2026) menambahkan bahwa manajemen vendor trucking secara tidak langsung mempengaruhi performa pengiriman melalui pengaruhnya terhadap ketepatan waktu, di mana hubungan yang dikelola dengan baik menghasilkan komitmen layanan yang lebih tinggi dari pihak vendor. Dengan demikian, pengembangan hubungan vendor yang dilandasi kepercayaan dan komitmen bukan sekadar aktivitas relasional, melainkan investasi strategis yang berdampak langsung pada

keandalan akses armada trucking dalam mendukung kelancaran operasional impor secara berkelanjutan.

2.1.4.2.4 Pengelolaan Risiko dan Pembayaran Vendor (*Vendor Risk Management*)

Pengelolaan risiko vendor merupakan dimensi keempat dalam siklus manajemen vendor yang berfokus pada identifikasi, mitigasi, dan pengelolaan berbagai faktor yang dapat mengganggu kelangsungan layanan dari vendor. Monczka et al. (2016) mengidentifikasi bahwa risiko vendor dalam operasional logistik mencakup risiko kapasitas, risiko finansial, risiko kepatuhan, dan risiko relasional, di mana salah satu bentuk risiko relasional yang paling langsung berdampak pada ketersediaan layanan adalah persoalan ketepatan pembayaran kepada vendor.

Dalam konteks operasional *freight forwarding*, pengelolaan pembayaran vendor menjadi salah satu instrumen utama dalam manajemen risiko karena vendor trucking sangat bergantung pada kelancaran pembayaran dari pengguna jasa untuk membiayai operasional hariannya, termasuk biaya bahan bakar, perawatan armada, dan penggajian pengemudi. Kovach et al. (2023) membuktikan bahwa penundaan pembayaran kepada vendor secara konsisten menghasilkan respons retaliasi dari vendor berupa peningkatan vendor turnover, kenaikan biaya tidak langsung, dan penurunan kualitas layanan. Studi tersebut secara eksplisit menyimpulkan bahwa meskipun penundaan pembayaran memberikan manfaat jangka pendek bagi sisi cash flow pembeli, dampak jangka panjangnya berupa terganggunya hubungan dengan vendor jauh lebih merugikan secara keseluruhan.

Salsabila dan Putranto (2025) menemukan bahwa keterlambatan pembayaran tagihan vendor berdampak langsung pada penurunan prioritas layanan dan berkurangnya ketersediaan armada yang siap beroperasi. Rajesh et al. (2023) memperkuat temuan tersebut dengan mengidentifikasi bahwa salah satu tantangan krusial dalam operasional *freight forwarding* adalah persoalan pembayaran dan pembiayaan kepada mitra penyedia layanan, di mana keterlambatan yang berulang berdampak langsung pada arus kas operasional vendor dan berpotensi mengganggu kelangsungan prioritas layanan yang diberikan. Dengan demikian, pengelolaan pembayaran vendor yang konsisten dan tepat waktu bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan instrumen strategis dalam menjaga akses perusahaan terhadap armada trucking secara berkelanjutan.

Rushton et al. (2022) menyebutkan bahwa efektivitas sistem pengadaan vendor transportasi secara keseluruhan, yang mencakup seleksi, evaluasi kinerja, pengembangan hubungan, dan pengelolaan risiko, secara signifikan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengakses armada secara andal dalam jangka panjang. Keempat dimensi ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan membentuk satu siklus yang saling memperkuat. Seleksi vendor yang tepat menghasilkan ekosistem vendor yang potensial, evaluasi kinerja memastikan vendor tetap memenuhi standar, pengembangan hubungan membangun komitmen layanan jangka panjang, dan pengelolaan risiko serta pembayaran menjaga kepercayaan vendor sehingga akses terhadap armada trucking dapat terjamin secara konsisten dalam mendukung kelancaran operasional impor.

2.1.5 Konsep Ketersediaan Armada *Trucking*

2.1.5.1 Pengertian Ketersediaan Armada *Trucking*

Ketersediaan armada trucking dalam operasional logistik sering kali dipahami secara sederhana sebagai ada atau tidaknya kendaraan secara fisik pada saat dibutuhkan. Namun dalam kajian manajemen logistik dan rantai pasok, makna ketersediaan armada jauh lebih kompleks dari sekadar kehadiran fisik kendaraan.

Bowersox et al. (2013) mendefinisikan ketersediaan layanan logistik sebagai kemampuan penyedia jasa untuk memenuhi permintaan pelanggan secara konsisten pada tingkat yang telah disepakati. Definisi ini mencakup tiga elemen utama, yaitu kesiapan fisik armada untuk beroperasi, aksesibilitas armada pada waktu dan jumlah yang dibutuhkan, serta keandalan dalam memenuhi permintaan secara berulang dalam jangka panjang. Ketiga elemen ini tidak bisa dipisahkan satu sama lain karena ketersediaan yang sesungguhnya baru terpenuhi apabila ketiga elemen tersebut terpenuhi secara bersamaan.

Rodrigue (2020) menegaskan bahwa ketersediaan armada transportasi dalam rantai pasok harus dilihat dari perspektif responsivitas sistem, bukan hanya kapasitas fisik. Menurutnya, sistem transportasi yang tersedia secara nominal namun tidak mampu merespons lonjakan permintaan secara tepat waktu dan tepat jumlah pada dasarnya belum memenuhi standar ketersediaan yang sesungguhnya. Perspektif ini sangat relevan dalam konteks operasional *freight forwarding* impor, di mana kebutuhan armada trucking dapat berfluktuasi secara signifikan mengikuti kedatangan kapal dan volume kontainer yang harus ditarik dari pelabuhan.

Mentzer et al. (2001) menambahkan bahwa ketersediaan sumber daya dalam rantai pasok sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antarpihak yang

terlibat. Hubungan bisnis yang dibangun atas dasar kepercayaan, komitmen, dan komunikasi yang baik cenderung menghasilkan tingkat responsivitas yang lebih tinggi dari mitra bisnis, termasuk vendor transportasi. Sebaliknya, hubungan yang terganggu akibat ketidakpercayaan atau permasalahan finansial seperti pembayaran yang tertunggak dapat secara langsung menurunkan kesediaan vendor untuk memprioritaskan layanannya kepada perusahaan pengguna jasa.

Dengan demikian, dalam penelitian ini ketersediaan armada trucking didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengakses armada dari vendor secara tepat waktu, dalam jumlah yang memadai, dan secara konsisten guna mendukung kelancaran operasional impor. Definisi ini mencakup tidak hanya dimensi fisik keberadaan armada, tetapi juga dimensi relasional dan manajerial yang mempengaruhi sejauh mana armada tersebut dapat diakses dan diandalkan oleh perusahaan pengguna jasa.

2.1.5.2 Indikator Ketersediaan Armada Trucking

Untuk dapat menilai apakah ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impor terpenuhi secara optimal, diperlukan indikator yang terukur dan dapat diamati secara empiris di lapangan. Tanpa indikator yang jelas, penilaian terhadap ketersediaan armada hanya akan bersifat subjektif dan tidak dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan yang terstruktur. Berdasarkan kerangka teoritis dari Bowersox et al. (2013), Rushton et al. (2022), Rodrigue (2020), serta Chopra dan Meindl (2021), ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impor dapat dinilai melalui empat indikator utama sebagai berikut:

1. Rasio Pemenuhan Work Order

Bowersox et al. (2013) mengidentifikasi tingkat pemenuhan permintaan (fill rate) sebagai indikator pertama ketersediaan layanan logistik, yang merujuk pada kemampuan penyedia jasa untuk memenuhi seluruh permintaan yang masuk dalam periode tertentu tanpa penolakan atau penundaan. Dalam konteks trucking impor, indikator ini tercermin dari rasio antara jumlah penugasan yang berhasil dipenuhi vendor dibandingkan total penugasan yang diterbitkan perusahaan dalam periode tertentu. Semakin tinggi rasio pemenuhan tersebut, semakin andal ekosistem vendor yang dimiliki perusahaan dalam mendukung kelancaran pengeluaran kontainer. Sebaliknya, rendahnya rasio pemenuhan mengindikasikan bahwa vendor yang terdaftar dalam sistem belum sepenuhnya dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan operasional secara konsisten.

2. Ketepatan Waktu Penyediaan Armada

Bowersox et al. (2013) menyebutkan ketepatan waktu penyediaan layanan (on-time availability) sebagai indikator kedua yang merujuk pada kemampuan vendor untuk menghadirkan armada sesuai dengan waktu yang telah disepakati dalam penugasan. Ketepatan waktu merupakan dimensi ketersediaan yang paling langsung dirasakan dampaknya oleh pengguna jasa, karena keterlambatan penyediaan armada meskipun hanya beberapa jam dapat berdampak pada munculnya biaya storage yang bersifat kumulatif per kontainer per hari. Rushton et al. (2022) menambahkan bahwa keterlambatan penyediaan armada yang berulang juga berpotensi menimbulkan biaya lembur di lokasi stuffing mitra akibat armada tiba melewati jam kerja normal,

sehingga dampak finansialnya tidak hanya terbatas pada biaya storage di pelabuhan.

3. Persentase Order Impor yang Terkena Biaya Storage

Rushton et al. (2022) menjelaskan bahwa indikator ketersediaan armada juga dapat dilihat dari sisi dampak operasional yang ditimbulkan ketika armada tidak tersedia tepat waktu. Persentase order impor yang terkena biaya storage merupakan indikator tidak langsung yang secara empiris mencerminkan tingkat ketersediaan armada trucking dalam operasional impor. Biaya storage timbul ketika kontainer tidak dapat ditarik dari area terminal pelabuhan sebelum periode free time berakhir, dan salah satu penyebab utamanya adalah ketidaktersediaan armada trucking yang siap beroperasi pada saat yang dibutuhkan. Dengan demikian, semakin tinggi persentase order yang terkena biaya storage, semakin kuat indikasi bahwa ketersediaan armada belum terpenuhi secara optimal dalam mendukung kelancaran pengeluaran kontainer.

4. Tingkat Eskalasi Pencarian Armada

Rodrigue (2020) menyatakan bahwa responsivitas sistem transportasi terhadap lonjakan permintaan merupakan indikator penting yang mencerminkan kualitas ketersediaan armada secara keseluruhan. Indikator ini dapat diamati dari seberapa sering perusahaan harus melakukan eskalasi prosedur pencarian armada di luar jalur normal untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya. Chopra dan Meindl (2021) menambahkan bahwa ketika perusahaan secara berulang harus melibatkan koordinasi antarpimpinan, menggunakan vendor di luar jaringan resmi, atau bahkan terpaksa menolak

order dari pelanggan hanya karena tidak tersedianya armada, kondisi tersebut mengindikasikan bahwa ekosistem vendor yang dimiliki perusahaan belum memiliki ketahanan yang memadai untuk menghadapi fluktuasi permintaan. Semakin tinggi frekuensi eskalasi yang terjadi, semakin rapuh sistem penyediaan armada yang dimiliki perusahaan dalam mendukung operasional impor secara berkelanjutan.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu (KPT)

Menurut Sugiyono (2018), kajian penelitian terdahulu adalah telaah terhadap hasil-hasil penelitian yang relevan sebagai acuan dalam merumuskan kerangka berpikir dan landasan teoritis suatu penelitian. Berikut merupakan penjelasan secara narasi dalam kajian penelitian terdahulu:

1. *Strategy of Freight Forwarder Companies in Resolving Import Delay*, Rulyanni, Bunga Tiur Annisa, dan Mashudi (2026). Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi strategi perusahaan *freight forwarder* dalam mengatasi keterlambatan impor akibat hari libur nasional dan keterbatasan armada trucking vendor. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan armada vendor, hambatan komunikasi, dan kepadatan operasional menjadi penyebab utama keterlambatan impor.
2. *Optimalisasi Kegiatan Trucking di PT Jasa Prima Logistik Bulog, Sahara dan Silitonga* (2022). Penelitian ini bertujuan menganalisis hambatan operasional trucking dan memberikan rekomendasi optimalisasi kegiatan pengiriman barang. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan armada,

ketidaksesuaian jadwal pengiriman, dan kurangnya koordinasi menjadi hambatan utama operasional trucking.

3. *Analysis of Delays in Delivery of Exported Goods at Freight Forwarder PT Arindo Jaya Mandiri Semarang*, Anugraheni dan Kurniawati (2024). Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor penyebab keterlambatan pengiriman barang ekspor menggunakan metode Fault Tree Analysis (FTA). Metode yang digunakan adalah kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan armada merupakan faktor dominan yang menyebabkan keterlambatan pengiriman.
4. Analisis Proses Pembayaran Vendor dan Dampaknya terhadap Kelancaran Operasional di PT Wisata Jatim Trans Indonesia, Salsabila dan Putranto (2025). Penelitian ini bertujuan menganalisis proses pembayaran vendor dan dampaknya terhadap kelancaran operasional perusahaan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran vendor berdampak pada menurunnya prioritas layanan dan ketersediaan armada.
5. Analisis Proses Penanganan Impor Melalui Freight Forwarder Pada PT. Surya Cemerlang Logistik, Syahrizal, Poernomo, dan Agoestyowati (2022). Penelitian ini bertujuan menganalisis proses penanganan impor melalui jasa *freight forwarder* dan mengidentifikasi hambatan dalam koordinasi antarpihak pendukung operasional. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan administratif dalam koordinasi antarpihak dan

ketidaktersediaan dukungan transportasi menjadi faktor kritis yang menentukan kelancaran pengeluaran barang dari pelabuhan.

6. *Creating Valuable Relationships with Third-Party Logistics (3PL) Providers: A Multiple-Case Study*, Darko dan Vlachos (2022). Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara perusahaan dan penyedia jasa 3PL. Metode yang digunakan adalah multiple case study melalui wawancara semi-terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan dan kolaborasi berperan penting dalam meningkatkan kualitas kemitraan dan kinerja operasional.
7. *A Systematic Literature Review of Logistics Services Outsourcing*, Abbasi, Sıcakyüz, Santibanez Gonzalez, dan Ghasemi (2024). Penelitian ini bertujuan menelaah literatur mengenai seleksi, evaluasi, dan pengelolaan penyedia jasa logistik (LSP) berdasarkan 414 artikel pada database Scopus periode 2010–2023. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur sistematis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria dominan dalam pemilihan vendor logistik meliputi ketepatan waktu, kapasitas armada, keandalan, biaya, dan responsivitas, serta perusahaan yang aktif mengevaluasi vendor memiliki stabilitas biaya pengadaan yang lebih baik.
8. *Assessment of Logistics Service Quality Dimensions: A Qualitative Approach*, Arabelen dan Kaya (2021). Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dimensi kualitas layanan logistik dari perspektif penyedia jasa dan pelanggan. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur sistematis dan wawancara semi-terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan waktu, keandalan,

responsivitas, fleksibilitas, dan kualitas informasi merupakan dimensi utama kualitas layanan logistik.

9. *Long-Term Partnerships in Japanese Firms' Logistics Outsourcing: From a Sustainable Perspective*, Shi dkk. (2022). Penelitian ini bertujuan mengkaji kemitraan jangka panjang antara perusahaan dan penyedia jasa logistik di Jepang. Metode yang digunakan adalah studi kasus kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan dan kolaborasi berbasis teknologi berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi, fleksibilitas, dan keunggulan kompetitif perusahaan.
10. *Trusting the Power: Facilitating a Modal Shift in Relationships Between Shippers and Logistics Service Providers*, Sallnäs dkk. (2022). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepercayaan dan kekuasaan dalam hubungan antara shipper dan logistics service provider. Metode yang digunakan adalah studi kasus kualitatif melalui wawancara dan focus group discussion. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan yang dibangun melalui komunikasi dan kerja sama dapat meningkatkan komitmen serta kualitas layanan penyedia jasa logistik.

Berdasarkan sepuluh kajian penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki kebaruan pada fokus terhadap faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* impor secara multidimensi, mencakup aspek kapasitas vendor, mekanisme pembayaran outstanding, dan dinamika hubungan bisnis antara perusahaan *freight forwarding* dengan vendor *trucking*, dengan objek penelitian spesifik pada PT Silkargo Indonesia Semarang.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

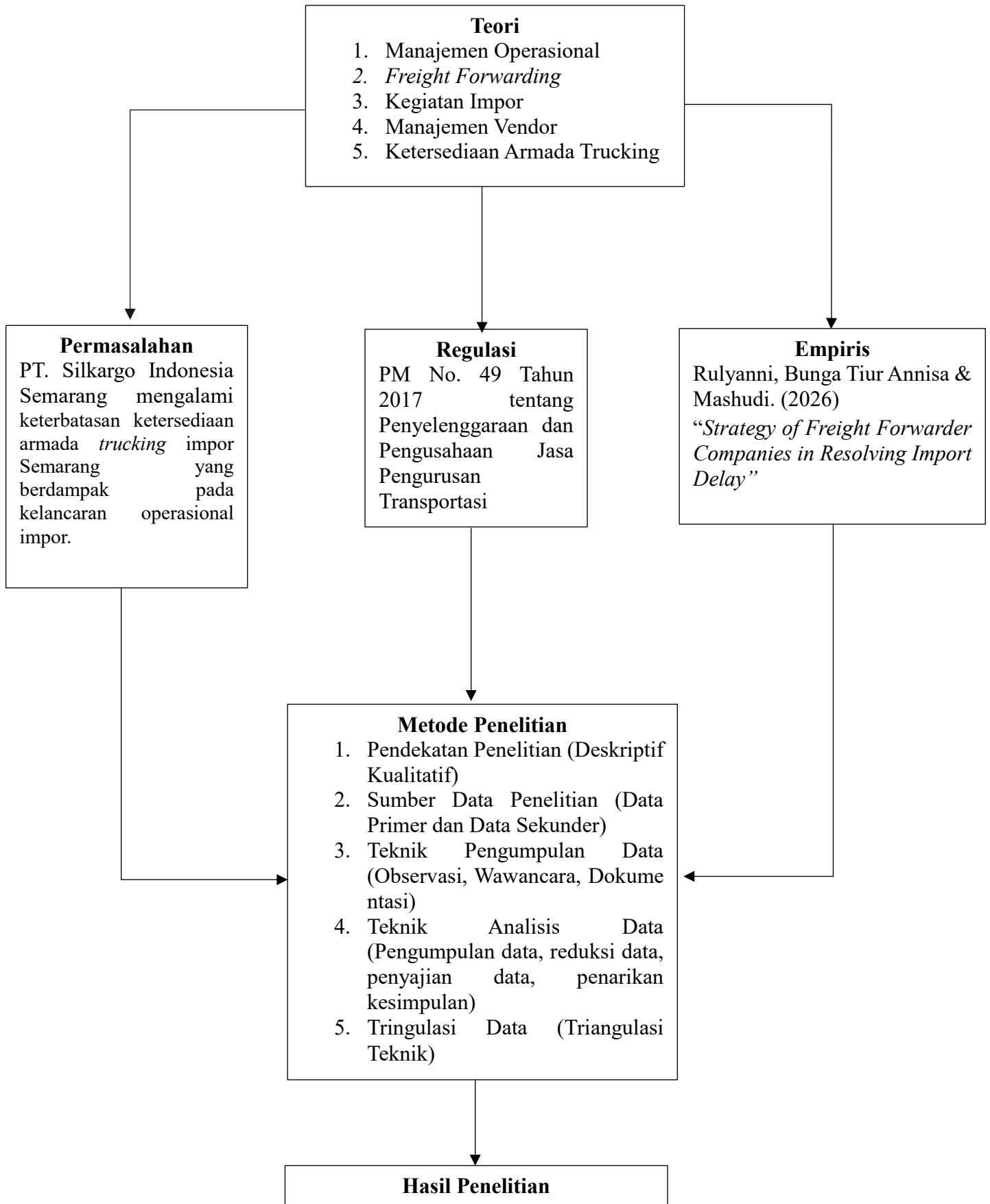
No.	Judul Penelitian, Penulis, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	<i>Strategy of Freight Forwarder Companies in Resolving Import Delay</i> Rulyanni, Bunga Tiur Annisa & Mashudi. (2026)	Mengidentifikasi strategi perusahaan <i>Freight Forwarding</i> dalam mengatasi keterlambatan impor akibat hari libur nasional dan keterbatasan armada <i>trucking</i> vendor.	Kualitatif	Hambatan utama meliputi keterbatasan armada <i>trucking</i> vendor, komunikasi antarpihak yang kurang efektif, dan kepadatan operasional pasca libur.	Sama-sama mengkaji keterbatasan akses armada <i>trucking</i> vendor dalam operasional <i>Freight Forwarding</i> impor.	Fokus pada strategi penanganan keterlambatan impor akibat hari libur.
2.	Optimalisasi Kegiatan <i>Trucking</i> di PT. Jasa Prima Logistik Bulog Sahara, Siti & Silitonga, Robert Jogi. (2022)	Menganalisis hambatan operasional <i>trucking</i> dan memberikan rekomendasi optimalisasi pengiriman barang di perusahaan logistik.	Kualitatif	Hambatan utama berupa ketidaksesuaian jadwal, keterbatasan armada, dan kurangnya koordinasi <i>dispatcher</i> dengan vendor.	Sama-sama mengkaji hambatan operasional <i>trucking</i> di perusahaan logistik nasional.	Fokus pada optimalisasi jadwal SOP internal.

No.	Judul Penelitian, Penulis, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	<i>Analysis of Delays in Delivery of Exported Goods at Freight Forwarder</i> PT Arindo Jaya Mandiri Semarang Anugraheni, Esti Ayu & Kurniawati, Nurul Imani. (2024)	Menganalisis alur pengiriman barang ekspor dan titik kritis penyebab keterlambatan, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta menganalisis akar penyebab keterlambatan pada perusahaan <i>Freight Forwarding</i>	Kualitatif	Hambatan utama berupa ketidaksesuaian jadwal, keterbatasan armada, dan kurangnya koordinasi <i>dispatcher</i> dengan vendor.	Sama-sama mengkaji faktor-faktor yang menyebabkan hambatan operasional pada perusahaan <i>Freight Forwarding</i>	Berfokus pada keterlambatan pengiriman ekspor menggunakan metode <i>Fault Tree Analysis</i> (FTA).
4.	Analisis Proses Pembayaran Vendor dan Dampaknya terhadap Kelancaran Operasional di PT Wisata Jatim Trans Indonesia Salsabila, Eka Aulia & Putranto, Reza Safitri. (2025)	Menganalisis proses pembayaran vendor dan mengevaluasi dampaknya terhadap kelancaran operasional perusahaan	Kualitatif	Keterlambatan pembayaran vendor berdampak pada penurunan prioritas layanan, berkurangnya ketersediaan armada.	Sama-sama menganalisis hubungan pembayaran vendor dengan kelancaran operasional logistik.	Penelitian dilakukan pada perusahaan transportasi umum, bukan <i>Freight Forwarding</i> impor.

No.	Judul Penelitian, Penulis, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5.	Analisis proses penanganan impor melalui freight forwarder pada PT. Surya Cemerlang Logistik Syahrizal, M., Poernomo, B. S. M., & Agoestyowati, R. (2022)	Menganalisis proses penanganan impor melalui jasa <i>freight forwarder</i> dan mengidentifikasi hambatan dalam koordinasi antarpihak pendukung operasional..	Kualitatif	Hambatan administratif dalam koordinasi antarpihak dan ketidaktersediaan dukungan transportasi menjadi faktor kritis yang menentukan kelancaran pengeluaran barang dari pelabuhan.	Sama-sama mengkaji hambatan operasional penanganan impor pada perusahaan <i>freight forwarding</i> termasuk koordinasi dengan vendor transportasi.	Fokus pada proses penanganan impor secara keseluruhan tanpa membahas ketersediaan armada <i>trucking</i> secara spesifik.
6.	<i>Creating Valuable Relationships with Third-Party Logistics (3PL) Providers: A Multiple-Case Study</i> Darko, Emmanuel Opoku & Vlachos, Ilias. (2022)	Mengeksplorasi faktor relasional yang mempengaruhi evolusi hubungan perusahaan dengan penyedia 3PL dan mengidentifikasi dimensi nilai kemitraan logistik jangka panjang.	Kualitatif	Kepercayaan kolaboratif meningkatkan berbagi informasi dan kualitas hubungan kerja sama	Sama-sama membahas faktor kepercayaan dan komitmen dalam hubungan perusahaan logistik dengan mitra vendornya.	Berfokus pada perspektif <i>shipper</i> dan 3PL di konteks internasional,

No.	Judul Penelitian, Penulis, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7.	<i>A systematic literature review of logistics services outsourcing</i> Abbasi, S., Sıcakyüz, Ç., Santibanez Gonzalez, E. D. R., & Ghasemi, P. (2024)	Menelaah literatur mengenai seleksi, evaluasi, dan pengelolaan penyedia jasa logistik (LSP) berdasarkan 414 artikel pada database Scopus periode 2010–2023.	Kualitatif	Kriteria dalam pemilihan vendor logistik meliputi ketepatan waktu, kapasitas armada, keandalan, biaya, dan responsivitas. Perusahaan yang aktif mengevaluasi vendor memiliki stabilitas biaya pengadaan yang lebih baik.	Sama-sama mengkaji seleksi dan evaluasi vendor logistik serta dampaknya terhadap keandalan dan ketersediaan layanan operasional.	Menggunakan metode tinjauan literatur sistematis dengan cakupan global, bukan studi lapangan pada <i>freight forwarding</i> impor di Indonesia
8.	<i>Assessment of Logistics Service Quality Dimensions: A Qualitative Approach</i> Arabelen, Gamze & Kaya, Hasan Tolga. (2021)	Mengidentifikasi dimensi kualitas layanan logistik dari perspektif penyedia dan pelanggan.	Kualitatif	Dimensi utama kualitas layanan meliputi ketepatan waktu, keandalan, responsivitas, dan fleksibilitas layanan.	Sama-sama mengkaji kualitas dan keandalan layanan penyedia jasa logistik, di mana ketepatan waktu dan responsivitas vendor merupakan dimensi utama	Mengkaji dimensi LSQ secara umum dari berbagai penyedia logistik dalam konteks internasional,

No.	Judul Penelitian, Penulis, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9.	<i>Long-Term Partnerships in Japanese Firms' Logistics Outsourcing: From a Sustainable Perspective</i> Shi, J.; Park, Y.; Sugie, R.; & Fukuzawa, M. (2022)	Mengkaji kemitraan jangka panjang dalam <i>outsourcing</i> logistik perusahaan Jepang	Kualitatif	Kolaborasi berbasis kepercayaan dan teknologi meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan inovasi operasional.	Sama-sama membahas peran kepercayaan dan komitmen dalam hubungan <i>outsourcing</i> logistic.	Penelitian berfokus pada perusahaan manufaktur Jepang dengan LSP strategis.
10.	<i>Trusting the Power: Facilitating a Modal Shift in Relationships Between Shippers and Logistics Service Providers.</i> Sallnäs, U.; Rogerson, S.; & Santén, V. (2022).	Mengkaji bagaimana keberadaan dan penggunaan kekuasaan serta kepercayaan antarpihak (<i>shipper</i> dan LSP) beserta interaksinya dapat memfasilitasi perubahan moda transportasi dalam hubungan bisnis logistik yang sedang berjalan.	Kualitatif	Kepercayaan dan kekuasaan mempengaruhi keputusan operasional dalam hubungan logistik.	Sama-sama membahas dinamika hubungan perusahaan dengan penyedia jasa logistik.	Berfokus pada perubahan moda transportasi dalam hubungan <i>shipper</i> –LSP di negara maju,



Gambar 2.1 Alur Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utama penelitian bukan untuk mengukur besarnya pengaruh suatu variabel, melainkan untuk memahami secara mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impor di PT Silkargo Indonesia Semarang. Creswell dan Poth (2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah sebuah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh individu atau kelompok dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan, di mana proses penelitiannya melibatkan pertanyaan-pertanyaan yang muncul dan prosedur yang berkembang di lapangan (Creswell & Poth, 2018).

Diperkuat oleh pendapat Sugiyono (2023) yang menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana penulis adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Pemilihan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena yang diteliti bersifat kompleks dan multidimensi, yaitu melibatkan faktor kapasitas armada vendor, mekanisme pengelolaan dan pengadaan vendor *trucking*, pola pembayaran *outstanding*, serta dinamika hubungan bisnis antara perusahaan dan vendor

trucking. Faktor-faktor tersebut sulit diukur secara numerik semata dan membutuhkan pemahaman kontekstual yang mendalam.

Lebih jauh, Moleong (2021) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya secara holistik, serta dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Perspektif ini sangat relevan dengan penelitian ini karena memungkinkan penulis memahami secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking*, termasuk aspek kapasitas vendor, mekanisme pembayaran, dan hubungan kerja sama yang terjalin dalam kegiatan operasional perusahaan.

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitis, yaitu penelitian yang bertujuan menggambarkan dan menganalisis suatu fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan (Nazir, 2014). Dengan desain ini, penulis tidak hanya mendeskripsikan kondisi keterbatasan armada *trucking* yang terjadi, tetapi juga menganalisis faktor-faktor penyebab dan dampaknya secara mendalam melalui data yang dikumpulkan dari berbagai sumber.

3.2 Fokus dan Lokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan batasan masalah yang ditetapkan penulis agar kajian tidak melebar ke arah yang tidak relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2023). Dalam penelitian kualitatif, penetapan fokus sangat penting karena membantu penulis menentukan data apa saja yang perlu dikumpulkan dan data apa saja yang tidak perlu (Moleong, 2021).

Penelitian ini difokuskan pada dua hal utama. Pertama, mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam menunjang operasional impor di PT Silkargo Indonesia Semarang. Kedua, mengetahui upaya yang dapat dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang dalam meningkatkan ketersediaan armada *trucking* untuk mendukung kelancaran operasional impor,

Lokus penelitian ini berlokasi di PT Silkargo Indonesia Semarang yang beralamat di Gedung Samudera Indonesia Semarang tepatnya di Jalan Perkutut No 2 Kotalama, Tanjung Mas, Semarang Utara, Kota Semarang, Jawa Tengah.

3.3 Fenomena Penelitian

Fenomena penelitian dalam pendekatan kualitatif merujuk pada gejala atau peristiwa yang menjadi objek kajian dan diamati secara mendalam oleh penulis di lapangan (Creswell & Poth, 2018). Pemahaman tentang fenomena penelitian membantu penulis menetapkan batas-batas kontekstual dari pengamatan yang akan dilakukan selama proses pengumpulan data berlangsung. Fenomena yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis factor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam menunjang operasional impor pada Perusahaan *Freight Forwarding* PT. Silkargo Indonesia Semarang.

Tabel 3.1 Fenomena Penelitian

Fokus	Fenomena	Sub Fenomena	Operasional
Faktor Yang Mempengaruhi Ketersediaan Armada Trucking Dalam Operasional Impor PT	Faktor dan kendala apa saja yang mempengaruhi ketersediaan armada <i>trucking</i> dalam operasional	Seleksi dan evaluasi vendor <i>trucking</i>	1. Proses pendaftaran dan aktivasi vendor dalam sistem. 2. Mekanisme penugasan <i>Work Order trucking</i> kepada vendor

Fokus	Fenomena	Sub Fenomena	Operasional
Silkargo Indonesia Semarang	impor di PT Silkargo Indonesia Semarang		3. Tingkat keaktifan vendor dalam pemenuhan <i>Work Order trucking</i> 4. Proses evaluasi dan pemantauan kinerja vendor.
		Perencanaan dan koordinasi penyediaan armada <i>trucking</i>	1. Alur pengeluaran kontainer dari terminal Tanjung Emas hingga ke lokasi <i>consignee</i> 2. Kendala yang dihadapi dalam pemenuhan kebutuhan armada saat <i>Work Order</i> diterbitkan 3. Kondisi operasional saat armada <i>trucking</i> sulit tersedia
		Hubungan bisnis dengan vendor <i>trucking</i>	1. Pola komunikasi dan koordinasi dengan vendor <i>trucking</i> 2. Loyalitas dan prioritas layanan vendor <i>trucking</i> 3. Pengaruh hubungan bisnis terhadap ketersediaan armada <i>trucking</i>
		Mekanisme pembayaran vendor <i>trucking</i>	1. Sistem dan alur pembayaran tagihan vendor 2. Pola komunikasi dan koordinasi penugasan armada 3. Kondisi <i>outstanding</i>

Fokus	Fenomena	Sub Fenomena	Operasional
		Monczka et al. (2016)	<i>payment</i> kepada vendor <i>trucking</i> 4. Pengaruh pembayaran terhadap kesediaan vendor menyediakan armada
Faktor Yang Mempengaruhi Ketersediaan Armada Trucking Dalam Operasional Impor PT Silkargo Indonesia Semarang	Bagaimana upaya yang dapat dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang dalam meningkatkan ketersediaan armada <i>trucking</i> operasional impor	Upaya pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor <i>trucking</i>	1. Mekanisme seleksi dan evaluasi vendor 2. Ketersediaan dan pemanfaatan vendor aktif maupun vendor cadangan
		Upaya perencanaan dan koordinasi penyediaan armada <i>trucking</i>	1. Proses perencanaan kebutuhan armada 2. Mekanisme koordinasi dan pertukaran informasi antara perusahaan dengan vendor
		Upaya pengelolaan hubungan bisnis dengan vendor <i>trucking</i>	1. Bentuk komunikasi dan evaluasi berkala 2. Mekanisme kemitraan dengan vendor
		Upaya pengelolaan pembayaran vendor <i>trucking</i> Monczka et al. (2016)	1. Sistem dan prosedur pembayaran 2. Pengelolaan <i>outstanding payment</i>

3.4 Sumber Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, sumber data merupakan elemen yang sangat menentukan kualitas dan kedalaman temuan penelitian. Lofland (1984, dalam Moleong, 2021) menyatakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui proses pengumpulan di lapangan (Sugiyono, 2023). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang telah ditentukan secara *purposive*. Data primer yang dikumpulkan mencakup informasi tentang proses penugasan vendor, hambatan operasional yang dihadapi, mekanisme pembayaran tagihan vendor, kebijakan pengadaan dan pengelolaan vendor, serta persepsi dan pengalaman hubungan antara perusahaan dengan vendor.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh bukan secara langsung dari subjek penelitian, melainkan melalui dokumen, laporan, atau catatan yang telah tersedia sebelumnya (Moleong, 2021). Data sekunder ini memiliki fungsi yang sangat penting dalam penelitian ini karena memberikan landasan faktual berupa angka dan pola historis yang dapat digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi temuan dari data primer. Kombinasi antara data primer dan

sekunder ini sejalan dengan prinsip triangulasi data yang menjadi salah satu strategi validasi utama dalam penelitian kualitatif (Creswell & Poth, 2018).

3.5 Penentuan Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, penentuan informan tidak bertujuan untuk menghasilkan generalisasi statistik seperti halnya dalam penelitian kuantitatif, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang diteliti dari sudut pandang orang-orang yang paling mengetahui dan terlibat langsung dengan fenomena tersebut (Sugiyono, 2023). Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu berdasarkan pada kemampuan informan untuk memberikan informasi yang relevan, akurat, dan mendalam berkaitan dengan permasalahan penelitian (Creswell & Poth, 2018).

Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa dalam *teknik purposive sampling*, pemilihan informan dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa informan tersebut dinilai paling memahami dan menguasai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti, bukan berdasarkan keterwakilan jumlah atau populasi. Berdasarkan prinsip tersebut, penelitian ini menetapkan empat kriteria utama dalam menentukan informan, yaitu keahlian dan pengalaman, posisi dan peran, kemudahan akses data dan informasi, serta ketersediaan waktu informan, dengan rincian sebagai berikut:

1. Keahlian dan Pengalaman

- a. Memiliki pengetahuan langsung tentang proses operasional impor dan hubungan dengan vendor *trucking* di PT Silkargo Indonesia Semarang,

khususnya pada alur pengerjaan operasional *trucking* dari pelabuhan Tanjung Emas

- b. Memiliki pengalaman kerja di PT Silkargo Indonesia Semarang minimal selama 2 tahun, sehingga memiliki pemahaman tentang pola dan dinamika yang terjadi secara konsisten

2. Posisi dan Peran

Penentuan informan harus sesuai dengan posisi dan peran yang secara langsung terlibat dalam proses ketersediaan dan penugasan armada *trucking* impor di PT Silkargo Indonesia Semarang. Posisi dan peran yang dibutuhkan sebagai informan adalah sebagai berikut:

- a. *Head Operasional dan Vendor Management*, yang bertanggung jawab atas pengawasan seluruh proses operasional impor dan pengelolaan hubungan dengan vendor *trucking*, termasuk kebijakan penggunaan vendor, serta pengambilan keputusan strategis terkait pemenuhan kebutuhan armada.
- b. *Staff Operasional*, yang bertanggung jawab dalam menjalankan alur operasional kegiatan impor sehari-hari, serta yang menangani kendala lapangan seperti keterlambatan pengeluaran kontainer dan potensi biaya tambahan.
- c. *Staff Finance*, yang bertanggung jawab mengelola proses pembayaran tagihan vendor *trucking*, mencatat dan memonitor status *outstanding payment* kepada vendor, serta memiliki akses langsung terhadap data historis pembayaran yang mempengaruhi hubungan bisnis antara perusahaan dengan vendor.

3. Kemudahan Akses Data dan Informasi

- a. Informan bersedia memberikan informasi secara terbuka terkait proses operasional, mekanisme pengadaan vendor, dan dinamika hubungan bisnis yang relevan dengan permasalahan penelitian
- b. Informan memiliki akses atau menguasai data yang dibutuhkan penelitian, seperti catatan *Work Order*, data pembayaran vendor, atau informasi terkait proses penyediaan armada trucking.

4. Ketersediaan

- a. Informan bersedia meluangkan waktu untuk diwawancarai selama proses pengumpulan data berlangsung.
- b. Informan dapat ditemui secara langsung di lokasi penelitian atau melalui media komunikasi yang disepakati bersama selama periode penelitian.

Dari kriteria tersebut, informan pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.2 Daftar Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan	Kode	Keterangan	Lama Bekerja
1	Satrio Widodo	Kepala <i>Operational</i> dan <i>Vendor Management</i>	A-01	Informan Key	4 Tahun
2	Rosyidatur Robikhah	Staff Operasional	A-02	Informan	3 Tahun
3	Bunga	Staff <i>Finance</i>	A-03	Informan	3 Tahun

Sumber: Data Primer Penelitian, 2026

3.6 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrumen penelitian yang utama adalah penulis itu sendiri (Sugiyono, 2023). Penulis berperan sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan, mengolah, dan menginterpretasikan seluruh data yang diperoleh

selama proses penelitian berlangsung. Moleong (2021) menegaskan bahwa penulis sebagai instrumen kunci harus memiliki kemampuan adaptif untuk menyesuaikan diri dengan konteks lapangan, kemampuan untuk menangkap nuansa komunikasi verbal dan nonverbal, serta kemampuan untuk melakukan refleksi dan klarifikasi secara langsung di lapangan ketika informasi yang diterima belum jelas atau perlu pendalaman lebih lanjut.

Meskipun demikian, untuk memandu proses pengumpulan data secara sistematis, penulis menggunakan beberapa instrumen pendukung yang telah dirancang sebelum pelaksanaan penelitian. Instrumen pendukung utama dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara (*interview guide*) yang berisi daftar pertanyaan terbuka yang terstruktur berdasarkan tema-tema utama penelitian. Pedoman wawancara ini dirancang bersifat semi-terstruktur, artinya pertanyaan yang tercantum merupakan panduan awal yang dapat dikembangkan secara fleksibel sesuai dengan jalannya wawancara dan arah informasi yang diberikan oleh informan (Creswell & Poth, 2018).

Selain pedoman wawancara, instrumen pendukung lain yang digunakan meliputi lembar observasi untuk mencatat kondisi operasional di lapangan, alat perekam suara untuk mendokumentasikan wawancara secara akurat dengan seizin informan, kamera atau perangkat dokumentasi untuk keperluan studi lapangan, serta lembar telaah dokumen untuk panduan analisis data sekunder dari dokumen internal perusahaan.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono,

2023). Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah gabungan dari tiga teknik utama yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara mendalam merupakan teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini. Sugiyono (2023) mendefinisikan wawancara sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi-terstruktur (*semi-structured interview*), di mana penulis memiliki panduan pertanyaan sebagai kerangka dasar, namun tetap memberikan kebebasan kepada informan untuk mengembangkan jawaban dan kepada penulis untuk mengajukan pertanyaan lanjutan berdasarkan respons yang diterima. Pemilihan wawancara semi-terstruktur didasarkan pada pertimbangan bahwa teknik ini memberikan keseimbangan antara kedalaman eksplorasi dan sistematika pengumpulan data (Creswell & Poth, 2018).

2. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses operasional yang berkaitan dengan penugasan dan koordinasi vendor *trucking* di PT Silkargo Indonesia Semarang. Sugiyono (2023) mengemukakan bahwa observasi dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk memperoleh data yang tidak dapat digali melalui wawancara karena berkaitan dengan perilaku atau kondisi yang bersifat kontekstual dan situasional. Jenis observasi yang digunakan adalah observasi partisipatif moderat, artinya penulis terlibat dalam

beberapa kegiatan operasional namun tidak dalam semua kegiatan yang diamati.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan dan menganalisis data sekunder dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang relevan dengan permasalahan penelitian. Creswell dan Poth (2018) menyebutkan bahwa dokumen dalam penelitian kualitatif dapat berupa teks tertulis, catatan resmi, maupun laporan yang memberikan informasi tentang kondisi atau fenomena yang sedang diteliti. Dokumen memiliki kelebihan sebagai sumber data karena bersifat objektif, dapat diverifikasi, dan tidak terpengaruh oleh interaksi penulis dengan subjek penelitian.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses yang berkelanjutan, interaktif, dan berlangsung sepanjang proses penelitian, bukan hanya setelah semua data terkumpul (Creswell & Poth, 2018). Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Model ini terdiri atas tiga komponen yang saling berinteraksi secara dinamis, yaitu reduksi data, penyajian data, dan pengeluaran kesimpulan atau verifikasi sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya, sehingga data yang telah direduksi akan

memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah men-*display*-kan data agar data terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan sehingga semakin mudah dipahami. Melalui penyajian data tersebut, penulis dapat lebih mudah memahami apa yang terjadi dan merencanakan langkah kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut

3. Penarikan Kesimpulan

Sugiyono (2023) menyatakan bahwa penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada, di mana temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

3.9 Triangulasi Data

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut (Moleong, 2021). Penggunaan triangulasi dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan penelitian, yang oleh Creswell & Poth (2018) dinyatakan sebagai empat kriteria utama keabsahan dalam penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan triangulasi Teknik dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Melalui perbandingan hasil dari ketiga teknik

tersebut, penulis dapat melakukan verifikasi dan memastikan konsistensi informasi sehingga data yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang lebih tinggi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Silkargo Indonesia merupakan perusahaan penyedia jasa logistik terintegrasi yang berfokus pada pengembangan layanan *end-to-end* untuk memenuhi beragam kebutuhan transportasi dan distribusi barang. Sebagai perusahaan yang bergerak di industri logistik modern, Silkargo berupaya menghadirkan solusi yang komprehensif mulai dari pengangkutan, penyimpanan, pergudangan, hingga proses administrasi kepabeanan dengan standar pelayanan tinggi dan inovasi yang berkelanjutan. Melalui pendekatan tersebut, Silkargo berkomitmen mendukung kelancaran rantai pasok para klien agar mereka dapat lebih fokus pada pengembangan inti bisnisnya tanpa perlu khawatir mengenai aspek logistik.



Gambar 4.1 Kantor

Sumber : Data Sekunder Penelitian, 2026

PT Silkargo Indonesia Semarang, sebagai salah satu cabang resmi PT Silkargo Indonesia, berperan dalam memperluas jangkauan layanan perusahaan

khususnya wilayah Jawa Tengah dan sekitarnya. Cabang ini menangani berbagai aktivitas operasional logistik, terutama yang berhubungan dengan arus barang melalui pelabuhan dan kawasan industri di Semarang. Dengan lokasi strategis dan sumber daya manusia yang kompeten, PT Silkargo Semarang mampu memberikan pelayanan yang cepat, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan di wilayah tersebut. PT Silkargo Indonesia Semarang terletak di Gedung Samudera Indonesia Semarang tepatnya di Jalan Perkutut No 2 Kotalama, Tanjung Mas, Semarang Utara, Kota Semarang, Jawa Tengah.

Dalam menjalankan operasionalnya, Silkargo menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Perusahaan menyadari bahwa dunia logistik membutuhkan akurasi informasi, efisiensi proses, dan koordinasi yang baik. Oleh karena itu, kompetensi karyawan dan mekanisme kerja menjadi aspek penting yang terus ditingkatkan. Selain itu, pembaruan teknologi informasi juga terus dilakukan untuk memastikan layanan yang lebih transparan, cepat, dan dapat dipantau secara real-time. Sistem IT yang kuat membantu perusahaan dalam proses pelacakan, pencatatan, dan pengelolaan dokumen secara digital.

PT Silkargo Indonesia juga terus berupaya memperluas jaringan dan meningkatkan kapasitas bisnisnya, baik secara domestik maupun internasional. Langkah ini dilakukan guna menjawab meningkatnya kebutuhan logistik nasional seiring perkembangan ekonomi, perdagangan global, dan pertumbuhan industri. Dengan dukungan SDM yang berkualitas, teknologi yang terus berkembang, dan jaringan perusahaan induk yang kuat, Silkargo berkomitmen menjadi mitra logistik terpercaya yang mampu memberikan solusi efektif, inovatif, dan berkelanjutan.

4.1.2 Sejarah dan Perkembangan PT Silkargo Indonesia Semarang

PT Silkargo Indonesia resmi berdiri pada tahun 2003 sebagai salah satu anak perusahaan PT Samudera Indonesia Tbk yang berfokus pada penyediaan layanan logistik terintegrasi. Meskipun secara legal telah terbentuk pada tahun tersebut, operasional perusahaan baru berjalan secara aktif mulai tahun 2006 setelah seluruh struktur organisasi, sistem kerja, dan arah pengembangan bisnisnya disiapkan secara matang. Kehadiran Silkargo merupakan bagian dari strategi Samudera Indonesia untuk memperkuat lini bisnis logistik yang pada saat itu mulai berkembang pesat seiring meningkatnya kebutuhan pasar akan layanan distribusi yang lebih efisien dan menyeluruh.

Pembentukan Silkargo tidak terlepas dari sejarah panjang perusahaan pendahulunya, yaitu Satuan Harapan, sebuah entitas yang juga berada di bawah naungan Samudera Indonesia dan telah beroperasi sejak tahun 1964. Satuan Harapan berperan sebagai perusahaan EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut) serta penyedia layanan pengiriman barang yang cukup dikenal pada masanya. Selama puluhan tahun, perusahaan tersebut mengalami perkembangan signifikan, baik dari sisi volume layanan, jumlah pelanggan, maupun cakupan operasional. Pertumbuhan tersebut menandai adanya peluang yang lebih besar di sektor logistik yang menuntut inovasi serta model bisnis yang lebih modern.

Seiring perubahan dinamika industri dan meningkatnya permintaan pasar terhadap layanan logistik yang tidak hanya bersifat parsial tetapi terintegrasi, manajemen Samudera Indonesia melihat perlunya transformasi besar. Satuan Harapan yang awalnya hanya menyediakan layanan pengiriman berbasis EMKL kemudian ditingkatkan kapasitasnya menjadi sebuah perusahaan yang mampu

memberikan solusi logistik secara menyeluruh. Transformasi ini melahirkan PT Silkargo Indonesia sebagai entitas baru dengan konsep layanan yang lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada pengiriman barang, tetapi juga mencakup pergudangan, transportasi multimoda, manajemen dokumen, serta layanan logistik berbasis teknologi informasi.

Perubahan ini juga dilakukan untuk menjawab kebutuhan industri yang semakin kompleks, terutama dengan berkembangnya rantai pasok global dan meningkatnya aktivitas perdagangan internasional. Dengan membentuk Silkargo, Samudera Indonesia bertujuan menciptakan perusahaan logistik yang mampu bersaing di pasar nasional maupun internasional melalui integrasi layanan, peningkatan kualitas operasional, serta pemanfaatan teknologi modern. Sejak saat itu, Silkargo berkembang menjadi penyedia jasa logistik yang berorientasi pada solusi, didukung oleh jaringan bisnis Samudera Indonesia yang luas dan pengalaman panjang dalam sektor maritim dan transportasi.

4.1.3 Logo PT Silkargo Indonesia Semarang

Berikut ini merupakan logo dari PT Silkargo Indonesia Semarang



Gambar 4.2 Logo PT Silkargo Indonesia Semarang
Sumber : PT Silkargo Indonesia, 2026

4.1.4 Visi dan Misi PT Silkargo Indonesia Semarang

Visi PT Silkargo Indonesia Semarang:

Menjadi perusahaan logistik yang ternama dan terkemuka di Indonesia dengan berbagai cakupan internasional.

Misi PT Silkargo Indonesia Semarang

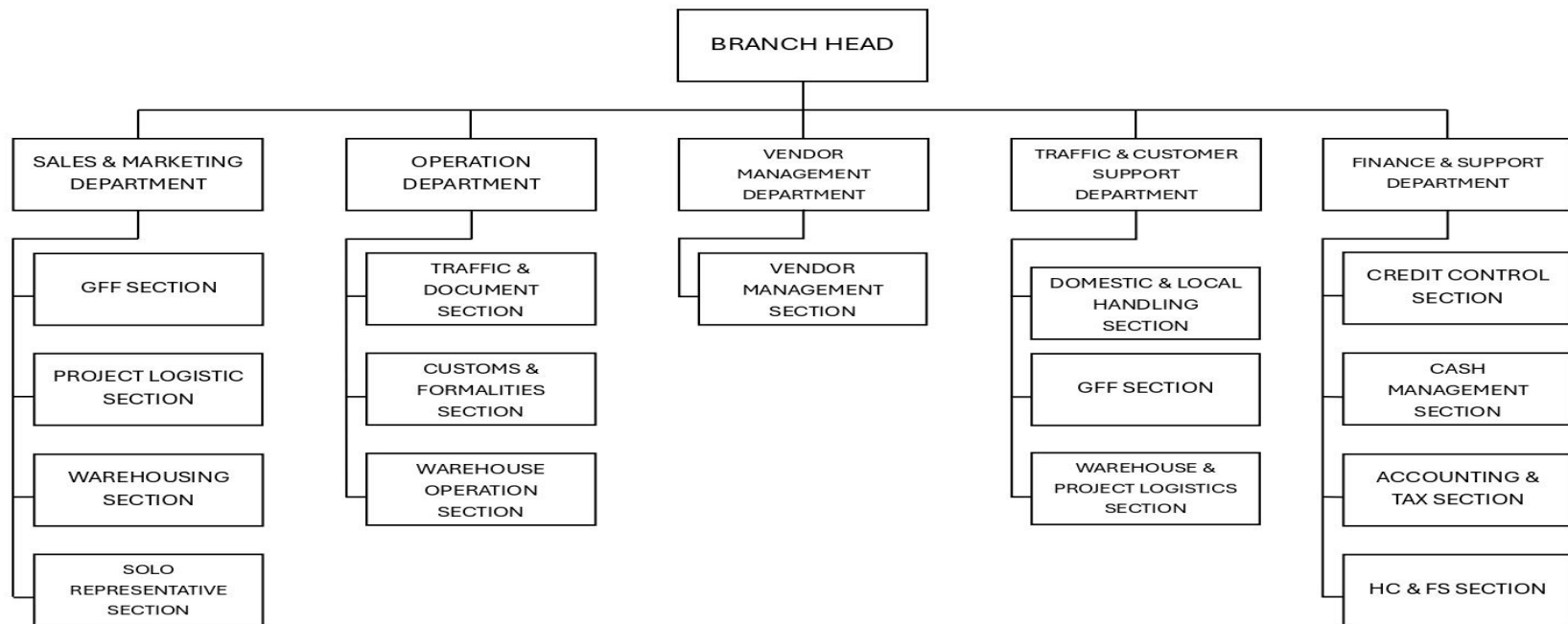
1. Menjadi mitra logistik yang andal untuk pergudangan, proyek logistik, dan distribusi nasional di Indonesia.
2. Menyediakan layanan logistik berkualitas tinggi kepada pelanggan.

4.1.5 Struktur Organisasi PT Silkargo Indonesia Semarang

Struktur organisasi PT Silkargo Indonesia Semarang dipimpin oleh seorang Branch Head yang membawahi beberapa departemen utama, yaitu *Sales & Marketing Department*, *Operation Department*, *Vendor Management Department*, *Traffic & Customer Support Department*, serta *Finance & Support Department*. Masing-masing departemen memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan bidang kerjanya untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Melalui pembagian struktur organisasi tersebut, setiap bagian dapat menjalankan fungsi operasional, pelayanan pelanggan, pengelolaan vendor, hingga pengelolaan keuangan secara terkoordinasi sehingga kegiatan logistik dan *freight forwarding* perusahaan dapat berjalan dengan baik. Struktur organisasi PT Silkargo Indonesia Semarang dapat dilihat sebagai berikut:



PT SILKARGO INDONESIA SEMARANG BRANCH
ORGANIZATION STRUCTURE No. PT SILK-SMG/R-05/06/25



Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT Silkargo Indonesia Semarang

Sumber : Data Perusahaan, 2026

4.1.6 Tugas dan Fungsi pada PT Silkargo Indonesia Semarang

Tabel 4.1 Tugas dan Tanggung Jawab Bagian-Bagian PT. Silkargo Indonesia Semarang

No.	Bagian	Tugas
1.	<i>Branch Head</i>	<i>Branch Head</i> memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan koordinasi dan pengawasan kantor operasional, mengarahkan dan mengelola semua aspek operasional, seperti distribusi, sumber daya manusia, administrasi dan layanan pelanggan. Membuat perkiraan rencana bisnis, mengawasi rencana pengeluaran dan mengalokasikan dana dengan tepat, melakukan upaya optimalisasi keberadaan dan reputasi cabang perusahaan, memberikan pelatihan, pembinaan, pengembangan dan motivasi bagi karyawan
2.	<i>Sales and Marketing Department</i>	<i>Sales and Marketing Department</i> memiliki tugas dan tanggung jawab dapat menyusun strategi dengan baik, melakukan riset pasar, melakukan analisis pasar dan kompetitor dalam bisnis, mencari target hingga menawarkan jasa atau produk
3.	<i>Operation and Vendor Management</i>	<i>Operation and Vendor Management</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk merencanakan pembelian atau penyediaan, membuat prosedur standar untuk barang dan jasa, menyesuaikan spesifikasi barang atau jasa yang dibutuhkan perusahaan, mencari vendor dan <i>supplier</i> , menegosiasikan harga, pengiriman, membuat kontrak dan menerima tagihan.
4.	<i>Traffic and Customer Support Department</i>	<i>Traffic and Customer Support</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membantu pelanggan untuk mendapatkan layanan yang berhubungan dengan bisnis dan produk yang ditawarkan oleh perusahaan misalnya aduan komplain, perawatan, dan pertanyaan atas masalah yang dihadapi oleh pelanggan.
5.	<i>Finance and Administration Department</i>	<i>Finance and Administration Department</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membuat laporan keuangan perusahaan, mengatur pengeluaran dan pemasukan, mengecek dan membayarkan hutang perusahaan, menyusun anggaran, mengurus surat/dokumen berharga milik perusahaan, dan membuat arsip keuangan.

No.	Bagian	Tugas
6.	<i>General Freight Forwarding</i>	<i>General Freight Forwarding</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menentukan jalur perjalanan dan transportasi yang digunakan dalam pengangkutan barang, mencari tahu regulasi dari negara tujuan, dan <i>monitoring</i> pengiriman barang hingga barang sampai ke penerima.
7.	<i>Project logistics</i>	<i>Project Logistics</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menentukan sistem logistik perusahaan, melaksanakan serta mengendalikan proses penyimpanan barang, melayani dan memberikan informasi terkait data inventaris.
8.	<i>Warehousing</i>	<i>Warehousing</i> memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan pendataan, pemindahan barang, pemeliharaan barang secara preventif.
9.	<i>Solo Representative</i>	<i>Solo Representative</i> memiliki tugas dan tanggung jawab mengenalkan layanan jasa kepada masyarakat, menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan menjaga nama baik perusahaan dan memastikan semua proses berjalan dengan lancar.
10.	<i>Traffic and Document</i>	<i>Traffic & Document</i> membantu <i>management representative</i> dalam menjalankan prosedur pengendalian informasi terdokumentasi, memastikan dokumen disahkan sebelum didistribusikan, dan melakukan perubahan dokumen bila diperlukan.
11.	<i>Customs and Formalities</i>	<i>Customs and Formalities</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memastikan barang bisa dikirim tanpa melanggar kepabeanan.
12.	<i>Vendor Management</i>	<i>Vendor Management</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menyesuaikan spesifikasi barang atau jasa yang dibutuhkan perusahaan, mencari vendor dan <i>supplier</i> , menegosiasikan harga, pengiriman, membuat kontrak dan menerima tagihan pembayaran dari vendor dan <i>supplier</i> .
13.	<i>Warehouse Operation</i>	<i>Warehouse Operation</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pemindahan barang, pemeliharaan barang secara preventif.
14.	<i>Domestic and Local Handling</i>	<i>Domestic and Local Handling</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengkoordinir kegiatan dan komunikasi diantara lembaga-lembaga yang berkaitan

No.	Bagian	Tugas
		dengan kegiatan di dalam negeri.
15.	<i>General Freight Forwarding</i>	<i>General Freight Forwarding</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menentukan jalur perjalanan dan transportasi yang digunakan dalam pengangkutan barang, mencari tahu regulasi dari negara tujuan, dan <i>monitoring</i> pengiriman barang hingga barang sampai ke penerima.
16.	<i>Warehouse and Logistic</i>	<i>Warehousing</i> memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan pendataan, penyediaan logistik, pemindahan barang, pemeliharaan barang secara preventif
17.	<i>Credit Control</i>	<i>Credit Control</i> memiliki tugas dan tanggung jawab memastikan setiap tagihan sudah tertagih, menghadapi setiap pertanyaan dari pihak internal terkait dengan pembayaran.
18.	<i>Cash Management</i>	<i>Cash Management</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan persiapan pembayaran kepada vendor, menyiapkan rekonsiliasi bank, dan menyimpan catatan dan kuitansi untuk semua transaksi
19.	<i>Accounting and Tax</i>	<i>Accounting and Tax</i> memiliki tugas dan tanggung jawab mengawasi seluruh transaksi keuangan, proses <i>accounting</i> , dan pelaporan keuangan perusahaan, mengelola proses perpajakan perusahaan, melakukan koordinasi dengan divisi lain terkait aset dan stok perusahaan digunakan dalam proses operasional.
20.	<i>Human Capability and Facility Service</i>	<i>Human Capability and Facility Service</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk merekrut karyawan, menentukan tanggung jawab pekerjaan bagi karyawan, melakukan pengembangan keterampilan bagi karyawan dan melakukan perencanaan perbaikan fasilitas perusahaan.
21.	<i>Field Operation</i>	<i>Field Operation</i> memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengendalikan dan menyelesaikan kegiatan dilapangan, seperti pengambilan <i>Delivery Order</i> , mengambil dokumen laporan <i>surveyor</i> , <i>survey</i> barang, dan perizinan-perizinan yang terkait pada kegiatan di lapangan.

Sumber: Dokumen PT Silkargo Indonesia Semarang, 2026.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Faktor dan Kendala Apa Saja yang Mempengaruhi Ketersediaan Armada *Trucking* Dalam Operasional Impor Di PT Silkargo Indonesia Semarang

4.2.1.1 Seleksi dan Evaluasi Vendor *Trucking*

Seleksi vendor *trucking* di PT Silkargo Indonesia Semarang dijalankan melalui sistem pengadaan resmi perusahaan yaitu *Samudera Indonesia Procurement System* (SIPS). Sistem ini mensyaratkan setiap vendor yang akan digunakan dalam operasional melewati proses verifikasi dokumen yang mencakup kelayakan kendaraan, kelengkapan legalitas, dan pemenuhan standar QHSE (*Quality, Health, Safety, and Environment*). Dengan adanya sistem ini, perusahaan memiliki kerangka pengadaan yang terstruktur dan terstandarisasi sebagai fondasi pengelolaan vendor. Untuk menggali bagaimana sistem ini berjalan dalam praktik, penulis melakukan wawancara dengan informan terkait.

Informan A-01 selaku Kepala Operasional dan *Vendor Management* menjelaskan bahwa vendor yang terdaftar menjadi mitra prioritas utama dalam pemenuhan kebutuhan armada:

"Peran vendor SIPS sangat krusial sebagai mitra prioritas utama dalam memfasilitasi kebutuhan armada perusahaan. Keberadaan sistem SIPS ini membantu memastikan bahwa seluruh armada vendor yang masuk ke dalam operasional kami telah terstandarisasi, lolos kualifikasi kelayakan dokumen kendaraan, serta memenuhi persyaratan ketat sistem QHSE perusahaan. Namun, dalam pemenuhan operasional sehari-hari, kapasitas mereka masih terbatas jika volume impor sedang tinggi, sehingga kami tetap perlu melakukan pengawasan ketat terhadap tingkat keaktifan armada mereka di lapangan." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Terkait keaktifan vendor di lapangan, Informan A-01 menambahkan bahwa pemenuhan armada sangat bergantung pada kondisi hari pelaksanaan:

"Pada prinsipnya semua vendor yang terdaftar akan dilibatkan dan diprioritaskan terlebih dulu. Namun, keaktifan mereka di lapangan sangat bergantung pada kesiapan armada vendor pada hari H serta rute tujuan yang diminta, karena tidak semua vendor selalu memiliki armada yang *available* saat dibutuhkan. Kalau memang pada akhirnya tidak bisa memenuhi, baru cari vendor tambahan." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Mengenai mekanisme evaluasi vendor, Informan A-01 menjelaskan bahwa perusahaan telah memiliki evaluasi berkala:

"Ada, evaluasi kinerja dilakukan secara berkala setiap 6 bulan sekali. Proses evaluasi menitikberatkan pada aspek QHSE (kelengkapan dan persyaratan armada), tingkat kooperatif vendor, kecepatan respons, serta rekam jejak pelayanan mereka selama ini." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Ketika kapasitas vendor terdaftar tidak mencukupi, Informan A-01 menjelaskan adanya mekanisme menggandeng vendor tambahan dari luar jaringan resmi:

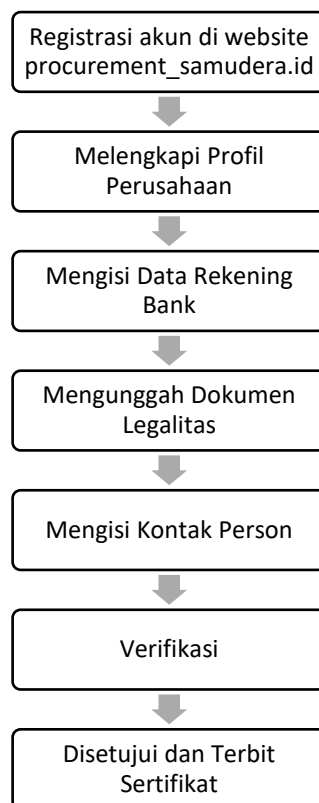
"Secara sistem, seluruh vendor wajib terdaftar di SIPS. Namun saat kebutuhan armada melonjak tajam, kami menyiasatinya dengan meminta bantuan vendor SIPS untuk merekrut atau menggandeng vendor non-SIPS sebagai bagian dari kelompok mereka. Di sistem kami, administrasi dan *Work Order* (WO) tetap dilewatkan melalui vendor yang sudah resmi terdaftar di SIPS." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Mekanisme penggandengan vendor di luar SIPS tersebut membawa konsekuensi tersendiri, sebagaimana dijelaskan Informan A-02 selaku Staff Operasional:

"Risiko atau kendala yang muncul justru lebih ke arah administratif internal dan tarif tambahan. Proses administrasinya menjadi lebih rumit karena kami harus melakukan mekanisme penginputan tagihan secara tidak langsung (dititipkan) ke vendor SIPS resmi dan biasanya dikenakan tarif tambahan." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penulis mengamati beberapa kondisi terkait pelaksanaan seleksi dan evaluasi vendor. Pertama, proses untuk menjadi

vendor resmi dalam sistem SIPS terdiri dari 7 tahap utama, dimulai dari registrasi akun pada portal *procurement.samudera.id*, dilanjutkan pengisian profil perusahaan, data rekening bank, dokumen legalitas, dan kontak *person*, hingga proses verifikasi dan terbitnya sertifikat kode rekanan. Gambar 4.4 berikut menunjukkan tahapan nya:



Gambar 4.4 7 Tahap Utama Sistem SIPS
Sumber : Data Primer Penelitian, 2026

Kedua, terdapat 17 dokumen persyaratan yang dikelompokkan ke dalam empat kategori yaitu syarat legalitas, syarat perizinan, syarat khusus, dan syarat perpajakan, dengan sepuluh di antaranya bersifat wajib, dan keseluruhan persyaratan tersebut berorientasi pada aspek legalitas serta administratif badan usaha tanpa komponen yang secara langsung mengukur kapasitas armada riil yang dapat dimobilisasi vendor. Berikut dokumen persyaratan nya

No	DOKUMEN PERSYARATAN UMUM	PT	CV/FIRMA/ PERSEKUTUAN PERDATA/ KOPERASI	Perorangan		
				UD	PD	Individu (WNI)
	Syarat Legalitas					
1.	Akta Pendirian*	V	V			
2.	Pengesahan/Persetujuan/Pendaftaran Badan Usaha*	V	V			
3.	Perubahan Anggaran Dasar, yang menyebutkan: a. Perubahan susunan pengurus terakhir b. Wewenang Direksi c. Masa tugas Direksi	V	V			
4.	Persetujuan/Pemberitahuan Pengesahan/ Pendaftaran Anggaran Dasar	V	V			
5.	KTP/Paspor milik Direktur/Komisaris/ Pengurus/Penanggung Jawab Usaha*	V	V	V	V	V
	Syarat Perizinan					
6.	Surat Keterangan Domisili Usaha/Surat Keterangan Usaha/Surat Izin Tempat Usaha*	V	V	V	V	
7.	Nomor Induk Berusaha*	V	V	V	V	
8.	Izin Usaha/Izin Operasional/Izin Komersial*	V	V	V	V	V
	Syarat Khusus					
9.	Rekening Bank atas nama Rekanan*	V	V	V	V	V
10.	Laporan Keuangan/Neraca Perusahaan	V	V			
11.	Profil Usaha (Company Profile)	V	V			
12.	Sertifikasi (apabila ada)	V	V			
13.	Pakta Integritas*	V	V	V	V	V
	Syarat Perpajakan					
14.	Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) Badan Usaha*	V	V			
15.	NPWP Pengurus/Penanggung Jawab Usaha*			V	V	V
16.	Surat Keterangan Terdaftar Dirjen Pajak (SKT)	V	V			
17.	Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak	V	V			

Gambar 4.5 Dokumentasi Persyaratan Umum

Sumber : Data Sekunder Penelitian, 2026

Ketiga, penulis mengamati bahwa penugasan armada sehari-hari cenderung berulang pada kelompok vendor yang sama, sedangkan sebagian vendor lain yang telah terdaftar dalam sistem belum memperoleh tingkat keterlibatan yang sebanding dalam pelaksanaan operasional. Keempat, meskipun evaluasi berkala setiap enam bulan sudah berjalan, penulis mengamati tidak adanya perubahan pola penugasan harian yang signifikan sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, terlihat bahwa PT Silkargo Indonesia Semarang telah memiliki mekanisme seleksi vendor yang terstruktur melalui Sistem *Samudera Indonesia Procurement System*

(SIPS). Sistem tersebut memungkinkan perusahaan untuk bekerja sama dengan vendor yang telah memenuhi berbagai persyaratan legalitas, perizinan, dan standar QHSE perusahaan. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterdaftaran vendor dalam sistem belum sepenuhnya menjamin ketersediaan armada trucking sesuai kebutuhan operasional. Hal ini disebabkan karena kemampuan setiap vendor dalam menyediakan armada dapat berbeda-beda tergantung kapasitas armada yang dimiliki, tingkat responsivitas, serta kondisi operasional yang dihadapi pada saat permintaan armada diajukan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep seleksi dan evaluasi vendor yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menjelaskan bahwa proses seleksi vendor bertujuan untuk memilih penyedia jasa yang memenuhi kriteria perusahaan, sedangkan evaluasi vendor dilakukan untuk menilai kemampuan vendor dalam memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Dalam praktiknya, seleksi vendor tidak hanya berfungsi sebagai proses pemenuhan persyaratan administratif, tetapi juga sebagai langkah awal untuk memastikan vendor memiliki kemampuan mendukung kebutuhan operasional perusahaan. Sementara itu, evaluasi vendor diperlukan untuk mengidentifikasi vendor yang mampu memberikan kinerja terbaik sehingga perusahaan dapat mempertahankan kerja sama dengan vendor yang memiliki tingkat keandalan yang tinggi.

Temuan observasi bahwa evaluasi berkala juga belum berdampak pada pola penugasan harian sejalan dengan kondisi yang ditemukan Ricardianto et al. (2024) pada perusahaan *freight forwarding* di Indonesia, bahwa proses penilaian vendor cenderung lebih menekankan aspek kepatuhan administratif dibandingkan evaluasi kapasitas operasional yang nyata, sehingga vendor yang sudah lulus seleksi

dokumen belum tentu mampu memenuhi permintaan pada saat dibutuhkan. Kovach et al. (2023) menambahkan bahwa perusahaan yang secara aktif mengevaluasi dan mengelola hubungan dengan vendornya memiliki tingkat vendor *turnover* yang lebih rendah dan biaya pengadaan yang lebih stabil, sementara perusahaan yang hanya mengandalkan daftar vendor tanpa mekanisme evaluasi yang jelas menghadapi risiko tinggi berupa ketidaktersediaan layanan pada saat permintaan meningkat.

Dalam konteks PT Silkargo Indonesia Semarang, temuan penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan armada trucking tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah vendor yang terdaftar dalam sistem, tetapi juga oleh kemampuan vendor yang telah dipilih untuk menyediakan armada sesuai kebutuhan operasional perusahaan. Selain itu, penelitian menemukan adanya kendala berupa perbedaan kapasitas dan tingkat kesiapan armada antar vendor sehingga tidak seluruh vendor mampu memenuhi permintaan armada secara konsisten, terutama ketika volume pekerjaan meningkat. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan perlu mencari alternatif pemenuhan armada melalui mekanisme penggandengan vendor tambahan yang difasilitasi oleh vendor resmi yang telah terdaftar dalam sistem.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seleksi dan evaluasi vendor trucking merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada trucking pada operasional impor PT Silkargo Indonesia Semarang. Proses seleksi vendor melalui Sistem Samudera Indonesia Procurement System (SIPS) telah memberikan dasar bagi perusahaan untuk memilih vendor yang memenuhi persyaratan kerja sama. Namun demikian, penelitian menemukan bahwa keterdaftaran vendor dalam sistem belum selalu mencerminkan kemampuan vendor

dalam menyediakan armada sesuai kebutuhan operasional perusahaan. Selain itu, terdapat perbedaan kapasitas dan tingkat kesiapan armada antar vendor yang menyebabkan tidak seluruh vendor mampu memenuhi permintaan armada secara konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas seleksi dan evaluasi vendor memiliki peran penting dalam mendukung ketersediaan armada trucking yang dibutuhkan perusahaan.

4.2.1.2 Perencanaan dan Koordinasi Penyediaan Armada Trucking

Perencanaan dan koordinasi penyediaan armada trucking merupakan salah satu aktivitas penting dalam operasional impor PT Silkargo Indonesia Semarang. Ketersediaan armada tidak hanya ditentukan oleh jumlah vendor yang dimiliki perusahaan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan armada sejak dini serta mengoordinasikan kebutuhan tersebut kepada vendor secara tepat waktu. Semakin baik proses perencanaan dan koordinasi yang dilakukan, semakin besar peluang perusahaan memperoleh armada sesuai kebutuhan operasional. Untuk memahami bagaimana proses tersebut berlangsung dalam praktik, penulis melakukan wawancara dengan informan terkait. Informan A-01 selaku Kepala Operasional dan Vendor *Management*:

“Perencanaan kebutuhan armada biasanya dilakukan sejak H-2 dan maksimal H-1 sebelum pelaksanaan kegiatan. Setelah *Customer Service* memperoleh order dari pelanggan, permintaan armada akan disampaikan kepada bagian Vendor *Management* untuk dipersiapkan.” (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pola ini menjadi persoalan karena sebenarnya kondisi idealnya jauh lebih awal, sebagaimana disadari sendiri oleh tim operasional. Hal ini dijelaskan oleh Informan A-02 selaku Staff Operasional:

"Biasanya perusahaan sudah mengetahui estimasi kedatangan kapal, jumlah kontainer, dan kebutuhan operasional lainnya jauh hari sebelumnya. Untuk kegiatan impor, meskipun *Delivery Order* (D.O.) belum terbit sebelum kapal sandar, tim operasional tetap melakukan persiapan awal seperti pengajuan biaya *lift off/lift on* dan pemesanan vendor *trucking* dari pelabuhan menuju lokasi bongkar di pabrik *customer*. Persiapan idealnya dilakukan sejak H-7 agar operasional lebih siap ketika kegiatan berlangsung." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Kondisi reaktif tersebut paling terasa ketika kebutuhan armada melonjak secara mendadak. Informan A-02 menggambarkan kasus *shipment* impor pupuk pada Agustus 2025:

"Pada *shipment* pertama impor pupuk, perusahaan mengalami kesulitan karena jumlah kontainer yang harus segera ditarik sangat besar, mencapai sekitar 100–200 kontainer. Saat itu perusahaan belum memiliki persiapan vendor yang cukup, khususnya vendor dengan armada kontainer 20 *feet*. Tim operasional masih mencari vendor yang sesuai dan harus bergerak cepat memenuhi target pengangkutan kontainer dari pelabuhan." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Selain pada kondisi volume besar, kendala pada kondisi sehari-hari juga muncul pada armada bertonase berat, sebagaimana dijelaskan Informan A-02:

"Secara umum armada *trucking* masih tersedia, namun kendala utama biasanya terdapat pada armada dengan kapasitas tonase berat, khususnya di atas 25–28 ton. Untuk tonase ringan, armada relatif lebih mudah diperoleh." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Ketika armada sulit didapati, dampaknya langsung terasa pada beban biaya operasional. Informan A-02 menjelaskan:

"Dampaknya dapat menyebabkan tambahan biaya operasional seperti biaya *open closing*, lembur depo, *storage* dan *demurrage* serta keterlambatan pengiriman ke *customer*." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Dalam kondisi paling kritis, perusahaan bahkan terpaksa menempuh langkah-langkah berjenjang hingga keputusan yang sangat berat. Informan A-02 memaparkan:

"Langkah pertama adalah mencari dan membuka opsi kerja sama dengan vendor di luar sistem SIPS. Langkah kedua melakukan negosiasi tingkat tinggi (b2b) dengan pihak Samudera Perdana (SP) melalui bantuan pimpinan. Langkah terakhir, jika seluruh upaya pencarian armada tidak membuahkan hasil, kami terpaksa menolak order dari *customer* demi menghindari risiko keterlambatan pengiriman." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

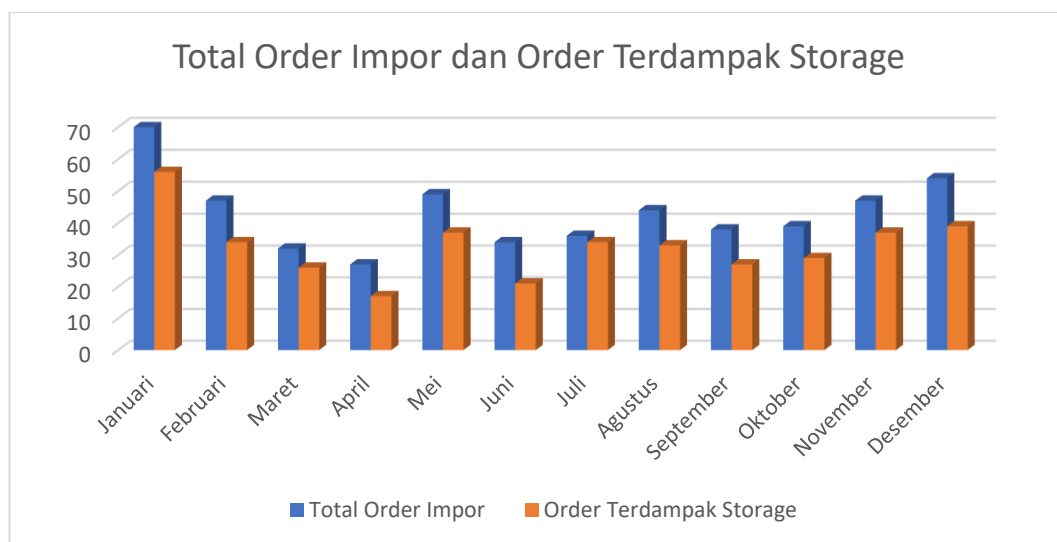
Informan A-01 menambahkan gambaran beban koordinasi yang harus ditanggung ketika armada sulit diperoleh:

"Kendala utama adalah keterbatasan jumlah armada dari vendor, terutama saat musim padat (*high season*) di Jawa Tengah, yang berdampak pada keterlambatan (*delay*) pengiriman. Untuk mencegah membengkaknya biaya penumpukan (*storage & demurrage*), tim CS harus melakukan penjadwalan ulang dan negosiasi. Jika status barang sudah sangat mendesak (*top urgent*), perusahaan terpaksa mengambil risiko menanggung biaya tambahan tersebut." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penulis mengamati beberapa kondisi yang berkaitan dengan proses perencanaan dan koordinasi penyediaan armada trucking. Pertama, proses pemesanan armada dilakukan melalui komunikasi langsung antara staf operasional dan PIC vendor menggunakan pesan singkat maupun telepon, tanpa mekanisme pemesanan terpusat yang dapat menampilkan informasi ketersediaan armada secara terintegrasi. Kedua, informasi estimasi kedatangan kapal yang sebenarnya sudah diketahui jauh hari tidak selalu ditindaklanjuti dengan pemesanan armada lebih awal, sehingga pencarian vendor masih sering bersamaan dengan hari pelaksanaan. Ketiga, pada kondisi armada sulit diperoleh, proses pencarian kerap menghabiskan sebagian besar waktu dan energi staf operasional, di mana ketika vendor pertama tidak dapat memenuhi, staf harus menghubungi kontak lain satu per satu secara berurutan. Keempat, proses ini menjadi semakin beresiko ketika kontainer di pelabuhan sudah mendekati batas *free*

time karena setiap jam yang berlalu langsung berarti tambahan biaya *storage* yang terus berjalan.

Hasil studi dokumentasi memperkuat temuan observasi tersebut. Data internal perusahaan tahun 2025 menunjukkan bahwa dari 527 order impor yang ditangani, sebanyak 390 order atau 74,0% terkena biaya *storage*, dengan persentase yang konsisten setiap bulannya berkisar antara 61,8% hingga 81,2%. Pola tersebut disajikan secara visual pada Gambar 4.7, yang memperlihatkan bahwa proporsi order terdampak *storage* relatif besar dan konsisten sepanjang tahun tanpa adanya bulan yang benar-benar bebas dari kondisi tersebut, baik pada bulan dengan volume tinggi seperti Januari maupun pada bulan dengan volume rendah seperti April.



Gambar 4.6 Total Order Impor dan Order Terdampak *Storage*

Sumber : Data Sekunder Penelitian, 2026

Temuan dokumentasi berikutnya berasal dari dokumen perhitungan biaya order (*job costing*) milik perusahaan yang mencatat sebuah order impor berkapasitas besar dengan volume mencapai 193 unit kontainer 20 kaki melalui Pelabuhan Tanjung Emas Semarang. Untuk menyelesaikan pengeluaran seluruh kontainer pada order tersebut, perusahaan tercatat harus mengerahkan armada dari

lima vendor *trucking* yang berbeda. Sebaran kontribusi masing-masing vendor disajikan pada Tabel 4.2.



PT SILKARGO INDONESIA

SAMUDERA INDONESIA BUILDING 1st FLOOR

JL. PERKUTUT NO.2

KOTA LAMA, SEMARANG

JOB COSTING

Date	20-Aug-2025	Ocean BL No	-
Our Reference	ORDSRG.2508.0224 / QTNSRG.2508.0029	House BL No	-
Type	REPEAT ORDER	AJU No	
Vessel / Voy 1	AYER MAS V. 5125	Loading	BONTANG
ETA / ETD 1	27-Aug-25 / 20-Aug-25	Discharge	TANJUNG EMAS SEMARANG
Vessel / Voy 2		Customer	CTLIN022
ETA / ETD 2	/		LINTANG EMAS PASIFIK

Gambar 4.7 Dokumen Perhitungan Biaya Order (*Job costing*)

Sumber : Data Sekunder Penelitian, 2026

Tabel 4.2 Kontribusi Masing-Masing Vendor

Vendor	Jumlah unit yang dikerjakan	Persentase
Vendor A	67	35%
Vendor B	65	34%
Vendor C	30	16%
Vendor D	30	16%
Vendor E	2	1%
Total	193	100%

Sumber : Data Sekunder Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, tidak ada satu pun vendor yang mampu menangani mayoritas order secara mandiri. Vendor dengan kontribusi terbesar pun hanya sanggup memenuhi sekitar sepertiga dari total kebutuhan, sementara sisanya ditambal oleh beberapa vendor lain dengan porsi yang jauh lebih kecil, bahkan terdapat vendor yang hanya menyumbang dua unit. Dokumen yang sama juga memperlihatkan bahwa biaya *storage* dalam satu order tidak muncul sebagai beban tunggal, melainkan terpecah ke dalam puluhan komponen yang berasal dari banyak kontainer dengan masa penumpukan yang berbeda-beda. Meskipun order tersebut pada akhirnya tetap menghasilkan laba, laba itu diperoleh dengan menanggung

beban biaya *storage* yang berlapis serta kerumitan koordinasi lima vendor sekaligus.

Temuan dokumentasi terakhir berasal dari surat resmi Perum Perhutani KBM IHHBK Jawa Tengah yang menerbitkan pemberitahuan biaya lembur akibat keterlambatan penyediaan armada pada periode Oktober hingga Desember 2025. Dalam surat tersebut dijelaskan bahwa keterlambatan armada masuk ke gudang melewati pukul 15.00 WIB menyebabkan kegiatan *stuffing* harus dikerjakan di luar jam kerja normal sehingga menimbulkan biaya lembur tenaga kerja. Rekapitulasi data tersebut disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Rekapitulasi Kegiatan Stuffing yang Terkena Lembur Akibat Keterlambatan Armada Periode Oktober–Desember 2025.

Bulan	<i>Stuffing</i> Terkena Lembur	Total Armada telat
Oktober 2025	17	109
November 2025	6	29
Desember 2025	8	17
Total	31	155

Sumber : Data Sekunder Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 4.3 keterlambatan armada bukan kejadian yang muncul sesekali melainkan berulang di banyak tanggal sepanjang tiga bulan tersebut. Sesuai Pasal 8 ayat (2) perjanjian kerja sama antara Perum Perhutani dengan PT Silkargo Indonesia, biaya lembur yang timbul akibat keterlambatan armada menjadi tanggungan PT Silkargo selaku pihak kedua, dengan total biaya lembur yang ditagihkan mencapai Rp32.812.776.

Berdasarkan keseluruhan hasil observasi dan studi dokumentasi, terlihat bahwa proses perencanaan dan koordinasi penyediaan armada trucking masih menghadapi berbagai tantangan operasional. Pola pemesanan armada yang masih sering dilakukan mendekati hari pelaksanaan, tingginya proporsi order yang terkena biaya *storage*, kebutuhan penggunaan beberapa vendor dalam satu order, serta

munculnya biaya lembur akibat keterlambatan armada menunjukkan bahwa penyediaan armada belum selalu dapat dipenuhi secara optimal sesuai kebutuhan operasional perusahaan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian mengidentifikasi tiga kendala utama dalam perencanaan dan koordinasi penyediaan armada trucking. Pertama, keterbatasan waktu koordinasi dengan vendor akibat pemesanan armada yang masih sering dilakukan mendekati hari pelaksanaan. Kedua, fluktuasi volume pekerjaan yang menyebabkan kebutuhan armada dapat meningkat secara signifikan dalam waktu yang relatif singkat. Ketiga, keterbatasan ketersediaan armada dengan spesifikasi tertentu, terutama armada bertonase berat, yang tidak selalu dapat dipenuhi oleh vendor sesuai waktu yang dibutuhkan perusahaan. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan harus melakukan koordinasi tambahan dengan beberapa vendor sekaligus dan meningkatkan kompleksitas proses penyediaan armada trucking.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep Vendor Risk Management yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menjelaskan bahwa perusahaan perlu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan berbagai risiko yang dapat mengganggu kemampuan vendor dalam memenuhi kebutuhan operasional. Salah satu risiko yang perlu dikelola adalah risiko kapasitas vendor, yaitu kondisi ketika vendor tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk memenuhi permintaan perusahaan pada waktu yang dibutuhkan. Risiko tersebut dapat meningkat ketika kebutuhan operasional bersifat mendadak, volume pekerjaan meningkat secara signifikan, atau perusahaan memiliki waktu koordinasi yang terbatas dengan vendor.

Dalam konteks PT Silkargo Indonesia Semarang, keterbatasan waktu perencanaan dan koordinasi menyebabkan perusahaan menghadapi risiko ketidaktersediaan armada trucking, terutama pada periode dengan volume pekerjaan tinggi atau kebutuhan armada dengan spesifikasi tertentu. Risiko tersebut tercermin dari tingginya kebutuhan pencarian vendor alternatif, munculnya biaya storage dan biaya lembur, serta meningkatnya kompleksitas koordinasi operasional. Oleh karena itu, perencanaan dan koordinasi penyediaan armada trucking menjadi faktor penting dalam mengurangi risiko ketidaktersediaan armada dan menjaga kelancaran operasional impor perusahaan.

Risiko yang telah diidentifikasi tersebut tidak hanya bersifat potensial, tetapi juga telah menimbulkan konsekuensi nyata dalam operasional perusahaan. Hasil dokumentasi menunjukkan masih terdapat order yang dikenakan biaya storage serta biaya lembur di lokasi stuffing akibat keterlambatan penyediaan armada trucking. Kondisi ini menunjukkan bahwa risiko ketidaktersediaan armada tidak hanya mempengaruhi kelancaran operasional, tetapi juga menimbulkan konsekuensi finansial bagi perusahaan maupun pelanggan. Syahrizal et al. (2022) menjelaskan bahwa keterlambatan dalam proses pengeluaran kontainer dari pelabuhan dapat menimbulkan berbagai biaya tambahan yang berpotensi menurunkan efisiensi operasional impor. Sejalan dengan itu, Storms et al. (2023) menyatakan bahwa biaya storage akan terus bertambah secara kumulatif setelah masa free time berakhir, sehingga setiap keterlambatan dalam penyediaan armada berpotensi meningkatkan beban biaya yang harus ditanggung.

Selain dampak biaya, hasil dokumentasi juga menunjukkan adanya order yang harus dibagi kepada beberapa vendor secara bersamaan untuk memenuhi

kebutuhan armada yang dibutuhkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kapasitas vendor tunggal belum selalu mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan operasional perusahaan, terutama pada order dengan volume besar. Akibatnya, perusahaan perlu meningkatkan intensitas koordinasi dengan beberapa vendor secara bersamaan untuk memastikan kebutuhan armada dapat terpenuhi. Temuan ini semakin memperkuat bahwa risiko kapasitas vendor merupakan salah satu risiko yang perlu dikelola dalam proses penyediaan armada trucking agar kebutuhan operasional impor dapat dipenuhi secara tepat waktu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan dan koordinasi penyediaan armada trucking merupakan faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada trucking karena berkaitan langsung dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko ketidaktersediaan armada. Penelitian menemukan bahwa pemesanan armada yang masih sering dilakukan mendekati hari pelaksanaan, fluktuasi volume pekerjaan, serta keterbatasan kapasitas armada tertentu pada vendor meningkatkan risiko keterlambatan penyediaan armada. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kompleksitas koordinasi operasional, munculnya biaya tambahan, serta potensi terganggunya kelancaran operasional impor perusahaan.

4.2.2 Hubungan Bisnis dengan Vendor *Trucking*

Hubungan bisnis antara perusahaan dan vendor trucking merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung ketersediaan armada pada operasional impor PT Silkargo Indonesia Semarang. Dalam praktiknya, vendor trucking tidak hanya bekerja sama dengan satu perusahaan, melainkan melayani berbagai pelanggan secara bersamaan sesuai kapasitas armada yang dimiliki. Kondisi tersebut

menyebabkan keputusan vendor dalam mengalokasikan armadanya tidak hanya dipengaruhi oleh kapasitas armada yang tersedia, tetapi juga oleh kualitas hubungan bisnis yang terjalin dengan masing-masing pelanggan. Oleh karena itu, hubungan bisnis yang baik dapat menjadi faktor yang membantu perusahaan memperoleh dukungan armada ketika dibutuhkan. Untuk memahami bagaimana hubungan bisnis tersebut mempengaruhi ketersediaan armada trucking, penulis melakukan wawancara dengan informan terkait.

Informan A-01 selaku Kepala Operasional dan *Vendor Management* menggambarkan prinsip hubungan yang diupayakan perusahaan terhadap vendor:

"Hubungan dan komunikasi selalu diupayakan terjalin dengan baik secara profesional, dengan memegang prinsip kemitraan yang sehat dan saling menguntungkan (*win-win solution*) bagi kedua belah pihak." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Dalam kondisi operasional yang menuntut kebutuhan armada dalam jumlah besar, perusahaan juga berupaya mempertahankan hubungan baik dengan vendor melalui komunikasi yang lebih intensif. Informan A-01 menjelaskan bahwa:

"Perusahaan menyiasatinya melalui pendekatan personal yang lebih intens dengan vendor agar kebutuhan armada tetap dapat dipenuhi ketika permintaan meningkat" (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Ketika perusahaan menghadapi kondisi armada yang sulit diperoleh, hubungan bisnis yang telah terjalin juga dimanfaatkan untuk memperluas akses terhadap sumber daya armada. Informan A-02 selaku Staff Operasional menjelaskan:

"Langkah pertama adalah mencari dan membuka opsi kerja sama dengan vendor di luar sistem SIPS. Langkah kedua melakukan negosiasi tingkat tinggi (b2b) dengan pihak Samudera Perdana (SP) melalui bantuan pimpinan. Langkah terakhir, jika seluruh upaya pencarian armada tidak membuahkan hasil, kami terpaksa menolak order dari customer demi menghindari risiko keterlambatan pengiriman." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penulis mengamati beberapa kondisi yang berkaitan dengan hubungan bisnis antara perusahaan dan vendor trucking. Pertama, komunikasi antara perusahaan dan vendor berlangsung secara intensif melalui telepon dan aplikasi pesan singkat untuk membahas kebutuhan armada, perubahan jadwal, maupun kendala operasional yang terjadi di lapangan. Kedua, vendor yang telah lama bekerja sama dengan perusahaan cenderung memberikan respons yang lebih cepat dibandingkan vendor yang baru menjalin kerja sama. Ketiga, sebagian besar hubungan kerja sama masih berjalan melalui komunikasi personal antar individu sehingga efektivitas koordinasi sangat dipengaruhi oleh personel yang terlibat secara langsung. Keempat, penulis tidak menemukan adanya mekanisme formal berupa *Service Level Agreement* (SLA) yang secara khusus mengatur komitmen ketersediaan armada maupun mekanisme eskalasi ketika vendor tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dan observasi tersebut, terlihat bahwa hubungan bisnis antara PT Silkargo Indonesia Semarang dan vendor trucking berperan dalam mendukung ketersediaan armada. Komunikasi yang intensif, hubungan kerja sama yang telah berlangsung dalam jangka panjang, serta koordinasi yang dilakukan hingga tingkat manajemen membantu perusahaan memperoleh akses yang lebih baik terhadap armada trucking ketika kebutuhan operasional meningkat.

Kendala utama dalam pengembangan hubungan bisnis dengan vendor trucking adalah masih tingginya ketergantungan pada komunikasi personal antar individu serta belum adanya mekanisme formal yang secara khusus mengatur

pengelolaan hubungan vendor dalam jangka panjang. Kondisi tersebut menyebabkan pengetahuan mengenai karakteristik vendor, pola komunikasi, dan riwayat kerja sama belum terdokumentasi secara optimal sehingga efektivitas hubungan bisnis masih sangat bergantung pada personel tertentu yang terlibat dalam operasional sehari-hari. Selain itu, belum adanya *Service Level Agreement* (SLA) yang mengatur komitmen ketersediaan armada menyebabkan perusahaan belum memiliki dasar yang kuat untuk memastikan tingkat dukungan vendor pada saat kebutuhan armada meningkat

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep *Vendor Relationship Development* yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menjelaskan bahwa perusahaan perlu membangun dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan vendor melalui komunikasi yang efektif, kolaborasi yang berkelanjutan, serta penciptaan nilai bersama bagi kedua belah pihak. Pengembangan hubungan vendor bertujuan untuk meningkatkan tingkat kepercayaan, komitmen, dan kerja sama sehingga vendor lebih bersedia memberikan dukungan terhadap kebutuhan operasional perusahaan. Dalam konteks PT Silkargo Indonesia Semarang, hubungan bisnis yang terjalin dengan vendor trucking tidak hanya berfungsi sebagai hubungan transaksi jasa semata, tetapi juga menjadi sarana untuk meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam memperoleh armada ketika dibutuhkan. Komunikasi yang intensif, pendekatan personal, dan koordinasi yang berkelanjutan memungkinkan perusahaan memperoleh respons yang lebih cepat dari vendor serta mempermudah penyelesaian berbagai kendala operasional yang muncul di lapangan. Temuan ini juga didukung oleh Kovach et al. (2023) yang menjelaskan bahwa hubungan jangka panjang yang dibangun melalui

komunikasi dan kolaborasi yang baik mampu meningkatkan komitmen vendor dalam mendukung kebutuhan operasional perusahaan. Hubungan yang kuat memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang lebih cepat, koordinasi yang lebih efektif, serta peningkatan responsivitas vendor ketika perusahaan menghadapi kebutuhan yang mendesak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan bisnis dengan vendor trucking merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada trucking pada operasional impor PT Silkargo Indonesia Semarang. Hubungan yang dibangun melalui komunikasi yang berkelanjutan, koordinasi yang intensif, pendekatan personal, serta kemitraan yang saling menguntungkan terbukti membantu perusahaan memperoleh dukungan armada ketika dibutuhkan. Namun demikian, penelitian menemukan bahwa pengelolaan hubungan vendor masih menghadapi kendala berupa ketergantungan pada komunikasi personal dan belum adanya mekanisme formal yang mengatur komitmen kerja sama secara jangka panjang, sehingga perlu dikembangkan sistem pengelolaan hubungan vendor yang lebih terstruktur.

4.2.2.1 Mekanisme Pembayaran Vendor *Trucking*

Mekanisme pembayaran merupakan salah satu aspek penting dalam hubungan kerja sama antara perusahaan *freight forwarding* dan vendor *trucking*. Bagi vendor *trucking*, pembayaran yang diterima dari pengguna jasa menjadi sumber pendapatan utama yang digunakan untuk mendukung keberlangsungan operasional usaha. Oleh karena itu, kelancaran pembayaran tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kewajiban administratif, tetapi juga dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan dan komitmen vendor dalam menyediakan armada kepada

perusahaan. Dalam kondisi persaingan yang tinggi, vendor cenderung memberikan prioritas kepada perusahaan yang memiliki rekam jejak pembayaran yang baik dan konsisten. Untuk memahami bagaimana mekanisme pembayaran tersebut berjalan serta pengaruhnya terhadap ketersediaan armada *trucking*, penulis melakukan wawancara dengan informan terkait.

Informan A-03 selaku Staff *Finance* menjelaskan bahwa mekanisme pembayaran kepada vendor pada dasarnya sudah memiliki prosedur yang disepakati sejak awal:

"Sebelum vendor terdaftar di SIPS, perusahaan dan vendor terlebih dahulu menyepakati *term of payment* (TOP), yang umumnya selama satu bulan. Dalam kondisi tertentu, pembayaran dapat disepakati menjadi dua minggu. Apabila dalam pelaksanaannya perusahaan mengalami kendala pembayaran, biasanya dilakukan negosiasi ulang dengan vendor." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Namun dalam praktiknya, realisasi pembayaran tidak selalu berjalan sesuai kesepakatan awal. Informan A-03 mengungkapkan dua penyebab utama penumpukan *outstanding payment*:

"Saat ini, kondisi *outstanding payment* mengalami penumpukan akibat kendala administratif kelengkapan dokumen dari vendor serta adanya keterlambatan penurunan dana (*dropping fund*) dari Kantor Pusat (*Head Office*) ke cabang." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Penumpukan tersebut juga cenderung terjadi pada momen yang justru paling membutuhkan komitmen vendor, sebagaimana dijelaskan Informan A-03:

"*Outstanding payment* terbesar cenderung terjadi pada akhir kuartal (*quarter-end*) atau saat menangani proyek impor massal." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Dampak langsung dari kondisi pembayaran terhadap ketersediaan armada dikonfirmasi secara konsisten oleh ketiga informan. Informan A-01 selaku Kepala Operasional dan Vendor *Management* menjelaskan:

"Ya, sangat berpengaruh. Vendor cenderung memprioritaskan perusahaan yang pembayarannya lancar. Di lapangan, hal ini terlihat dari respons vendor yang enggan memberikan unit armada dengan alasan masih ada tagihan yang belum diselesaikan (*outstanding payment*) oleh kami." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Kondisi ini bahkan mendorong perusahaan menggunakan percepatan tempo pembayaran sebagai insentif situasional, sebagaimana diungkapkan Informan A-01:

"Sebagai stimulus (*gimmick*) agar vendor lebih tertarik memprioritaskan kami, perusahaan mempercepat tempo pembayaran dari yang biasanya satu bulan menjadi satu atau dua minggu." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

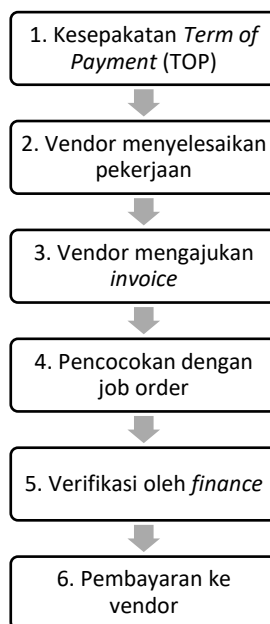
Informan A-02 selaku Staff Operasional mengonfirmasi hal yang sama dari sisi operasional harian:

"Faktor utamanya adalah masalah finansial, yaitu belum terpenuhinya kewajiban pembayaran dari perusahaan atas tagihan pekerjaan (*shipment*) mereka sebelumnya. Hal ini membuat vendor enggan untuk mengambil atau mendukung pekerjaan baru." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Informan A-03 mempertegas dampak tersebut dari perspektif *Finance*:

"Jika terjadi kendala finansial berupa penumpukan *outstanding payment*, vendor secara otomatis akan mengurangi kualitas layanan, menahan armada, atau menolak kita." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penulis mengamati beberapa kondisi yang berkaitan dengan mekanisme pembayaran vendor. Pertama, alur pembayaran kepada vendor berjalan melalui enam tahap, dimulai dari kesepakatan *term of payment* di awal kerja sama, dilanjutkan penyelesaian pekerjaan oleh vendor, pengajuan *invoice*, pencocokan dengan *job order*, verifikasi oleh *Finance*, hingga pembayaran sesuai tempo yang disepakati, sebagaimana digambarkan pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Alur Pembayaran Sesuai Tempo yang Disepakati

Sumber : Data Primer Penelitian, 2026

Kedua, penulis mengamati bahwa negosiasi mengenai kepastian pembayaran sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses koordinasi penugasan armada, di mana pada beberapa situasi diskusi mengenai status pembayaran justru mendahului diskusi mengenai detail operasional seperti rute dan jadwal. Ketiga, vendor tambahan dari luar jaringan resmi secara konsisten meminta skema pembayaran yang lebih cepat atau bahkan pembayaran di muka sebelum unit tersedia dijalankan. Keempat, informasi mengenai vendor yang memiliki *outstanding payment* umumnya menjadi perhatian utama ketika muncul kendala dalam penyediaan armada di lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek pembayaran masih memiliki pengaruh yang besar terhadap proses pengambilan keputusan operasional, terutama ketika perusahaan harus memperoleh armada dalam waktu yang terbatas.

Berdasarkan keseluruhan pengamatan tersebut, terlihat bahwa perusahaan sebenarnya telah memiliki mekanisme pengelolaan pembayaran vendor yang cukup

memadai, mulai dari penerapan *term of payment* hingga sistem *monitoring outstanding payment* melalui Aging. Namun, berbagai mekanisme tersebut belum sepenuhnya mampu mencegah terjadinya keterlambatan pembayaran yang berdampak pada hubungan kerja sama dengan vendor. Dalam praktiknya, proses pembayaran masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti keterlambatan *dropping fund* dari kantor pusat maupun kendala administrasi yang menyebabkan *outstanding payment* tetap terjadi pada periode tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek pembayaran belum hanya berfungsi sebagai proses administratif, tetapi telah menjadi faktor yang mempengaruhi keputusan vendor dalam menyediakan armada. Temuan bahwa pembahasan mengenai status pembayaran sering kali muncul sebelum pembahasan teknis operasional semakin menguatkan bahwa kepastian finansial merupakan salah satu pertimbangan utama vendor dalam menentukan prioritas layanan kepada perusahaan.

Kendala utama dalam mekanisme pembayaran vendor trucking berasal dari dua aspek, yaitu kendala administratif dan kendala pendanaan. Dari aspek administratif, proses pembayaran terkadang tertunda karena dokumen pendukung yang diajukan vendor belum lengkap atau masih memerlukan proses verifikasi lebih lanjut. Sementara itu, dari aspek pendanaan, keterlambatan *dropping fund* dari kantor pusat menyebabkan pembayaran yang telah jatuh tempo belum dapat direalisasikan sesuai kesepakatan. Kedua kondisi tersebut berkontribusi terhadap munculnya *outstanding payment* yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepercayaan dan komitmen vendor dalam menyediakan armada trucking kepada perusahaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pembayaran memiliki pengaruh langsung terhadap ketersediaan armada trucking pada operasional impor PT Silkargo Indonesia Semarang. Hasil wawancara menunjukkan bahwa vendor cenderung memprioritaskan perusahaan yang memiliki rekam jejak pembayaran yang baik, sedangkan keterlambatan pembayaran menyebabkan vendor mengurangi prioritas layanan, menahan armada, atau bahkan menolak pekerjaan baru. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pembayaran tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kewajiban finansial perusahaan, tetapi juga mempengaruhi hubungan kerja sama serta tingkat komitmen vendor dalam mendukung kebutuhan operasional perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan konsep *Vendor Relationship Development* yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menjelaskan bahwa hubungan jangka panjang dengan vendor dibangun melalui kepercayaan, komitmen, komunikasi, dan pemenuhan kewajiban antar pihak. Dalam konteks kerja sama antara PT Silkargo Indonesia Semarang dan vendor trucking, ketepatan pembayaran merupakan salah satu bentuk pemenuhan komitmen perusahaan yang berperan dalam menjaga kepercayaan vendor. Ketika pembayaran dilakukan sesuai dengan term of payment yang telah disepakati, vendor cenderung lebih responsif dan bersedia memberikan prioritas layanan kepada perusahaan. Sebaliknya, keterlambatan pembayaran dapat menurunkan tingkat kepercayaan vendor dan mempengaruhi kesediaan mereka dalam menyediakan armada ketika dibutuhkan.

Di sisi lain, temuan penelitian ini juga sejalan dengan konsep *Vendor Risk Management* yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menekankan pentingnya identifikasi dan pengelolaan risiko yang dapat mengganggu

kemampuan vendor dalam memenuhi kebutuhan operasional perusahaan. Dalam penelitian ini, outstanding payment dapat dipandang sebagai sumber *relationship risk* karena berpotensi mengganggu hubungan kerja sama yang telah terjalin dan mempengaruhi komitmen vendor dalam memberikan layanan. Risiko tersebut tercermin dari kecenderungan vendor untuk menanyakan status pembayaran sebelum menerima pekerjaan baru, berkurangnya prioritas layanan yang diberikan kepada perusahaan, hingga munculnya kebutuhan untuk mempercepat tempo pembayaran sebagai upaya memperoleh kembali dukungan armada dari vendor.

Temuan observasi yang menunjukkan bahwa pembahasan status pembayaran sering kali muncul sebelum pembahasan teknis operasional semakin memperkuat bahwa kepastian pembayaran menjadi salah satu pertimbangan utama vendor dalam menentukan prioritas pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa risiko yang muncul akibat outstanding payment tidak hanya berdampak pada hubungan bisnis antara perusahaan dan vendor, tetapi juga dapat berkembang menjadi risiko operasional berupa keterlambatan penyediaan armada trucking yang berpotensi mengganggu kelancaran kegiatan impor.

Temuan ini didukung oleh Kovach et al. (2023) yang menjelaskan bahwa keterlambatan pembayaran yang berulang dapat menurunkan komitmen vendor dan mengganggu keberlangsungan hubungan kerja sama dalam jangka panjang. Salsabila dan Putranto (2025) juga menemukan bahwa ketepatan pembayaran berpengaruh positif terhadap responsivitas vendor, sedangkan keterlambatan pembayaran berpotensi menurunkan prioritas layanan yang diberikan kepada perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan pembayaran yang baik tidak hanya berfungsi untuk menjaga hubungan kerja sama dengan vendor, tetapi juga menjadi

bagian dari upaya mitigasi risiko guna memastikan ketersediaan armada trucking secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mekanisme pembayaran vendor trucking merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada trucking pada operasional impor PT Silkargo Indonesia Semarang. Penelitian menemukan bahwa ketepatan pembayaran berperan dalam membangun kepercayaan, komitmen, dan prioritas layanan yang diberikan vendor kepada perusahaan. Sebaliknya, outstanding payment yang terjadi akibat kendala administratif maupun keterlambatan dropping fund berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan vendor, mengurangi prioritas layanan, serta meningkatkan risiko ketidaktersediaan armada. Oleh karena itu, pengelolaan pembayaran yang konsisten dan tepat waktu menjadi penting tidak hanya untuk menjaga hubungan kerja sama dengan vendor, tetapi juga sebagai bagian dari upaya mitigasi risiko guna mendukung ketersediaan armada trucking secara berkelanjutan.

4.2.3 Bagaimana Upaya yang Dapat Dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang Dalam Meningkatkan Ketersediaan Armada Trucking Operasional Impor

4.2.3.1 Upaya Pengelolaan Seleksi Dan Evaluasi Vendor *Trucking*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi dan evaluasi vendor trucking masih menghadapi kesenjangan antara jumlah vendor yang terdaftar dalam sistem dan jumlah vendor yang secara konsisten mampu memenuhi kebutuhan armada perusahaan. Sistem Samudera Indonesia Procurement System (SIPS) yang diterapkan perusahaan telah menyediakan mekanisme seleksi vendor yang terstandarisasi, namun status keterdaftaran vendor belum sepenuhnya

mencerminkan kemampuan operasional vendor dalam menyediakan armada ketika kebutuhan operasional meningkat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan jumlah vendor terdaftar saja belum cukup untuk menjamin ketersediaan armada trucking. Oleh karena itu, PT Silkargo Indonesia Semarang melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor guna memastikan vendor yang terdaftar tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga mampu mendukung kebutuhan operasional perusahaan secara berkelanjutan. Untuk memperoleh gambaran mengenai upaya tersebut, penulis melakukan wawancara dengan informan terkait.

Informan A-01 selaku Kepala Operasional dan Vendor Management menjelaskan bahwa perusahaan berupaya menjaga kualitas vendor melalui penerapan standar seleksi dan evaluasi yang konsisten:

"Sistem yang ideal adalah yang konsisten menerapkan SOP perusahaan secara tegas, di mana seluruh pemenuhan standar dokumen dan kualifikasi yang ada pada SIPS wajib dipenuhi oleh vendor. Selain itu, pelaksanaan evaluasi berkala secara rutin (setiap 6 bulan hingga 1 tahun) menjadi poin krusial untuk menjaga komitmen kerja sama." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memandang evaluasi berkala sebagai salah satu instrumen penting untuk memastikan vendor tetap memenuhi standar yang telah ditetapkan dan mampu mendukung kebutuhan operasional perusahaan dalam jangka panjang.

Selain mempertahankan kualitas vendor yang sudah terdaftar, perusahaan juga berupaya memperluas alternatif sumber armada melalui penambahan vendor baru. Hal tersebut disampaikan oleh Informan A-02 selaku Staff Operasional:

"Perusahaan diharapkan lebih fleksibel dan tidak terlalu kaku dalam memberikan ruang kebijakan pendaftaran bagi vendor luar agar jaringan armada bisa lebih luas." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perluasan jaringan vendor dipandang sebagai salah satu langkah yang dapat meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam memperoleh armada ketika kebutuhan operasional meningkat atau ketika vendor yang selama ini aktif tidak mampu memenuhi seluruh permintaan armada yang dibutuhkan.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penulis mengamati bahwa perusahaan telah memiliki beberapa mekanisme yang mendukung pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor trucking. Pertama, perusahaan menerapkan proses seleksi vendor melalui sistem SIPS yang mensyaratkan pemenuhan berbagai aspek legalitas, perizinan, perpajakan, serta persyaratan khusus yang berkaitan dengan standar QHSE perusahaan. Mekanisme ini berfungsi sebagai tahap awal untuk memastikan bahwa vendor yang terdaftar telah memenuhi standar minimum yang ditetapkan perusahaan. Kedua, perusahaan melaksanakan evaluasi kinerja vendor secara berkala setiap enam bulan dengan mempertimbangkan aspek QHSE, tingkat kooperatif vendor, kecepatan respons, dan rekam jejak pelayanan selama pelaksanaan operasional. Evaluasi tersebut menjadi sarana bagi perusahaan untuk memantau kualitas layanan vendor sekaligus menjaga komitmen kerja sama yang telah terjalin. Ketiga, ketika kapasitas vendor aktif tidak mampu memenuhi kebutuhan armada perusahaan, perusahaan berupaya memperluas sumber armada melalui mekanisme penggandengan vendor tambahan oleh vendor yang telah terdaftar dalam sistem SIPS. Meskipun mekanisme ini masih bersifat situasional dan menimbulkan konsekuensi administratif tertentu, langkah tersebut menjadi alternatif yang digunakan perusahaan untuk menjaga kelangsungan operasional ketika kebutuhan armada meningkat secara signifikan. Keempat, perusahaan terus

membuka peluang bagi vendor baru yang memenuhi persyaratan perusahaan untuk bergabung ke dalam sistem SIPS. Upaya ini dilakukan sebagai bentuk antisipasi terhadap risiko ketergantungan pada kelompok vendor tertentu sekaligus untuk memperluas kapasitas penyediaan armada yang dapat dimanfaatkan perusahaan pada masa mendatang.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dan observasi, dapat diketahui bahwa upaya pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor trucking yang dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang berfokus pada dua aspek utama, yaitu menjaga kualitas vendor melalui penerapan standar seleksi dan evaluasi berkala serta memperluas jaringan vendor yang dapat mendukung kebutuhan operasional perusahaan. Upaya tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berupaya memastikan kepatuhan vendor terhadap persyaratan administratif, tetapi juga berusaha membangun basis vendor yang lebih luas dan mampu mendukung kebutuhan armada secara berkelanjutan.

Upaya tersebut sejalan dengan konsep *Vendor Risk Management* yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menekankan pentingnya proses seleksi, evaluasi, dan pemantauan vendor secara berkelanjutan untuk mengurangi risiko gangguan pasokan jasa maupun sumber daya yang dibutuhkan perusahaan. Melalui penerapan sistem seleksi SIPS, evaluasi berkala, serta upaya perluasan jaringan vendor, PT Silkargo Indonesia Semarang berupaya mengurangi risiko ketidaktersediaan armada yang dapat mengganggu kelancaran operasional impor. Dengan demikian, pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor tidak hanya berfungsi sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam menjaga keandalan ketersediaan armada trucking

4.2.3.2 Upaya perencanaan dan koordinasi penyediaan armada *trucking*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses seleksi dan evaluasi vendor *trucking* masih menghadapi kesenjangan antara jumlah vendor yang terdaftar dalam sistem dan jumlah vendor yang secara konsisten mampu memenuhi kebutuhan armada perusahaan. Sistem Samudera Indonesia Procurement System (SIPS) yang diterapkan perusahaan telah menyediakan mekanisme seleksi vendor yang terstandarisasi, namun status keterdaftaran vendor belum sepenuhnya mencerminkan kemampuan operasional vendor dalam menyediakan armada ketika kebutuhan operasional meningkat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan jumlah vendor terdaftar saja belum cukup untuk menjamin ketersediaan armada *trucking*. Oleh karena itu, PT Silkargo Indonesia Semarang melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor guna memastikan vendor yang terdaftar tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga mampu mendukung kebutuhan operasional perusahaan secara berkelanjutan. Untuk memperoleh gambaran mengenai upaya tersebut, penulis melakukan wawancara dengan informan terkait.

Informan A-01 selaku Kepala Operasional dan Vendor Management menjelaskan bahwa perusahaan berupaya menjaga kualitas vendor melalui penerapan standar seleksi dan evaluasi yang konsisten:

"Sistem yang ideal adalah yang konsisten menerapkan SOP perusahaan secara tegas, di mana seluruh pemenuhan standar dokumen dan kualifikasi yang ada pada SIPS wajib dipenuhi oleh vendor. Selain itu, pelaksanaan evaluasi berkala secara rutin (setiap 6 bulan hingga 1 tahun) menjadi poin krusial untuk menjaga komitmen kerja sama." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memandang evaluasi berkala sebagai salah satu instrumen penting untuk memastikan vendor tetap

memenuhi standar yang telah ditetapkan dan mampu mendukung kebutuhan operasional perusahaan dalam jangka panjang.

Selain mempertahankan kualitas vendor yang sudah terdaftar, perusahaan juga berupaya memperluas alternatif sumber armada melalui penambahan vendor baru. Hal tersebut disampaikan oleh Informan A-02 selaku Staff Operasional:

"Perusahaan diharapkan lebih fleksibel dan tidak terlalu kaku dalam memberikan ruang kebijakan pendaftaran bagi vendor luar agar jaringan armada bisa lebih luas." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perluasan jaringan vendor dipandang sebagai salah satu langkah yang dapat meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam memperoleh armada ketika kebutuhan operasional meningkat atau ketika vendor yang selama ini aktif tidak mampu memenuhi seluruh permintaan armada yang dibutuhkan.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penulis mengamati bahwa perusahaan telah memiliki beberapa mekanisme yang mendukung pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor trucking. Pertama, perusahaan menerapkan proses seleksi vendor melalui sistem SIPS yang mensyaratkan pemenuhan berbagai aspek legalitas, perizinan, perpajakan, serta persyaratan khusus yang berkaitan dengan standar QHSE perusahaan. Mekanisme ini berfungsi sebagai tahap awal untuk memastikan bahwa vendor yang terdaftar telah memenuhi standar minimum yang ditetapkan perusahaan. Kedua, perusahaan melaksanakan evaluasi kinerja vendor secara berkala setiap enam bulan dengan mempertimbangkan aspek QHSE, tingkat kooperatif vendor, kecepatan respons, dan rekam jejak pelayanan selama pelaksanaan operasional. Evaluasi tersebut menjadi sarana bagi perusahaan untuk memantau kualitas layanan vendor sekaligus menjaga komitmen kerja sama yang

telah terjalin. Ketiga, ketika kapasitas vendor aktif tidak mampu memenuhi kebutuhan armada perusahaan, perusahaan berupaya memperluas sumber armada melalui mekanisme penggandengan vendor tambahan oleh vendor yang telah terdaftar dalam sistem SIPS. Meskipun mekanisme ini masih bersifat situasional dan menimbulkan konsekuensi administratif tertentu, langkah tersebut menjadi alternatif yang digunakan perusahaan untuk menjaga kelangsungan operasional ketika kebutuhan armada meningkat secara signifikan. Keempat, perusahaan terus membuka peluang bagi vendor baru yang memenuhi persyaratan perusahaan untuk bergabung ke dalam sistem SIPS. Upaya ini dilakukan sebagai bentuk antisipasi terhadap risiko ketergantungan pada kelompok vendor tertentu sekaligus untuk memperluas kapasitas penyediaan armada yang dapat dimanfaatkan perusahaan pada masa mendatang.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dan observasi, dapat diketahui bahwa upaya pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor trucking yang dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang berfokus pada dua aspek utama, yaitu menjaga kualitas vendor melalui penerapan standar seleksi dan evaluasi berkala serta memperluas jaringan vendor yang dapat mendukung kebutuhan operasional perusahaan. Upaya tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berupaya memastikan kepatuhan vendor terhadap persyaratan administratif, tetapi juga berusaha membangun basis vendor yang lebih luas dan mampu mendukung kebutuhan armada secara berkelanjutan.

Upaya tersebut sejalan dengan konsep *Vendor Risk Management* yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menekankan pentingnya proses seleksi, evaluasi, dan pemantauan vendor secara berkelanjutan untuk mengurangi

risiko gangguan pasokan jasa maupun sumber daya yang dibutuhkan perusahaan. Melalui penerapan sistem seleksi SIPS, evaluasi berkala, serta upaya perluasan jaringan vendor, PT Silkargo Indonesia Semarang berupaya mengurangi risiko ketidaktersediaan armada yang dapat mengganggu kelancaran operasional impor. Dengan demikian, pengelolaan seleksi dan evaluasi vendor tidak hanya berfungsi sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam menjaga keandalan ketersediaan armada trucking

4.2.3.3 Upaya Pengelolaan Hubungan Bisnis Dengan Vendor *Trucking*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan bisnis antara PT Silkargo Indonesia Semarang dan vendor trucking memiliki pengaruh terhadap ketersediaan armada dalam operasional impor perusahaan. Ketersediaan armada tidak hanya ditentukan oleh kapasitas fisik yang dimiliki vendor, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja sama yang terjalin antara kedua belah pihak. Ketika hubungan bisnis berjalan dengan baik, vendor cenderung lebih responsif dan memberikan prioritas layanan kepada perusahaan. Sebaliknya, hubungan yang kurang terjaga berpotensi mempengaruhi komitmen vendor dalam menyediakan armada ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, PT Silkargo Indonesia Semarang melakukan berbagai upaya untuk menjaga dan mengembangkan hubungan bisnis dengan vendor trucking guna mendukung ketersediaan armada secara berkelanjutan.

Informan A-01 selaku Kepala Operasional dan Vendor Management menjelaskan bahwa perusahaan berupaya membangun hubungan kerja sama yang dilandasi prinsip kemitraan jangka panjang:

"Hubungan dan komunikasi selalu diupayakan terjalin dengan baik secara profesional, dengan memegang prinsip kemitraan yang sehat dan saling

menguntungkan (*win-win solution*) bagi kedua belah pihak." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya memandang vendor sebagai penyedia jasa semata, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berperan dalam mendukung kelancaran operasional impor. Pendekatan kemitraan tersebut menjadi dasar dalam membangun hubungan kerja sama yang berkelanjutan dengan vendor.

Selain menjaga hubungan secara formal, perusahaan juga berupaya membangun komunikasi yang intensif dengan vendor dalam pelaksanaan operasional sehari-hari. Komunikasi tersebut dilakukan untuk memastikan kebutuhan armada dapat diinformasikan secara cepat sekaligus menjaga keterbukaan informasi antara perusahaan dan vendor terkait kondisi operasional yang sedang dihadapi masing-masing pihak.

Dalam situasi ketika perusahaan mengalami kendala memperoleh armada, hubungan yang telah terbangun dengan vendor juga dimanfaatkan sebagai sarana untuk mencari solusi bersama. Informan A-02 selaku Staff Operasional menjelaskan:

"Respons vendor sangat bergantung pada status pembayaran tagihan mereka. Jika ada kendala, operasional akan meminta bantuan Kepala Divisi untuk mencarikan vendor luar atau menggunakan opsi terakhir (*last option*) berupa koordinasi antarpimpinan (atasan ke atasan) untuk memakai armada dari anak perusahaan grup, seperti Samudera Perdana (SP)." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin tidak hanya berlangsung pada level operasional, tetapi juga melibatkan komunikasi dan koordinasi pada level manajerial ketika perusahaan menghadapi kondisi yang

membutuhkan dukungan armada dalam jumlah besar atau dalam waktu yang terbatas.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penulis mengamati beberapa upaya yang dilakukan perusahaan dalam menjaga hubungan bisnis dengan vendor trucking. Pertama, perusahaan secara aktif menjaga komunikasi dengan vendor melalui koordinasi rutin terkait kebutuhan armada, jadwal operasional, serta berbagai kendala yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan. Kedua, perusahaan berupaya mempertahankan hubungan kerja sama jangka panjang dengan vendor yang dinilai memiliki kinerja baik dan mampu mendukung kebutuhan operasional perusahaan secara konsisten. Ketiga, perusahaan mengedepankan pendekatan komunikasi langsung ketika muncul permasalahan operasional maupun kebutuhan armada yang bersifat mendesak. Keempat, dalam kondisi tertentu perusahaan melibatkan pimpinan untuk melakukan komunikasi dan negosiasi dengan vendor guna memperoleh dukungan armada tambahan ketika kapasitas vendor utama tidak mencukupi.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dan observasi, dapat diketahui bahwa upaya pengelolaan hubungan bisnis dengan vendor trucking yang dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang berfokus pada pembangunan komunikasi yang berkelanjutan, penerapan prinsip kemitraan yang saling menguntungkan, serta penguatan koordinasi pada berbagai tingkatan organisasi. Upaya tersebut bertujuan untuk menjaga komitmen vendor dalam mendukung kebutuhan armada perusahaan sekaligus menciptakan hubungan kerja sama yang lebih stabil dalam jangka panjang.

Upaya tersebut sejalan dengan konsep Vendor Relationship Development yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menekankan pentingnya pengembangan hubungan jangka panjang melalui komunikasi yang efektif, kepercayaan, komitmen, dan kolaborasi antara perusahaan dengan vendor. Melalui komunikasi yang intensif dan pendekatan kemitraan yang berorientasi pada kerja sama jangka panjang, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan vendor dalam mendukung kebutuhan operasionalnya. Hubungan yang kuat juga memungkinkan perusahaan memperoleh dukungan yang lebih baik ketika menghadapi kondisi operasional yang membutuhkan armada secara mendadak maupun dalam jumlah besar.

Dengan demikian, PT Silkargo Indonesia Semarang berupaya menjaga ketersediaan armada trucking tidak hanya melalui aspek teknis dan operasional, tetapi juga melalui pengelolaan hubungan bisnis yang berkelanjutan dengan vendor. Semakin baik kualitas hubungan yang terbangun, semakin besar peluang perusahaan memperoleh dukungan armada yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran operasional impor.

4.2.3.4 Upaya Pengelolaan Pembayaran Vendor *Trucking*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pembayaran memiliki pengaruh terhadap ketersediaan armada trucking dalam operasional impor PT Silkargo Indonesia Semarang. Meskipun perusahaan telah memiliki prosedur pembayaran yang jelas melalui kesepakatan term of payment (TOP) dengan vendor, dalam praktiknya masih terdapat kondisi tertentu yang menyebabkan outstanding payment. Kondisi tersebut berpotensi mempengaruhi kepercayaan vendor dan menurunkan kesediaan mereka dalam menyediakan armada ketika dibutuhkan.

Oleh karena itu, PT Silkargo Indonesia Semarang melakukan berbagai upaya untuk mengelola pembayaran vendor guna menjaga kelancaran hubungan kerja sama serta memastikan dukungan armada tetap tersedia untuk mendukung operasional perusahaan.

Informan A-03 selaku Staff Finance menjelaskan bahwa perusahaan telah menerapkan mekanisme pembayaran yang disepakati sejak awal kerja sama dengan vendor:

"Sebelum vendor terdaftar di SIPS, perusahaan dan vendor terlebih dahulu menyepakati term of payment (TOP), yang umumnya selama satu bulan. Dalam kondisi tertentu, pembayaran dapat disepakati menjadi dua minggu. Apabila dalam pelaksanaannya perusahaan mengalami kendala pembayaran, biasanya dilakukan negosiasi ulang dengan vendor." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya membangun kesepakatan pembayaran yang jelas sejak awal hubungan kerja sama sehingga kedua belah pihak memiliki pemahaman yang sama mengenai hak dan kewajiban pembayaran yang harus dipenuhi.

Selain menerapkan term of payment yang disepakati bersama, perusahaan juga melakukan komunikasi dan negosiasi dengan vendor ketika menghadapi kendala pembayaran. Upaya tersebut dilakukan untuk menjaga hubungan kerja sama tetap berjalan sekaligus mengurangi risiko penurunan dukungan armada akibat adanya outstanding payment. Informan A-03 menjelaskan bahwa ketika perusahaan mengalami kendala pembayaran, komunikasi dengan vendor menjadi langkah yang penting untuk menjaga keberlangsungan kerja sama.

Upaya lain yang dilakukan perusahaan adalah memberikan percepatan pembayaran pada kondisi tertentu untuk meningkatkan prioritas layanan dari

vendor. Hal tersebut dijelaskan oleh Informan A-01 selaku Kepala Operasional dan Vendor Management:

"Sebagai stimulus (gimmick) agar vendor lebih tertarik memprioritaskan kami, perusahaan mempercepat tempo pembayaran dari yang biasanya satu bulan menjadi satu atau dua minggu." (Hasil Wawancara 19 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memanfaatkan fleksibilitas skema pembayaran sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan komitmen vendor dalam mendukung kebutuhan armada perusahaan, khususnya pada kondisi operasional yang membutuhkan respons cepat dari vendor.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penulis mengamati beberapa upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengelola pembayaran vendor trucking. Pertama, perusahaan menerapkan term of payment yang telah disepakati bersama sebagai pedoman dalam proses pembayaran vendor. Kedua, perusahaan melakukan pemantauan terhadap outstanding payment melalui koordinasi antara bagian Finance dan Operasional sehingga status pembayaran vendor dapat diketahui secara berkala. Ketiga, perusahaan melakukan komunikasi dan negosiasi dengan vendor ketika terjadi keterlambatan pembayaran untuk menjaga hubungan kerja sama tetap berjalan. Keempat, perusahaan menerapkan percepatan pembayaran pada kondisi tertentu sebagai bentuk upaya mempertahankan dukungan armada dari vendor yang memiliki peran penting dalam operasional perusahaan.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dan observasi, dapat diketahui bahwa upaya pengelolaan pembayaran vendor trucking yang dilakukan PT Silkargo Indonesia Semarang berfokus pada pemeliharaan kelancaran arus pembayaran, pengendalian outstanding payment, serta pembangunan komunikasi yang baik dengan vendor ketika terjadi kendala pembayaran. Upaya tersebut dilakukan untuk

menjaga kepercayaan vendor sekaligus mengurangi risiko terganggunya ketersediaan armada akibat permasalahan finansial.

Upaya tersebut sejalan dengan konsep *Vendor Risk Management* yang dikemukakan oleh Monczka et al. (2016), yang menekankan pentingnya identifikasi dan pengendalian risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan vendor dalam mendukung kebutuhan operasional perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, outstanding payment merupakan salah satu risiko yang berpotensi mengurangi komitmen vendor dalam menyediakan armada. Oleh karena itu, pengelolaan pembayaran yang baik menjadi bagian dari strategi mitigasi risiko untuk menjaga keberlangsungan dukungan vendor terhadap operasional perusahaan.

Selain itu, upaya tersebut juga sejalan dengan konsep *Vendor Relationship Development* yang menekankan pentingnya membangun hubungan kerja sama yang berlandaskan kepercayaan, komitmen, dan komunikasi yang berkelanjutan antara perusahaan dan vendor. Melalui pemenuhan kewajiban pembayaran sesuai kesepakatan serta komunikasi yang terbuka ketika terjadi kendala, perusahaan berupaya mempertahankan tingkat kepercayaan vendor sehingga hubungan kerja sama dapat berlangsung secara lebih stabil dalam jangka panjang.

Dengan demikian, PT Silkargo Indonesia Semarang tidak hanya memandang pembayaran sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam menjaga hubungan bisnis dan mengurangi risiko ketidaktersediaan armada trucking. Melalui pengelolaan pembayaran yang baik, perusahaan berupaya mempertahankan kepercayaan vendor serta meningkatkan peluang memperoleh dukungan armada yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran operasional impor.

4.3 Output Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian, *output* yang dihasilkan berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengelolaan Vendor Trucking Impor di PT Silkargo Indonesia Semarang. SOP dipilih karena permasalahan ketersediaan armada yang ditemukan tidak hanya berkaitan dengan keterbatasan armada, tetapi juga mencakup aspek manajemen vendor, proses operasional, hubungan bisnis, dan mekanisme pembayaran yang memerlukan pengaturan kerja yang lebih terstruktur.

SOP ini dirancang sebagai tindak lanjut atas temuan penelitian dengan memperkuat evaluasi vendor melalui indikator rasio pemenuhan Work Order, mendorong perencanaan kebutuhan armada yang lebih awal, memperjelas koordinasi antar divisi, serta meningkatkan pengelolaan pembayaran vendor secara lebih proaktif. Penyusunan SOP tersebut sejalan dengan pandangan Monczka et al. (2016) yang menekankan pentingnya evaluasi kinerja vendor secara berkelanjutan serta Christopher (2016) yang menyatakan bahwa aliran barang, informasi, dan finansial harus berjalan secara sinkron agar rantai pasok dapat berfungsi secara optimal.

Secara keseluruhan, SOP disusun dalam enam tahapan utama, yaitu perencanaan kebutuhan armada, penugasan vendor, pelaksanaan dan pembayaran, koordinasi mingguan, evaluasi kinerja vendor, serta penanganan kondisi darurat. Setiap tahapan dilengkapi dengan penanggung jawab, aktivitas, dan output yang jelas sehingga dapat diterapkan secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

Untuk mendukung implementasinya, SOP juga dilengkapi dengan indikator keberhasilan yang digunakan untuk mengukur efektivitas penerapan prosedur,

seperti tingkat pemenuhan Work Order, jumlah vendor aktif, ketepatan pembayaran vendor, serta penurunan order yang terkena biaya storage. Dengan demikian, SOP yang dihasilkan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai alat evaluasi dalam upaya meningkatkan ketersediaan armada trucking secara berkelanjutan.

Tabel 4.4 Standar Operasional Prosedur Pengelolaan Vendor Trucking Impor

	STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR	
	PENGELOLAAN VENDOR <i>TRUCKING</i> IMPOR	
	No. Dokumen: SOP-OPS-VTI-001	Tanggal Terbit:
	Revisi ke:	Halaman:
1. Tujuan		
Standar Operasional Prosedur ini bertujuan untuk memberikan panduan yang terstruktur kepada divisi Operasional dan <i>Finance</i> PT Silkargo Indonesia Semarang dalam mengelola vendor <i>trucking</i> impor secara proaktif, konsisten, dan berkelanjutan, sehingga ketersediaan armada dapat terjamin untuk mendukung kelancaran operasional pengeluaran kontainer dari Pelabuhan Tanjung Emas Semarang.		
2. Ruang Lingkup		
SOP ini berlaku untuk seluruh kegiatan pengelolaan vendor <i>trucking</i> dalam operasional impor di PT Silkargo Indonesia Semarang, mencakup proses perencanaan kebutuhan armada, penugasan vendor, pemantauan pembayaran, koordinasi lintas divisi, evaluasi kinerja vendor, dan penanganan kondisi darurat ketika armada sulit diperoleh.		
3. Definisi		
Vendor <i>Trucking</i>	Perusahaan atau perorangan penyedia jasa angkutan darat yang digunakan untuk menarik kontainer dari pelabuhan menuju Lokasi <i>consignee</i> .	
SIPS	<i>Samudera Indonesia Procurement System</i> , sistem pengadaan resmi perusahaan yang digunakan untuk mendaftarkan dan mengelola vendor <i>trucking</i> .	

<i>Work Order (WO)</i>	Dokumen penugasan resmi yang diterbitkan perusahaan kepada vendor sebagai dasar pencatatan operasional dan acuan pembayaran tagihan.
<i>Outstanding payment</i>	Tagihan vendor yang belum dibayarkan oleh perusahaan melebihi <i>term of payment</i> yang telah disepakati bersama.
<i>Term of payment (TOP)</i>	Jangka waktu pembayaran tagihan vendor yang disepakati sejak awal kerja sama, umumnya 14 hingga 30 hari setelah dokumen tagihan lengkap diterima.
<i>Aging Invoice</i>	Laporan umur piutang yang mengelompokkan tagihan vendor berdasarkan lama waktu keterlambatan pembayaran dari <i>due date</i> .
<i>Free time</i>	Periode waktu yang diberikan oleh operator terminal pelabuhan tanpa dikenakan biaya penyimpanan kontainer.
<i>Storage</i>	Biaya penyimpanan yang dikenakan operator terminal apabila kontainer tidak diambil setelah periode <i>free time</i> berakhir, bersifat kumulatif per kontainer per hari.
4. Referensi	
Regulasi	Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 49 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan dan Pengusahaan Jasa Pengurusan Transportasi Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Kepabeanan
Kebijakan Internal	Kebijakan Pengadaan PT Samudera Indonesia Tbk melalui <i>Samudera Indonesia Procurement System (SIPS)</i> Standar QHSE (<i>Quality, Health, Safety, and Environment</i>) PT Silkargo Indonesia
5. Tanggung Jawab	
<i>Customer Service</i>	Menyampaikan informasi jadwal kedatangan kapal dan estimasi volume kontainer kepada tim Operasional minimal H-7 sebelum pelaksanaan pengeluaran.

Staff Operasional	Merencanakan kebutuhan armada, menugaskan vendor harian berdasarkan urutan prioritas, memantau pelaksanaan pengeluaran kontainer, dan mencatat rekam jejak kinerja vendor.
Kepala Operasional & Vendor Management	Memutuskan eskalasi ketika vendor tidak dapat memenuhi kebutuhan armada, menjalankan evaluasi kinerja dan klasifikasi vendor setiap 6 bulan, melakukan <i>sourcing</i> vendor baru, dan mengoordinasikan kondisi darurat dengan mitra grup.
Staff Finance	Memverifikasi dokumen tagihan vendor, memproses pembayaran sesuai <i>term of payment</i> , memantau sistem <i>aging invoice</i> secara proaktif, dan berkoordinasi dengan Operasional dalam penjadwalan pembayaran mingguan.

6. Prosedur

6.1 Perencanaan Kebutuhan Armada (H-7 sebelum pelaksanaan)

No	Aktivitas	Penanggung Jawab	Uraian Kegiatan	Output/ Dokumen
1	Menyampaikan informasi jadwal kapal	<i>Customer Service</i>	<i>Customer Service</i> menyampaikan estimasi kedatangan kapal, jumlah kontainer, dan jenis muatan kepada tim Operasional paling lambat H-7 sebelum pelaksanaan pengeluaran.	Informasi jadwal kapal tersampaikan
2	Memetakan kebutuhan armada	Staff Operasional	Staff Operasional memetakan kebutuhan armada berdasarkan volume kontainer,	Rencana kebutuhan armada per <i>shipment</i>

			jenis tonase yang dibutuhkan, dan rute pengiriman ke lokasi <i>consignee</i> .	
3	Menyampaikan proyeksi ke <i>Finance</i>	Staff Operasional	Staff Operasional menyampaikan daftar vendor yang direncanakan akan ditugaskan kepada divisi <i>Finance</i> agar <i>Finance</i> dapat memeriksa dan mempersiapkan status pembayaran vendor terkait.	Daftar vendor prioritas minggu berjalan
4	Cek <i>aging invoice</i> vendor	Staff <i>Finance</i>	Staff <i>Finance</i> melakukan pengecekan status pembayaran vendor yang akan ditugaskan menggunakan sistem <i>Aging/Account Payable</i> . Apabila terdapat <i>outstanding payment</i> , <i>Finance</i> segera memproses pembayaran sebelum penugasan dilakukan.	Laporan status pembayaran vendor
6.2 Penugasan Vendor (H-2 sebelum pelaksanaan)				
No	Aktivitas	Penanggung Jawab	Uraian Kegiatan	Output/ Dokumen

5	Menghubungi vendor sesuai prioritas	Staff Operasional	Staff Operasional menghubungi vendor sesuai urutan prioritas berdasarkan matriks klasifikasi vendor terbaru. Vendor Prioritas dihubungi terlebih dahulu, diikuti Vendor Cadangan apabila vendor prioritas tidak tersedia.	Konfirmasi kesediaan vendor
6	Evaluasi konfirmasi vendor	Staff Operasional & Kepala Operasional	Apabila vendor mengonfirmasi armada tersedia, lanjut ke Langkah 7. Apabila tidak, Staff Operasional melaporkan kepada Kepala Operasional & <i>Vendor Management</i> untuk mencari vendor pengganti. Apabila seluruh vendor tidak dapat memenuhi, aktifkan prosedur kondisi darurat (lihat 6.6).	Keputusan vendor yang digunakan
7	Menerbitkan <i>Work Order</i>	Staff Operasional	Staff Operasional menerbitkan <i>Work Order</i> resmi kepada vendor yang sudah mengonfirmasi. <i>Work</i>	<i>Work Order</i> terbit

			Order menjadi dasar pencatatan operasional dan acuan pembayaran tagihan vendor.	
6.3 Pelaksanaan dan Pembayaran				
No	Aktivitas	Penanggung Jawab	Uraian Kegiatan	Output/ Dokumen
8	Pelaksanaan pengeluaran kontainer	Staff Operasional	Vendor melaksanakan pengeluaran kontainer dari Pelabuhan Tanjung Emas Semarang menuju lokasi <i>consignee</i> sesuai instruksi <i>Work Order</i> . Staff Operasional memantau proses pelaksanaan dan memastikan kontainer ditarik sebelum periode <i>free time</i> berakhir.	Kontainer terkirim ke <i>consignee</i>
9	Vendor mengajukan <i>invoice</i>	Staff Operasional	Setelah pekerjaan selesai, vendor mengajukan <i>invoice</i> disertai dokumen pendukung lengkap yaitu surat jalan, bukti	<i>Invoice</i> dan dokumen tagihan lengkap

			pengiriman, dan rincian biaya tambahan. Staff Operasional memverifikasi kelengkapan dokumen sebelum diteruskan ke <i>Finance</i> .	
10	<i>Finance</i> memproses pembayaran	Staff <i>Finance</i>	Staff <i>Finance</i> memverifikasi invoice dan memproses pembayaran sesuai <i>term of payment</i> yang disepakati. Pembayaran dilakukan berurutan berdasarkan sistem <i>aging invoice</i> , mendahulukan tagihan dengan umur paling lama.	Bukti transfer pembayaran vendor
6.4 Koordinasi Mingguan Operasional dan <i>Finance</i>				
No	Aktivitas	Penanggung Jawab	Uraian Kegiatan	<i>Output/</i> Dokumen
11	Rapat koordinasi mingguan	Staff Operasional & Staff <i>Finance</i>	Setiap hari Jumat, Staff Operasional dan Staff <i>Finance</i> melaksanakan rapat koordinasi singkat. Operasional menyampaikan proyeksi kebutuhan	Notulen rapat koordinasi mingguan

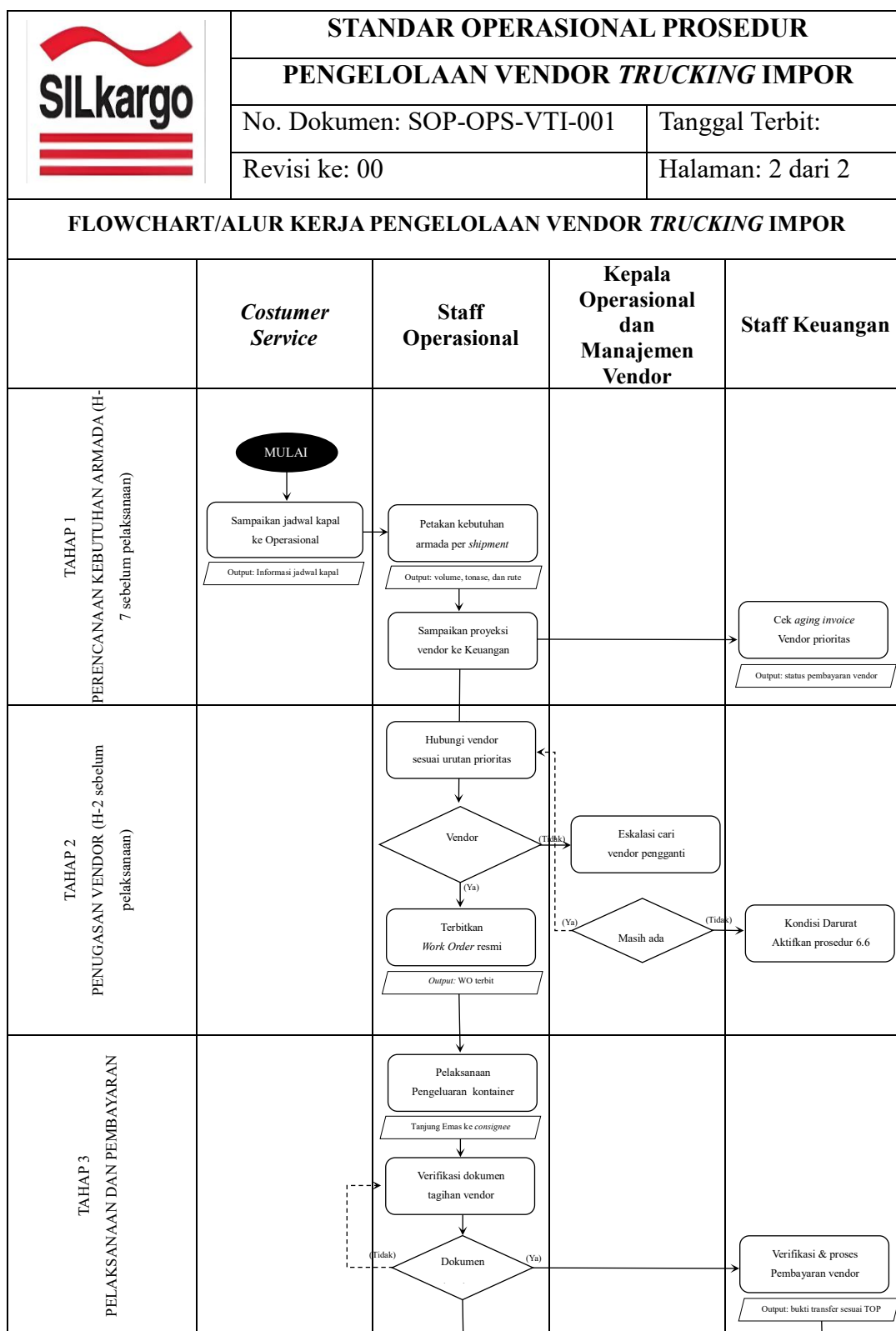
			armada untuk minggu berikutnya. <i>Finance</i> menyampaikan status pembayaran terkini vendor yang akan ditugaskan.	
12	Identifikasi risiko <i>outstanding</i>	Staff <i>Finance</i>	<i>Finance</i> mengidentifikasi vendor yang memiliki risiko <i>outstanding payment</i> dan akan ditugaskan pada minggu berikutnya. Apabila ditemukan, <i>Finance</i> segera mempercepat proses pembayaran sebelum penugasan dilakukan agar vendor dalam kondisi pembayaran bersih saat menerima <i>Work Order</i> .	Daftar prioritas pembayaran minggu berikutnya
6.5 Evaluasi Kinerja Vendor (setiap 6 bulan)				
No	Aktivitas	Penanggung Jawab	Uraian Kegiatan	<i>Output/</i> Dokumen
13	Evaluasi kinerja vendor	Kepala Operasional & <i>Vendor Management</i>	Setiap 6 bulan, Kepala Operasional & <i>Vendor Management</i> melakukan evaluasi kinerja seluruh vendor	Laporan evaluasi kinerja vendor semesteran

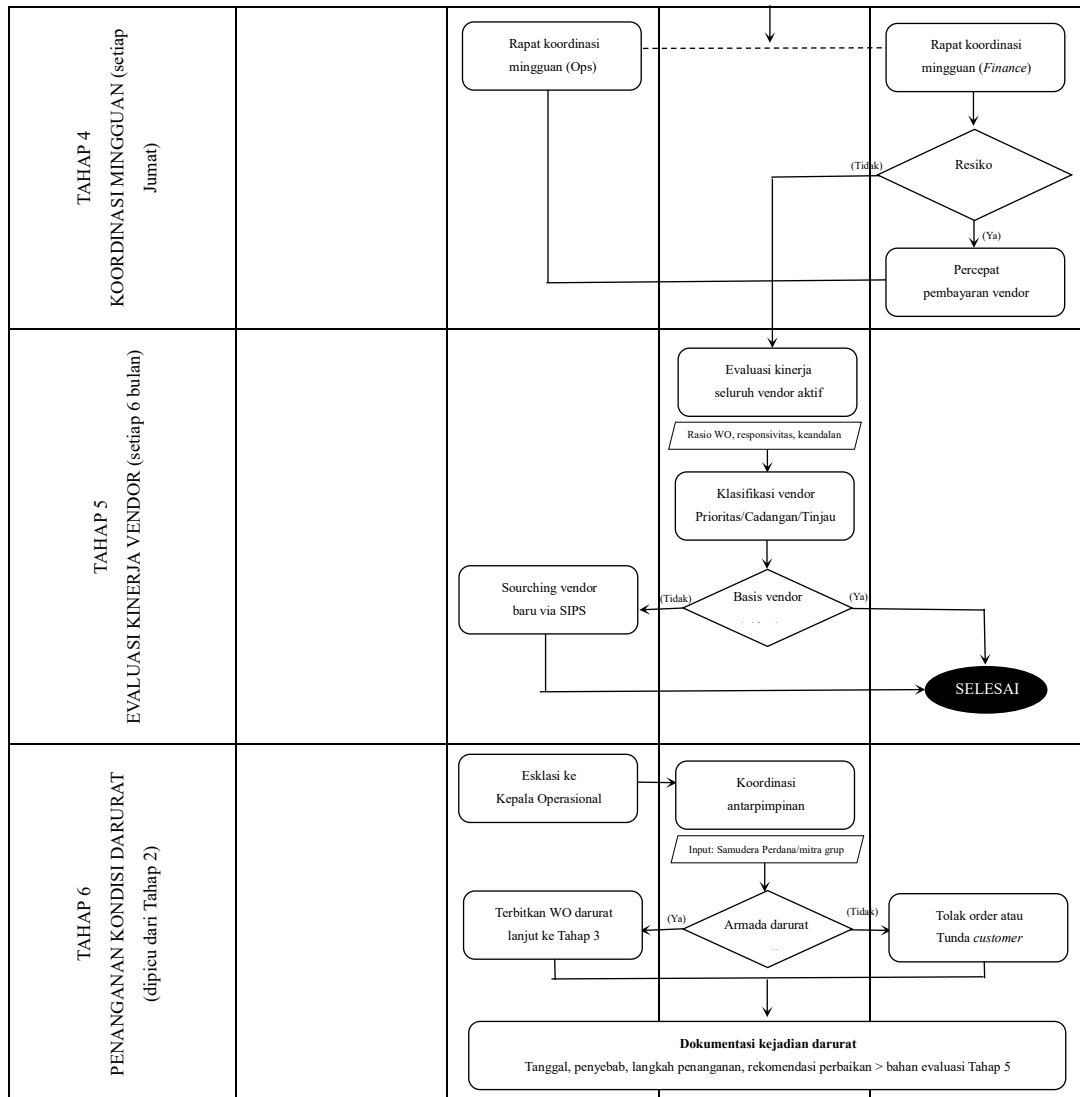
			aktif berdasarkan empat indikator: (1) rasio pemenuhan <i>Work Order</i> ; (2) responsivitas konfirmasi armada, (3) keandalan pada periode high season (4) kepatuhan kelengkapan dokumen penagihan.	
14	Klasifikasi vendor	Kepala Operasional & <i>Vendor Management</i>	Berdasarkan hasil evaluasi, vendor diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: Vendor Prioritas (rasio WO $\geq 85\%$, responsif, andal), Vendor Cadangan (rasio WO 60–84%, cukup andal), dan Vendor Perlu Ditinjau Ulang (rasio WO $< 60\%$, sering menolak penugasan).	Matriks klasifikasi vendor terbaru
15	<i>Sourcing</i> vendor baru	Kepala Operasional & <i>Vendor Management</i>	Apabila jumlah vendor aktif dinilai tidak mencukupi untuk mengakomodasi fluktuasi kebutuhan armada, Kepala Operasional	Daftar kandidat vendor baru terdaftar SIPS

			melakukan <i>sourcing</i> vendor baru dan mendaftarkannya melalui sistem SIPS sesuai standar seleksi QHSE yang berlaku.	
6.6 Penanganan Kondisi Darurat				
No	Aktivitas	Penanggung Jawab	Uraian Kegiatan	Output/ Dokumen
16	Eskalasi ke Kepala Operasional	Staff Operasional	Apabila seluruh vendor dalam jaringan tidak dapat memenuhi kebutuhan armada, Staff Operasional segera melaporkan kepada Kepala Operasional & <i>Vendor Management</i> untuk dilakukan koordinasi tingkat tinggi dengan mitra grup seperti Samudera Perdana atau vendor darurat di luar jaringan resmi.	Laporan kondisi darurat
17	Koordinasi antarpimpinan	Kepala Operasional & <i>Vendor Management</i>	Kepala Operasional melakukan koordinasi langsung dengan pimpinan mitra grup atau perusahaan afiliasi untuk	Konfirmasi armada darurat atau penundaan order

			mengamankan armada darurat. Apabila berhasil, terbitkan <i>Work Order</i> dan lanjutkan ke prosedur pelaksanaan normal (6.3). Apabila tidak berhasil, informasikan kepada <i>customer</i> dan tunda order.	
18	Dokumentasi kejadian darurat	Staff Operasional	Setiap kejadian kondisi darurat wajib didokumentasikan, mencakup tanggal kejadian, penyebab utama, langkah penanganan yang dilakukan, dan rekomendasi perbaikan. Dokumentasi ini menjadi bahan evaluasi pada siklus evaluasi kinerja vendor berikutnya (6.5).	Catatan kejadian darurat
7. Indikator Keberhasilan				
No	Indikator		Target	Metode Pengukuran
1	Persentase <i>Work Order</i> yang terpenuhi tepat waktu tanpa eskalasi darurat		≥ 90% per bulan	Rekap <i>Work Order</i> bulanan

2	Persentase order impor yang terkena biaya <i>storage</i>	$\leq 30\%$ per bulan	Data <i>order charges</i> bulanan
3	Tingkat ketepatan pembayaran vendor sesuai <i>term of payment</i>	$\geq 85\%$ per bulan	Laporan <i>aging invoice Finance</i>
4	Jumlah vendor aktif dengan rasio pemenuhan WO $\geq 85\%$	$\geq 70\%$ dari total vendor terdaftar	Laporan evaluasi kinerja semesteran
5	Frekuensi kejadian kondisi darurat (eskalasi antarpimpinan)	≤ 2 kali per kuartal	Catatan kejadian darurat
8. Pengesahan			
Disusun Oleh		Diperiksa Oleh	Disetujui Oleh
(.....)		(.....)	(.....)





BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai faktor yang mempengaruhi ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impor pada PT Silkargo Indonesia Semarang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ketersediaan armada *trucking* dalam operasional impor PT Silkargo Indonesia Semarang belum optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan armada dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu manajemen vendor *trucking*, proses operasional pengeluaran kontainer impor, hubungan bisnis dengan vendor *trucking*, dan mekanisme pembayaran vendor. Kondisi tersebut tercermin dari masih terjadinya keterlambatan penyediaan armada yang mengakibatkan keterlambatan pengeluaran kontainer, meningkatnya biaya *storage* dan *demurrage*, munculnya biaya lembur operasional, serta terganggunya kelancaran operasional impor perusahaan.
2. Upaya perusahaan dalam meningkatkan ketersediaan armada *trucking* sudah dilakukan, namun belum optimal dalam mengatasi seluruh permasalahan yang ada. Oleh karena itu, PT Silkargo Indonesia Semarang perlu memperkuat evaluasi vendor berbasis kinerja, memperluas jaringan vendor aktif dan cadangan, melakukan perencanaan kebutuhan armada lebih awal, meningkatkan komunikasi serta koordinasi dengan vendor secara berkelanjutan, dan memastikan pembayaran vendor dilakukan tepat waktu sesuai termin yang disepakati. Selain itu, penerapan SOP pengelolaan vendor *trucking* secara

konsisten dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan ketersediaan armada dan mendukung kelancaran operasional impor Perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis memberikan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh PT Silkargo Indonesia Semarang sebagai berikut:

1. PT Silkargo Indonesia Semarang perlu meningkatkan efektivitas pengelolaan vendor *trucking* dengan mengoptimalkan evaluasi kinerja vendor secara berkala dan menjadikannya sebagai dasar dalam pemberian penugasan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui vendor yang memiliki kemampuan pemenuhan armada terbaik dan mengurangi ketergantungan pada vendor yang kurang responsif.
2. Silkargo Indonesia Semarang perlu melakukan perencanaan kebutuhan armada lebih awal dan meningkatkan koordinasi antarbagian yang terlibat dalam operasional impor guna mengurangi keterlambatan penyediaan armada serta meminimalkan terjadinya biaya *storage*, *demurrage*, dan biaya operasional lainnya.
3. PT Silkargo Indonesia Semarang perlu memperkuat hubungan kerja sama dengan vendor *trucking* melalui komunikasi yang berkelanjutan dan menjaga komitmen kemitraan, sehingga vendor dapat memberikan dukungan armada yang lebih optimal ketika terjadi peningkatan kebutuhan operasional impor.
4. PT Silkargo Indonesia Semarang perlu meningkatkan ketepatan pembayaran kepada vendor sesuai *term of payment* yang telah disepakati serta melakukan pengawasan terhadap *outstanding payment* secara lebih intensif untuk menjaga

kepercayaan vendor dan meningkatkan prioritas layanan yang diberikan kepada perusahaan.

5. PT Silkargo Indonesia Semarang disarankan untuk menyusun dan menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan vendor *trucking* yang ditunjukkan oleh tabel 4.4 yang mencakup proses seleksi vendor, evaluasi kinerja vendor, mekanisme koordinasi operasional, sistem pembayaran vendor, serta prosedur mitigasi risiko ketika terjadi kekurangan armada. Penerapan SOP yang terstandarisasi diharapkan dapat meningkatkan konsistensi pengelolaan vendor, memperjelas tanggung jawab setiap pihak, serta mendukung ketersediaan armada *trucking* secara berkelanjutan dalam menunjang operasional impor perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S., Sıcakyüz, Ç., Santibanez Gonzalez, E. D. R., & Ghasemi, P. (2024). A systematic literature review of logistics *services* outsourcing. *Heliyon*, 10(13), e33374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33374>
- Acocella, M., & Caplice, C. (2023). Research on truckload transportation procurement: A review, framework, and future research agenda. *Journal of Business Logistics*, 44(2), 228–256. <https://doi.org/10.1111/jbl.12333>
- Aini, N. N., Frisalma, A., Agusinta, L., & Rochmadi, B. N. (2022). The role of freight forwarder in the process of exporting goods through air transportation of PT. Kintetsu World Express Indonesia. *Advances in Transportation and Logistics Research*, 5, 128–143.
- Anugraheni, E. A., & Kurniawati, N. I. (2024). *Analysis of delays in delivery of exported goods at freight forwarder PT Arindo Jaya Mandiri Semarang* [Tugas Akhir, Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro].
- Arabelen, G., & Kaya, H. T. (2021). Assessment of logistics *service* quality dimensions: A qualitative approach. *Journal of Shipping and Trade*, 6(1), Article 14. <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00095-1>
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Perkembangan ekspor dan impor Indonesia Januari–Desember 2025*. BPS RI. <https://www.bps.go.id>
- Bernhofen, D. M., El-Sahli, Z., & Kneller, R. (2016). Estimating the effects of the container revolution on world trade. *Journal of International Economics*, 98, 36–50. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.09.001>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). *Supply chain logistics management* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Budisiswanto, N. (2023). Menuju model kelembagaan transportasi terpadu untuk mendukung sistem logistik di Indonesia. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), 652–674. <http://dx.doi.org/10.46930/ojsuda.v30i1.2513>
- Chairunnisa, C., Maemunah, S., & Kadarisman, M. (2026). Analysis of vendor *trucking* management factors, delivery timeliness, and fleet availability on IKEA export goods delivery at PT XYZ Logistics Jakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(3), 1978–1985. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3.7225>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Pearson Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson Education.

- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Darko, E. O., & Vlachos, I. (2022). Creating valuable relationships with third-party logistics (3PL) providers: A multiple-case study. *Logistics*, 6(2), Article 38. <https://doi.org/10.3390/logistics6020038>
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2022). *Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-02/BC/2022 tentang tata laksana kepabeanan di bidang impor*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.beacukai.go.id>
- Fajar, M. N., Fikri, A., Arkan, M. T., & Sahara, S. (2023). Lemahnya mutu kualitas infrastruktur logistik di Indonesia berdampak pada perekonomian nasional. *Cross-Border*, 6(1), 389–399. <https://doi.org/10.52060/psc.v6i1.1888>
- Fitriani, R., Ricardianto, P., Ghafar, M. A., Lesmini, & Perwitasari, E. (2023). The availability of truck fleet and cargo delivery: The empirical evidences of export and import activities in Indonesia. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 5(3).
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (11th ed.). Pearson Education.
- Inkinen, T., & Hämäläinen, E. (2020). Reviewing truck logistics: Solutions for achieving low emission road freight transport. *Sustainability*, 12(17), Article 6714. <https://doi.org/10.3390/su12176714>
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 23 Tahun 2022 tentang perubahan atas peraturan menteri perdagangan tentang impor*. Kemendag RI. <https://jdih.kemendag.go.id>
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 49 Tahun 2017 tentang penyelenggaraan dan pengusaha jasa pengurusan transportasi*. Kemenhub RI. <https://jdih.dephub.go.id/index.php/details/P.49-2017>
- Kovach, J. J., Swink, M., & Rodriguez, M. (2023). Delaying supplier payments to increase buyer profits. *Journal of Supply Chain Management*, 59(1), 26–47. <https://doi.org/10.1111/jscm.12293>
- Mawardi, K. (2022). Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja operasional perusahaan *Freight Forwarding* dalam menunjang kegiatan ekspor. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 39–56.

- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and supply chain management* (6th ed.). Cengage Learning.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Nazir, M. (2014). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Noor, R. O. L., & Tohir, M. (2025). Analisis peran freight forwarder dalam optimalisasi rantai pasok multimoda untuk efisiensi biaya logistik di Indonesia. *Jurnal Siber Transportasi dan Logistik*, 3(2), 85–96. <https://doi.org/10.38035/jstl.v3i2.476>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2006). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang kepabeanan*. Sekretariat Negara RI. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/40272>
- Rajesh, D., Gupta, S. K., Ilinich, S., & Singh, N. (2023). An assessment of challenges and factor influencing the *Freight Forwarding* business in the logistics industry. *Economics, Finance and Management Review*, (2), 4–23. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-2-4-23>
- Ricardianto, P., Suryobuwono, A. A., Endri, E., Gultom, P., & Harini, S. (2024). Supplier performance assessment: Empirical evidence in Indonesian *Freight Forwarding* companies. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9), Article 6296. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.6296>
- Rodrigue, J.-P. (2020). *The geography of transport systems* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429346323>
- Rulyanni, B. T. A., & Mashudi. (2026). Strategy of freight forwarder companies in resolving import delay. *International Journal of Export Import Research and Collaboration (IJEIRC)*, 3(1). <https://doi.org/10.61796/ijeirc.v3i1.336>
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain* (7th ed.). Kogan Page. ISBN: 978-1-398-60204-5

- Rustina, E., Sumarwanto, Amanda, E., & Lestari, S. S. (2022). Peranan freight forwarder dalam jasa pengiriman barang: Studi kasus penanganan ekspor komoditas glassfibre reinforced cement PT. Dunia Trans Persada. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 4(2), 28–35. <https://doi.org/10.51578/j.sitektransmar.v4i2.56>
- Sahara, S., & Silitonga, R. J. (2022). *Optimalisasi kegiatan trucking di PT. Jasa Prima Logistik Bulog* [Laporan Penelitian, Politeknik APP Jakarta].
- Sakti, S. H., & Ikhsan, M. (2022). Peran *Freight Forwarding* dalam proses pengiriman barang ekspor melalui transportasi laut. *Jurnal Manajemen STEI*, 5(1), 10–20.
- Sallnäs, U., Rogerson, S., & Santén, V. (2022). Trusting the power: Facilitating a modal shift in relationships between *shippers* and logistics service providers. *Research in Transportation Business & Management*, 45, Article 100864. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2022.100864>
- Salsabila, E. A., & Putranto, R. S. (2025). Analisis proses pembayaran vendor dan dampaknya terhadap kelancaran operasional di PT Wisata Jatim Trans Indonesia. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 3944–3949. <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/1143>
- Shi, J., Park, Y., Sugie, R., & Fukuzawa, M. (2022). Long-term partnerships in Japanese firms' logistics outsourcing: From a sustainable perspective. *Sustainability*, 14(10), Article 6376. <https://doi.org/10.3390/su14106376>
- Storms, K., Sys, C., Vanelslender, T., & Van Deuren, R. (2023). *Demurrage and Detention: From operational challenges towards solutions*. *Journal of Shipping and Trade*, 8(1), Article 3. <https://doi.org/10.1186/s41072-023-00132-1>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi 2, Cetakan ke-5). Alfabeta.
- Syahrizal, M., Poernomo, B. S. M., & Agoestyowati, R. (2022). Analisis proses penanganan impor melalui freight forwarder pada PT. Surya Cemerlang Logistik. *JAMBIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(5), 681–692. <https://doi.org/10.31334/jambis.v2i5.2601>
- Tianglangi, V. M., & Sasabone, L. (2023). Peranan freight forwarder dalam menunjang aktivitas ekspor antar negara melalui jalur laut. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 176–181. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.16930>

- World Bank. (2023). *Connecting to compete 2023: Trade logistics in the global economy — The Logistics Performance Index and its indicators*. The World Bank. <https://lpi.worldbank.org>
- Yang, J., Liu, Y., & Kholaf, M. M. N. H. K. (2023). Trust relationship with suppliers, collaborative action, and manufacturer resilience in the COVID-19 crisis. *Behavioral Sciences*, 13(1), Article 33. <https://doi.org/10.3390/bs13010033>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara

Nama : Satrio Widodo
 Jabatan : Kepala Operasional dan Vendor Manajemen
 Lama Bekerja : 4 tahun
 Tanggal Wawancara : 19 Mei 2026

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket
1	Bagaimana gambaran umum proses operasional pengeluaran kontainer impor di PT Silkargo Indonesia Semarang?	Proses operasional pengeluaran kontainer impor diawali dengan diterimanya <i>Delivery Order</i> (D.O.) dari pihak <i>shipping line</i> . Setelah D.O. diterima, dokumen tersebut diteruskan oleh bagian <i>Customer Service</i> kepada tim operasional untuk proses pengambilan kontainer di depo. Selanjutnya, tim operasional akan menyesuaikan proses pengeluaran berdasarkan pelayaran dan kebutuhan kegiatan impor yang sedang berjalan.	✓
2	Bagaimana perusahaan merencanakan kebutuhan armada <i>trucking</i> untuk kegiatan impor?	Perencanaan kebutuhan armada biasanya dilakukan sejak H-2 dan maksimal H-1 sebelum pelaksanaan kegiatan. Setelah <i>Customer Service</i> memperoleh order dari pelanggan, permintaan armada akan disampaikan kepada bagian Vendor Management untuk dipersiapkan. Perusahaan telah memiliki beberapa vendor <i>trucking</i> yang siap dihubungi sesuai kebutuhan operasional.	✓
3	Bagaimana proses perusahaan dalam menentukan vendor <i>trucking</i> yang digunakan untuk operasional impor?	Pemilihan vendor <i>trucking</i> dilakukan berdasarkan SOP perusahaan. Faktor utama yang menjadi pertimbangan adalah pemenuhan persyaratan QHSE, kelengkapan dokumen dan kondisi armada, serta hasil pengecekan unit kendaraan. Selain itu, aspek harga juga	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket
		menjadi pertimbangan sebelum perusahaan memutuskan menggunakan vendor tersebut.	
4	Bagaimana peran vendor yang terdaftar dalam SIPS dalam memenuhi kebutuhan armada <i>trucking</i> selama ini?	Peran vendor SIPS sangat krusial sebagai mitra prioritas utama dalam memfasilitasi kebutuhan armada perusahaan. Keberadaan sistem SIPS ini membantu memastikan bahwa seluruh armada vendor yang masuk ke dalam operasional kami telah terstandarisasi, lolos kualifikasi kelayakan dokumen kendaraan, serta memenuhi persyaratan ketat sistem QHSE perusahaan. Namun, dalam pemenuhan operasional sehari-hari, kapasitas mereka masih terbatas jika volume impor sedang tinggi, sehingga kami tetap perlu melakukan pengawasan ketat terhadap tingkat keaktifan armada mereka di lapangan	✓
5	Menurut Bapak, dari sekian banyak vendor yang bekerja sama apakah semuanya aktif dilibatkan dalam <i>trucking</i> impor? Jika tidak, apa yang menyebabkan tidak semua vendor menangani pekerjaan <i>trucking</i> impor?	Pada prinsipnya semua vendor yang terdaftar di SIPS akan dilibatkan dan diprioritaskan terlebih dulu. Namun, keaktifan mereka di lapangan sangat bergantung pada kesiapan armada vendor pada hari H serta rute tujuan yang diminta, karena tidak semua vendor selalu memiliki armada yang <i>available</i> saat dibutuhkan. Kalau memang pada akhirnya tidak bisa memenuhi, baru cari vendor tambahan.	✓
6	Apakah saat ini perusahaan memiliki mekanisme evaluasi kinerja vendor <i>trucking</i> secara berkala? Jika ada, bagaimana prosesnya?	Ada, evaluasi kinerja dilakukan secara berkala setiap 6 bulan sekali. Proses evaluasi menitikberatkan pada aspek QHSE (kelengkapan dan persyaratan armada), tingkat	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket
		kooperatif vendor, kecepatan respons, serta rekam jejak (<i>track record</i>) pelayanan mereka selama ini.	
7	Bagaimana kondisi kapasitas armada yang dimiliki vendor dalam memenuhi kebutuhan operasional perusahaan?	Kapasitas armada yang dimiliki vendor di wilayah Jawa Tengah saat ini dinilai masih kurang jika dibandingkan dengan tingginya volume kegiatan (<i>throughput</i>) di pelabuhan. Keterbatasan ini memicu persaingan antarperusahaan di lapangan, sehingga kami harus terus bergerak mencari dan menambah jaringan vendor baru.	✓
8	Bagaimana perusahaan menghadapi perubahan kebutuhan armada ketika volume impor meningkat?	Perusahaan menyiasatinya melalui pendekatan personal yang lebih intens dengan vendor serta meninjau ulang skema pembayaran. Sebagai stimulus (<i>gimmick</i>) agar vendor lebih tertarik memprioritaskan kami, perusahaan mempercepat tempo pembayaran dari yang biasanya satu bulan menjadi satu atau dua minggu	✓
9	Dalam kondisi seperti apa perusahaan menggunakan vendor tambahan di luar sistem SIPS?	Secara sistem, seluruh vendor wajib terdaftar di SIPS. Namun saat kebutuhan armada melonjak tajam, kami menyiasatinya dengan meminta bantuan vendor SIPS untuk merekrut atau menggandeng vendor non-SIPS sebagai bagian dari kelompok mereka. Di sistem kami, administrasi dan <i>Work Order</i> (WO) tetap dilewatkan melalui vendor yang sudah resmi terdaftar di SIPS.	✓
10	Bagaimana bentuk hubungan dan komunikasi	Hubungan dan komunikasi selalu diupayakan terjalin dengan baik secara profesional,	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket
	perusahaan dengan vendor <i>trucking</i> selama ini?	dengan memegang prinsip kemitraan yang sehat dan saling menguntungkan (<i>win-win solution</i>) bagi kedua belah pihak	
11	Menurut Bapak, faktor apa saja yang membuat vendor memutuskan menerima atau menolak <i>Work Order</i> dari perusahaan?	Ada tiga faktor utama yang paling sering memengaruhi vendor: pertama, kapasitas armada mereka yang memang sudah penuh; kedua, adanya unit yang sedang dalam masa perbaikan/perawatan; dan ketiga, adanya keterlambatan pembayaran (<i>outstanding</i>) dari pihak kami yang membuat mereka menunda penerimaan order.	✓
12	Apakah kondisi pembayaran kepada vendor <i>trucking</i> turut mempengaruhi ketersediaan armada dalam operasional sehari-hari? Bagaimana hal tersebut terlihat di lapangan?	Ya, sangat berpengaruh. Vendor cenderung memprioritaskan perusahaan yang pembayarannya lancar. Di lapangan, hal ini terlihat dari respons vendor yang enggan memberikan unit armada dengan alasan masih ada tagihan yang belum diselesaikan (<i>outstanding payment</i>) oleh kami.	✓
13	Kendala apa yang paling sering muncul dalam proses penyediaan armada <i>trucking</i> ? Dan bagaimana dampaknya terhadap kelancaran operasional impor perusahaan?	Kendala utama adalah keterbatasan jumlah armada dari vendor, terutama saat musim padat (<i>high season</i>) di Jawa Tengah, yang berdampak pada keterlambatan (<i>delay</i>) pengiriman. Untuk mencegah membengkaknya biaya penumpukan (<i>storage & demurrage</i>), tim CS harus melakukan penjadwalan ulang dan negosiasi. Jika status barang sudah sangat mendesak (<i>top urgent</i>), perusahaan terpaksa mengambil risiko	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket
		menanggung biaya tambahan tersebut	
14	Langkah apa yang biasanya dilakukan perusahaan ketika armada sulit diperoleh?	Perusahaan akan aktif mencari dan menggali potensi sumber daya armada baru (<i>sourcing</i>) dengan cara merekrut vendor-vendor <i>trucking</i> baru di sekitar wilayah Jawa Tengah	✓
15	Upaya apa yang dilakukan perusahaan untuk menjaga ketersediaan armada <i>trucking</i> saat kebutuhan operasional meningkat?	Upaya kami fokus pada negosiasi untuk dan membuat kesepakatan terkait komitmen atau jadwal pembayaran baru. Beberapa vendor mau mengerti dan kembali memberikan armada secara bertahap. Namun, sebagian lagi tetap tegas menolak mengambil order baru sebelum seluruh utang lama dilunasi total.	✓
16	Menurut Bapak, seperti apa sistem pengelolaan vendor <i>trucking</i> yang ideal untuk PT Silkargo ke depannya agar ketersediaan armada bisa lebih terjamin?	Sistem yang ideal adalah yang konsisten menerapkan SOP perusahaan secara tegas, di mana seluruh pemenuhan standar dokumen dan kualifikasi yang ada pada SIPS wajib dipenuhi oleh vendor. Selain itu, pelaksanaan evaluasi berkala secara rutin (setiap 6 bulan hingga 1 tahun) menjadi poin krusial untuk menjaga komitmen kerja sama	✓

Nama : Rosyidatur Robikhah
 Jabatan : Staff Operasional
 Lama Bekerja : 3 tahun
 Tanggal Wawancara : 19 Mei 2026

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
1	Bagaimana proses operasional pemesanan armada <i>trucking</i> yang biasa dilakukan sehari-hari?	Biasanya perusahaan sudah mengetahui estimasi kedatangan kapal, jumlah kontainer, dan kebutuhan operasional lainnya jauh hari sebelumnya. Untuk kegiatan impor, meskipun <i>Delivery Order</i> (D.O.) belum terbit sebelum kapal sandar, tim operasional tetap melakukan persiapan awal seperti pengajuan biaya <i>lift off/lift on</i> dan pemesanan vendor <i>trucking</i> dari pelabuhan menuju lokasi bongkar di pabrik <i>customer</i> . Persiapan idealnya dilakukan sejak H-7 agar operasional lebih siap ketika kegiatan berlangsung.	✓
2	Bagaimana alur koordinasi dengan vendor setelah <i>Work Order</i> diterbitkan?	<i>Work Order</i> (WO) digunakan sebagai dasar pencatatan dalam sistem perusahaan dan sebagai acuan pembayaran vendor. Setelah vendor	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		menyelesaikan pekerjaan, vendor akan mengajukan <i>invoice</i> yang kemudian dicocokkan dengan job order dari <i>Customer Service</i> atau sales. Setelah itu dokumen diteruskan ke bagian <i>finance</i> untuk proses pembayaran sesuai kesepakatan pembayaran, baik cash maupun termin tertentu.	
3	Bagaimana kondisi ketersediaan armada <i>trucking</i> selama operasional impor berlangsung?	Secara umum armada <i>trucking</i> masih tersedia, namun kendala utama biasanya terdapat pada armada dengan kapasitas tonase berat, khususnya di atas 25–28 ton. Untuk tonase ringan, armada relatif lebih mudah diperoleh. Selain itu, keterlambatan pembayaran kepada vendor juga mempengaruhi ketersediaan armada karena vendor cenderung enggan memberikan armada apabila pembayaran belum dilakukan sesuai jadwal.	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
4	Apakah terdapat kondisi tertentu yang menyebabkan armada lebih sulit diperoleh?	Kesulitan memperoleh armada biasanya disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu keterlambatan pembayaran kepada vendor dan kebutuhan armada dengan tonase berat. Tidak semua vendor memiliki armada yang sesuai untuk mengangkut kontainer dengan beban berat sehingga pilihan armada menjadi lebih terbatas.	✓
5	Apa kendala utama yang terjadi pada proses pengeluaran <i>container</i> pada operasional Agustus 2025?	Pada <i>shipment</i> pertama impor pupuk, perusahaan mengalami kesulitan karena jumlah kontainer yang harus segera ditarik sangat besar, mencapai sekitar 100–200 kontainer. Saat itu perusahaan belum memiliki persiapan vendor yang cukup, khususnya vendor dengan armada kontainer 20 <i>feet</i> . Tim operasional masih mencari vendor yang sesuai dan harus bergerak cepat memenuhi target pengangkutan kontainer dari pelabuhan. Setelah	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		beberapa <i>shipment</i> berjalan, perusahaan mulai menemukan pola kerja yang lebih efektif, salah satunya dengan sistem <i>down payment</i> (DP) kepada vendor agar armada lebih mudah diperoleh.	
6	Bagaimana kondisi koordinasi vendor ketika kebutuhan armada meningkat dalam jumlah besar?	Ketika kebutuhan armada melonjak, koordinasi tetap diprioritaskan kepada vendor yang terdaftar di SIPS terlebih dahulu. Jika kapasitas vendor SIPS sudah maksimal dan tidak mampu memenuhi kuota permintaan, baru kami mencari opsi vendor luar, di mana administrasinya wajib dititipkan melalui vendor SIPS yang sudah resmi terdaftar.	✓
7	Faktor apa yang menyebabkan vendor <i>trucking</i> terkadang tidak bersedia menerima pekerjaan operasional impo	Faktor utamanya adalah masalah finansial, yaitu belum terpenuhinya kewajiban pembayaran dari perusahaan atas tagihan pekerjaan (<i>shipment</i>) mereka sebelumnya. Hal ini membuat vendor enggan untuk mengambil atau	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		mendukung pekerjaan baru.	
8	Bagaimana proses pencarian dan pemilihan vendor di luar sistem SIPS dilakukan ketika vendor resmi tidak tersedia? Siapa yang biasanya mengambil keputusan tersebut?	Keputusan biasanya berada di tangan Kepala Operasional & Vendor <i>Management</i> (Pak Satrio). Pertimbangannya adalah memilih vendor luar yang memiliki kapasitas unit banyak (agar bisa jalan 2 <i>rit</i> sehari), serta armada yang prima (KIR, STNK, SIM pengemudi, dan bukti servis aktif) mendekati standar SIPS. Perbedaannya, vendor luar biasanya meminta sistem pembayaran tunai/cepat. Secara administratif, pengerjaan operasionalnya tetap dititipkan dan diinput ke sistem atas nama vendor lain yang sudah terdaftar di SIPS.	✓
9	Apakah ada standar atau kriteria tertentu yang digunakan saat memilih vendor tambahan, atau prosesnya lebih bersifat situasional?	Prosesnya bersifat situasional. Meskipun vendor tersebut belum terdaftar di SIPS, perusahaan tetap mempertimbangkan standar minimum seperti kondisi armada yang layak, kelengkapan	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		dokumen kendaraan, serta legalitas operasional agar tetap mendekati standar vendor resmi SIPS.	
10	Kendala atau risiko apa yang pernah muncul ketika menggunakan vendor tambahan dibandingkan vendor yang sudah terdaftar di SIPS?	Di lapangan, tidak ada kendala operasional yang berarti karena vendor non-SIPS tetap bertanggung jawab dan konsekuen dengan orderan. Risiko atau kendala yang muncul justru lebih ke arah administratif internal dan tarif tambahan. Proses administrasinya menjadi lebih rumit karena kami harus melakukan mekanisme penginputan tagihan secara tidak langsung (dititipkan) ke vendor SIPS resmi dan biasanya dikenakan tarif tambahan.	✓
11	Bagaimana respons vendor ketika perusahaan membutuhkan armada dalam waktu cepat?	Respons vendor sangat bergantung pada status pembayaran tagihan mereka. Jika ada kendala, operasional akan meminta bantuan Kepala Divisi untuk mencari vendor	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		luar atau menggunakan opsi terakhir (<i>last option</i>) berupa koordinasi antarpimpinan (atasan ke atasan) untuk memakai armada dari anak perusahaan grup, seperti Samudera Perdana (SP).	
12	Kendala apa yang paling sering ditemui saat proses pengeluaran kontainer berlangsung?	Kendala yang paling sering terjadi adalah keterlambatan pembayaran ke depo sehingga truk harus menunggu terlalu lama. Selain itu, sering terjadi ketidaksesuaian dokumen seperti D.O. yang belum siap atau kapal yang belum open. Kendala lain berasal dari <i>customer</i> yang belum siap melakukan <i>stuffing</i> sehingga truk harus menunggu lebih lama di Lokasi dan nambah biaya lembur terkadang. Faktor eksternal lain seperti kecelakaan, kemacetan, pembatasan jalan saat Idul Fitri, dan kondisi di lapangan juga dapat memperlambat	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		proses pengeluaran kontaine	
13	Bagaimana koordinasi antara bagian operasional dengan divisi lain dalam proses <i>trucking</i> impor?	Koordinasi operasional dilakukan dengan <i>Customer Service</i> dan <i>finance</i> . Setelah D.O. diterima, operasional melakukan pengecekan ketersediaan kontainer di depo. Jika terdapat kendala, operasional akan berkoordinasi dengan <i>Customer Service</i> untuk menyampaikan informasi kepada <i>customer</i> . Selain itu, operasional juga berkoordinasi dengan <i>finance</i> terkait proses pembayaran vendor dan kebutuhan dokumen pendukung.	✓
14	Sejauh mana kesiapan dokumen impor mempengaruhi proses penyediaan armada <i>trucking</i> ?	Kesiapan dokumen impor seperti PIB sangat krusial. Jika dokumen belum siap, kontainer tidak bisa keluar dari area pelabuhan. Keterlambatan ini berdampak langsung pada membengkaknya pengeluaran operasional akibat timbulnya biaya penumpukan	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		(<i>storage</i>) dan denda keterlambatan pengembalian kontainer (<i>demurrage</i>) di pelabuhan.	
15	Apa dampak yang biasanya muncul ketika armada tidak tersedia tepat waktu?	Dampaknya dapat menyebabkan tambahan biaya operasional seperti biaya <i>open closing</i> , lembur depo, <i>storage</i> dan <i>demurrage</i> serta keterlambatan pengiriman ke <i>customer</i> .	✓
16	Apa langkah yang biasanya dilakukan tim operasional ketika mengalami keterbatasan armada?	Langkah pertama adalah mencari dan membuka opsi kerja sama dengan vendor di luar sistem SIPS. Langkah kedua melakukan negosiasi tingkat tinggi (<i>b2b</i>) dengan pihak Samudera Perdana (SP) melalui bantuan pimpinan. Langkah terakhir, jika seluruh upaya pencarian armada tidak membuahkan hasil, kami terpaksa menolak order dari kastemer demi menghindari risiko keterlambatan pengiriman.	✓
17	Dari pengalaman Anda, faktor apa yang paling sering menyebabkan	Faktor paling dominan adalah proses lamanya	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
	keterlambatan pengeluaran kontainer?	negosiasi dan pencarian armada alternatif ketika vendor utama menolak order, sehingga pengeluaran yang harusnya dilakukan hari ini bergeser ke hari berikutnya. Faktor pendukung lainnya adalah kendala teknis di perjalanan seperti truk mogok, banjir, atau insiden lalu lintas lainnya	
18	Menurut Bapak/Ibu, aspek apa yang masih perlu diperbaiki dalam pengelolaan vendor <i>trucking</i> di perusahaan?	Ada dua aspek penting: pertama, perusahaan di harapkan lebih fleksibel dan tidak terlalu kaku dalam memberikan ruang kebijakan pendaftaran bagi vendor luar agar jaringan armada bisa lebih luas. Kedua, kelancaran arus keuangan untuk pembayaran tagihan vendor harus diperbaiki (misal dijadwalkan rutin setiap minggu oleh divisi <i>Finance</i>) demi menjaga kepercayaan kerja sama dan memastikan komitmen pasokan armada dari vendor	✓

Nama : Bunga
 Jabatan : Staff *Finance*
 Lama Bekerja : 3 tahun
 Tanggal Wawancara : 19 Mei 2026

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
1	Bagaimana tahapan mekanisme pembayaran perusahaan kepada vendor <i>trucking</i> selama ini?	Sebelum vendor terdaftar di SIPS, perusahaan dan vendor terlebih dahulu menyepakati <i>term of payment</i> (TOP), yang umumnya selama satu bulan. Dalam kondisi tertentu, pembayaran dapat disepakati menjadi dua minggu. Apabila dalam pelaksanaannya perusahaan mengalami kendala pembayaran, biasanya dilakukan negosiasi ulang dengan vendor.	✓
2	Bagaimana proses penyelesaian pembayaran kepada vendor <i>trucking</i> selama ini berjalan? Bagaimana kondisi <i>outstanding payment</i> vendor <i>trucking</i> dalam operasional perusahaan?	Penyelesaian pembayaran menggunakan sistem klaim berjenjang pasca-operasional dengan tenggat waktu (<i>Term of payment</i>) 2 minggu hingga 1 bulan setelah dokumen lengkap.	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		Saat ini, kondisi <i>outstanding payment</i> mengalami penumpukan akibat kendala administratif kelengkapan dokumen dari vendor serta adanya keterlambatan penurunan dana (<i>dropping fund</i>) dari Kantor Pusat (<i>Head Office</i>) ke cabang	
3	Apakah terdapat kondisi atau periode tertentu yang biasanya mempengaruhi kelancaran proses pembayaran kepada vendor <i>trucking</i>? Apakah ada periode tertentu dimana <i>outstanding payment</i> kepada vendor <i>trucking</i> cenderung lebih besar?	Kelancaran pembayaran dipengaruhi oleh dua faktor: proses verifikasi akurasi dokumen untuk mengantisipasi selisih biaya di lapangan, serta faktor siklus fluktuasi transaksi (<i>peak season</i>). Dan untuk <i>outstanding payment</i> terbesar cenderung terjadi pada akhir kuartal (<i>quarter-end</i>) atau saat menangani proyek impor massal.	✓
4	Kendala apa yang paling sering muncul dalam proses pembayaran vendor <i>trucking</i>?	Kendala pembayaran biasanya berasal dari ketidaklengkapan dokumen vendor, seperti surat jalan atau biaya tambahan yang belum sesuai.	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		Selain itu, keterlambatan <i>dropping</i> dana dari <i>Head Office</i> (HO) juga menjadi faktor yang menghambat proses pembayaran vendor	
5	Bagaimana perusahaan menentukan prioritas pembayaran kepada vendor?	Penentuan prioritas pembayaran mutlak didasarkan pada sistem umur piutang (<i>aging invoice</i>). Kami melihat tagihan yang memiliki masa tunggakan paling lama untuk diselesaikan terlebih dahulu. Perusahaan tidak diperkenankan mendahulukan tagihan-tagihan baru sebelum tagihan dengan <i>aging</i> terlama diselesaikan.	✓
6	Apakah kondisi arus kas perusahaan mempengaruhi proses pembayaran vendor <i>trucking</i> ?	Ya, kondisi arus kas sangat memengaruhi. Jika perputaran atau penurunan alokasi dana dari kantor pusat (<i>Head Office</i>) mengalami hambatan, otomatis akan terjadi penundaan (<i>delay</i>) pada proses pembayaran tagihan kepada para vendor <i>trucking</i> di cabang	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
7	Bagaimana pengaruh kondisi pembayaran terhadap hubungan perusahaan dengan vendor <i>trucking</i> ? Dan apakah terdapat perubahan respons vendor ketika terjadi keterlambatan pembayaran?	Keterlambatan pembayaran dapat mempengaruhi hubungan bisnis dengan vendor. Vendor cenderung enggan memberikan dukungan armada apabila <i>outstanding payment</i> terlalu lama. Namun setelah pembayaran diselesaikan, hubungan kerja sama biasanya kembali normal.	✓
8	Bagaimana koordinasi bagian <i>finance</i> dengan operasional terkait pembayaran vendor <i>trucking</i> ?	Bagian operasional akan memberikan informasi kepada <i>finance</i> mengenai vendor yang perlu diprioritaskan pembayarannya, terutama vendor dengan <i>aging</i> pembayaran paling lama. Selanjutnya <i>finance</i> akan memproses pembayaran sesuai prioritas tersebut.	✓
9	Menurut Anda, bagaimana pengaruh aspek finansial terhadap kelancaran penyediaan armada <i>trucking</i> ?	Aspek finansial adalah faktor penting ketersediaan armada. Pembayaran tagihan yang lancar akan meningkatkan kepercayaan vendor untuk memprioritaskan armada nya	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		Sebaliknya, jika terjadi kendala finansial berupa penumpukan <i>outstanding payment</i> , vendor secara otomatis akan mengurangi kualitas layanan, menahan armada, atau menolak kita.	
10	Apakah sering terjadi tagihan <i>demurrage</i> atau <i>storage</i> akibat keterlambatan pengeluaran kontainer muncul dalam setahun terakhir? Apakah nominalnya signifikan terhadap total biaya operasional?	Munculnya tagihan di lapangan akibat kendala tak terduga adalah hal yang wajar dalam bisnis logistik. Namun, kami mengupayakan agar nominalnya tidak sampai signifikan hingga merugikan margin keuntungan tahunan perusahaan. Jika terjadi kendala, langkah utama kami adalah membangun komunikasi yang transparan dengan kastemer agar mereka memahami situasi riil di lapangan dan bersedia membantu memaklumi biaya yang timbul.	✓
11	Ketika terjadi tagihan <i>demurrage</i> atau <i>storage</i> akibat keterlambatan pengeluaran kontainer, bagaimana mekanisme pertanggungjawabannya? Apakah ditanggung perusahaan, dibebankan ke <i>customer</i> , atau terdapat skema lain?	Mekanismenya mengedepankan aspek transparansi dan komunikasi ke pihak <i>customer</i> . Kami akan memberikan informasi utuh	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		mengenai kendala operasional harian yang terjadi. Melalui komunikasi yang baik tersebut, umumnya <i>customer</i> dapat menerima alasan kami dan bersedia membantu penyelesaian biaya tambahan yang timbul secara kooperatif. Tetapi jika pada akhirnya <i>customer</i> tidak berkenan, perusahaan harus bertanggung jawab.	
12	Apakah sistem pembayaran saat ini sudah mendukung kelancaran operasional <i>trucking</i>? Jelaskan alasannya.	Sistem pembayaran pada dasarnya telah memiliki SOP dan mekanisme yang jelas. Namun kelancaran pelaksanaannya tetap bergantung pada kondisi operasional dan arus kas perusahaan.	✓
13	Apakah ada mekanisme atau kebijakan pembayaran tertentu yang menurut Mbak perlu diprioritaskan agar vendor tidak mengurangi prioritas layanan kepada perusahaan? langkah apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan hubungan kerja sama dengan vendor <i>trucking</i>?	Kuncinya ada pada ketepatan waktu pembayaran sesuai dengan SOP yang telah disepakati bersama di awal. Jika terjadi penundaan (<i>delay</i>), manajemen wajib memberikan respons cepat dan menjaga hubungan baik secara personal agar pasokan armada tetap aman.	✓

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban	Ket.
		Secara sistem, divisi <i>Finance</i> sudah didukung sistem <i>Aging</i> / <i>Account Payable</i> (AP) untuk mendeteksi keterlambatan pembayaran, sehingga ke depannya tinggal memaksimalkan konsistensi pada aspek pelaksanaan teknis di lapangan agar selalu sesuai koridor aturan.	

Lampiran 2 Surat Hasil Uji Turnitin



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEKOLAH VOKASI

Jalan Gubernur Mochtar
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang Semarang Kode Pos 50275
Telepon/Faksimile (024) 7471379
Laman: vokasi@liveundip.ac.id

KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

Tim pemeriksa kemiripan tulisan ilmiah telah memeriksa unggahan file atas nama:

Nama	: Muhammad Riyas Asshidiqi
NIM	: 40011322650092
Program Studi	: MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI LOGISTIK
Judul Tulisan	: ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERSEDIAAN ARMADA TRUCKING DALAM MENDUKUNG OPERASIONAL IMPOR PADA PERUSAHAAN FREIGHT FORWARDING PT SILKARGO INDONESIA SEMARANG
Jenis Dokumen	: Tugas Akhir
Paper ID	: 2983534062
Tanggal Pemeriksaan	: 15 Juni 2026

Menyatakan bahwa hasil pemeriksaan dengan menggunakan aplikasi turnitin terhadap tulisan ilmiah dengan judul diatas menghasilkan kemiripan sebesar 16% dengan sumber-sumber online lainnya.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tim Verifikasi
Unit Perpustakaan Sekolah Vokasi
Universitas Diponegoro



Yat Nurrachman
NIP 197805052007011001

Lampiran 3 Biodata Penulis

Nama	: Muhammad Riyas Asshidiqi
NIM	: 40011322650092
Tempat, Tanggal Lahir	: Kuningan, 5 Desember 2004
Email	: riyasasshidiqi@gmail.com
Agama	: Islam
Riwayat Pendidikan	: 1. SD Negeri 2 Cibingbin 2. MTs Negeri 3 Kuningan 3. SMA Negeri 1 Kuningan 4. Universitas Diponegoro
Pengalaman Organisasi	: Ketua Umum FORSMAKA 2024 Ketua Senat Mahasiswa Sekolah Vokasi 2025
Pengalaman Magang	: Staff Operasional PT Silkargo Indonesia Semarang

Lampiran 4 Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEKOLAH VOKASI**

Jalan Gubernur Mochtar
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang, Semarang, Kode Pos 50275
Telepon/Faksimile (024) 747 1379
Laman: www.vokasi.undip.ac.id
Pos-el: [vokasi\[at\]undip.ac.id](mailto:vokasi[at]undip.ac.id)

No : 271/UN7.M2.1/KM/V/2026
Lampiran : -
Hal : Surat Permohonan Izin Penelitian

Semarang, 11 Mei 2026

**Yth. Head Operation Department
PT Silkargo Indonesia Semarang
Jalan Perhutut No 2 Kotalama, Tanjung Mas, Semarang
utara, Kota Semarang, Jawa Tengah.**

Dalam rangka mempersiapkan mahasiswa untuk menyelesaikan studinya, bagi setiap mahasiswa diwajibkan membuat tugas akhir.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas diperlukan penelitian untuk memperoleh data, baik dari Instansi Pemerintah maupun Swasta.

Mohon sekiranya dapat diberikan izin bagi mahasiswa S.Tr. Manajemen dan Administrasi Logistik Fakultas Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro untuk dapat melaksanakan penelitian dan mengumpulkan data di PT Silkargo Indonesia Semarang.

Adapun nama dan data mahasiswa sebagai berikut:

Nama : Muhammad Riyas Asshidiqi
NIM : 40011322650092
Alamat Rumah : Jl. Sumurboto I No.39, RW.2, Sumurboto, Kec. Banyumanik, Kota Semarang
Jurusan : S.Tr. Manajemen dan Administrasi Logistik
Judul TA : Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Ketersediaan Armada Trucking Dalam Mendukung Operasional Impor Pada Perusahaan Freight Forwarding Pt Silkargo Indonesia Semarang

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami sampaikan terimakasih.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan I



Tembusan : Yth.

1. Dekan Sekolah Vokasi
2. Kaprodi S.Tr. Manajemen dan Administrasi Logistik

Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian

