

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

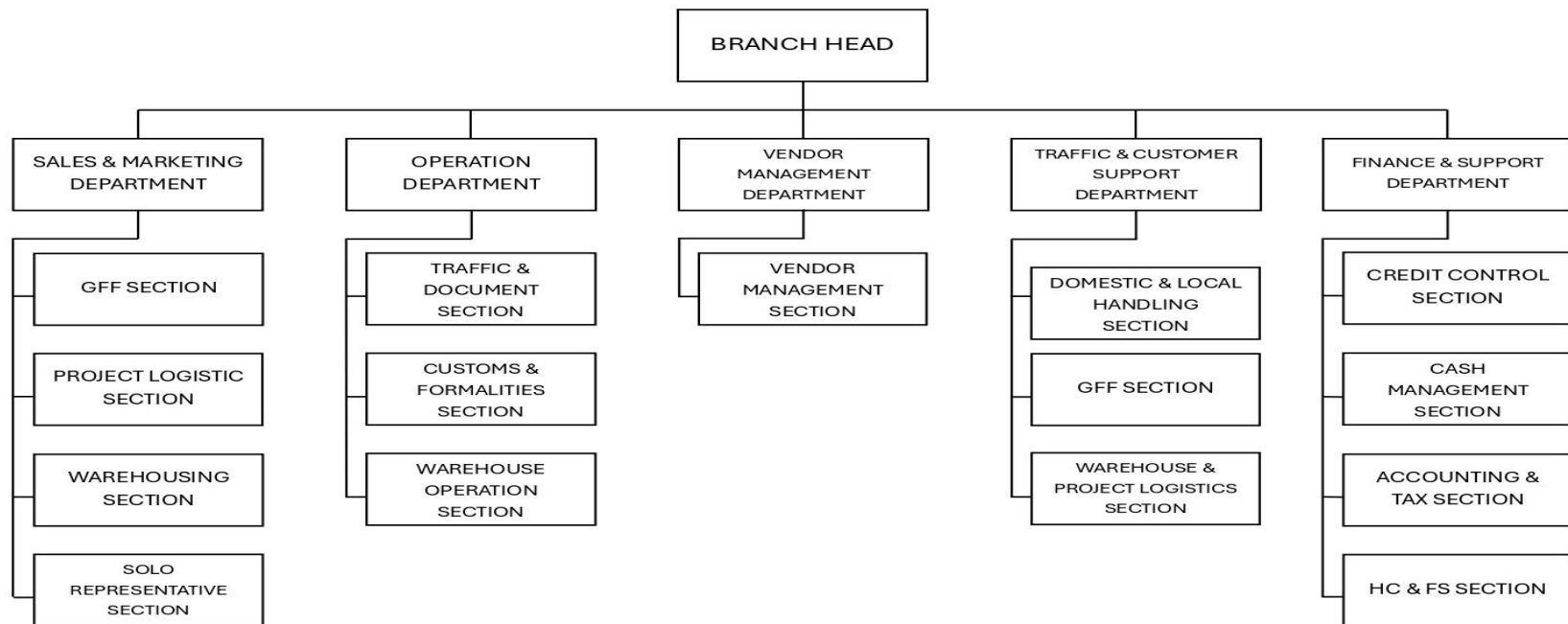
1. Menjadi mitra logistik yang andal untuk pergudangan, proyek logistik, dan distribusi nasional di Indonesia.
2. Menyediakan layanan logistik berkualitas tinggi kepada pelanggan.

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:

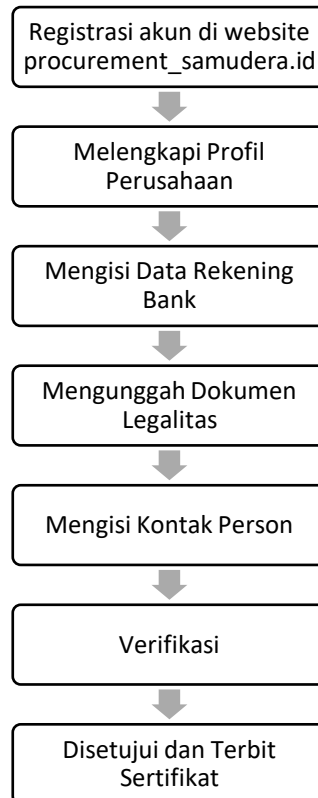
"Secara sistem, seluruh vendor wajib terdaftar di SIPS. Namun saat kebutuhan armada melonjak tajam, kami menyiasatinya dengan meminta bantuan vendor SIPS untuk merekrut atau menggandeng vendor non-SIPS sebagai bagian dari kelompok mereka. Di sistem kami, administrasi dan *Work Order* (WO) tetap dilewatkan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

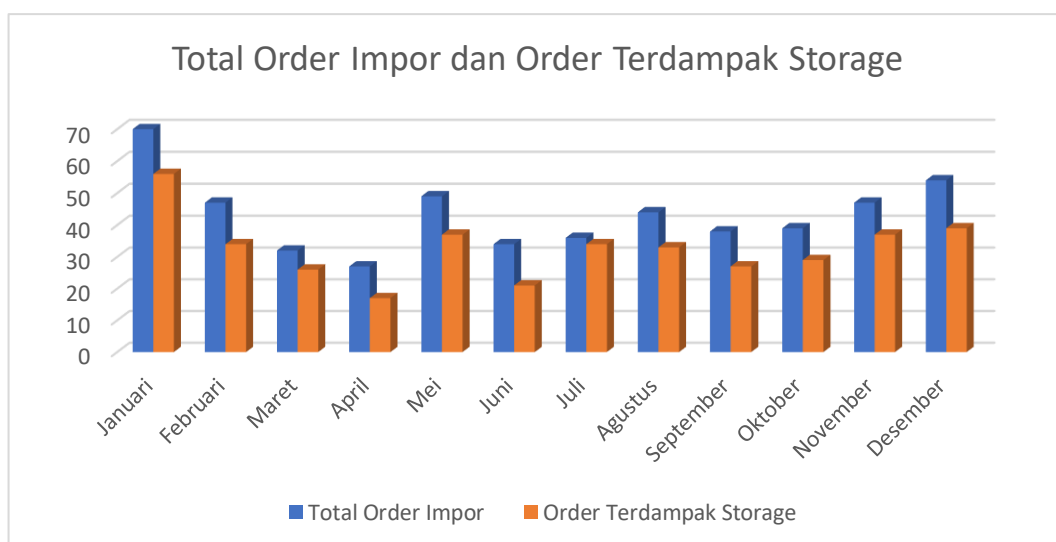
Informan A-01 menambahkan gambaran beban koordinasi yang harus ditanggung ketika armada sulit diperoleh:

"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)

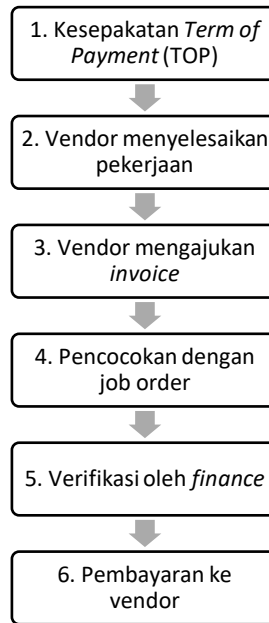
Informan A-02 selaku Staff Operasional mengonfirmasi hal yang sama dari sisi operasional harian:

"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 bersedia 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 terstandardisasi, 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
(.....)		(.....)	(.....)

