

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

PT So Good Food merupakan anak perusahaan dari PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. atau Japfa Group yang fokus bergerak di industri makanan dan minuman olahan. PT So Good Food didirikan pada tahun 1993 dengan tujuan menyediakan protein hewani yang bergizi dan praktis sehingga sesuai dengan slogan perusahaan yaitu, “Bettering Life Through Goodness of Tasty Protein”



Gambar 4. 1 Logo PT So Good Food (2018)

Sumber : Data internal perusahaan

PT So Good Food mengoperasikan bisnisnya di segmen hilir Japfa Food, yang berupaya menghadirkan produk dan melayani konsumen baik B2C (ritel) maupun B2B (layanan seperti hotel, restoran, dan kafe). Dalam menjalani operasinya PT So Good Food sangat menjamin penerapan prinsip pangan ASUH (Aman, Sehat, Utuh, dan Halal) di seluruh lini produksi, mulai dari awal pemilihan

supplier, produksi, hingga tahap terakhir yaitu pengemasan produk. Komitmen terhadap kualitas ini diperkuat melalui kolaborasi dan bersinergi dengan Badan Pengawas Obat dan Makanan untuk mematuhi regulasi nasional.

Terhitung mulai tanggal 3 November 2025, PT So Good Food telah secara resmi melakukan perubahan nama perusahaan menjadi PT Japfa Food. Perubahan ini hanya berlaku pada identitas hukum dan korporasi, sehingga tidak memberikan dampak apa pun terhadap merek maupun kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.



Gambar 4. 2 Logo Baru PT Japfa Food (2025)





Sumber : Data internal perusahaan

Ada tiga kategori produk yang ditawarkan oleh PT So Good Food, antara lain :

1. *Ready-to-Cook*

Produk *ready to cook* atau yang biasa disebut makanan siap masak adalah makanan yang telah diproses sebelumnya dan siap dikonsumsi dengan beberapa langkah memasak yang sederhana atau jelas dijelaskan. Jenis makanan ini disukai oleh konsumen karena kenyamanannya dan kesegarannya. Keunggulan utama makanan RTC adalah kemampuannya untuk menyiapkan hidangan lezat dalam waktu yang relatif singkat melalui memasak sederhana, dengan menggunakan oven, microwave, panci, dll., untuk memenuhi tuntutan konsumen modern akan makanan yang cepat dan sehat. Produk RTC ini bersifat *Frozen Food* yang artinya penyimpanan produk harus ditempatkan di suhu rendah sekitar -18 derajat celsius. Produk

RTC milik PT SO GOOD FOOD dikomersilkan dengan nama brand So Good dan So Nice. Perbedaan antara produk RTC brand So Good dan So Nice adalah target pasarnya. So Good menargetkan konsumen ibu ibu dengan segmentasi kelas sosial menengah keatas, sedangkan RTC So Nice menargetkan ibu ibu dengan segmentasi ekonomi kelas menengah.

Brand	Product	Category	# SKU	Target Consumer
		Frozen Food : <ul style="list-style-type: none"> • Ready to Cook • Uncooked Chicken Cut • Fresh Healthy Omega Egg 	36 5 2	<ul style="list-style-type: none"> • Moms with kids 5 – 10 years old • 25 – 34 years old • Middle-up class segment
		Frozen Food : <ul style="list-style-type: none"> • Ready to Cook 	12	Ready to Cook : <ul style="list-style-type: none"> • Moms • Middle class segment

Gambar 4. 3 Foto Produk RTC
Sumber : Data internal perusahaan 2025

2. *Ready-to-eat*

Makanan *Ready-to-eat* (RTE) adalah makanan yang dapat langsung dikonsumsi tanpa perlu dimasak atau diproses lebih lanjut, sehingga sangat praktis bagi mereka yang memiliki keterbatasan waktu atau sedang dalam perjalanan. Makanan ini biasanya dikemas dalam bentuk kaleng, plastik vakum, atau wadah sekali pakai, dan memiliki umur simpan yang panjang berkat teknologi pengawetan seperti sterilisasi, pengeringan, atau pendinginan. PT So Good Food menjual produk *Ready-to-eat*-nya dengan nama brand So Nice. Target pemasaran dari produk RTE ini adalah anak-anak dengan rentang usia 5 – 14 tahun.



Gambar 4. 4 Foto Produk RTE
Sumber : data internal perusahaan 2025

3. *Ready to Drink*

Ready to Drink adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan jenis minuman yang dijual dalam bentuk kemasan khusus sehingga dapat langsung dikonsumsi tanpa harus diproses lebih lanjut. Produk *ready to drink* dari PT So Good Food berbahan dasar susu dengan berbagai macam rasa dan ukuran. Beberapa jenis olahan susu yang diproduksi seperti, susu UHT, susu steril, dan juga yoghurt.



Gambar 4. 5 Foto Produk RTD
Sumber : Data internal perusahaan 2025

4.1.2 Sejarah

PT So Good Food Indonesia merupakan salah satu pemain utama di industri pengolahan makanan berbasis protein di Indonesia, sekaligus menjadi anak perusahaan strategis dari PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk (JPFA). Perusahaan ini

didirikan pertama kali pada 25 Juni 1997 sebagai PT Japfa OSI Food Industries, hasil dari Joint Venture antara PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk dan OSI Food (Otto and Sons Corporation) Amerika, yang berfokus pada pengolahan makanan. Kemitraan ini kemudian berakhir, dan pada 1 November 2003, perusahaan bertransformasi menjadi PT Japfa Santori Indonesia. Dalam perjalanannya, seiring popularitas dan pengakuan merek dagang utamanya, "SO GOOD," yang memproduksi berbagai varian chicken nugget dan produk olahan lainnya, perusahaan kembali berganti nama menjadi PT So Good Food Manufacturing pada 1 Oktober 2011. Puncak integrasi terjadi pada tahun 2020 ketika PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk dan anak perusahaannya, PT Ciomas Adisatwa, mengakuisisi penuh PT So Good Food dan PT So Good Food Manufacturing. Akuisisi senilai Rp 1,21 triliun ini menjadi langkah penting bagi JPFA untuk memperkuat bisnis hilir mereka, menciptakan rantai pasokan protein yang terintegrasi penuh dari hulu (pakan, peternakan) hingga produk siap konsumsi, menjadikan PT So Good Food sebagai penyedia solusi pangan praktis dan bergizi terkemuka di pasar domestik.

4.1.3 Budaya atau People Value

JAPFA sebagai hulu PT So Good Food secara konsisten menyelaraskan strategi dan pengembangan sumber daya manusia dengan kebutuhan bisnisnya, melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan digitalisasi proses pengelolaan sumber daya manusia untuk mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif dan produktif.

Salah satu upaya utama organisasi untuk mewujudkan tujuannya adalah dengan mengedepankan nilai-nilai inti perusahaan melalui budaya DOLPHIN. DOLPHIN merupakan akronim dari *Drive, Organizational Thinking, Leadership,*

Professional, Honesty, Inovative, dan Nurturing. Akronim ini menjadi landasan etika dan motivasi yang diharapkan bagi seluruh insan perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Nilai-nilai ini dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kinerja tinggi, memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan selaras dengan visi jangka panjang perusahaan. Dengan menghayati semangat DOLPHIN, seluruh karyawan didorong untuk terus bertumbuh, berkontribusi secara maksimal, dan bersama-sama mencapai keunggulan kompetitif. Berikut penjelasan *Dolphin Values* :

1. *Drive*

- a. Gigih : Bertahan dalam mencapai tujuan dan target meskipun menghadapi kesulitan
- b. Kinerja : Menyelesaikan kinerja untuk mencapai dan melampaui hasil.

2. *Organizational Thinking*

- a. Peran : Memahami dan memenuhi satu peran dalam sebuah tim. Memahami bagaimana satu tim bekerja dengan tim lain
- b. Kontribusi : Pemain tim berkontribusi untuk menyesuaikan tim dan dapat berkolaborasi.

3. *Leadership*

- a. Kemampuan mengelola orang : Membangun hubungan yang kuat, mengeluarkan kemampuan terbaik orang lain, dan berkomunikasi secara efektif.

- b. Mencapai hasil : Kemampuan berpikir untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, banyak akal, dapat menentukan tujuan dan prioritas, serta memimpin orang lain dan meraih tujuan.

4. *Professionalism*

- a. Kompeten : Mengetahui bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik serta memiliki standar kerja yang tinggi
- b. Selalu Belajar : Secara konsisten ingin berkembang dan memperkuat kompetensi.

5. *Honesty*

- a. Etik : Mematuhi nilai – nilai etika, social, moral, dan perusahaan
- b. Integritas : dapat dipercaya balik tindakan, perilaku, meotde, dan hasil yang konsisten dengan prinsip dan eskpektasi.

6. *Innovative*

- a. Menyelesaikan Masalah : Mengidentifikasi masalah dan mengembangkan solusi yang sistematis. Konsisten dalam membuat perkembangan dalam proses, produk, dan jasa.
- b. Perubahan : Belajar dari masa lampau dan merencanakan untuk masa depan. Memahami kebutuhan untk perkmebnagan, tangkas, dan mudah beradaptasi.

7. *Nurturing*

- a. Pengembangan : Terus mengembangkan orang lain.
- b. Berkelanjutan : Memastikan perkembangan jangka panjang perusahaan yang memenuhi kebutuhan saat ini dan mempersiapkan masa depan

4.1.4 Lokasi Plant dan Persebaran Distribusi

Dalam menjalankan bisnisnya PT So Good Food memiliki beberapa pabrik / plant yang sebagian besar terletak di pulau Jawa. Pabrik milik PT So Good Food ini terbagi menjadi tiga, sesuai dengan jenis produk yang dihasilkan, RTC, RTE, dan RTD. PT So Good Food juga memiliki RPA atau rumah potong ayam sebagai bahan baku dari pembuatan banyak produk milik perusahaan sendiri. Terdapat satu pabrik untuk *frozen food* / Ready to Cook, lima pabrik untuk produksi jenis Ready-to-eat, dan satu pabrik Ready to Drink.

Dalam mengelola jaringan produksi yang luas ini, distribusi dan logistik menjadi komponen krusial dalam rantai pasok PT So Good Food. Produk-produk yang telah melalui proses produksi di berbagai pabrik, mulai dari frozen food yang memerlukan penanganan suhu khusus, hingga produk Ready-to-eat dan Ready to Drink yang memiliki masa simpan beragam, harus didistribusikan secara efisien ke pasar di seluruh Indonesia. Integrasi vertikal dengan memiliki Rumah Potong Ayam (RPA) sendiri memastikan pasokan bahan baku daging ayam yang berkualitas, segar, dan terjamin kehalalannya, sekaligus memberikan kontrol penuh terhadap standar sanitasi dan keamanan pangan dari hulu ke hilir. Strategi ini menunjukkan komitmen perusahaan tidak hanya pada kualitas produk akhir, tetapi juga pada efisiensi operasional dan kepuasan konsumen. Berikut peta persebaran plant milik PT So Good Food.



Gambar 4. 6 Peta Pabrik / *Plant* PT So Good Food

1. Plant Tangerang / Cikupa

Terletak di Jl. Raya Serang Km 20,2, Desa Cibadak, Kec. Cikupa, Kabupaten Tangerang, Banten. Pabrik ini untuk memproduksi jenis produk ready-to-eat dan juga *frozen food* (RTC). Selain pabrik, pada plant ini terdapat kantor operasional dan gudang frozen dan chill untuk penyimpanan sementara sebelum dimuat dan didistribusikan ke wilayah nasional. Proses bongkar muat juga dilakukan di area pabrik, hal ini dilakukan agar produk tetap terjaga kualitasnya.

2. Plant Wonoayu

Pabrik yang terletak di Jawa Timur ini berlokasi di Jl. Raya Rapoh, Desa Semambung Kec. Wonoayu Kab. Sidoarjo, Jawa Timur. Produk yang diproduksi di pabrik ini adalah jenis produk *Ready-to-eat*.

3. Plant Boyolali

Pabrik Boyolali dibagi menjadi tiga lokasi yaitu

1. RTE 1 : Jl. Solo – Semarang Km. 5 Pomah Rt. 11 Rw. 01 Kel. Randusari
Kec. Teras Kab. Boyolali - Jawa Tengah.

2. RTE 5 & 6 : Jl. Raya Randusari – Nepen Dukuh Dampit Rt. 01/ Rw. 03, Dusun. Sudimoro, Kec. Teras, Kab. Boyolali.

Selain pabrik untuk jenis produk Ready-to-eat, terdapat juga pabrik untuk jenis produk RTD yang berlokasi di Jl. Raya Randusari – Nepen, Tegalsari Rt. 02/Rw.04, Kel. Randusari, Kec. Teras Kab. Boyolali - Jawa Tengah.

Selain pabrik PT So Good Food memiliki cabang untuk mendukung operasional dan proses distribusinya. Cabang ini untuk mengontrol distribusi ke agen agen atau depo yang lebih kecil di wilayahnya. Ada beberapa cabang yang ada, antara lain :

1. Cabang Jakarta

- a. Modern Outlet : Jl. Raya Tipar Cakung Km 0,6 No.49, Cakung, Jakarta Timur (13910).
- b. Traditional Outlet : Jl. Daan Mogot KM. 12 No. 9 Rt.12/Rw.13 Cengkareng, Jakarta Barat (11730)
- c. Food Service : Jl. Daan Mogot KM. 12 No. 9 Rt.12/Rw.13 Cengkareng, Jakarta Barat (11730)

2. Cabang Bandung

Komplek SPBU, Jl. Cibolerang, Rt. 03 / Rw.10, Gedung D1-D3 Kel. Margahayu Utara, Kec. Babakan Ciparay, Bandung (40224)

3. Cabang Surabaya

Jl. A Yani No . 214 B Gedangan Sidoarjo (61254)

4. Cabang Semarang

Jl. Tapak 1 A, Tugu, Semarang, Jawa Tengah.

5. Cabang LPJ Barat

Jl. Helvetia By Pass No. 50 Komplek UD.Penglong Jati Lestari Medan
Helvetia, Medan.

6. Cabang LPJ Timur

Jl. Poros Kariango, Dsn Borongloe, Desa Bontomate'ne, Kec. Mandai,
Maros, Sulawesi Selatan, (90552)



Gambar 4. 7 Peta Distribusi Produk PT So Good Food
Sumber : Data Internal Perusahaan 2025

Sesuai peta di atas, distribusi produk milik PT So Good Food mencakup seluruh wilayah Indonesia, mulai dari ujung barat hingga ujung timur. Di dukung dengan tujuh cabang dan 117 titik distribusi, dan melayani direct customer sebanyak 45.261. Mayoritas penjualan perusahaan terjadi di pulau Jawa dengan menutup kurang lebih 70% dari total penjualan. Cabang cabang yang sudah disebutkan sebelumnya berperan sebagai penghubung informasi permintaan antara distribution points dan kantor pusat. Selanjutnya kantor pusat akan meneruskan informasi ke *plant* / pabrik untuk menyiapkan permintaan tersebut, kemudian pick up, dan langsung didistribusikan ke distribution points.

4.2 Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini memanfaatkan data terkait pengiriman *first mile*, seperti estimasi loading, aktual loading, estimasi sampai, dan aktual sampai. Pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dengan karyawan terkait, dan dokumentasi. Data akan diolah menggunakan pendekatan *root cause analysis* dengan alat bantu fishbone diagram untuk mengkategorikan faktor penyebab keterlambatan pengiriman dan analisis 5 *Whys* untuk menemukan akar penyebab keterlambatan pengiriman ini. Hasil dari analisis ini akan membantu perusahaan untuk menentukan langkah yang tepat untuk memperbaiki permasalahan keterlambatan pengiriman ini.

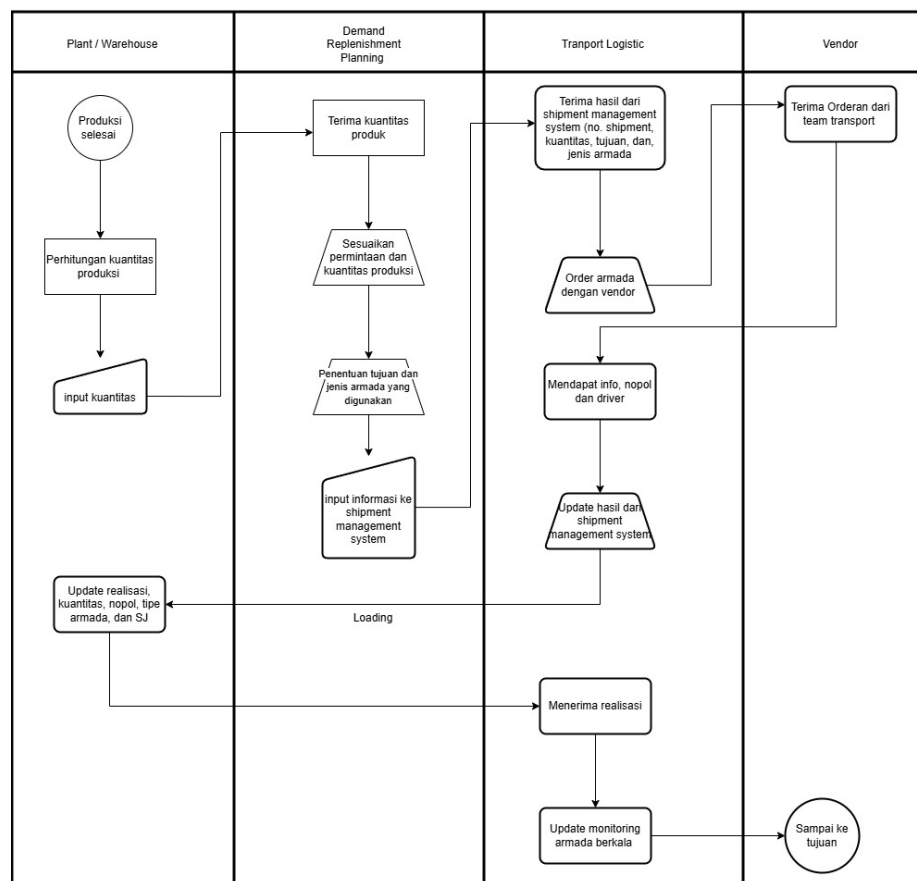
4.2.1 Proses Pengiriman *First Mile* Distribusi Produk *Ready-to-eat*

Secara teoritis, proses pengiriman *first mile* terdiri atas aktivitas *picking*, *packing*, *staging*, *loading*, hingga *dispatching* yang melibatkan koordinasi antara bagian produksi, pergudangan, dan penyedia jasa logistik pihak ketiga (*third-party logistics* atau 3PL) Giménez-Palacios et al. (2022) Pada praktiknya di PT So Good Food Indonesia, aktivitas tersebut diimplementasikan melalui lima tahapan operasional, yaitu *Production and Inventory Input*, *Shipment Planning*, *Vehicle Ordering*, *Vehicle QC and Loading*, serta *Dispatching and Monitoring*. Kelima tahapan tersebut merupakan bentuk penerapan konsep *first mile* yang telah disesuaikan dengan sistem operasional dan mekanisme kerja perusahaan.

Pengiriman *first mile*, sesuai dengan namanya, merupakan kiriman paling awal dari pabrik atau plant menuju ke depo, agen, atau pusat distribusi selanjutnya. Pada PT SO GOOD FOOD, proses pengiriman ini dilakukan setiap hari yang disesuaikan dengan kapasitas produksi dan permintaan dari mitra distribusi. Setelah

produk selesai proses produksi dan pengemasan produk akan disimpan sementara dan pihak gudang pabrik akan *input* kuantitas produk yang sudah lolos *quality control* di sistem. Laporan *stock* produk nantinya akan diserahkan ke team logistics sub divisi *Demand Replenishment Planning*.

“Dimulai dari input kuantitas selesai produksi oleh *team warehouse*, kemudian laporannya keluar diberikan ke *team* *DRP* untuk nantinya dicocokin sama permintaan kemudian penentuan jenis armada, kuantitas, sama tujuan pengiriman *DRP* juga yang akan menentukan.” (Wawancara dengan A-1, Mei 2026)



Gambar 4. 8 *Flow Chart* Pengiriman First Mile
Sumber : Data diolah penulis, 2026

Demand Replenishment Planning melakukan tugasnya untuk menentukan kuantitas, tujuan pengiriman, dan armada yang digunakan pada saat pengiriman. Penentuan kuantitas pengiriman dan tujuan pengiriman sesuai dengan jumlah *stock*

yang ada serta permintaan dari tim *sales*. Sedangkan penentuan armada disesuaikan dengan jenis produk, kuantitas pengiriman, dan ketersediaan armada oleh vendor. Setelah laporan kuantitas pengiriman, tujuan pengiriman, dan armada sudah selesai, laporan tersebut akan diinput ke sistem *shipment management system* yang otomatis memunculkan nomer *shipment* sebagai identitas satu pengiriman. Shipment management system ini dapat diakses oleh team logistics lain untuk keperluan order transportasi oleh team transport logistic.

Setelah team transport logistic menerima laporan kuantitas pengiriman, tujuan pengiriman, dan armada yang akan digunakan, team transport akan menentukan dan mencari vendor atau 3PL mana yang akan digunakan. Pemilihan vendor 3PL ini biasanya diurutkan berdasarkan ketersediaan armada dari 3PL, tujuan pengiriman sesuai dengan kemampuan pihak 3PL, dan harga yang ditawarkan oleh 3PL. Order moda ini masih menggunakan sistem yang tradisional, yaitu menggunakan Whatsapp. Singkatnya, detail yang sudah ada di *shipment management system*, seperti kuantitas pengiriman, jenis armada yang akan digunakan, lokasi loading dan unloading, dan yang paling penting nomer shipment, dikirimkan ke vendor untuk nantinya dicarikan armada yang sesuai dan tercepat.

Setelah *team transport* medapat armada yang *available* dari 3PL atau vendor, *team transport* selanjutnya akan meneruskan informasi ini ke plant atau pabrik. Pihak pabrik akan melakukan pengecekan unit armada, baik dari jenis armadanya, kebersihan armada, dan layak jalan atau tidaknya armada tersebut. Apabila sudah lolos pengecekan akan dilakukan *loading* dan *input* informasi armada, seperti kuantitas aktual yang diangkut, nomor polisi, tipe unit, dan nomor

surat jalan. Informasi tersebut nantinya akan dikirim kembali ke *team transport* untuk rekap laporan dan *monitoring* harian posisi armada.

4.2.2 Analisis Penyebab Keterlambatan Pengiriman *First Mile* pada Distribusi Produk *Ready-to-Eat* dengan Metode *Root Cause Analysis*

4.2.2.1 Identifikasi Keterlambatan *First Mile*

Identifikasi keterlambatan pengiriman *first mile* dilakukan berdasarkan hasil observasi lapangan dan data historis yang sudah dikumpulkan penulis selama periode penelitian berlangsung, yaitu pada bulan September 2025 – Desember 2025. Dengan detail, *shipment* bulan September, Oktober, November, dan minggu pertama *shipment* bulan Desember. Data dikumpulkan dari laporan monitoring harian dengan total pengiriman Boyolali ke Pulau Sumatera sebanyak 369 *shipment*.

Berdasarkan data yang diperoleh, keterlambatan pengiriman *first mile* didefinisikan sebagai kondisi dimana produk tidak sampai ke titik tujuan pada waktu yang sudah diestimasikan. Padahal, menurut keterangan *SPV Logistic*, waktu estimasi yang digunakan sudah termasuk lead time dan waktu istirahat untuk *driver*. Rincian data keterlambatan selama periode penelitian disajikan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1 Rekapitulasi Data Keterlambatan Pengiriman *First Mile* Produk *Ready-to-eat* Boyolali – Sumatera September 2025 – Desember 2025

No.	Periode	Minggu	Total <i>Shipment</i> (No. <i>Shipment</i>)	<i>Shipment</i> Tepat Waktu (No. <i>Shipment</i>)	<i>Shipment</i> Terlambat (No. <i>Shipment</i>)	Presentase Keterlambatan
1.	September 2025	1	17	8	9	53%
		2	29	11	18	62%
		3	40	15	25	63%
		4	27	12	15	55%
2.	Oktober 2025	1	11	6	5	46%
		2	21	9	12	57%
		3	33	6	27	81%
		4	28	14	14	50%
		5	36	11	25	70%

3.	November 2025	1	18	5	13	72%
		2	25	10	15	60%
		3	29	7	22	76%
		4	44	11	33	75%
4.	Desember 2025	1	9	1	8	89%

Sumber : Laporan monitoring pengiriman produk *ready-to-eat* 2025
(Data Diolah penulis 2026)

Berdasarkan tabel 4.1, dapat diketahui bahwa tingkat keterlambatan tertinggi dengan frekuensi *shipment* mingguan terjadi pada minggu pertama di bulan Desember dengan presentase keterlambatan 89%. Presentase keterlambatan terendah terjadi pada minggu pertama di bulan Oktober dengan 46%.

Selain dari frekuensi, identifikasi juga dilakukan terhadap titik kritis dalam proses pengiriman yang paling sering mengalami keterlambatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Supervisor transport logistic*, ditemukan bahwa keterlambatan paling banyak terjadi saat proses order armada dan proses pengiriman yang berkaitan dengan hubungan antara pihak perusahaan dan vendor atau 3PL.

”Sebenarnya kalau penyebab keterlambatan frekuensinya sedikit kalau dari kami, cuma karena kita pakai 3PL, penyebabnya justru lebih banyak disini.” (Wawancara dengan A-2, Mei 2026)

Berdasarkan hasil identifikasi keterlambatan yang sudah diuraikan sebelumnya, diketahui bahwa permasalahan keterlambatan *first mile* pada PT SO GOOD FOOD bersifat kompleks karena kaitannya dengan *vendor management*. Oleh karena itu, pada penelitian ini digunakan pendekatan root cause analysis untuk menganalisis penyebab keterlambatan secara sistematis dan terstruktur sehingga ditemukannya akar permasalahan yang paling mendasar.

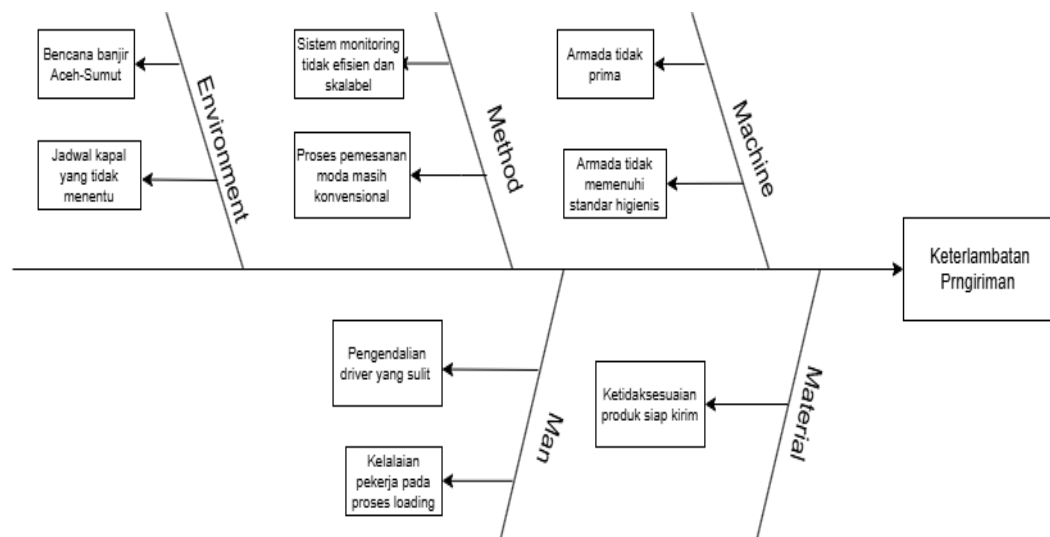
Analisis akan menggunakan dua alat, yaitu *fishbone diagram* dan *5 Whys*. *Fishbone* Diagram digunakan terlebih dahulu untuk memetakan seluruh faktor penyebab potensial secara menyeluruh yang dikategorikan. Selanjutnya, hasil

pemetaan tersebut menjadi dasar untuk pelaksanaan 5 *whys* analysis guna menggali lebih dalam hingga ditemukan akar penyebab (*root cause*) dari setiap faktor yang telah teridentifikasi.

4.2.2.2 Fishbone Diagram

Fishbone diagram atau yang biasa dikenal dengan *cause-and-effect* diagram merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan faktor faktor penyebab suatu permasalahan secara visual. Pada penelitian ini, analisis menggunakan fishbone diagram dilakukan berdasarkan hasil wawancara, diskusi, serta observasi yang telah dilaksanakan selama periode penelitian.

Faktor penyebab keterlambatan dikelompokkan ke dalam lima kategori utama, yaitu *Man*, *Machine*, *Method*, *Material*, dan *Environment*. Hasil pemetaan faktor penyebab keterlambatan pengiriman first mile secara lengkap disajikan dalam fishbone diagram pada gambar berikut



Gambar 4. 9 *Fishbone* Diagram
Sumber : Data Diolah Peneliti 2026

Berdasarkan *fishbone* diagram yang sudah dibuat, berikut adalah penjelasan masing masing faktor penyebab keterlambatan yang telah teridentifikasi :

4.2.2.2.1 Man (*Manusia*)

Faktor manusia teridentifikasi sebagai kategori dengan kontribusi terbesar terhadap keterlambatan pengiriman *first mile*, khususnya pada pengiriman *first mile*. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A-1 yang merupakan *supervisor logistic*, perusahaan telah mempunyai KPI *service level* sebagai acuan pengiriman. Contohnya, pengiriman dari Boyolali ke Jakarta ditetapkan memiliki waktu tempuh dua hingga tiga hari. Namun, pada laporan aktualnya, pengiriman tersebut kerap membutuhkan waktu empat hingga lima hari yang berarti melampaui target yang telah ditetapkan.

Seperti yang sudah dibahas pada subab sebelumnya terkait identifikasi keterlambatan *first mile*, permasalahan terjadi pada proses pengiriman khususnya pada monitoring saat dalam perjalanan. Di antara banyaknya variabel, seperti bensin dan kondisi kendaraan, faktor *driver* disebutkan sebagai variabel dengan kontribusi paling besar dan paling sulit untuk dikendalikan. Sesuai dengan pernyataan informan A-2,

”Yang namanya *manage people* itu susah mba, jadi penyebab keterlambatan *mostly* dari pihak *driver*” (Wawancara dengan A-2, Mei 2026)

Meskipun PT So Good Food menggunakan vendor / 3PL, tetapi hal ini sudah terjadi berulang kali. Oleh karena itu, pihak perusahaan menetapkan bahwa permasalahan ini merupakan permasalahan yang serius yang mmebutuhkan perhatian khusus serta dilakukannya perbaikan bertahap. Walaupun sudah dilakukan perbaikan, frekuensi terjadinya keterlambatan masih belum berkurang

signifikan. Sesuai dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, faktor *man* memang menjadi kontribusi terbesar dalam penyebab keterlambatan pengiriman *first mile*.

Selain kendala yang berkaitan dengan pengendalian *driver*, pada proses pemuatan barang juga pernah ditemukan ketidaksesuaian produk yang dimuat ke dalam kendaraan pengiriman. Meskipun demikian, permasalahan ini tergolong jarang terjadi dalam kegiatan operasional pengiriman. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama periode penelitian, kejadian tersebut hanya ditemukan satu kali. Namun, dampak yang ditimbulkan dari kesalahan pemuatan tersebut cukup signifikan terhadap ketepatan waktu pengiriman. Ketidaksesuaian produk yang dimuat mengharuskan armada kembali ke lokasi asal di Boyolali untuk melakukan proses pemuatan ulang sesuai dengan pesanan yang seharusnya dikirim. Kondisi ini menyebabkan terjadinya tambahan waktu perjalanan dan proses operasional, sehingga berkontribusi terhadap keterlambatan pengiriman ke tujuan.

Pada faktor *man* ini penulis mengidentifikasi dua faktor pada fishbone diagram, yaitu pengendalian *driver* yang sulit dan kelalaian pegawai pabrik saat proses muat barang ke armada.

4.2.2.2.2 *Machine (Mesin atau Armada)*

Faktor mesin dan armada teridentifikasi sebagai salah satu penyebab keterlambatan pengiriman *first mile* pada PT So Good Food Indonesia. Berdasarkan dokumentasi dan observasi, ditemukan bahwa armada yang datang untuk proses pengiriman tidak selalu memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketidaksesuaian utamanya ditemukan pada dua aspek, yaitu armada tidak prima

dan armada tidak memenuhi standar higienitas perusahaan. Sesuai dengan pernyataan informan A-3.

”Kadang mobil itu ga lolos *quality control* pabrik, mobilnya suka bau, padahal kita produk makanan jadi higienitasnya perlu diperhatikan.” (Wawancara dengan A-3, Mei 2026)

Kondisi teknis armada yang tidak prima berpotensi menyebabkan gangguan atau kerusakan di tengah perjalanan yang pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap keterlambatan pengiriman. Aspek higienis juga menjadi perhatian khusus mengingat armada nantinya akan mengangkut produk makanan. Armada pengiriman yang tidak memenuhi standar kebersihan berpotensi mengontaminasi produk selama perjalanan, sehingga selain berdampak pada keterlambatan, kondisi ini juga beresiko menurunkan kualitas produk yang nantinya akan diterima oleh konsumen akhir.

Permasalahan ini ada kaitannya dengan mekanisme seleksi dan pemeriksaan armada sebelum melakukan pengiriman. Apabila tidak ada prosedur yang ketat dan terstandarisasi sebelum armada berangkat, kondisi kendaraan yang tidak layak berpotensi lolos tanpa terdeteksi dan baru diketahui ketika sudah menimbulkan masalah di lapangan. Oleh karena itu, faktor *machine* yang teridentifikasi dalam *fishbone diagram* adalah armada tidak sesuai dengan standar higienis dan armada tidak prima.

4.2.2.2.3 Method (Metode)

Adapun faktor lain selain faktor *man* dan *machine*, faktor *method* juga teridentifikasi sebagai salah satu penyebab keterlambatan pengiriman *first mile*. Berdasarkan hasil wawancara dengan *key informan* yang merupakan supervisor logistik berpengalaman, ditemukan bahwa proses pemesanan armada yang

dilakukan saat ini masih dilakukan dengan sangat konvensional/ proses yang masih bersifat manual ini menimbulkan resiko keterlambatan ketika armada yang dibutuhkan tidak tersedia pada waktu yang diinginkan karena tidak ada sistem yang memungkinkan perusahaan untuk mengetahui ketersediaan armada secara langsung dan real-time. Akibatnya, proses konfirmasi ketersediaan armada memerlukan waktu yang lebih lama dan ada potensi pergeseran jadwal pengiriman yang telah ditetapkan.

Selain permasalahan saat melakukan pemesanan armada, metode monitoring pengiriman yang sedang berjalan saat ini juga dinilai sangat sederhana dan tidak skalabel. Tim *transport* perusahaan harus melakukan pemantauan secara aktif dengan menghubungi vendor satu persatu untuk mengetahui posisi *driver* dan status pengiriman, terutama ketika estimasi waktu kedatangan semakin mendekati dari batas waktu yang sudah ditetapkan. Metode *on-call* seperti ini tidak saja membutuhkan waktu dan tenaga yang besar, tetapi juga sangat bergantung pada respons dari pihak vendor. Sesuai dengan hasil wawancara yang sudah dilakukan.

”Monitoring itu agak susah ya, agak susahnya karena komunikasi masih pakai Whatsapp. Ini tuh buang buang waktu dan merepotkan.” (Wawancara dengan A-1, Mei 2026)

Tidak semua vendor merespons dengan cepat serta memberikan informasi yang akurat. Apabila vendor benar benar tidak dapat dihubungi, pihak *transport* biasanya menghubungi *driver* langsung untuk memverifikasi dan mengonfirmasi pengiriman.

Kedua permasalahan diatas menunjukkan bahwa dari sisi metode, perusahaan belum menjalankan prosedur secara terstruktur dan belum menggunakan sistem yang tepat untuk mengelola proses pemesanan armada

maupun pemantauan pengiriman secara efisien. Ketergantungan terhadap proses manual pada dua tahapan kritis ini berpotensi menimbulkan keterlambatan, baik sebelum maupun saat pengiriman berlangsung. Pada faktor method ini teridentifikasi dua faktor dalam *fishbone* diagram penelitian ini adalah sistem monitoring yang tidak belum efisien dan skalabel serta proses pemesanan armada yang masih konvensional.

4.2.2.1.4 Material (Material / Produk)

Faktor material juga teridentifikasi sebagai salah satu penyebab keterlambatan pengiriman *first mile* pada PT So Good Food. Berdasarkan hasil observasi dan temuan dokumentasi, terdapat kejadian di mana kuantitas produk yang siap dikirim tidak sesuai dengan apa yang sudah tercantum pada dokumen pengiriman maupun rencana distribusi. Kondisi ini menyebabkan proses pengiriman tidak dapat langsung dilaksanakan sesuai jadwal karena produk yang seharusnya dikirim belum tersedia dalam jumlah yang mencukupi.

Ketidaksesuaian kuantitas ini sebagian besar disebabkan oleh produk yang belum selesai melalui proses produksi yang telah dijadwalkan. Mengingat produk yang didistribusikan merupakan produk makanan yang proses produksinya terikat pada standar keamanan pangan yang ketat, keterlambatan di lini produksi berdampak langsung pada ketersediaan produk yang siap kirim. Akibatnya, jadwal pengiriman yang telah direncanakan dapat mundur untuk menunggu selesai produksi atau pengiriman dilakukan dengan kuantitas kurang dari yang sudah direncanakan.

”Dari produk sendiri juga sebenarnya isyuenya jarang terjadi, tapi kita pernah ngalamin produknya belum siap kirim karena

plan produksinya ga sesuai.” (Wawancara dengan A-3, Mei 2026)

Adanya permasalahan ini menunjukkan terdapatnya celah antara perencanaan produksi dan perencanaan distribusi yang belum sepenuhnya tersinkronisasi. Ketika lini produksi mengalami keterlambatan, belum ada mekanisme penyesuaian jadwal pengiriman yang berjalan secara otomatis, sehingga berdampak langsung pada proses pengiriman *first mile*. Pada faktor material ini penulis mengidentifikasi pada *fishbone* diagram berupa jumlah aktual kuantitas produksi yang tidak sesuai dengan rencana awal produksi

4.2.2.1.5 Environment (Lingkungan)

Faktor yang teridentifikasi terakhir adalah faktor lingkungan. Faktor ini juga merupakan salah satu penyebab keterlambatan pengiriman *first mile* yang dilakukan oleh PT So Good Food. Saat penulis melakukan observasi, terdapat satu bencana besar yang terjadi di Pulau Sumatera, yaitu banjir Aceh dan Sumatera Utara. Hal ini menyebabkan pengiriman pada bulan November 2025 hingga Desember 2025 dengan tujuan Aceh dan Sumatera Utara sangat terhambat. Menurut keterangan dari *supervisor transport logistic*.

“*Force majeure* dalam artian banjir di Sumatera itu termasuk *force majeure*. Nah itu kayaknya lebih kepada nanti di *main solution* sih di antara dua belah pihak.” (Wawancara dengan A-2, Mei 2026)

Sebagaimana telah diketahui, *force majeure* merupakan kondisi yang berada di luar kendali manusia. Namun demikian, perusahaan dan vendor tentunya berupaya untuk menghindari kerugian, sehingga kedua belah pihak akan melakukan diskusi guna menentukan solusi yang tidak merugikan salah satu pihak. Proses diskusi tersebut dilakukan untuk mencapai kesepakatan bersama terkait langkah

yang akan diambil dalam menghadapi dampak yang ditimbulkan oleh kondisi force majeure. Dengan adanya koordinasi dan komunikasi yang baik, diharapkan penyelesaian yang diperoleh dapat diterima oleh kedua belah pihak serta tetap menjaga kelancaran hubungan kerja sama yang telah terjalin.

Selain bencana banjir tersebut, masalah seperti tidak pastinya jadwal kapal juga menjadi penyebab keterlambatan pengiriman perusahaan. Hal ini juga tidak bisa dikendalikan baik oleh perusahaan maupun vendor karena menyangkut pihak luar lagi. Oleh karena itu, ada dua dari faktor environment yang teridentifikasi, yaitu bencana banjir Aceh dan Sumatera Utara dan tidak pastinya jadwal kapal untuk menyebrang dari Pulau Jawa ke Pulau Sumatera.

Secara keseluruhan, hasil analisis *fishbone diagram* menunjukkan bahwa terdapat sembilan faktor penyebab potensial yang tersebar di lima kategori. Dari keseluruhan faktor tersebut, selanjutnya dipilih faktor faktor yang paling signifikan berdasarkan frekuensi dan hasil diskusi dengan perusahaan untuk dilanjutkan ke tahap analisis 5 Whys untuk menemukan akar penyebab yang lebih mendasar.

Setelah disandingkan dengan jurnal acuan dan juga frekuensi yang faktor penyebab yang dialami perusahaan, faktor *man* dan *method* merupakan dua faktor yang dominan terjadi di suatu perusahaan.

4.2.2.3 5 Whys

Berdasarkan hasil *Fishbone Diagram* dan hasil diskusi dengan informan, teridentifikasi beberapa faktor penyebab yang paling dominan dan memiliki frekuensi keterlambatan yang tinggi serta berulang, yang selanjutnya dianalisis lebih mendalam menggunakan 5 Whys. Terdapat dua faktor penyebab yang berasal dari dua kategori berbeda.

4.2.3.2.1 Monitoring Tidak Efisien dan Skalabel (*Method*)

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang telah dilakukan, ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan aspek metode (*method*) dalam proses pengiriman *first mile*. Permasalahan tersebut menunjukkan adanya ketidakefisienan pada saat proses monitoring serta proses monitoring yang belum skalabel. Berikut hasil analisis 5 *Whys* yang sudah dilakukan .

Tabel 4. 2 Analisis 5 Whys Faktor *Method*

Tingkat	Pertanyaan	Jawaban
Why 1	Mengapa terjadi keterlambatan <i>first mile</i> ?	Karena informasi status pengiriman dari vendor tidak tersedia secara <i>real-time</i>
Why 2	Mengapa informasi status pengiriman tidak tersedia secara <i>real-time</i> ?	Karena <i>monitoring</i> hanya dilakukan dua hari sekali melalui komunikasi langsung ke masing-masing vendor secara bergantian
Why 3	Mengapa monitoring dilakukan secara manual ke masing-masing vendor?	Karena tidak ada platform atau sistem terpusat yang mengintegrasikan laporan status pengiriman dari seluruh vendor
Why 4	Mengapa tidak ada sistem pelaporan terpusat tersebut?	Karena belum ada standar pelaporan yang seragam dan wajib dipenuhi oleh seluruh vendor
Why 5	Mengapa belum ada standar pelaporan yang seragam?	Karena belum ada kebijakan <i>vendor management</i> yang mengatur mekanisme dan frekuensi pelaporan status pengiriman secara baku

Sumber : Data diolah penulis 2026

Akar penyebab dari faktor diatas adalah belum ada kebijakan vendor management yang mengatur mekanisme dan frekuensi pelaporan status. Menurut pernyataan staff logistic, idealnya monitoring dilakukan setiap hari, mengingat produk yang diangkut merupakan *perishable goods* atau barang yang mudah rusak. Keterlambatan pengiriman bukan hal yang bisa dianggap sepele dalam konteks ini.

Temuan penelitian ini turut diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyani & Dzulquarnain (2025) yang dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa pengembangan sistem informasi merupakan kebutuhan yang mendesak dalam proses distribusi untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat keterbatasan komunikasi. Meskipun demikian, terdapat perbedaan konteks yang cukup mendasar antara kedua penelitian ini. Pada penelitian Cahyani & Dzulquarnain (2025) kebutuhan terhadap pengembangan sistem informasi difokuskan pada aspek komunikasi ketika terjadi kerusakan armada di tengah perjalanan, sehingga informasi mengenai kondisi darurat tersebut dapat segera disampaikan dan ditangani secara cepat. Sementara itu, pada penelitian ini kebutuhan terhadap pengembangan sistem informasi lebih bersifat preventif dan menyeluruh, yaitu sebagai mekanisme monitoring yang mampu memantau seluruh proses pengiriman secara real-time dan terintegrasi dari berbagai vendor sekaligus, sehingga potensi keterlambatan termasuk yang disebabkan oleh kerusakan armada maupun faktor lainnya dapat terdeteksi lebih awal sebelum berdampak pada ketepatan waktu pengiriman.

4.2.3.2 Pengendalian Driver yang Sulit (Man)

Faktor *Man* yang teridentifikasi dalam penelitian ini diperkuat oleh pernyataan informan A-2 yang menyatakan bahwa dari seluruh variabel yang memengaruhi proses pengiriman seperti kondisi kendaraan, ketersediaan bahan bakar, kondisi ban, dan kondisi mesin *driver* merupakan variabel dengan kontribusi terbesar terhadap efisiensi pengiriman sekaligus yang paling sulit untuk dikendalikan. Hal ini sebagaimana disampaikan dalam wawancara berikut:

”Monitoring perjalanan dari sekian banyak variabel entah kendaraan, entah bensin, entah roda, entah mesin sama driver paling susah kontribut terbesar dalam efisiensi pengiriman itu di driver. Manage-nya tuh di driver itu sangat susah, kenapa? Karena balik lagi kita tuh ngontrol manusia.” (Wawancara dengan A-2, 25 Mei 2026)

Tabel 4. 3 Analisis 5 Whys Faktor Man

Tingkat	Pertanyaan	Jawaban
Why 1	Mengapa terjadi keterlambatan first mile?	Karena perilaku dan aktivitas <i>driver</i> selama perjalanan tidak dapat dipantau secara efektif oleh perusahaan
Why 2	Mengapa perilaku dan aktivitas <i>driver</i> tidak dapat dipantau secara efektif?	Karena tidak ada mekanisme pemantauan <i>driver</i> secara <i>real-time</i> yang dapat diakses langsung oleh perusahaan
Why 3	Mengapa tidak ada mekanisme pemantauan <i>driver</i> secara <i>real-time</i> ?	Karena perusahaan menggunakan 3PL/vendor sehingga pemantauan <i>driver</i> hanya bisa dilakukan melalui komunikasi manual ke masing-masing vendor
Why 4	Mengapa pemantauan hanya bisa dilakukan melalui komunikasi manual ke vendor?	Karena tidak ada platform atau sistem terpusat yang mengintegrasikan data aktivitas <i>driver</i> dari seluruh vendor secara otomatis
Why 5	Mengapa tidak ada sistem terpusat tersebut?	Karena belum ada kebijakan <i>vendor management</i> yang mewajibkan vendor untuk menyediakan visibilitas <i>real-time</i> terhadap aktivitas <i>driver</i> kepada perusahaan

Sumber : Data diolah penulis, 2026

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyani & Dzulquarnain (2025) yang dalam penelitiannya juga mengidentifikasi faktor Man dengan *driver* sebagai salah satu penyebab utama keterlambatan pengiriman. Kedua penelitian ini secara konsisten menunjukkan bahwa *driver* merupakan elemen manusia yang paling sulit dikendalikan dalam proses pengiriman dan memiliki dampak signifikan terhadap ketepatan waktu distribusi. Meskipun demikian, terdapat perbedaan mendasar antara kedua penelitian ini dari

sisi konteks operasionalnya. Pada penelitian Cahyani & Dzulquarnain (2025), permasalahan *driver* bersumber dari driver yang kurang disiplin dengan akar masalah *driver* kurang pelatihan, sedangkan pada penelitian ini tantangan pengendalian driver menjadi lebih kompleks karena *driver* merupakan bagian dari vendor/3PL yang tidak berada di bawah kendali langsung perusahaan, sehingga permasalahannya tidak hanya berhenti pada aspek perilaku *driver* semata, melainkan juga menyentuh aspek kebijakan vendor management yang belum mengatur mekanisme pengendalian dan pemantauan driver secara memadai.

Berdasarkan hasil analisis *5 Whys* yang telah dilakukan terhadap dua faktor dominan, yaitu sulitnya pengendalian driver dari kategori *man* dan metode monitoring yang belum efisien dan skalabel dari kategori *method*, ditemukan bahwa keduanya bermuara pada satu akar penyebab yang sama, yaitu belum adanya kebijakan vendor management yang mengatur standar pengendalian driver dan mekanisme pelaporan status pengiriman secara terpusat dan real-time. Ketiadaan kebijakan ini menciptakan keterbatasan visibilitas perusahaan terhadap aktivitas driver dan status pengiriman yang sedang berjalan, sehingga potensi keterlambatan tidak dapat dideteksi maupun ditangani secara dini. Kondisi ini diperparah oleh kenyataan bahwa perusahaan menggunakan banyak vendor/3PL secara bersamaan, yang menjadikan proses *monitoring* semakin tidak efisien apabila masih dilakukan secara manual.

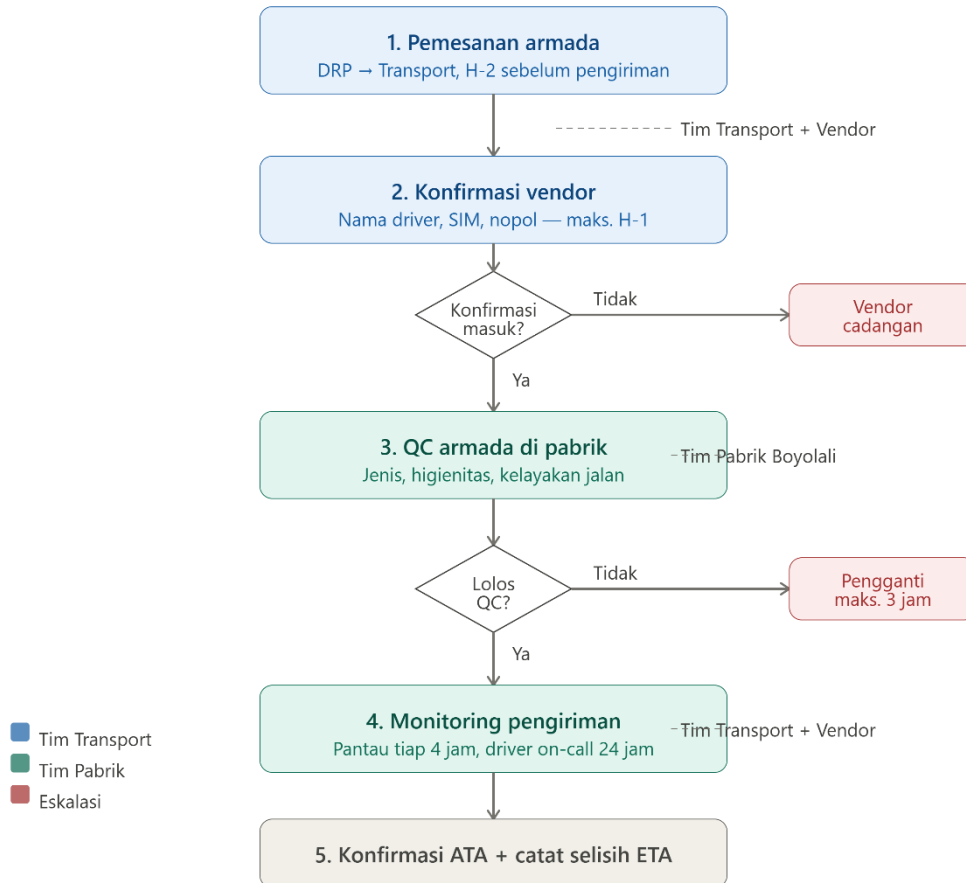
4.3 Output Penelitian

STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) VENDOR MANAGEMENT PENGIRIMAN FIRST MILE

PT So Good Food | Departemen Transport Logistic | Nomor Dokumen: SOP-VM-001 | Versi 1.0

A. INFORMASI UMUM				
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan standar dan kewajiban vendor 3PL dalam pengiriman first mile • Meningkatkan visibilitas pemantauan driver secara real-time • Meminimalkan keterlambatan pengiriman dari Boyolali ke Pulau Sumatera 			
Ruang Lingkup	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh vendor/3PL yang bermitra dalam pengiriman first mile • Tim Transport Logistic PT So Good Food • Rute pengiriman: Pabrik Boyolali → Depot / Agen Pulau Sumatera 			
Dasar Penyusunan	<ul style="list-style-type: none"> • Temuan RCA: akar penyebab keterlambatan = belum ada kebijakan vendor management • Faktor dominan: Man (pengendalian driver) & Method (monitoring tidak efisien) • PP No. 74 Tahun 2014 tentang Angkutan Jalan 			
B. SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA) & KPI VENDOR				
1	On-time Delivery Rate	≥ 85% per bulan	40%	Evaluasi kemitraan
2	Konfirmasi kesiapan armada	Maksimal H-1	15%	Peringatan tertulis
3	Responsiveness driver (dapat dihubungi)	24 jam selama pengiriman	20%	Pemotongan KPI
4	Kepatuhan pelaporan ATA	Maks. 2 jam setelah tiba	10%	Pemotongan KPI
5	Armada lolos QC	≥ 95% dari total armada	15%	Armada ditolak
<p>Evaluasi KPI: Dilakukan setiap bulan. Skor <70% selama 2 bulan berturut-turut → surat peringatan. Skor <70% selama 3 bulan berturut-turut → evaluasi kemitraan.</p>				

C. PROSEDUR OPERASIONAL



Berdasarkan hasil analisis *Root Cause Analysis* yang telah diuraikan pada subbab sebelumnya, ditemukan bahwa akar penyebab keterlambatan pengiriman *first mile* adalah belum adanya kebijakan *vendor management* yang mengatur pengendalian *driver* dan visibilitas pemantauan pengiriman secara *real-time*. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan keterlambatan yang terjadi bukan semata-mata disebabkan oleh faktor teknis atau geografis, melainkan berakar pada ketiadaan standar, kewajiban, dan mekanisme koordinasi yang mengikat antara perusahaan dengan vendor atau 3PL yang digunakan. Oleh karena itu, sebagai

output dari penelitian ini, dirumuskan sebuah Standar Operasional Prosedur (SOP) Vendor Management yang dirancang secara langsung untuk menjawab akar penyebab tersebut. SOP ini memuat ketentuan mengenai prosedur pemesanan armada, standar pemeriksaan kendaraan sebelum *loading*, mekanisme pemantauan *driver* selama pengiriman berlangsung, kewajiban pelaporan ketibaan, serta *Service Level Agreement* (SLA) dan indikator KPI yang wajib dipenuhi oleh seluruh vendor yang bermitra dengan perusahaan. Dengan adanya SOP ini, diharapkan perusahaan memiliki landasan kebijakan yang jelas dan terstruktur dalam mengelola hubungan dengan vendor, sehingga faktor-faktor penyebab keterlambatan yang teridentifikasi dapat ditekan secara sistematis dan terukur.