

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

Perum BULOG Kantor Cabang Semarang merupakan salah satu unit kerja di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang logistik pangan. Instansi ini memiliki tanggung jawab besar dalam menjaga ketersediaan, keterjangkauan, dan stabilitas harga komoditas pangan pokok di wilayah kerjanya. Fokus operasional kantor cabang ini meliputi pengelolaan cadangan pangan pemerintah serta pengembangan bisnis komoditas komersial secara kompetitif. Perusahaan logistik ini juga terus bertransformasi untuk meningkatkan efisiensi rantai pasok dari sektor hulu hingga ke tangan konsumen akhir.

4.1.2 Sejarah Perusahaan

Pendirian Perum BULOG tidak dapat dilepaskan dari rekam jejak keberadaan lembaga pendahulunya, yaitu Badan Urusan Logistik yang awalnya dibentuk sebagai Lembaga Pemerintah Non-Departemen (LPND) pada tahun 1967. Instansi ini kemudian mengalami peralihan kelembagaan secara resmi menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Perusahaan Umum (Perum) pada tanggal 21 Januari 2003. Perubahan status hukum tersebut didasarkan pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 7 Tahun 2003 yang kemudian disesuaikan kembali melalui PP Nomor 61 Tahun 2003. Anggaran dasar organisasi ini mengalami pembaruan mutakhir melalui terbitnya PP Nomor 13 Tahun 2016

tentang Perusahaan Umum (Perum) BULOG sebagai landasan penguatan korporasi modern.

Perubahan status badan hukum tersebut membawa pengaruh besar terhadap alur koordinasi vertikal dan struktur birokrasi internal organisasi. Pertanggungjawaban struktural yang semula berada langsung di bawah Presiden Republik Indonesia dialihkan ke bawah koordinasi Kementerian BUMN serta kementerian teknis terkait lainnya. Transformasi kelembagaan ini memberikan fleksibilitas lebih besar bagi perusahaan untuk masuk ke dalam sektor bisnis logistik pangan komersial secara mandiri. Kehadiran Perum BULOG Kantor Cabang Semarang sendiri dibentuk secara strategis untuk mengimplementasikan fungsi komersialisasi dan distribusi pangan tersebut di wilayah Jawa Tengah.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

4.1.3.1. Visi Perusahaan

Menjadi pemimpin rantai pasok pangan terpercaya di Indonesia yang memberikan pelayanan prima demi kesejahteraan masyarakat Indonesia.

4.1.3.2 Misi Perusahaan

1. Mendukung Pemerintah untuk menjamin ketersediaan, keterjangkauan, dan stabilitas pangan untuk kesejahteraan konsumen dan petani.
2. Menciptakan jaringan supply chain yang efisien, lean dan didukung teknologi digital serta dilengkapi pola pikir yang berorientasi pada pelayanan untuk Indonesia.

3. Mengembangkan bisnis komersial yang saling melengkapi yang menyeimbangkan profitabilitas berkelanjutan dengan tanggung jawab sosial.
4. Memperkuat manajemen risiko, talenta, dan budaya kinerja, didukung oleh fungsi korporasi yang didorong teknologi.

4.1.4 Budaya Perusahaan

Penerapan tata nilai dan budaya kerja di lingkungan Perum BULOG Kantor Cabang Semarang mengacu secara resmi pada regulasi terpusat dari korporasi. Landasan operasional budaya ini ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi Nomor: KD-301/DS200/09/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Perum BULOG. Seluruh jajaran manajemen hingga staf pelaksana lapangan wajib menginternalisasi nilai-nilai utama yang dikenal dengan akronim AKHLAK tersebut dalam rutinitas kerja sehari-hari. Implementasi budaya kerja ini berfungsi sebagai kompas profesional untuk membangun lingkungan kerja yang disiplin, berintegritas, serta berorientasi pada kepuasan mitra distribusi. Adapun penjabaran rinci dari keenam nilai utama AKHLAK milik Perum BULOG meliputi poin-poin berikut :

1. Amanah : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan, baik dalam mengelola dokumen administrasi maupun menjaga kualitas komoditas komersial di dalam gudang.
2. Kompeten : Terterus belajar dan mengembangkan kapabilitas agar mampu menghadapi dinamika perubahan sistem logistik pangan yang semakin modern.

3. Harmonis : Saling peduli dan menghargai perbedaan antar-pegawai guna menciptakan suasana kerja yang kondusif dan suportif di lingkungan kantor cabang.
4. Loyal : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara melalui kontribusi nyata dalam menjaga stabilitas serta ketersediaan pangan pokok.
5. Adaptif : Terterus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan teknologi maupun tantangan rute distribusi di lapangan.
6. Kolaboratif : Membangun kerja sama yang sinergis dengan berbagai pihak eksternal, mulai dari supir armada, distributor, hingga retail mitra di titik akhir.

4.1.5 Logo Perusahaan

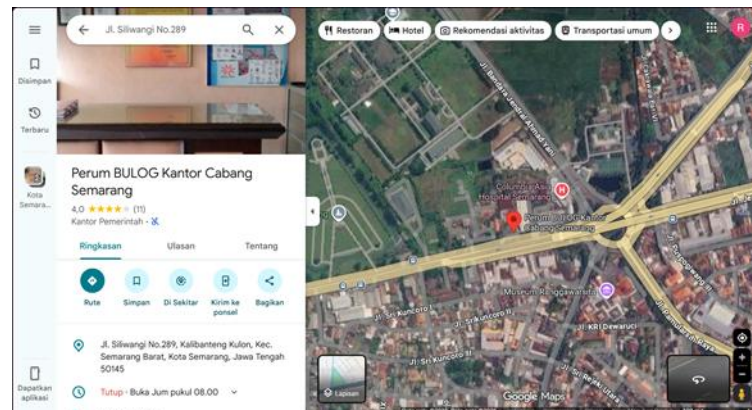


Gambar 4. 1 Logo Perusahaan

Sumber : Perum BULOG Kacab Semarang, 2026

4.1.6 Lokasi Perusahaan

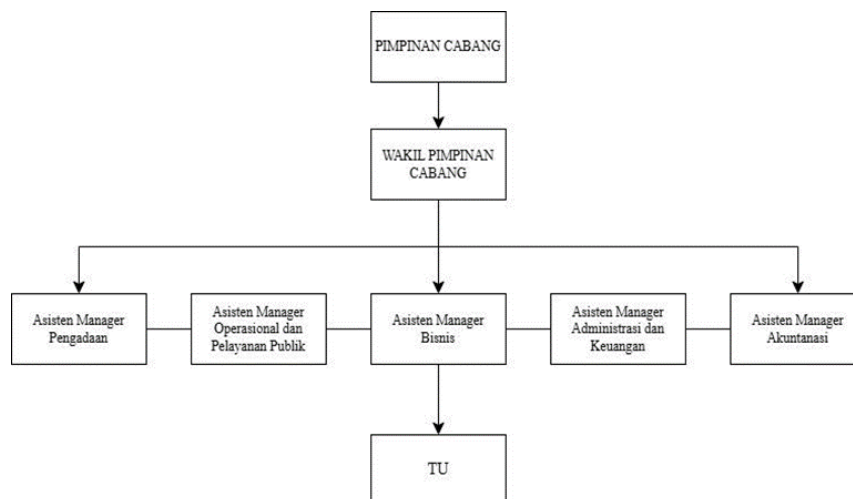
Lokasi perusahaan penelitian di Jl. Siliwangi No.289, Kalibanteng Kulon, Kec. Semarang Barat, Kota Semarang, Jawa Tengah, Indonesia.



Gambar 4. 2 Lokasi Perusahaan Penelitian

Sumber : Data olahan peneliti, 2026

4.1.7 Struktur Perusahaan



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi

Sumber : Data Perum Bulog Kacab Semarang, 2026

Struktur organisasi Perum BULOG Kantor Cabang Semarang dirancang secara sistematis guna menjamin kejelasan pembagian tugas dan wewenang di setiap lini kerja. Manajemen operasional tertinggi di tingkat cabang ini dipegang oleh Kepala Cabang yang memegang kendali penuh atas seluruh urusan administrasi maupun lapangan. Pimpinan cabang tersebut mengemban tugas krusial

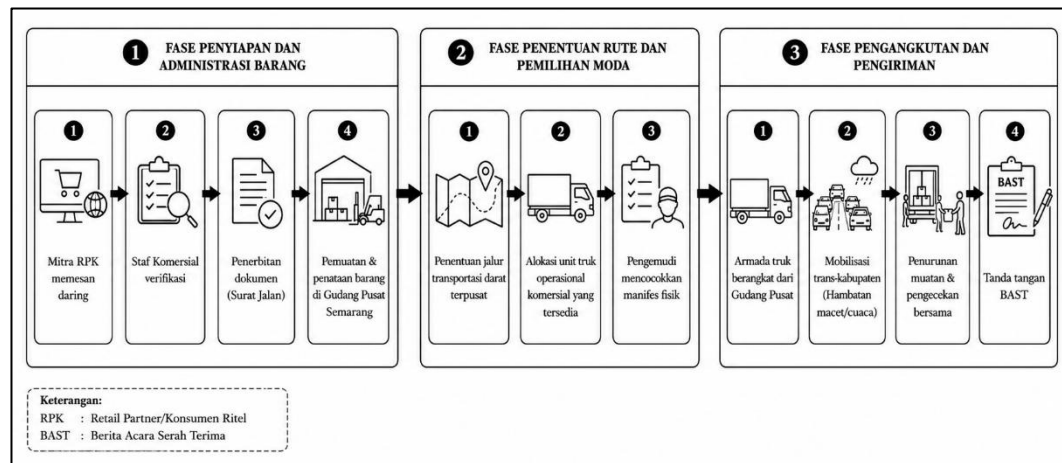
dalam menyelaraskan koordinasi internal antar-divisi serta menghubungkannya dengan kebijakan kantor wilayah maupun pusat. Pelaksanaan instruksi kerja didukung secara langsung oleh Wakil Pimpinan bersama jajaran Asisten Manajer yang membawahi Divisi Operasional dan Pelayanan Publik, Divisi Komersial, Divisi Pengadaan, serta Divisi Keuangan dan Administrasi. Seluruh unit kerja tersebut menjalankan peran yang saling terintegrasi demi kelancaran kegiatan logistik pangan dan optimalisasi pelayanan publik di wilayah Semarang.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Efektivitas Alur Distribusi Barang Komersial Yang Saat Ini Diterapkan di Perum BULOG Kantor Cabang Semarang

4.2.1.1 Alur Distribusi

Jaringan distribusi komoditas komersial pada Perum BULOG Kantor Cabang Semarang dikendalikan melalui mekanisme pergerakan terpusat yang menghubungkan fasilitas gudang utama dengan seluruh jaringan retail kemitraan di berbagai daerah. Manajemen logistik menerapkan model penyaluran langsung (*point-to-point*) guna mengeksekusi pengiriman barang pangan pokok menuju wilayah trans-kabupaten. Keberhasilan operasional moda transportasi darat dalam menyentuh titik koordinat retail sangat dipengaruhi oleh keteraturan aliran dokumen administrasi serta ketepatan mobilisasi fisik kendaraan di jalan raya. Peneliti memetakan seluruh rangkaian aktivitas pelayanan niaga tersebut ke dalam bentuk bagan alir terstruktur guna mempermudah pemahaman kronologis pergerakan komoditas dari hulu ke hilir. Visualisasi proses operasional logistik sentralistik perusahaan disajikan pada gambar di bawah ini :



Gambar 4. 4 Flowchart Alur Distribusi Perum Bulog Kantor Cabang Semarang

Sumber : Bowersox *et al.*, 2020

Gambar 4.4 menunjukkan secara komprehensif bahwa keseluruhan siklus logistik harian komoditas komersial terbagi ke dalam tiga fase operasional utama yang saling berkesinambungan. Tiga fase operasional tersebut meliputi 1) Fase Penyiapan dan Administrasi Barang, 2) Fase Penentuan Rute dan Pemilihan Moda, serta 3) Fase Pengangkutan dan Pengiriman. Integrasi antartahapan ini menjadi tolok ukur utama dalam menilai keandalan pelayanan distribusi perusahaan di tingkat regional. Pembatasan aktivitas pada setiap fase berfungsi untuk mengurai titik sumbatan administrasi maupun kendala fisik perjalanan trans-nasional secara spesifik. Peneliti membedah dinamika keterkaitan unsur prosedur, kesiapan sarana armada, dan realitas hambatan lapangan pada masing-masing fase tersebut secara mendalam pada bagian pembahasan di bawah ini.

1. Fase Penyiapan dan Administrasi Barang

Fase awal dalam ekosistem distribusi ini berfokus pada penyelesaian dokumen administrasi penjualan serta penyiapan fisik produk komersial di

kompleks pergudangan. Urutan kerja ini diawali dari pencatatan volume pesanan yang masuk dari jaringan retail mitra Rumah Pangan Kita (RPK) di berbagai daerah. Tim administrasi segera menerbitkan berkas manifes penjualan setelah melakukan konfirmasi serta verifikasi terhadap ketersediaan jumlah stok di sistem dalam posisi aman. Pengecekan ketersediaan stok ini sangat krusial guna menghindari terjadinya pembatalan pesanan akibat ketidaktersediaan barang secara fisik di lapangan. Validitas data pada tahap awal ini menjadi penentu utama apakah seluruh siklus logistik harian dapat berjalan sesuai dengan jadwal yang direncanakan atau justru tertunda akibat hambatan teknis internal. Mengenai tahapan awal yang krusial ini, Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial memberikan penjelasannya secara rinci:

"Pesanan dari mitra RPK diterima oleh bagian komersial, kemudian diverifikasi ketersediaan stoknya. Setelah itu dibuat dokumen pengiriman dan diteruskan ke gudang untuk proses penyiapan barang." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Proses penerbitan dokumen administrasi tersebut berjalan secara simultan bersama kesiapan staf di kantor cabang. Aktivitas penyiapan dokumen ini menjadi acuan utama bagi petugas pergudangan dalam mengeluarkan jenis produk pangan yang sesuai dengan permintaan pasar. Keandalan data administrasi pada tahap ini sangat memengaruhi kecepatan gerak petugas gudang dalam mengemas produk ke dalam muatan. Pencatatan yang rapi di tingkat loket administrasi mampu memotong birokrasi internal sehingga penyiapan fisik barang di gudang tidak memakan waktu lama. Hal tersebut dipertegas oleh Anandhita Salsabila selaku Staf Komersial yang menyatakan prosedur administrasinya sebagai berikut:

"Kami menerima pesanan dari pelanggan, membuat dokumen penjualan dan surat jalan, kemudian berkoordinasi dengan gudang untuk menyiapkan barang sebelum dikirim." (Wawancara informan I-2, 4 Juni 2026)

Kondisi di dalam gudang saat penyiapan barang secara riil dirasakan langsung oleh pengemudi armada yang bertugas di lapangan. Penumpukan volume pesanan komersial pada waktu yang bersamaan sering kali membuat proses penyiapan fisik barang di gudang membutuhkan durasi penyelesaian yang jauh lebih lama. Sopir lapangan tidak dapat memuat barang ke atas bak truk apabila dokumen manifes dan fisik komoditas pangan belum dinyatakan siap oleh petugas gudang. Hambatan waktu pada tahap penyiapan ini secara otomatis memicu terjadinya kemunduran jam keberangkatan armada angkutan secara keseluruhan. Kendala pada tahap akhir pra-distribusi tersebut dipaparkan secara gamblang oleh Andung Ardiansyah selaku Sopir Lapangan:

"Kalau barang belum siap di gudang, kami harus menunggu sebelum bisa berangkat." (Wawancara informan I-3, 4 Juni 2026)

Sinergi dari hasil penuturan ketiga informan di atas memberikan kesimpulan komprehensif bahwa efektivitas fase pra-distribusi sangat bertumpu pada kecepatan koordinasi antar-lini kerja. Hambatan pada tahap ini tidak disebabkan oleh kelangkaan stok barang komersial, melainkan pada durasi penyelesaian administrasi dan fisik barang saat volume pesanan sedang melonjak tinggi. Ketidakhadiran sopir untuk berangkat tepat waktu merupakan akibat langsung dari proses pengondisian muatan di rantai gudang yang masih membutuhkan waktu tunggu. Peneliti menilai bahwa keterlambatan pada fase hilir ini bersumber dari proses hulu administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara dinamis dengan aktivitas operasional di lapangan.

Realitas hambatan alur kerja administrasi ini sejalan dengan temuan Fitriani *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa kelancaran rantai pasok logistik pada lembaga Perum BULOG sangat bergantung pada kesiapan sistem administrasi dan kuatnya integrasi koordinasi sejak dari hulu. Ketidakselarasan alur administrasi dengan kesiapan fisik di gudang terbukti menghambat pergerakan distribusi hilir. Pola penundaan ini juga memperkuat studi Tohir *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa peran *warehousing* tidak sekadar menjadi tempat penyimpanan, tetapi harus mampu menyelaraskan kecepatan penyiapan barang untuk mendukung ketepatan waktu pengiriman secara keseluruhan.

2. Fase Penentuan Rute dan Pemilihan Moda (*Routing and Scheduling*)

Fase kedua dalam manajemen logistik perusahaan melibatkan perencanaan teknis mengenai jalur perjalanan serta pengalokasian armada truk angkutan. Penentuan jalur pengiriman saat ini masih mengandalkan pendekatan manual yang mengacu pada data alamat tujuan dari para mitra pembeli. Keterbatasan jumlah unit kendaraan operasional yang siap pakai sering kali memaksa tim logistik untuk menerapkan sistem antrean jadwal keberangkatan secara bergantian. Staf Komersial Anandhita Salsabila mengungkapkan bahwa kendala teknis yang kerap muncul di lapangan mencakup adanya waktu tunggu bagi jadwal berikutnya akibat kendaraan operasional yang masih tertahan untuk agenda pengiriman sebelumnya.

Penentuan jadwal keberangkatan kendaraan logistik komersial ini membutuhkan integrasi informasi yang cepat antara kantor cabang dengan pengemudi. Keterlambatan dalam pembagian informasi rute berisiko mengganggu ketepatan waktu distribusi menuju target wilayah regional. Sopir lapangan

membutuhkan kepastian informasi sejak awal agar dapat mempersiapkan kondisi kendaraan fisik dengan baik. Masalah koordinasi rute perjalanan dan dampaknya terhadap waktu keberangkatan ini dirasakan langsung oleh Andung Ardiansyah selaku informan I-3 yaitu Sopir Lapangan yang mengungkapkan keluhannya:

"Koordinasi antarbagian penting. Kalau informasi pengiriman terlambat, jadwal keberangkatan juga ikut mundur." (Wawancara informan I-3, 4 Juni 2026)

Sistem penjadwalan terpusat ini diperparah oleh akumulasi penugasan armada harian yang sangat tinggi untuk mencakup seluruh wilayah hinterland di luar pusat kota. Peneliti melakukan pemetaan spasial guna mengidentifikasi rentang jarak geografis yang harus ditempuh armada dari satu titik pusat menuju berbagai daerah pelayanan regional. Data estimasi jarak penugasan operasional darat tersebut disajikan secara rinci dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 1 Data Rekapitulasi Estimasi Jarak Tempuh Jalur Distribusi Langsung dari Gudang Pusat Semarang Ke Wilayah Pelayanan Luar Kota

No	Wilayah Kabupaten / Kota Tujuan	Estimasi Jarak Tempuh (Satu Arah)	Karakteristik Jalur Jalur Logistik Utama
1	Kabupaten Semarang	25 – 40 Km	Jalur Lintas Selatan / Perbukitan
2	Kabupaten Demak	30 – 45 Km	Jalur Pantai Utara (Pantura) Timur
3	Kabupaten Kendal	35 – 50 Km	Jalur Pantura Barat / Jalan Nasional
4	Kabupaten Grobogan	65 – 85 Km	Jalur Raya Semarang - Purwodadi

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2026

Data pada Tabel 4.1 memperlihatkan radius pergerakan armada yang sangat kontras dan menantang, di mana pengiriman luar kota seperti ke Kabupaten Grobogan harus menempuh jarak terjauh hingga mencapai 65–85 Km untuk satu kali perjalanan satu arah. Penjelasan atas data tersebut membuktikan bahwa

semakin jauh jarak geografis wilayah pelayanan, maka semakin besar pula ketergantungan armada pada ketepatan waktu keberangkatan di awal hari. Distribusi langsung dari satu titik gudang di Kota Semarang ke empat wilayah kabupaten ini menuntut kesiapan fisik kendaraan yang tinggi karena rute yang dilewati mencakup jalur padat nasional seperti Pantura hingga jalur perbukitan lintas selatan. Analisis spasial terhadap Tabel 4.1 menyingkapkan bahwa ketimpangan geografis antarwilayah pelayanan melahirkan beban operasional yang tidak merata bagi armada angkutan. Pengiriman menuju Kabupaten Grobogan dengan jarak tempuh pulang-pergi yang melampaui 130 Km secara otomatis menghabiskan sebagian besar jam kerja efektif pengemudi dalam satu hari kerja penuh. Karakteristik jalur yang bervariasi ekstrem, mulai dari kemacetan kronis di koridor industri Pantura Demak-Kendal hingga tantangan topografi jalan berliku di Kabupaten Semarang, melipatgandakan ketidakpastian *lead time* di perjalanan. Pola pengiriman langsung *point-to-point* dari pusat kota ini memaksa kendaraan komersial menerobos titik-titik kemacetan utama perkotaan terlebih dahulu sebelum berhasil menyentuh batas wilayah kabupaten tujuan. Kondisi geografis yang menuntut pergerakan jarak jauh harian tersebut berkonsekuensi langsung pada rentannya jadwal distribusi susulan mengalami keterlambatan parah karena kepulangan armada ke pangkalan gudang pusat menjadi sulit diprediksi secara akurat.

Manajemen logistik di tingkat struktural mengakui bahwa pola penyusunan jadwal yang ada saat ini sering kali memicu konflik waktu di lapangan ketika permintaan pasar melonjak secara bersamaan. Penentuan rute harian yang padat

memaksa kendaraan operasional bekerja tanpa jeda sehingga meningkatkan risiko keterlambatan pengiriman pada silsilah pengiriman urutan akhir. Dampak negatif dari padatnya manajemen waktu dan rute pengiriman ini dipertegas secara makro oleh Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial yang menyatakan :

"Keterlambatan pengiriman akibat jarak distribusi yang jauh, kemacetan lalu lintas, dan penjadwalan armada yang padat." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Sinergi penjelasan dari ketiga informan di atas memberikan kesimpulan kritis bahwa fase penentuan rute dan penjadwalan pada instansi ini masih kaku serta kurang adaptif. Masalah utama bukan sekadar terletak pada jumlah kendaraan operasional, melainkan pada kelemahan sistem administrasi dalam memisahkan jalur pengiriman luar kota dan dalam kota secara terencana. Keterlambatan penyerahan informasi rute ke pengemudi menciptakan efek domino yang langsung memangkas produktivitas jam kerja armada angkutan di lapangan. Realitas ini menunjukkan bahwa pola penjadwalan terpusat yang berjalan saat ini menjadi pemicu utama terbentuknya antrean panjang dalam silsilah pengiriman barang komersial.

Kondisi hambatan penjadwalan dan rute manual ini terbukti sejalan dengan kerangka Kajian Penelitian Terdahulu oleh Fitriani *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa kelancaran rantai pasok hilir sangat bertumpu pada ketepatan perencanaan stok serta kuatnya integrasi koordinasi jaringan lokal. Kelemahan integrasi jadwal harian di tingkat loket komersial berakibat pada ketidakteraturan pergerakan armada angkutan. Pola pengaturan rute trans-kabupaten yang kaku ini juga memperkuat teori Tohir *et al.* (2023) yang mengemukakan bahwa fungsi distribusi

dalam sistem logistik harus didukung oleh integrasi fasilitas *warehousing* yang strategis agar pergerakan barang mampu mencapai ketepatan waktu secara konsisten tanpa membebani satu titik moda transportasi secara berlebihan.

3. Fase Pengangkutan dan Pengiriman (*Physical Distribution*)

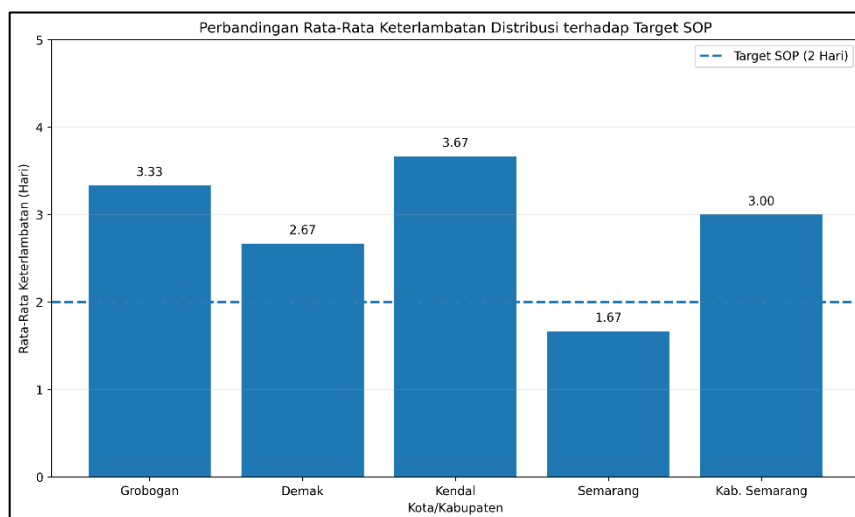
Tahap akhir dari siklus penyaluran ini ditandai dengan mobilisasi fisik barang komersial menggunakan moda transportasi darat menuju lokasi geografis pelanggan. Proses pengangkutan barang menuju wilayah luar kota seperti Demak, Kendal, dan Grobogan harus menempuh jarak yang sangat panjang karena seluruh pergerakan terpusat dari satu titik gudang di Kota Semarang. Pengemudi truk memiliki tanggung jawab penuh atas keselamatan muatan pangan selama dalam perjalanan dinas menuju retail mitra. Penjagaan kualitas dan kuantitas produk pangan komersial di atas bak armada wajib dipantau secara melekat agar barang sampai di titik akhir dalam kondisi prima. Mengenai pelaksanaan pengiriman barang komersial tersebut, Andung Ardiansyah selaku informan I-3 memaparkan rutinitas kerjanya di lapangan secara gamblang:

"Saya menerima surat jalan dari kantor, mengambil barang di gudang, kemudian mengirimkannya ke pelanggan sesuai rute yang telah ditentukan dan meminta tanda terima setelah barang diterima." (Wawancara informan I-3, 4 Juni 2026)

Realisasi pengiriman fisik barang komersial menuju luar kota saat ini masih menghadapi tantangan hambatan jarak tempuh yang cukup signifikan. Sentralisasi gudang utama di pusat kota menyebabkan waktu tempuh armada menjadi lebih lama dari target estimasi perusahaan. Staf Komersial Anandhita Salsabila mengonfirmasi bahwa alur administrasi sebenarnya sudah berjalan dengan baik,

namun proses distribusi fisik di lapangan masih terhambat oleh durasi perjalanan yang lama untuk menjangkau wilayah pelosok yang jauh.

Sentralisasi aktivitas logistik pada satu titik pergudangan utama memicu terjadinya kesenjangan yang lebar antara rencana distribusi perusahaan dengan realitas pergerakan moda transportasi di jalan raya. Peneliti menyajikan visualisasi data komparatif antara target ideal perusahaan dengan durasi aktual pengangkutan fisik barang menuju tiga wilayah kabupaten luar kota dalam bentuk grafik di bawah ini :



Gambar 4. 5 Grafik Perbandingan Rata-Rata Keterlambatan Distribusi terhadap Target SOP (Agustus–Desember 2025)

Gambar 4.5 menunjukkan adanya deviasi keterlambatan yang signifikan antara batas toleransi standar operasional prosedur perusahaan dengan realisasi pengiriman fisik di lapangan. Target SOP Perum BULOG menetapkan batas maksimal waktu penyaluran produk komersial adalah dua hari kerja, namun rata-rata keterlambatan aktual melampaui standar tersebut pada sebagian besar wilayah layanan. Keterlambatan tertinggi dialami oleh jalur pengiriman menuju Kabupaten

Kendal yang mencapai rata-rata 3,67 hari kerja akibat antrean lampu lalu lintas dan hambatan rute padat jalan raya nasional Pantura Barat. Jalur distribusi ke Kabupaten Grobogan mencatatkan rata-rata keterlambatan sebesar 3,33 hari kerja karena armada harus menempuh jarak terjauh melewati jalan raya Semarang-Purwodadi yang didominasi rute bergelombang. Wilayah Kabupaten Semarang dan Kabupaten Demak masing-masing mencatatkan rata-rata keterlambatan pengiriman sebesar 3,00 hari kerja dan 2,67 hari kerja akibat kepadatan lalu lintas jalur komuter serta koridor Pantura Timur. Wilayah Kota Semarang memiliki catatan rata-rata keterlambatan terendah yaitu 1,67 hari kerja dan tetap berada di bawah batas ambang batas toleransi SOP dua hari kerja. Penjelasan atas data komparatif tersebut membuktikan bahwa keterbatasan unit sarana angkut operasional yang dipadukan dengan panjangnya jarak tempuh antarkabupaten secara nyata mereduksi ketepatan waktu distribusi. Pergerakan truk angkutan yang harus menghadapi antrean bergantian dan waktu perjalanan panjang ini mengonfirmasi mendesaknya standarisasi penambahan armada guna memulihkan keandalan pasokan produk komersial kantor cabang.

Ketidakbisaan armada untuk mencapai lokasi retail secara tepat waktu diperparah oleh faktor eksternal lingkungan yang fluktuatif di sepanjang rute distribusi regional. Hambatan fisik di jalur lalu lintas antar-kota sering kali merusak estimasi waktu kedatangan yang telah dirancang oleh manajemen di tingkat kantor cabang. Penumpukan kendaraan di jalan raya, perbaikan infrastruktur jalan, hingga gangguan cuaca buruk menjadi tantangan harian yang harus dihadapi oleh pengemudi. Kendala distribusi di luar kendali perusahaan yang berpusat pada satu

titik gudang ini ditegaskan secara makro oleh Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial:

"Belum sepenuhnya efektif. Pengiriman dalam Kota Semarang relatif lancar, tetapi untuk daerah seperti Grobogan, Kendal, dan Demak masih sering mengalami keterlambatan karena seluruh barang komersial dikirim dari satu gudang di Semarang." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Sinergi dari hasil penuturan ketiga informan di atas memberikan kesimpulan komprehensif bahwa fase pengangkutan dan pengiriman fisik komoditas komersial saat ini berada dalam kondisi yang kurang ideal. Sentralisasi operasional logistik pangan pada satu gudang utama di pusat kota memaksa jangkauan distribusi menjadi terlalu luas dan melebihi kapasitas radius pelayanan harian armada. Hambatan eksternal di jalan raya seperti kemacetan dan cuaca buruk secara otomatis melipatgandakan risiko keterlambatan pengiriman akibat panjangnya jalur transportasi yang harus dilewati truk. Peneliti menilai bahwa keterlambatan kronis pada pengiriman luar kota ini merupakan akibat langsung dari ketidakselarasan antara kebijakan pemusatan stok dengan sebaran geografis jaringan retail mitra di daerah.

Fenomena kemunduran performa angkutan akibat sentralisasi fasilitas fisik ini sejalan dengan hasil Kajian Penelitian Terdahulu oleh Tohir *et al.* (2023) yang mengemukakan bahwa infrastruktur jaringan dan manajemen *warehousing* memiliki pengaruh besar terhadap keandalan sistem logistik. Ketidakmampuan gudang pusat dalam mendekatkan barang ke wilayah pelayanan luar kota berakibat langsung pada kegagalan pemenuhan indikator ketepatan waktu distribusi. Hambatan transportasi trans-kabupaten ini juga memperkuat studi Fitriani *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa kelancaran distribusi hilir menuntut adanya

kuatnya integrasi koordinasi serta pembenahan struktur jaringan logistik di tingkat lokal agar pergerakan moda angkutan tidak terkendala oleh jarak tempuh yang berlebihan.

4.2.1.2 Indikator Efektivitas Distribusi

Pengukuran efektivitas sistem jaringan logistik menuntut adanya parameter keberhasilan yang baku dan saling berkaitan. Peneliti menganalisis realisasi penyaluran barang komersial pada Perum BULOG Kantor Cabang Semarang menggunakan empat indikator utama efektivitas distribusi. Evaluasi ini menyandingkan data operasional pengiriman barang komersial periode Agustus 2025 dengan hasil wawancara bersama tiga informan kunci. Pencocokan data ini menjadi dasar dalam mengukur efektivitas kinerja penyaluran produk pangan komersial di wilayah kerja lintas kabupaten secara transparan. Pemetaan indikator ini sekaligus menyingkap keterkaitan antarparameter yang memengaruhi kinerja korporasi secara menyeluruh.

1. Indikator Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Indikator ketepatan waktu mengukur kemampuan sistem distribusi dalam menyelesaikan pengiriman barang menuju lokasi mitra sesuai dengan estimasi standar operasional prosedur perusahaan. Standar Operasional Prosedur (SOP) Perum BULOG menetapkan bahwa estimasi waktu penyaluran produk komersial idealnya terselesaikan dalam kurun waktu satu hingga dua hari kerja setelah pesanan diterima. Realitas operasional yang tercantum pada Tabel 1.1 menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup jauh antara target SOP dengan realisasi pengiriman di lapangan. Data mendokumentasikan bahwa rata-rata keterlambatan pengiriman

barang komersial menuju luar Kota Semarang mencapai durasi empat hari kerja. Keterlambatan tersebut dihitung sejak dokumen pesanan selesai diverifikasi oleh bagian administrasi hingga barang fisik diserahkan kepada retail mitra.

Keterlambatan terlama mencapai tujuh hari kerja yang terjadi pada pengiriman menuju RPK Toko Sembako Grobogan, RPK Mitra Sembako Demak, dan RPK SPM Store Kendal. Jeda waktu yang panjang ini sangat merugikan pihak retail karena mereka tidak dapat melayani permintaan konsumen akhir akibat kekosongan stok di toko. Kebalikannya, pengiriman di dalam wilayah Kota Semarang seperti pada RPK Ranishop dapat terselesaikan tepat waktu tanpa adanya catatan keterlambatan sama sekali. Kesenjangan waktu yang timpang ini membuktikan bahwa keefektifan ketepatan waktu distribusi perusahaan mengalami penurunan yang signifikan ketika armada harus bergerak menembus batas kota. Mengenai kemerosotan indikator ketepatan waktu pada wilayah luar kota ini, Syarif Jati selaku *key informan* Kepala Bagian Komersial memaparkan argumentasinya:

"Belum sepenuhnya efektif. Pengiriman dalam Kota Semarang relatif lancar, tetapi untuk daerah seperti Grobogan, Kendal, dan Demak masih sering mengalami keterlambatan karena seluruh barang komersial dikirim dari satu gudang di Semarang." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Kemerosotan performa ketepatan waktu ini dipicu oleh tingginya ketidakpastian situasi di sepanjang rute pengiriman darat luar kota. Mengacu pada data rekapitulasi jarak pelayanan trans-kabupaten yang telah dipaparkan pada subbab sebelumnya, pengiriman menuju Kabupaten Kendal dan Demak membutuhkan waktu aktual hingga 3 sampai 4 hari kerja akibat hambatan kronis jalur nasional. Durasi penyerahan fisik paling lama terjadi pada jalur Kabupaten Grobogan yang membengkak hingga 6 hari kerja akibat jarak tempuh satu arah

yang melampaui rentang 65–85 Km. Sopir Lapangan Andung Ardiansyah mengungkapkan bahwa pengiriman barang untuk wilayah terdekat sudah tergolong cukup baik, namun pergerakan armada menuju luar kota secara konsisten membutuhkan durasi penyelesaian yang jauh lebih lama daripada target dua hari kerja milik perusahaan.

Sinergi antara data operasional lapangan dan hasil penuturan para informan memberikan kesimpulan bahwa Perum BULOG Kantor Cabang Semarang belum mampu memenuhi indikator ketepatan waktu secara efektif pada sektor trans-kabupaten. Kegagalan pemenuhan target berkala ini bersumber dari kebijakan distribusi langsung yang memaksa armada melayani radius wilayah yang terlalu luas dari satu titik tunggal. Dampak dari keterlambatan logistik yang terus berulang ini berpotensi merusak stabilitas ketersediaan pasokan pangan komersial di tingkat retail mitra Rumah Pangan Kita.

Realisasi ketidaktepatan waktu penyaluran luar kota ini sejalan dengan hasil Kajian Penelitian Terdahulu oleh Sinaga *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa dalam evaluasi sistem distribusi logistik, indikator tepat waktu sering kali menjadi parameter yang paling sulit dipenuhi dan belum sesuai harapan ketika dihadapkan pada kendala operasional lapangan. Hambatan durasi kirim yang fluktuatif ini juga memperkuat studi Fatika *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa keterlambatan distribusi menjadi salah satu indikator utama yang menyebabkan performa rantai pasok hilir belum berjalan secara efektif. Pola keterlambatan ini akan terus terjadi selama tata kelola logistik lokal belum diintegrasikan untuk memotong rantai jarak tempuh armada angkutan.

2. Indikator Keterjangkauan Biaya Operasional (*Cost Adequacy*)

Indikator keterjangkauan biaya operasional mengukur kemampuan manajemen dalam menyelenggarakan mobilitas angkutan barang dengan alokasi anggaran logistik yang hemat dan rasional. Komponen pembiayaan yang dihitung mencakup konsumsi bahan bakar minyak (BBM), pengeluaran tarif jalan tol, serta biaya perawatan berkala untuk menjaga kesiapan armada kendaraan. Penerapan sistem pengiriman langsung (*point-to-point*) saat ini memicu tingginya beban pembiayaan karena kendaraan operasional dipaksa menempuh radius jarak geografis luar kota yang terlampaui jauh dari pusat Kota Semarang. Pembengkakan anggaran logistik ini kian diperparah apabila terjadi penambahan pesanan susulan dari mitra setelah truk berangkat, sehingga armada terpaksa melakukan rute perjalanan balik (*ritase* tambahan) yang memicu pemborosan pengeluaran kas operasional secara harian. Mengenai beban pembiayaan akibat kebijakan sentralisasi satu titik gudang utama ini, Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial menjelaskan:

"Menurut saya biaya operasional masih cukup tinggi karena seluruh distribusi barang komersial masih dipusatkan dari Gudang Semarang. Akibatnya kendaraan harus menempuh jarak yang lebih jauh untuk melayani wilayah tertentu. Selain itu, apabila ada tambahan pesanan setelah kendaraan berangkat, armada harus melakukan perjalanan kembali sehingga penggunaan bahan bakar, biaya tol, dan biaya perawatan kendaraan menjadi lebih besar." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Tingginya pengeluaran anggaran pengangkutan ini diperparah oleh munculnya kebutuhan biaya tambahan akibat ketidakpastian kondisi di jalan raya. Durasi perjalanan yang memanjang akibat kemacetan kronis di jalur nasional luar kota secara langsung meningkatkan durasi mesin menyala sehingga memboroskan

pemakaian bahan bakar secara signifikan. Manajemen operasional di lapangan sering kali harus mengeluarkan dana darurat untuk menutupi ongkos penunjang sopir ketika truk tertahan berhari-hari dalam antrean pengiriman luar kota. Staf Komersial Anandhita Salsabila mengungkapkan bahwa biaya angkutan untuk wilayah kabupaten tujuan belum mampu ditekan secara maksimal karena faktor jarak geografis dan hambatan eksternal lalu lintas di rute logistik utama tidak dapat dihindari.

Tingginya intensitas pergerakan luar kota dengan rute panjang ini pada akhirnya berdampak langsung pada percepatan siklus kerusakan mekanis armada truk perusahaan. Kendaraan operasional mengalami penurunan performa lebih cepat sehingga membutuhkan biaya perawatan berkala yang jauh lebih besar dan sering, seperti untuk keperluan servis rutin, penggantian oli mesin, hingga penggantian ban luar kendaraan. Realitas beban fisik kendaraan dan pemborosan biaya pemeliharaan ini dirasakan langsung oleh Andung Ardiansyah selaku Sopir Lapangan:

"Dari pengalaman saya, biaya operasional memang menjadi lebih besar karena jarak pengiriman cukup jauh dan kadang muatan kendaraan belum penuh tetapi tetap harus berangkat sesuai jadwal. Selain biaya bahan bakar yang bertambah, kendaraan juga lebih sering digunakan sehingga perawatan seperti penggantian oli, ban, dan servis menjadi lebih sering." (Wawancara informan I-3, 4 Juni 2026)

Beban *cost adequacy* ini semakin terasa tidak proporsional apabila dikorelasikan dengan data rekapitulasi jarak geografis pada subbab sebelumnya. Radius pergerakan armada menuju Kabupaten Kendal, Demak, hingga Kabupaten Grobogan yang menempuh jarak 65–85 Km memaksa perusahaan menanggung biaya penyaluran yang jauh lebih tinggi dibandingkan pengiriman dalam kota.

Ketiadaan fasilitas gudang perantara atau *hub* logistik lokal berakibat pada ketidakmampuan instansi dalam memotong rantai ongkos angkut komoditas komersial. Biaya operasional yang besar ini pada akhirnya menekan margin keuntungan penjualan produk pangan komersial di tingkat regional kantor cabang.

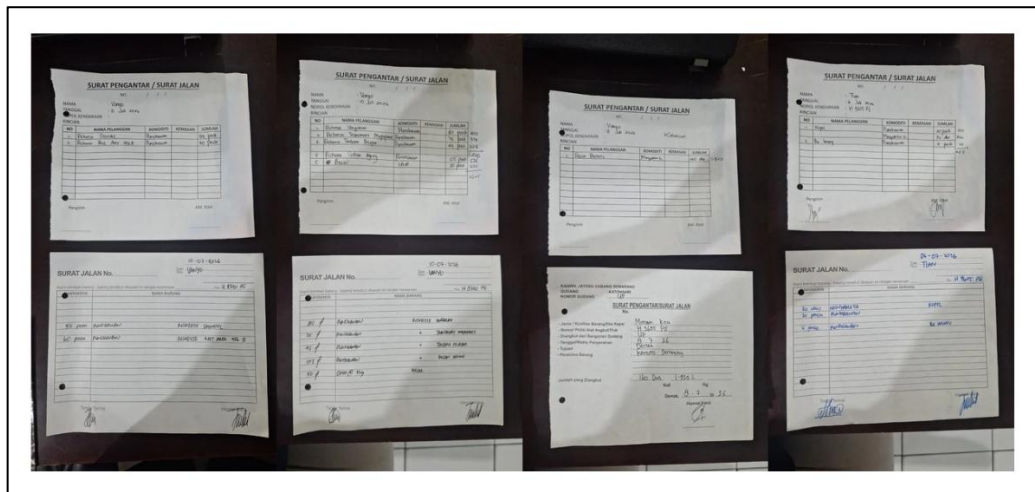
Realisasi pembengkakan biaya operasional akibat kendala jarak pengiriman langsung ini sejalan dengan hasil Kajian Penelitian Terdahulu oleh Nugraha *et al.* (2023) yang mengemukakan bahwa komponen biaya transportasi darat memegang porsi terbesar dalam struktur anggaran logistik hilir, di mana ketidaktepatan penentuan rute dan jarak tempuh yang berlebihan akan langsung memicu lonjakan biaya operasional secara signifikan. Keterbatasan keterjangkauan biaya ini juga memperkuat studi Pratama & Setiawan (2024) yang menegaskan bahwa efektivitas pengeluaran logistik sangat bergantung pada tata letak fasilitas distribusi yang strategis agar mampu memangkas biaya pergerakan armada dari hulu ke hilir. Pola pengeluaran anggaran yang tinggi ini akan terus membebani korporasi selama sistem distribusi point-to-point luar kota belum dievaluasi secara menyeluruh.

3. Indikator Ketepatan Jumlah dan Kondisi (*Right Quantity and Condition*)

Indikator ketepatan jumlah dan kondisi mengukur keandalan sistem operasional dalam memastikan volume produk yang dikirimkan terdistribusi sesuai dengan pesanan serta terjaga kualitas fisiknya hingga ke tangan konsumen akhir. Proses pencocokan dokumen administrasi dengan fisik muatan komersial memegang peranan krusial guna menghindari risiko selisih stok maupun kerusakan produk pangan selama mobilisasi darat. Petugas logistik wajib melakukan verifikasi ganda sejak barang dikeluarkan dari pintu pergudangan hingga komoditas

diturunkan di lokasi retail mitra. Pengawasan yang ketat pada tahapan ini berfungsi sebagai pelindung komoditas dari ancaman penyusutan kuantitas akibat kehilangan di perjalanan, sekaligus meminimalkan potensi klaim retur barang dari pihak pembeli akibat cacat kemasan.

Ketidaksesuaian antara manifestasi dokumen dengan muatan riil di atas bak truk berisiko memicu konflik administrasi yang memperpanjang waktu tunggu penyelesaian transaksi di titik bongkar. Peneliti melakukan verifikasi langsung terhadap berkas administrasi lapangan yang digunakan sebagai instrumen pengawasan volume dan mutu produk komersial. Pemeriksaan ini mencakup penelaahan terhadap kelengkapan pengisian kolom nama pelanggan, pencocokan nomor polisi armada angkutan, hingga validitas pembubuhan tanda tangan dari perwakilan retail sebagai bukti sah serah terima komoditas komersial. Bentuk fisik lembaran dokumen kendali operasional angkutan tersebut disajikan pada gambar di bawah ini :



Gambar 4. 6 Dokumen Surat Pengantar dan Surat Jalan Aktual Hasil Penyaluran Barang Komersial

Sumber : Perum Bulog Kantor Cabang Semarang, 2026

Gambar 4.6 menampilkan jajaran berkas Surat Pengantar dan Surat Jalan resmi yang diterbitkan oleh instansi untuk mencatat secara rinci nama pelanggan, nomor polisi kendaraan pengangkut, rincian jenis komoditas, volume kemasan dus, hingga pembubuhan tanda tangan penerima harian. Penjelasan atas bukti dokumentasi tersebut membuktikan adanya mekanisme kontrol yang ketat di tingkat operasional darat. Lembaran administrasi lapangan ini bertindak sebagai media rekonsiliasi data penyerahan barang komersial secara tertulis, di mana setiap coretan angka penyesuaian volume dan bukti tanda terima dari retail mitra menjadi basis validasi sah perpindahan tanggung jawab fisik produk secara akurat. Langkah pencocokan manual menggunakan lembaran manifes tertulis ini dirasakan langsung alurnya oleh Andung Ardiansyah selaku Sopir Lapangan yang menjelaskan rutinitasnya di lapangan :

"Saya menerima surat jalan dari kantor, mengambil barang di gudang, kemudian mengirimkannya ke pelanggan sesuai rute yang telah ditentukan dan meminta tanda terima setelah barang diterima. Sebelum berangkat saya mencocokkan jumlah barang dengan surat jalan, kemudian saat tiba dilakukan pengecekan bersama penerima." (Wawancara informan I-3, 4 Juni 2026)

Kehadiran dokumen tertulis yang terisi lengkap ini mengonfirmasi bahwa kendali kuantitas serta proteksi kondisi komoditas dari hulu gudang pusat hingga hilir retail mitra telah terdokumentasi dengan sangat terstruktur. Kebijakan pemeriksaan ganda ini berhasil menekan potensi perselisihan data stok komersial antara pihak kantor cabang dengan jaringan Rumah Pangan Kita di daerah pelayanan kabupaten. Aspek administrasi ini dinilai berjalan konsisten karena setiap pengemudi dibekali tanggung jawab penuh untuk menolak muatan apabila ditemukan cacat fisik kemasan sebelum truk keluar dari gerbang gudang. Staf

Komersial Anandhita Salsabila mengonfirmasi keandalan sistem pencocokan ini dengan menyatakan bahwa alur proses administrasi pengiriman beserta pencatatan dokumen manifes surat jalan sejauh ini sudah berjalan dengan sangat baik di lapangan.

Sinergi antara bukti fisik lembar Gambar 4.5 dengan penuturan para informan memberikan kesimpulan bahwa Perum BULOG Kantor Cabang Semarang telah mampu memenuhi indikator ketepatan jumlah dan kondisi produk komersial dengan sangat baik. Keberhasilan pemenuhan parameter ini membuktikan bahwa pengawasan administratif mampu meminimalisasi deviasi kesalahan volume barang meskipun armada harus menempuh jarak distribusi yang jauh. Penerapan lembar kendali yang disiplin ini menjadi pelindung utama reputasi korporasi dalam menjaga kepercayaan jaringan retail mitra regional.

Keberhasilan penjaminan kuantitas dan mutu barang melalui instrumen administrasi terintegrasi ini sejalan dengan hasil Kajian Penelitian Terdahulu oleh Hidayat & Rahman (2023) yang menegaskan bahwa akurasi pencatatan dokumen surat jalan dan konsistensi pemeriksaan fisik muatan secara langsung menentukan tingkat keberhasilan pemenuhan kualitas pelayanan rantai pasok hilir. Sistem pemantauan volume penyaluran komersial ini juga memperkuat studi Lestari *et al.* (2024) yang mengemukakan bahwa pengendalian dokumen yang ketat pada saat pemuatan barang bertindak sebagai benteng utama dalam mencegah terjadinya penyusutan kuantitas produk selama proses pengangkutan fisik berlangsung. Kepatuhan pengisian lembar manifes lapangan ini membuktikan bahwa proteksi

nilai produk tetap terjaga secara konsisten di seluruh wilayah pelayanan lintas kabupaten.

4. Indikator Ketepatan Sasaran Geografis (*Right Place / Coverage*)

Indikator keadilan alokasi penyaluran menilai kemampuan manajemen logistik dalam membagi ketersediaan stok produk komersial secara merata dan proporsional kepada seluruh retail mitra di berbagai daerah pelayanan. Distribusi yang merata sangat krusial guna memastikan kelangkaan barang komersial tidak menumpuk di satu wilayah kabupaten tertentu saja. Realitas di lapangan menyingkapkan bahwa pemenuhan aspek keadilan alokasi ini masih menghadapi hambatan besar akibat adanya prioritas penugasan armada angkutan. Jarak geografis yang kontras menyebabkan wilayah luar kota sering kali mendapatkan giliran pengiriman paling akhir setelah kebutuhan wilayah dalam kota terpenuhi. Mengenai ketimpangan pemenuhan pasokan barang komersial antarwilayah pelayanan tersebut, Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial mengonfirmasi kendalanya secara makro :

"Alokasi barang komersial terkadang belum merata sepenuhnya antarwilayah, karena keterbatasan armada membuat kami terpaksa mendahulukan wilayah dalam kota yang perputarannya lebih cepat dan dekat sebelum menyentuh daerah pinggiran." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Kebijakan penentuan skala prioritas pengiriman yang didasarkan pada kedekatan jarak geografis ini berdampak pada minimnya volume penetrasi produk pangan komersial di wilayah pelosok. Retail mitra yang berada di Kabupaten Grobogan atau Demak sering kali mengalami kekosongan stok di etalase penjualan mereka akibat keterlambatan kedatangan truk angkutan. Keterbatasan jumlah

armada operasional yang siap pakai memperparah situasi ini dengan memaksa manajemen menerapkan sistem penjadwalan bergiliran yang kaku. Staf Komersial Anandhita Salsabila mengungkapkan bahwa pemerataan penyaluran produk menuju jaringan Rumah Pangan Kita di luar daerah belum berjalan seimbang karena alokasi muatan harian truk masih didominasi oleh pesanan retail besar di pusat kota.

Ketidakseimbangan alokasi ini melahirkan keluhan dari pihak pengemudi yang memikul beban operasional langsung di jalan raya. Sopir Lapangan Andung Ardiansyah memaparkan bahwa penjadwalan armada yang padat membuat pengiriman barang ke daerah terpencil sering kali tertunda, meskipun permintaan dari mitra setempat sebenarnya sudah diajukan sejak jauh hari. Pola pengiriman langsung dari satu gudang pusat Kota Semarang terbukti membatasi fleksibilitas pergerakan kendaraan angkutan dalam membagi muatan secara adil. Konsekuensi dari ketimpangan alokasi distribusi regional ini menurunkan tingkat loyalitas retail mitra luar kota terhadap produk komersial yang dipasarkan oleh perusahaan.

Sinergi antara pemetaan masalah geografis dan penuturan riil para informan memberikan kesimpulan bahwa Perum BULOG Kantor Cabang Semarang masih menghadapi tantangan dalam memenuhi indikator keadilan alokasi penyaluran secara konsisten meskipun seluruh sasaran wilayah telah terjangkau. Pola distribusi terpusat dari satu titik gudang utama di pusat kota membatasi ruang gerak kendaraan operasional dalam membagi komoditas secara merata. Dampak dari ketidakseimbangan pasokan ini dapat menurunkan tingkat loyalitas retail mitra luar kota terhadap produk komersial yang dipasarkan oleh perusahaan.

Fenomena ketimpangan sebaran komoditas akibat keterbatasan sarana transportasi ini sejalan dengan hasil Kajian Penelitian Terdahulu oleh Saraswati & Wijaya (2023) yang mengemukakan bahwa pemerataan alokasi produk dalam rantai pasok hilir sangat dipengaruhi oleh kecukupan kapasitas armada angkutan, di mana keterbatasan moda distribusi akan selalu memicu bias pemenuhan kebutuhan stok pada area terdekat. Hambatan keadilan distribusi pelayanan regional ini juga memperkuat studi Ramadhan *et al.* (2024) yang menegaskan bahwa keadilan alokasi komoditas pangan menuntut adanya pembenahan manajemen penugasan kendaraan darat secara terencana agar tidak terjadi penumpukan pasokan pada satu klaster wilayah pelayanan saja. Pembenahan sistem alokasi armada ini mutlak diperlukan guna mengikis kesenjangan ketersediaan pangan komersial di tingkat lokal luar kota.

4.2.2 Kendala Pada Efektivitas Distribusi Pada Perum BULOG Kantor Cabang Semarang Menggunakan Metode Fishbone

Identifikasi terhadap akar penyebab masalah yang menghambat kelancaran distribusi komoditas komersial dilakukan secara terstruktur melalui penerapan analisis diagram Fishbone. Instrumen kualitatif ini mempermudah peneliti untuk memetakan hubungan kausalitas antara tingginya angka keterlambatan pengiriman luar kota dengan berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Seluruh data operasional dan kendala lapangan yang diperoleh dari hasil observasi dikelompokkan ke dalam kategori fungsional yang spesifik. Berdasarkan fenomena penelitian yang telah ditetapkan, analisis tulang ikan ini membedah lima faktor utama yang meliputi aspek *manpower*, *machine*, *method*, *material*, dan

environment. Evaluasi mendalam pada setiap cabang tulang tersebut bertujuan untuk menyingkap sumber pemborosan paling mendasar di tingkat operasional rantai pasok perusahaan.

1. Faktor Manusia (*Manpower*)

Manpower merujuk pada kesiapan, kapasitas, dan koordinasi tenaga kerja yang diterapkan dalam rangkaian aktivitas operasional logistik, khususnya pada tahap pemrosesan dokumen dan pelayanan administrasi penjualan. Perum BULOG Kantor Cabang Semarang didukung oleh jajaran staf komersial dan operasional yang memiliki kompetensi dasar memadai dalam menjalankan fungsi penugasan harian. Kendala pada faktor manusia ini mulai muncul ke permukaan ketika perusahaan dihadapkan pada situasi lonjakan volume pesanan barang komersial yang masuk secara bersamaan. Tingginya fluktuasi permintaan pasar tersebut menciptakan tantangan besar dalam menjaga ritme kecepatan penyelesaian dokumen manifes pengiriman. Adanya keterbatasan kapasitas waktu kerja staf dalam merespons tumpukan data berpotensi mengganggu kelancaran proses penyiapan fisik barang di area pergudangan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial sebagai *key informan* sebagai berikut:

"Saat jumlah pengiriman meningkat, koordinasi antarpegawai menjadi lebih kompleks sehingga proses administrasi maupun penyiapan barang membutuhkan waktu lebih lama." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Pernyataan mengenai kendala koordinasi akibat beban kerja yang meningkat tersebut juga hampir sama dengan apa yang diutarakan oleh Anandhita Salsabila selaku Staf Komersial:

"Saat volume pesanan tinggi, pekerjaan administrasi meningkat sehingga membutuhkan koordinasi yang lebih intensif." (Wawancara informan I-2, 4 Juni 2026)

Sementara itu, beban kerja administratif ini membawa dampak rambatan yang dirasakan langsung oleh personel di area pengangkutan. Sopir Lapangan Andung Ardiansyah menyatakan bahwa koordinasi antarbagian memegang peranan krusial dalam operasional harian hulu ke hilir, di mana keterlambatan penyampaian informasi pengiriman dari tingkat staf kantor secara otomatis menyebabkan mundurnya jadwal keberangkatan armada angkutan di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dapat disimpulkan bahwa tingginya kompleksitas koordinasi internal dan pembengkakan beban kerja administratif pada hari sibuk menjadi faktor hambatan dalam menjaga efektivitas faktor manusia. Tanpa adanya pembagian tugas yang spesifik atau tenaga pembantu tambahan saat volume pesanan retail melonjak, para staf cenderung mengalami kewalahan dalam menyelesaikan proses verifikasi. Situasi ini menyebabkan terjadinya keterlambatan transfer data pesanan dari meja administrasi menuju lantai gudang penyimpanan barang. Ketidaksinergisan waktu ini memicu ketidakkonsistenan jam keberangkatan armada pengangkut karena supir harus menunggu penyelesaian dokumen manifes secara manual.

Dampak dari belum optimalnya manajemen kapasitas *manpower* ini terlihat nyata pada munculnya waktu tunggu (*lead time*) yang berkepanjangan di area pra-distribusi. Para staf komersial harus menghabiskan durasi yang lebih lama untuk menyelesaikan pencatatan dan konfirmasi ulang pesanan mitra. Keterlambatan hulu ini membawa efek domino yang merusak silsilah penjadwalan transportasi yang

telah disusun oleh perusahaan. Siklus logistik harian pada akhirnya mengalami penurunan kinerja karena pergerakan fisik barang terhambat oleh lambatnya arus informasi administrasi internal kantor cabang.

Elaborasi teoretis terhadap hambatan kapasitas kerja staf ini sejalan dengan hasil Kajian Penelitian Terdahulu oleh Tohir *et al.* (2023) yang mengemukakan bahwa manajemen logistik internal sangat dipengaruhi oleh kesiapan arus informasi administrasi. Keterlambatan pemrosesan dokumen di tingkat hulu secara otomatis menurunkan keandalan operasional karena menciptakan sumbatan informasi sebelum barang didistribusikan. Beban kerja administratif yang tidak seimbang pada hari sibuk memperkuat urgensi perlunya pembagian tugas yang jelas agar arus pergerakan produk tidak terhambat oleh proses birokrasi internal

2. Faktor Armada (*Machine*)

Machine dalam konteks sistem distribusi logistik merujuk pada kesiapan, kuantitas, dan keandalan sarana transportasi atau alat angkut yang digunakan untuk mengeksekusi perpindahan fisik barang. Perum BULOG Kantor Cabang Semarang memanfaatkan armada truk operasional darat sebagai instrumen utama untuk menyalurkan komoditas komersial menuju lokasi pelanggan. Kendala pada faktor armada ini muncul ke permukaan akibat keterbatasan jumlah unit kendaraan yang dialokasikan khusus untuk sektor bisnis komersial. Volume permintaan retail yang luas lintas kabupaten sering kali tidak sebanding dengan ketersediaan jumlah truk yang siap beroperasi pada hari yang sama. Situasi ini menciptakan tantangan besar bagi manajemen logistik dalam mengatur ritme pengiriman agar tidak terjadi penumpukan antrean muatan di gudang pusat. Hal ini sesuai dengan pernyataan

yang diberikan oleh Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial sebagai *key informan* sebagai berikut:

"Kadang-kadang. Jumlah kendaraan terbatas sehingga harus bergantian untuk beberapa tujuan pengiriman." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Pernyataan mengenai kendala keterbatasan unit sarana transportasi tersebut juga didukung oleh penjelasan teknis dari Anandhita Salsabila selaku informan I-2 :

"Ya, terutama jika kendaraan masih digunakan untuk pengiriman sebelumnya sehingga jadwal berikutnya harus menunggu." (Wawancara informan I-2, 4 Juni 2026)

Sementara itu, keterbatasan kuantitas fisik kendaraan diperparah oleh penurunan keandalan mekanis akibat rutinitas penugasan yang padat. Sopir Lapangan Andung Ardiansyah mengutarakan secara tidak langsung bahwa kondisi armada truk sering kali memerlukan tindakan perawatan intensif di bengkel, sehingga kru angkutan terpaksa menunda keberangkatan untuk menunggu kesiapan unit kendaraan lain yang layak jalan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dapat disimpulkan bahwa keterbatasan kuantitas armada truk operasional dan adanya sistem penggunaan kendaraan secara bergantian menjadi hambatan utama pada faktor *machine*. Perusahaan tidak memiliki unit cadangan logistik yang memadai untuk mengantisipasi pergerakan simultan menuju beberapa wilayah luar kota sekaligus. Situasi tersebut memaksa tim logistik menerapkan sistem antrean rute perjalanan yang sangat bergantung pada jam kepulangan armada dari penugasan sebelumnya. Ketiadaan prosedur pemeliharaan terjadwal yang mandiri juga berisiko memicu kemunduran jadwal distribusi apabila truk mendadak membutuhkan perbaikan mekanis sebelum berangkat.

Dampak dari belum optimalnya pengelolaan faktor *machine* ini terlihat nyata pada munculnya keterlambatan kronis pada silsilah pengiriman urutan akhir. Waktu kerja supir lapangan menjadi tidak efektif karena harus menghabiskan durasi tunggu yang lama di area pergudangan kantor cabang. Fleksibilitas pelayanan distribusi komersial menjadi terhambat mengingat satu unit kendaraan dipaksa melayani radius wilayah lintas kabupaten yang melebihi kapasitas idealnya. Peneliti menyimpulkan bahwa keterbatasan moda transportasi darat ini memperparah penurunan efektivitas ketepatan waktu penyaluran produk pangan komersial perusahaan.

Keterbatasan sarana angkut angkutan darat ini sejalan dengan hasil Kajian Penelitian Terdahulu oleh Saraswati & Wijaya (2023) yang mengemukakan bahwa pemerataan alokasi produk dalam rantai pasok hilir sangat dipengaruhi oleh kecukupan kapasitas armada angkutan, di mana keterbatasan moda distribusi akan selalu memicu bias pemenuhan kebutuhan stok pada area terdekat. Hambatan keterbatasan unit kendaraan operasional ini juga memperkuat studi Ramadhan *et al.* (2024) yang menegaskan bahwa kelancaran penyaluran komoditas pangan menuntut adanya manajemen penugasan kendaraan darat secara terencana agar tidak terjadi penumpukan antrean jadwal pada satu klaster wilayah pelayanan saja.

3. Faktor Metode (*Method*)

Method merujuk pada cara, skema, atau prosedur kerja yang diterapkan dalam rangkaian kegiatan penyaluran komoditas, khususnya pada tahap penentuan jalur transportasi dan konfigurasi jaringan logistik. Perum BULOG Kantor Cabang Semarang saat ini menerapkan kebijakan distribusi langsung (*point-to-point*) yang

berpusat sepenuhnya pada satu gudang utama di Kota Semarang. Instansi ini sebenarnya didukung oleh aset infrastruktur berupa delapan kompleks pergudangan yang tersebar di beberapa titik strategis regional. Kebijakan operasional yang berjalan menunjukkan bahwa potensi besar dari tujuh gudang lokal di daerah belum diintegrasikan sebagai hub pembantu atau *buffer stock* komersial. Kondisi tersebut menciptakan tantangan besar berupa panjangnya radius pergerakan harian armada truk yang harus melintasi batas kabupaten. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial sebagai *key informan* sebagai berikut:

"Ya. Saat ini sistem distribusi masih terpusat di gudang Semarang sehingga waktu tempuh ke daerah cukup panjang." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Pernyataan mengenai kendala skema terpusat tersebut juga hampir sama dengan apa yang diungkapkan oleh informan lainnya, yaitu Anandhita Salsabila selaku Staf Komersial sebagai informan I-2 :

"Menurut saya iya, karena semua pengiriman berasal dari satu gudang sehingga jarak distribusi menjadi lebih panjang." (Wawancara informan I-2, 4 Juni 2026)

Sentralisasi titik pemuatan barang ini melahirkan konsekuensi logistik yang berat bagi kru pengangkut yang mengeksekusi pergerakan fisik barang. Sopir Lapangan Andung Ardiansyah menjelaskan bahwa seluruh muatan komoditas komersial wajib diambil langsung dari fasilitas gudang pusat di Kota Semarang, sekalipun lokasi akhir retail mitra yang menjadi tujuan penyerahan barang berada pada radius geografi yang sangat jauh di luar wilayah perkotaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan dapat disimpulkan bahwa penerapan metode distribusi yang sentralistik pada satu gudang utama menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas penyaluran barang komersial menuju wilayah luar kota. Tanpa adanya regulasi atau prosedur operasi standar yang membagi wilayah pelayanan berdasarkan kedekatan gudang regional, seluruh pengiriman terpaksa mengandalkan jalur transportasi terpanjang dari pusat kota. Situasi ini menyebabkan waktu tempuh armada truk logistik menjadi tidak terukur dan sangat rentan terhadap keterlambatan. Kebijakan manajerial yang kurang proporsional ini membuat potensi keunggulan spasial dari aset pergudangan daerah milik perusahaan menjadi tidak termanfaatkan dengan optimal.

Dampak dari kaku dan tidak efektifnya metode distribusi langsung ini terlihat nyata pada merosotnya ketepatan waktu pengiriman barang ke tingkat retail mitra Rumah Pangan Kita. Armada truk harus menghabiskan durasi harian yang lama di jalan raya antar-kabupaten hanya untuk mengantarkan muatan pesanan yang volumenya fluktuatif. Ketidakteraturan pola niaga ini juga memicu pembengkakan anggaran operasional perusahaan, terutama pada komponen konsumsi bahan bakar minyak kendaraan. Prosedur kerja yang ada saat ini terbukti melahirkan pemborosan ganda yang mengorbankan indikator waktu dan biaya logistik harian kantor cabang secara simultan.

Pola sentralisasi fasilitas fisik ini sejalan dengan temuan Kajian Penelitian Terdahulu oleh Tohir *et al.* (2023) yang membuktikan bahwa infrastruktur jaringan dan manajemen *warehousing* memiliki pengaruh besar terhadap keandalan sistem logistik. Ketidakmampuan gudang pusat dalam mendekatkan barang ke wilayah

pelayanan luar kota berakibat langsung pada kegagalan pemenuhan indikator ketepatan waktu distribusi. Hambatan rute panjang ini juga memperkuat studi Fitriani *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa kelancaran distribusi hilir menuntut adanya kuatnya integrasi koordinasi serta struktur jaringan logistik di tingkat lokal agar pergerakan moda angkutan tidak terkendala oleh jarak tempuh yang berlebihan.

4. Faktor Persediaan (*Material*)

Material merujuk pada kondisi ketersediaan, pemeliharaan kuantitas, dan kesiapan fisik produk komersial yang dikelola di dalam fasilitas penyimpanan sebelum didistribusikan kepada pelanggan. Perum BULOG Kantor Cabang Semarang secara umum memiliki manajemen persediaan yang andal dalam menjaga kontinuitas stok pangan pokok. Kendala pada faktor material ini bukan bersumber dari ketiadaan barang secara kuantitatif melainkan pada kecepatan penataan dan pengondisian fisik komoditas di area muat. Proses penyiapan barang komersial di lantai gudang menghadapi tantangan tersendiri ketika volume permintaan dari jaringan mitra Rumah Pangan Kita (RPK) melonjak secara signifikan pada waktu yang bersamaan. Adanya keterbatasan waktu dalam menyusun muatan berskala besar berpotensi menghambat ritme kerja harian di kompleks pergudangan pusat. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial sebagai *key informan* sebagai berikut:

"Secara umum stok tersedia, namun jika ada permintaan tinggi pada waktu yang bersamaan proses distribusi bisa tertunda karena menunggu penyiapan barang." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Pernyataan mengenai hambatan durasi penyiapan fisik komoditas komersial saat volume permintaan pasar sedang tinggi tersebut juga hampir sama dengan apa yang diuraikan oleh Anandhita Salsabila selaku Staf Komersial:

"Jarang terjadi kekurangan stok, tetapi proses penyiapan barang membutuhkan waktu ketika pesanan cukup banyak." (Wawancara informan I-2, 4 Juni 2026)

Proses penataan manual di lantai gudang tersebut secara otomatis menahan kesiapan armada yang akan bertolak. Sopir Lapangan Andung Ardiansyah menyampaikan bahwa kru angkutan terpaksa menghabiskan waktu luang untuk menunggu di area parkir gudang apabila produk komersial belum selesai disiapkan secara fisik oleh petugas pergudangan.

"Kalau barang belum siap di gudang, kami harus menunggu sebelum bisa berangkat." (Wawancara informan I-3, 4 Juni 2026)

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan dapat disimpulkan bahwa ketersediaan barang komersial secara umum berada dalam kondisi yang aman, namun proses pengondisian muatan fisik yang memakan waktu lama menjadi hambatan pada faktor *material*. Perusahaan jarang sekali menghadapi risiko kelangkaan stok pangan pokok di tingkat pergudangan utama. Situasi yang kurang efektif justru muncul dari aktivitas pengemasan dan penyusunan barang di lantai gudang yang durasinya melampaui batas estimasi normal ketika pesanan menumpuk. Ketidakhadiran petugas dalam mempercepat penyiapan fisik muatan ini memaksa kru pengangkut untuk memperpanjang durasi parkir kendaraan operasional.

Dampak dari hambatan pengondisian aspek *material* ini terlihat nyata pada terciptanya kemunduran jam keberangkatan truk angkutan secara keseluruhan.

Supir lapangan kehilangan waktu produktif di awal hari karena harus menunggu komoditas pangan selesai ditata ke atas bak kendaraan. Keterlambatan hulu di area pergudangan ini membawa efek domino yang merusak target estimasi waktu kedatangan barang di lokasi retail mitra luar kota. Peneliti menilai bahwa mekanisme penyiapan muatan komersial yang masih konvensional menjadi titik lemah yang mereduksi efektivitas rantai pasok fisik perusahaan.

Kendala penyiapan fisik komoditas komersial ini sejalan dengan Kajian Penelitian Terdahulu oleh Hidayat & Rahman (2023) yang menegaskan bahwa akurasi penataan barang dan konsistensi kecepatan penyiapan muatan secara langsung menentukan tingkat keberhasilan pemenuhan kualitas pelayanan rantai pasok hilir. Mekanisme pengondisian muatan di area muat gudang pusat ini juga memperkuat studi Lestari *et al.* (2024) yang mengemukakan bahwa pengendalian operasional pergudangan yang ketat pada saat pemuatan barang bertindak sebagai benteng utama dalam mencegah terjadinya keterlambatan waktu keberangkatan fisik produk selama proses distribusi berlangsung.

5. Faktor Lingkungan (*Environment*)

Environment merujuk pada situasi, karakteristik wilayah geografis, dan kondisi eksternal di luar kendali organisasi yang memengaruhi kelancaran proses operasional logistik, khususnya sepanjang jalur pergerakan transportasi darat. Perum BULOG Kantor Cabang Semarang memiliki cakupan wilayah pelayanan komersial yang sangat luas dan tersebar lintas kabupaten. Tantangan pada faktor lingkungan ini muncul karena seluruh armada truk logistik wajib melintasi jalur distribusi lintas kota yang fluktuatif setiap harinya. Manajemen di tingkat kantor

cabang sering kali menghadapi ketidakpastian situasi jalan raya yang merusak skema estimasi jadwal pengiriman barang. Adanya kendala fisik di jalan raya nasional tersebut berpotensi mengganggu stabilitas pemenuhan target waktu pelayanan kepada pelanggan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Syarif Jati selaku Kepala Bagian Komersial sebagai *key informan* sebagai berikut:

"Sangat berpengaruh, terutama kemacetan, cuaca, dan kondisi jalan menuju wilayah luar kota." (Wawancara informan I-1, 4 Juni 2026)

Pernyataan mengenai besarnya pengaruh gangguan eksternal di sepanjang rute pengiriman luar kota tersebut juga didukung oleh penjelasan dari Anandhita Salsabila selaku Staf Komersial:

"Menurut saya iya, karena semua pengiriman berasal dari satu gudang sehingga jarak distribusi menjadi lebih panjang. Faktor eksternal seperti kemacetan lalu lintas dan keterbatasan armada sering memperlambat proses pengiriman." (Wawancara informan I-2, 4 Juni 2026)

Tekanan kondisi alam dan rusaknya infrastruktur jalan raya secara nyata melipatgandakan durasi perjalanan di lapangan. Sopir Lapangan Andung Ardiansyah memaparkan bahwa tantangan eksternal seperti curah hujan yang tinggi, banjir rob, penumpukan volume kendaraan, hingga proyek perbaikan jalan raya nasional secara konsisten menambah waktu perjalanan truk logistik menjadi jauh lebih lama dari estimasi normal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan dapat disimpulkan bahwa hambatan fisik lalu lintas, kondisi infrastruktur jalan, dan ketidakpastian cuaca di sepanjang rute antar-kabupaten menjadi faktor utama yang memicu pemborosan pada aspek *environment*. Perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mengintervensi dinamika lingkungan yang terjadi di luar area pergudangan

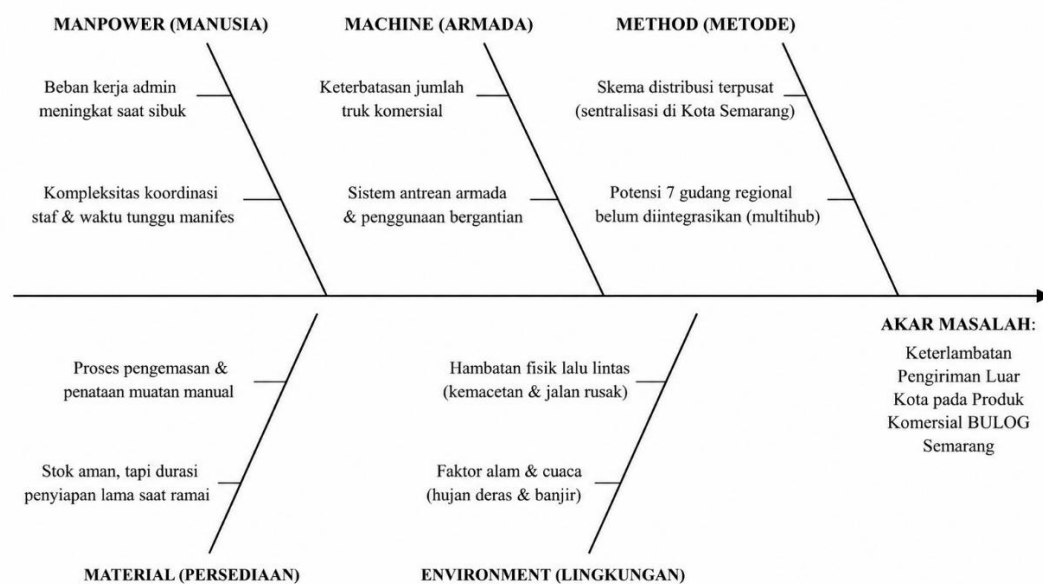
mereka. Situasi di jalan raya trans-nasional yang sering mengalami penumpukan kendaraan atau perbaikan berkala memaksa laju truk logistik menjadi sangat lambat. Risiko ini bertambah besar mengingat pola distribusi perusahaan mengharuskan kendaraan operasional menempuh jarak tempuh terpanjang dari pusat Kota Semarang.

Dampak dari besarnya tekanan faktor *environment* ini terlihat nyata pada tingginya angka keterlambatan pengiriman komoditas komersial menuju wilayah luar kota seperti Demak, Kendal, dan Grobogan. Pengemudi truk terpaksa menghabiskan durasi harian yang sangat lama di perjalanan demi mengamankan kualitas muatan pangan dari risiko guncangan akibat jalan rusak atau basah karena hujan. Hambatan lingkungan ini menciptakan ketidakpastian waktu kedatangan barang yang berujung pada menurunnya tingkat kepuasan layanan di mata retail mitra Rumah Pangan Kita. Peneliti menilai bahwa kerentanan sistem distribusi terhadap gangguan lingkungan ini merupakan akibat logis dari ketiadaan titik transit atau gudang regional yang mampu memperpendek jarak tempuh armada angkutan.

Kerentanan alur pergerakan kendaraan darat akibat faktor geografis ini sejalan dengan hasil Kajian Penelitian Terdahulu oleh Saraswati & Wijaya (2023) yang mengemukakan bahwa kelancaran rantai pasok hilir sangat dipengaruhi oleh kondisi rute perjalanan, di mana hambatan geografi eksternal akan selalu mendegradasi keandalan ketepatan waktu serah terima barang komersial. Gangguan lingkungan trans-kabupaten ini juga memperkuat studi Ramadhan *et al.* (2024) yang menegaskan bahwa proteksi terhadap waktu pengangkutan menuntut adanya

pembenahan konfigurasi jaringan logistik wilayah agar armada angkutan tidak dibebani oleh kerentanan risiko jalan raya nasional yang berada di luar kendali manajemen perusahaan.

Uraian berbagai faktor penghambat di atas memberikan gambaran tegas mengenai keterkaitan antar-kendala dalam memengaruhi efektivitas distribusi komersial. Identifikasi akar masalah ini menyingkap titik lemah operasional yang memicu keterlambatan pengiriman menuju wilayah luar kota. Manajemen dapat memanfaatkan hasil pemetaan ini untuk memfokuskan restrukturisasi metode penyaluran, optimalisasi armada, serta pembenahan alur administrasi secara tepat sasaran. Peneliti menyajikan rangkuman struktural dari seluruh analisis kendala tersebut ke dalam bentuk diagram tulang ikan di bawah ini:



Gambar 4. 7 Diagram Fishbone

Sumber : Data olahan Peneliti, 2026

4.3 Output Penelitian Terapan

Penyusunan output penelitian terapan ini merupakan langkah konkret untuk memecahkan berbagai kendala operasional yang telah diidentifikasi pada analisis tulang ikan. Investigasi mendalam pada subbab sebelumnya menyingkap bahwa sistem pergerakan logistik hilir perusahaan berada dalam kondisi yang tidak efektif pada aspek ketepatan waktu penyaluran regional. Ketidakandalan ini dipicu secara nyata oleh keterbatasan sarana transportasi pada faktor armada (machine) serta tingginya tekanan rute jalan raya pada faktor lingkungan (environment). Pemetaan hubungan kausalitas tersebut membuktikan bahwa minimnya ketersediaan unit truk operasional komersial memaksa perusahaan menerapkan sistem penggunaan armada secara bergantian, sehingga antrean pengiriman menumpuk dan jadwal keberangkatan kendaraan menuju wilayah luar kota menjadi tertunda.

Perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mengintervensi dinamika lingkungan seperti kemacetan atau hambatan cuaca di jalan raya nasional, sehingga intervensi manajerial yang paling rasional dan aplikatif untuk dirancang oleh peneliti berfokus pada penguatan faktor sarana armada (machine). Peneliti merancang sebuah pembaruan sistem berupa Standard Operational Procedure (SOP) Penambahan dan Pengalokasian Armada Distribusi Komersial sebagai solusi atas kelemahan kapasitas angkutan tersebut. Regulasi internal yang baru ini mengatur mekanisme analisis beban muatan harian, penetapan kuota penambahan unit kendaraan melalui kemitraan logistik terpercaya maupun aktivasi unit cadangan, hingga pembagian jadwal penugasan rute secara terstruktur. Dokumen prosedur standar ini disusun untuk memberikan panduan kerja yang baku bagi

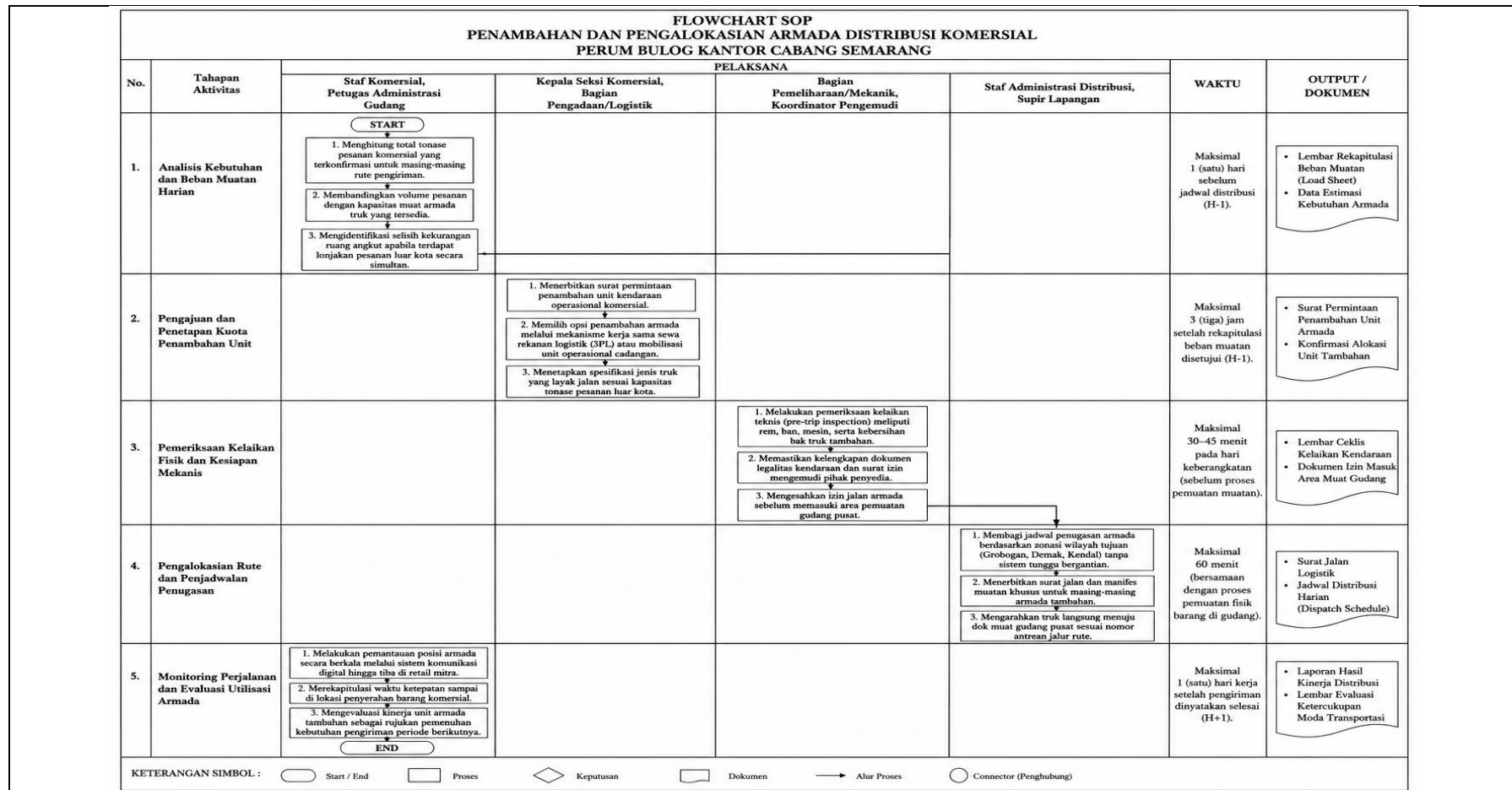
segenap elemen manajemen komersial dan operasional di tingkat kantor cabang. Penerapan standardisasi alur kerja pengadaan serta alokasi kendaraan ini diharapkan mampu memangkas waktu tunggu antrean di gudang, meniadakan sistem keberangkatan bergantian, serta menjamin ketepatan waktu penyaluran komoditas komersial secara konsisten.

	<i>STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP)</i>	
	Penambahan dan Pengalokasian Armada Distribusi Komersial Perum BULOG Kantor Cabang Semarang	
	Perum Bulog Kantor Cabang Semarang	
	Dibuat oleh : Bahar Artadinata	Tanggal Pembuatan : 30 Juni 2026
Tujuan		
Memberikan acuan baku mengenai tata cara peramalan kebutuhan armada, mekanisme penambahan unit sarana angkut operasional, serta pengaturan jadwal penugasan truk distribusi komersial. Standarisasi ini difokuskan untuk mengatasi keterbatasan kuantitas armada dan menghentikan ketergantungan pada sistem antrean kendaraan bergantian. Pemberlakuan prosedur ini menargetkan pemenuhan kebutuhan pengiriman harian secara simultan ke seluruh wilayah luar kota tanpa adanya penundaan jam keberangkatan.		
Ruang Lingkup		
Ruang lingkup pelaksanaan prosedur ini mengikat seluruh jajaran staf seksi komersial, bagian pengadaan/umum, petugas administrasi pergudangan, serta koordinator pengemudi pada Perum BULOG Kantor Cabang Semarang. Aktivitas yang diatur dimulai dari proses evaluasi rasio kapasitas muatan harian, pengajuan izin penambahan armada (skema sewa/kontrak rekanan logistik atau utilisasi unit cadangan), hingga pengalokasian rute operasional truk di lapangan.		
Intruksi Kerja		

No.	Tahapan Aktivitas	Pelaksana	Deskripsi Prosedur Kerja Baru	Indikator Output Dokumen/Fisik	Target Batasan Waktu
1	Analisis Kebutuhan dan Beban Muatan Harian	Staf Komersial, Petugas Administrasi Gudang	1. Menghitung total tonase pesanan komersial yang terkonfirmasi untuk masing-masing rute pengiriman. 2. Membandingkan volume pesanan dengan kapasitas muat armada truk yang tersedia. 3. Mengidentifikasi selisih kekurangan ruang angkut apabila terdapat lonjakan pesanan luar kota secara simultan.	Lembar Rekapitulasi Beban Muatan (<i>Load Sheet</i>), Data Estimasi Kebutuhan Armada.	Maksimal 1 (satu) hari sebelum jadwal distribusi (H-1).
2	Pengajuan dan Penetapan Kuota Penambahan Unit	Kepala Seksi Komersial, Bagian Pengadaan/Logistik	1. Menerbitkan surat permintaan penambahan unit kendaraan operasional komersial. 2. Memilih opsi penambahan armada melalui mekanisme kerja sama sewa rekanan logistik (3PL) atau mobilisasi unit operasional cadangan. 3. Menetapkan spesifikasi jenis truk yang layak jalan sesuai kapasitas tonase pesanan luar kota.	Surat Permintaan Penambahan Unit Armada, Konfirmasi Alokasi Unit Tambahan.	Maksimal 3 (tiga) jam setelah rekapitulasi beban muatan disetujui (H-1).

3	Pemeriksaan Kelaikan Fisik dan Kesiapan Mekanis	Bagian Pemeliharaan/Mekanik, Koordinator Pengemudi	1. Melakukan pemeriksaan kelaikan teknis (<i>pre-trip inspection</i>) meliputi rem, ban, mesin, serta kebersihan bak truk tambahan. 2. Memastikan kelengkapan dokumen legalitas kendaraan dan surat izin mengemudi pihak penyedia. 3. Mengesahkan izin jalan armada sebelum memasuki area pemuatan gudang pusat.	Lembar Ceklis Kelaikan Kendaraan, Dokumen Izin Masuk Area Muat Gudang.	Maksimal 30–45 menit pada hari keberangkatan (sebelum proses pemuatan muatan).
4	Pengalokasian Rute dan Penjadwalan Penugasan	Staf Administrasi Distribusi, Supir Lapangan	1. Membagi jadwal penugasan armada berdasarkan zonasi wilayah tujuan (Grobogan, Demak, Kendal) tanpa sistem tunggu bergantian. 2. Menerbitkan surat jalan dan manifes muatan khusus untuk masing-masing armada tambahan. 3. Mengarahkan truk langsung menuju dok muat gudang pusat sesuai nomor antrean jalur rute.	Surat Jalan Logistik, Jadwal Distribusi Harian (<i>Dispatch Schedule</i>).	Maksimal 60 menit (bersamaan dengan proses pemuatan fisik barang di gudang).

5	Monitoring Perjalanan dan Evaluasi Utilisasi Armada	Staf Komersial, Koordinator Pengemudi	1. Melakukan pemantauan posisi armada secara berkala melalui sistem komunikasi digital hingga tiba di retail mitra. 2. Merekapitulasi waktu ketepatan sampai di lokasi penyerahan barang komersial. 3. Mengevaluasi kinerja unit armada tambahan sebagai rujukan pemenuhan kebutuhan pengiriman periode berikutnya.	Laporan Hasil Kinerja Distribusi, Lembar Evaluasi Ketercukupan Moda Transportasi.	Maksimal 1 (satu) hari kerja setelah pengiriman dinyatakan selesai (H+1).
Flowchart					



Gambar 4. 8 Output SOP

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2026