

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Distribusi kendaraan otomotif dikirim menggunakan kapal *Roll-on/Roll-off* (RoRo) merupakan salah satu rantai pasok yang ada di Indonesia. Kapal *Roll-on/Roll-off* (RoRo) dikonstruksi sebagai sarana angkutan laut yang secara spesifik memfasilitasi mobilisasi kendaraan beroda dengan cara memuat dan membongkar kendaraan secara mandiri melalui *ramp door* tanpa alat bantu *crane* (Notteboom et al., 2021). Sistem distribusi melalui kapal RoRo mampu mengakomodasi volume kendaraan dalam jumlah besar sekaligus dalam satu perjalanan, menjadikannya pilihan paling ekonomis dan efisien untuk pengiriman kendaraan antarpulau di wilayah kepulauan nasional (Rusnaedi et al., 2024). Dalam konfigurasi rantai pasok otomotif, kapal RoRo menempati posisi strategis sebagai simpul penghubung utama, sehingga efisiensi operasional terminal sangat menentukan ketepatan waktu distribusi kendaraan dari produsen ke *dealer* (Notteboom et al., 2021).

Reliabilitas proses distribusi pada sektor logistik menjadi determinan utama dalam membentuk kepuasan pelanggan sekaligus memperkuat kredibilitas perusahaan. Ketidaktepatan waktu pengiriman berpotensi menimbulkan konsekuensi finansial serta menurunkan citra perusahaan di mata pengguna jasa. Oleh sebab itu, penerapan manajemen mutu diperlukan sebagai instrumen pengendalian untuk meminimalkan risiko keterlambatan distribusi (Sahara, 2022). Gangguan terhadap jadwal pengiriman dapat bersumber dari ketidaksesuaian prosedur pengemasan, rendahnya efektivitas sarana transportasi, maupun lemahnya pengendalian persediaan. Kondisi tersebut dapat mengakibatkan pemanjangan durasi distribusi, kerusakan barang selama proses pengangkutan, serta perbedaan

antara kuantitas barang yang dikirim dan diterima. Dengan demikian, manajemen mutu perlu diintegrasikan ke dalam setiap tahapan operasional jasa logistik guna menjamin keandalan pengiriman dan mempertahankan reputasi perusahaan (Sahara, 2022). Menurut penelitian Hariani & Ramdany (2022) sistem logistik yang baik harus mampu mendukung ketepatan waktu distribusi agar proses operasional perusahaan dapat berjalan secara optimal.

Menurut penelitian Hersanto et al., (2023) dalam praktik operasionalnya, proses pengiriman kendaraan sering mengalami berbagai kendala yang menyebabkan keterlambatan pengiriman. Keterlambatan tersebut terbentuk oleh faktor yang bersumber dari lingkungan *internal* dan eksternal perusahaan. Faktor *internal* mencakup keterbatasan armada pengangkut, kerusakan kendaraan operasional, keterlambatan proses administrasi, kurang optimalnya penjadwalan pengiriman, serta lemahnya koordinasi antar bagian operasional. Sedangkan faktor *eksternal* meliputi kondisi cuaca, kemacetan lalu lintas, kerusakan jalan, *overload* pengiriman, hingga keterlambatan proses penerimaan kendaraan di lokasi tujuan.

Menurut penelitian Somadi, (2021) keterlambatan pengiriman barang ditentukan oleh aspek sumber daya manusia, tata cara kerja, mekanisme operasional, serta karakteristik lingkungan distribusi. Temuan Hapiuzin et al., (2022) selanjutnya mengindikasikan bahwa faktor dominan penyebab keterlambatan pengiriman berasal dari kesalahan administrasi, keterbatasan armada, dan kurang optimalnya sistem distribusi perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Butar-Butar, (2022) menemukan bahwa keterbatasan SDM menjadi salah satu faktor paling dominan dalam menyebabkan keterlambatan pengiriman kargo, baik karena jumlah personel yang tidak memadai maupun kurangnya kompetensi yang dipersyaratkan. Andi Turseno et al., (2023) mengidentifikasi bahwa lemahnya komunikasi antarkaryawan, kurangnya pemahaman terhadap prosedur operasional standar, serta tidak adanya

mekanisme pengecekan harian (*daily check*) menjadi akar masalah yang secara sistematis memperpanjang waktu pengiriman.

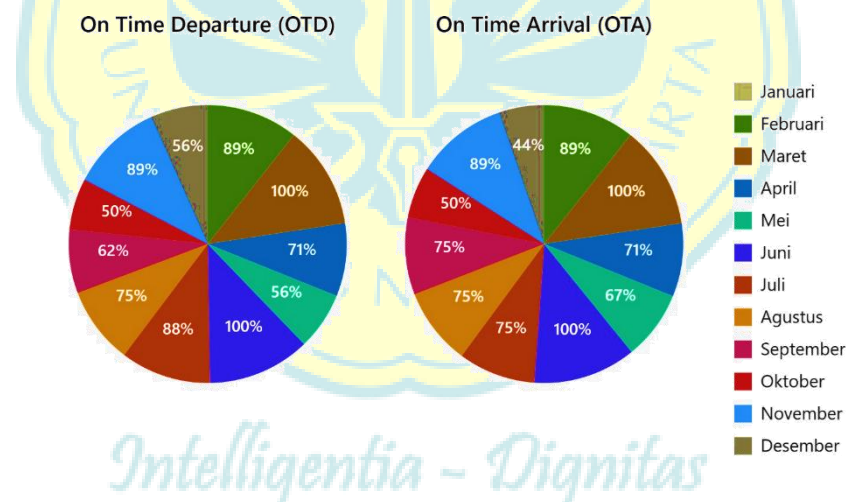
Penelitian terdahulu oleh Verawati et al., (2022) mengenai determinan keterlambatan dalam proses pengeluaran komoditas impor pada Terminal Multipurpose PT Pelabuhan Tanjung Priok menggunakan metode *Exploratory Factor Analysis* (EFA) menunjukkan bahwa keterlambatan secara dominan dipengaruhi oleh faktor teknis dan administratif. Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan analisis faktor dapat digunakan secara efektif untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan penyebab keterlambatan dalam konteks logistik kepelabuhanan. Penelitian Butar-Butar, (2022) juga menegaskan bahwa ketidaklengkapan dokumen dan ketidaksesuaian isi kargo dengan *manifest* merupakan penyebab utama keterlambatan pengiriman kargo udara domestik, mengindikasikan bahwa permasalahan dokumentasi bersifat lintas moda transportasi.

Permasalahan keterlambatan pengiriman juga ditemukan dalam penelitian Cahyadi et al., (2020) yang menyatakan bahwa adanya *waste* dalam proses operasional logistik menjadi salah satu penyebab utama keterlambatan distribusi barang. *Waste* tersebut meliputi proses pemeriksaan yang berulang, kurang efektifnya alur distribusi, dan koordinasi kerja yang belum optimal. Penelitian lain oleh Dewi et al., (2025) menjelaskan bahwa keterlambatan distribusi dipengaruhi oleh faktor manusia, kendaraan operasional, metode kerja, serta kondisi lingkungan distribusi.

Penelitian yang dilakukan oleh Situmorang et al., (2024) mengatakan bahwa keterlambatan pengiriman kendaraan berdampak pada proses operasional perusahaan dan juga dapat menimbulkan kerugian finansial dan menurunkan tingkat kepuasan pelanggan. Menurut Masuku et al., (2024) dalam manajemen operasi, ketepatan waktu pelayanan merupakan bagian penting dalam manajemen operasi karena berhubungan langsung dengan efisiensi biaya dan kualitas pelayanan perusahaan.

Keterlambatan pengiriman dapat menyebabkan bertambahnya biaya distribusi, penggunaan bahan bakar yang lebih besar, terganggunya jadwal pengiriman berikutnya, hingga menurunnya tingkat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor penyebab keterlambatan agar dapat meningkatkan efektivitas sistem distribusi kendaraan.

Kalla Transport dan Logistics merupakan perusahaan yang bergerak di bidang transportasi dan logistik yang melayani distribusi kendaraan dalam jumlah besar. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan dituntut untuk mampu memenuhi target pengiriman kendaraan secara tepat waktu sesuai kebutuhan pelanggan. Apabila keterlambatan pengiriman terus terjadi, maka dapat berdampak pada meningkatnya biaya distribusi, terganggunya jadwal pengiriman berikutnya, serta menurunnya tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan.



Gambar 1.1. Diagram Rekap OTD dan OTA Periode 2025

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Berdasarkan data *monitoring* jadwal kapal dan *lead time* pengiriman kendaraan pada Kalla Transport dan Logistics periode Januari 2025 hingga Desember 2025, diketahui bahwa capaian *On Time Delivery* (OTD) rata-rata hanya sebesar 71 %, dengan capaian *On Time Arrival* (OTA) rata-rata sebesar 72 %. Dari 12 bulan periode pengamatan, hanya dua bulan yang mencapai capaian OTD sebesar 100%, yaitu pada Maret dan Juni 2025,

sedangkan 12 bulan lainnya mengalami capaian di bawah target. Bahkan pada Januari 2025, capaian OTD tercatat sebesar 0%, serta pada Desember 2024 dan Oktober 2025 masing-masing hanya mencapai 42,9% dan 50%. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlambatan pengiriman kendaraan pada Kalla Transport dan Logistics terjadi secara berulang dan bersifat fluktuatif dari bulan ke bulan. Sementara itu, capaian total *lead time* relatif lebih terkendali dengan rata-rata 96,3%, yang mengindikasikan bahwa akar permasalahan keterlambatan lebih banyak bersumber dari ketepatan jadwal kedatangan dan pemberangkatan kapal (OTD/OTA) dibandingkan proses *lead time* pengiriman itu sendiri. Berdasarkan seluruh uraian di atas, terdapat kebutuhan ilmiah untuk melakukan penelitian dalam mengidentifikasi faktor-faktor apa saja penyebab keterlambatan dan faktor dominan penyebab keterlambatan pengiriman kendaraan di Kalla Transport dan Logistics.

1.2. Identifikasi Masalah

Uraian tersebut menunjukkan sejumlah kendala yang memengaruhi ketepatan distribusi kendaraan melalui layanan RoRo, yaitu sebagai berikut:

1. Proses pengiriman kendaraan di Kalla Transport dan Logistics masih mengalami keterlambatan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.
2. Keterlambatan pengiriman kendaraan berdampak pada meningkatnya biaya distribusi, terganggunya jadwal pengiriman berikutnya, serta menurunnya tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan.
3. Belum diketahuinya faktor-faktor apa saja yang menyebabkan keterlambatan serta faktor yang paling dominan menyebabkan keterlambatan pengiriman kendaraan di Kalla Transport dan Logistics .

1.3. Batasan Masalah

Untuk menjaga konsistensi analisis dengan tujuan penelitian, ruang lingkup kajian dibatasi pada aspek-aspek berikut:

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada proses pengiriman kendaraan di Kalla Transport dan Logistics, tidak mencakup aspek operasional lain seperti proses produksi atau perawatan kendaraan.
2. Analisis faktor keterlambatan dibatasi pada lima kategori *fishbone diagram* (*Man, Machine, Method, Material, Environment*), sehingga faktor di luar kategori tersebut tidak dibahas.
3. Data yang digunakan diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dengan pedoman wawancara berbasis kategori *fishbone diagram*, sehingga hasil penelitian terbatas pada informasi yang diperoleh dari metode tersebut.
4. Narasumber penelitian dibatasi pada 3 orang dari total 13 karyawan yang terlibat dalam proses pengiriman kendaraan, yaitu masing-masing satu perwakilan dari staf *Shipment, Transporter, dan Vehicle Logistic Integrated* (VLI), yang dipilih karena dianggap memahami dan terlibat langsung dalam proses pengiriman kendaraan sehari-hari.
5. Dua dari tiga informan memiliki masa kerja di bawah 5 tahun, namun tetap dipilih karena terlibat langsung dan aktif menangani proses pengiriman kendaraan pada posisinya masing-masing, sehingga perbedaan lama kerja ini menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian ini.

1.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah disusun untuk menegaskan fokus analisis penelitian. Pertanyaan yang dikaji meliputi:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan keterlambatan pengiriman kendaraan pada Kalla Transport dan Logistics?
2. Faktor manakah yang paling dominan menyebabkan keterlambatan pengiriman kendaraan pada Kalla Transport dan Logistics?

1.5. Tujuan Penelitian

Rumusan masalah tersebut menjadi dasar penetapan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab keterlambatan pengiriman kendaraan pada Kalla Transport dan Logistics.
2. Untuk mengetahui faktor yang paling dominan menyebabkan keterlambatan pengiriman kendaraan pada Kalla Transport dan Logistics.

1.6. Manfaat Penelitian

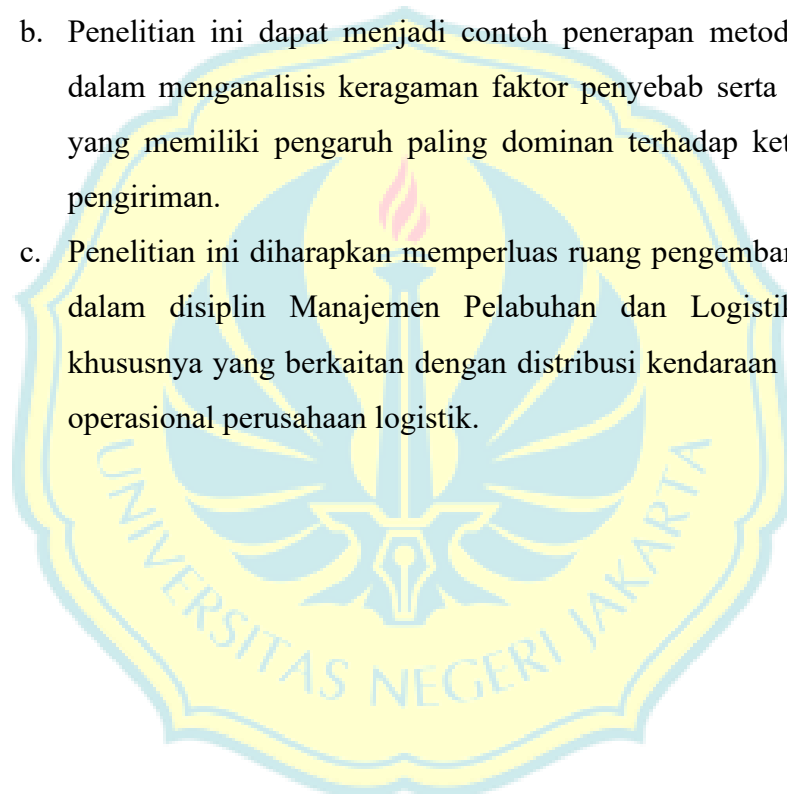
Hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi terhadap pengembangan kajian dan perbaikan pengelolaan distribusi kendaraan melalui layanan RoRo, dengan rincian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan memperkaya basis konseptual dalam kajian logistik dan transportasi, khususnya mengenai faktor-faktor penyebab keterlambatan pengiriman kendaraan.
 - b. Penelitian ini menghasilkan pemetaan konseptual mengenai keragaman faktor penyebab serta determinan yang paling dominan dalam proses keterlambatan pengiriman kendaraan.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori mengenai manajemen distribusi, manajemen operasional, dan keterlambatan pengiriman dalam perusahaan jasa logistik.
2. Manfaat Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan menyediakan dasar analitis bagi Kalla Transport and Logistics dalam mengidentifikasi faktor penyebab sekaligus menentukan determinan utama yang memicu keterlambatan pengiriman kendaraan.
 - b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan evaluatif dalam merumuskan strategi pembenahan operasional perusahaan agar keterlambatan pengiriman dapat diminimalkan.

- c. Penelitian ini diharapkan mendukung perusahaan dalam mengoptimalkan efektivitas proses distribusi, ketepatan pengiriman, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan.

3. Manfaat Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan menjadi rujukan ilmiah bagi mahasiswa maupun peneliti lanjutan yang mengkaji keterlambatan pengiriman, distribusi kendaraan, atau manajemen logistik.
- b. Penelitian ini dapat menjadi contoh penerapan metode kualitatif dalam menganalisis keragaman faktor penyebab serta determinan yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap keterlambatan pengiriman.
- c. Penelitian ini diharapkan memperluas ruang pengembangan kajian dalam disiplin Manajemen Pelabuhan dan Logistik Maritim, khususnya yang berkaitan dengan distribusi kendaraan dan kinerja operasional perusahaan logistik.



Intelligentia - Dignitas