

RANCANGAN PERBAIKAN DALAM MEMINIMALISIR KETERLAMBATAN PENGAMBILAN *DELIVERY ORDER*

Somadi¹, Muh. Bintang Setiyastanto²
1. Politeknik Pos Indonesia
somadi@poltekpos.ac.id¹
2. Politeknik Pos Indonesia
bintangaa16@gmail.com²

ABSTRAK

Kondisi perdagangan internasional yang tumbuh semakin pesat berdampak pada meningkatnya jumlah perusahaan yang menyediakan jasa pengiriman barang, khususnya perusahaan jasa *freight forwarding*. Persaingan bisnis semakin ketat membuat setiap perusahaan terus meningkatkan kualitas pelayanannya. PT. X dalam melayani konsumen mengalami permasalahan salah satunya terjadinya keterlambatan pengambilan *delivery order* sehingga hal tersebut berdampak terhadap kualitas pelayanan perusahaan dan penurunan citra perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi terhadap faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengambilan *delivery order* dan upaya perbaikan yang dilakukan dalam meminimalisir keterlambatan pengambilan *delivery order*. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis menggunakan diagram *fishbone* dan analisis 5W+1H. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan beberapa faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengambilan *delivery order* yaitu belum adanya kebijakan penambahan karyawan baru, koordinator *delivery order* jarang memberikan saran terkait jalur pengambilan *delivery order*, keadaan lalu lintas yang padat dan jarak tempuh pengambilan *delivery order* yang jauh, perusahaan tidak menyediakan kendaraan terstandarisasi untuk *messenger delivery order*, dan kendaraan tidak dirawat secara rutin. Upaya yang perlu dilakukan guna meminimalisir terjadinya keterlambatan pengambilan *delivery order* yaitu perusahaan dapat melakukan perekrutan karyawan *part time*, pemberitahuan kepada *messenger delivery order* terkait jalur *delivery order*, melakukan pengadaan kendaraan, melakukan *service* kendaraan secara rutin, dan melengkapi *handphone messenger* dengan aplikasi *maps*.

Kata kunci: *Freight Forwarding, Delivery Order, Diagram Fishbone, dan analisis 5W+1H*

ABSTRACT

The rapid growth condition on international trade has an impact on the increase of company that provide freight forwarding services, especially freight forwarding service company. The increase of strong business competition makes each company continue to improve the quality of its services. PT. X had some problems to serve the customers, one of which is the delay in delivery order's pick up, it gave an impact on the quality of company services and the decline in corporate image. This study aims to identify the factors that cause delays in delivery order's pickup and to discover the improvement undertaken in minimizing delays in taking delivery orders. The method of the study uses a qualitative approach with analysis techniques using a fishbone diagram and 5W+1H analysis. The results of the study found several factors that caused the delay in delivery order's pick up, which are the absence of a policy to hire new employees, the delivery order coordinator rarely provides advice regarding the delivery order's pick up track, heavy traffic conditions and long distances to pick up the delivery orders, the company does not provide vehicles that well-standardized for delivery order's messenger, and vehicles are not routinely maintained. Improvement that needs to be made to minimize the occurrence of delays in delivery order's pick up, i.e companies could hire part-time employees, notify delivery order's messenger related to the pick-up track, procure vehicles, conduct vehicle service routinely, and equip messenger's smartphone with maps applications.

Keywords: *Freight Forwarding, Delivery Order, Fishbone diagram, 5W+1H analysis*

1. PENDAHULUAN

Industri penyedia jasa transportasi dan pergudangan merupakan industri kunci dalam geliat bisnis yang semakin berkembang pesat saat ini. Hal ini seiring dengan semakin berkembangnya teknologi dan informasi dalam berbagai kehidupan khususnya dalam bidang jasa transportasi dan pergudangan sehingga perusahaan berupaya membuat berbagai strategi yang dapat memenangkan persaingan dalam bisnis khususnya bisnis transportasi dan pergudangan.

Jasa transportasi dan pergudangan mempunyai peran penting dalam kelangsungan rantai pasok di berbagai jenis usaha sehingga jumlah usaha di bidang jasa transportasi dan pergudangan terus mengalami peningkatan. Azka (2019) menjelaskan bahwa lapangan usaha transportasi dan pergudangan dalam produk domestik bruto (PDB) tumbuh 7,01% pada tahun 2018 dengan total produksi mencapai Rp.796,76 triliun dan berkontribusi sebesar 5,37% pada total PDB tahun 2018. Hal tersebut menunjukkan bahwa industri penyedia jasa transportasi dan pergudangan sedang mengalami perkembangan yang sangat baik.

Perkembangan ini didukung dengan adanya statistik bongkar dan muat barang di Pelabuhan Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik bahwa tren peningkatan dari tahun 2004-2018 dengan rata-rata peningkatan per tahun untuk volume bongkar dalam negeri sebesar 7,55% dan muat dalam negeri sebesar 9,34%. Sementara itu, volume bongkar untuk pelayaran luar negeri sebesar 5,06% dan muat sebesar 8,93%.

Salah satu industri dalam jasa transportasi yang berperan penting dalam kegiatan pengangkutan barang adalah *freight forwarder*. *Freight forwarder* merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengangkutan barang baik transportasi laut maupun udara yang bisa berfungsi sebagai ekspedisi muatan kapal laut (EMKL), pelayaran, dan pengiriman barang *door to door*. *Freight forwarder* menurut Wynd Rizaldy et.al (2013:4) dalam (Haryono & Sari, 2016) merupakan suatu badan atau operator yang mengatur kegiatan pengiriman/ penerimaan barang yang melibatkan beberapa moda transportasi dengan menggunakan beberapa dokumen yang diperlukan oleh transportasi dan Negara yang terkait dengan aktifitas tersebut. *Freight forwarding* berperan sebagai perusahaan yang menjembatani antara konsumen-konsumennya yang berada di negara atau pulau yang berbeda dalam mengirimkan barang baik untuk kebutuhan produksi berskala besar atau untuk konsumsi pribadi dengan skala lebih kecil.

Dengan semakin berkembangnya bisnis transportasi dan pergudangan memberikan kontribusi positif terhadap kondisi logistik nasional. Gunawan (2017) menuturkan *market size* logistik nasional sedang mengalami volatilitas atau peningkatan mood pasar. Volatilitas *freight forwarding* mencapai 11,8%. Jika dilihat dari kontribusinya bahwa bahwa kondisi volatilitas Indonesia merupakan yang paling tinggi di antara negara-negara ASEAN. Oleh sebab itu, kualitas pelayanan yang baik pada perusahaan *freight forwarder* menjadi hal yang penting untuk diperhatikan untuk memenuhi harapan pelanggan serta menumbuhkan tingkat kepercayaan pelanggan untuk selalu menggunakan jasa yang ditawarkan perusahaan.

Tjiptono (2008:86) dalam (Nilasari & Istiatin, 2015), sebuah perusahaan berpotensi meningkatkan pangsa pasar melalui pemenuhan tingkat kualitas pelayanan pelanggan. Kualitas pelayanan dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir dengan kepuasan. Dimensi kualitas pelayanan pelanggan minimal mempunyai lima dimensi (Parasuraman, Zeithamal, Berry) dalam Aritonang (2005: 24) dalam Nilasari dan Istiatin (2015), yaitu *tangible* (wujud fisik), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (jaminan) dan *empathy* (empati).

Dengan menjaga kualitas layanan dapat meminimalisir kesalahan dalam proses pelayanan sehingga kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat tercipta dan meningkatnya citra perusahaan. Hal ini disebabkan karena apabila citra perusahaan baik di mata konsumen, maka akan mengakibatkan asumsi positif yang berkembang di kalangan konsumen sehingga

dapat menjadi identitas perusahaan yang baik di benak konsumen. Dengan demikian, perusahaan khususnya perusahaan transportasi dan pergudangan dituntut untuk menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen karena akan berdampak terhadap kepuasan konsumen.

Kepuasan konsumen pada dasarnya merupakan perasaan yang diperlihatkan oleh seseorang terhadap produk yang dikonsumsinya. Apabila produk yang dikonsumsinya sesuai dengan harapannya, maka dia akan merasa puas, dan sebaliknya apabila produk yang dikonsumsinya tidak sesuai harapannya, maka dia akan merasa tidak puas. Jika konsumen merasa puas maka konsumen akan menjadi pelanggan setia. Dan sebaliknya, apabila pelanggan merasa tidak puas, maka kemungkinan besar pelanggan akan pindah ke perusahaan lain (Somadi, Priambodo, et al., 2020). Dengan demikian perusahaan yang bergerak dalam bidang *freight forwarder* harus terus menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen agar konsumen merasa puas terhadap produk yang digunakannya.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *freight forwarding*. Perusahaan menawarkan pelayanan ekspor dan impor kepada konsumen sehingga dia memiliki tanggung jawab untuk melakukan pengurusan prosedur dan formalitas dokumentasi yang dipersyaratkan oleh peraturan-peraturan pemerintah pada negara tujuan ekspor, impor, maupun di negara transit. Dokumen-dokumen yang diperlukan antara lain *Letter of Credit, Bill of Lading, Sea Waybill, Air Waybill, House Bill of Lading, dan Delivery Order*. Selanjutnya *freight forwarder* melakukan penyelesaian biaya-biaya yang timbul karena adanya aktivitas transportasi, penanganan muatan, hingga pengurusan dokumentasi.

Dalam menjalankan operasionalnya sebagai *freight forwarding*, perusahaan belum memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen. Hal ini terlihat dari berbagai permasalahan yang ada salah satunya terjadinya keterlambatan dalam pengambilan dokumen *delivery order* (DO). Keterlambatan pengambilan *delivery order* yang merupakan kondisi dimana dokumen *delivery order* yang seharusnya dapat diambil pada hari yang sama, namun tidak dapat dilakukan dikarenakan beberapa hambatan. Penyebab terjadinya keterlambatan pengambilan dokumen *delivery order* disebabkan oleh *messenger delivery order overload, customer* belum mengirim dokumen, dan *freight forwarder* atau *shipping line* salah memberikan informasi.

Tabel 1: Permasalahan Pada Pengambilan *Delivery Order* Tahun 2019

Penyebab Kesalahan	Jumlah Kejadian	Presentase (%)
<i>Messenger delivery order overload</i>	8	40%
<i>Customer</i> belum mengirim dokumen	6	30%
<i>Freight forwarder</i> atau <i>shipping line</i> salah memberikan informasi	6	30%
Total	20	100%

Berdasarkan Tabel 1 terlihat jelas bahwa permasalahan yang sering terjadi yakni kelebihan beban kerja pada *messenger delivery order* atau *messenger delivery order overload*. Permasalahan ini menempati 40% dari jumlah total permasalahan yang ada, diikuti oleh *customer* belum mengirim dokumen dan *freight forwarder* atau *shipping line* salah memberikan informasi masing-masing sebanyak 30 persen.

Apabila solusi pemecahan masalah terhadap keterlambatan pengambilan DO tidak segera ditemukan khususnya permasalahan *messenger delivery order overload*, maka akan menyebabkan *port operational staff* tidak dapat memproses dokumen untuk mengeluarkan barang. Jika hal ini terus terjadi secara beruntun, maka akan menyebabkan penumpukan barang di gudang dan kenaikan biaya penyimpanan. Sedangkan dalam Permenhub No:25/2017 menyatakan bahwa barang yang telah mengantongi surat perintah pengeluaran

barang (SPPB) harus segera dikeluarkan dari pelabuhan atau terminal peli kemas.

Berdasarkan *job desc* di perusahaan, *messenger delivery order* memiliki tugas harian mengambil *delivery order* ke perusahaan *freight forwarding* atau *shipping line*. Setelah mengambil semua *delivery order* yang ditugaskan, *messenger delivery order* harus mengantarkan *delivery order* ke *sea port operational* untuk proses pengeluaran kontainer. Jumlah dokumen, jarak yang ditempuh hingga kepadatan lalu lintas dalam pengambilan *delivery order* membuat messenger tidak dapat mengambil seluruh *delivery order* yang seharusnya dapat diambil di hari yang sama.

Dengan permasalahan yang terjadi, maka tujuan penelitian yang dilakukan yakni melakukan identifikasi terhadap faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengambilan *delivery order* dan upaya perbaikan yang dilakukan dalam meminimalisir keterlambatan pengambilan *delivery order*.

2. KERANGKA TEORITIS (11pt, bold)

Dalam rangka memenangkan persaingan, perusahaan dituntut untuk menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan sendiri merupakan bagian yang tidak terlepas dari manajemen pemasaran. Menurut Kotler dan Keller bahwa manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu memilih pasar dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul. Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan didefinisikan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Fatimah, 2017).

Menurut Tjiptono (2012:28) dalam (Fatimah, 2017), layanan memiliki empat karakteristik utama yaitu:

- a. Tidak Berwujud (*Intangibility*). Layanan berbeda secara signifikan dengan barang fisik. Bila barang merupakan suatu objek, alat, material atau benda yang bisa dilihat, disentuh dan dirasa dengan panca indera; maka jasa/ layanan justru merupakan perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja (*performance*), atau usaha yang sifatnya abstrak.
- b. Bervariasi (*Heterogeneity*). Layanan bersifat variabel atau heterogen karena merupakan non- standardised output, artinya bentuk, kualitas dan jenisnya sangat beraneka ragam, tergantung pada siapa, kapan, dan di mana layanan tersebut dihasilkan.
- c. Tidak Terpisahkan (*Inseparability*). Barang biasanya diproduksi terlebih dahulu, kemudian dijual, baru dikonsumsi. Sedangkan layanan umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama.
- d. Tidak tahan lama (*Perishability*). *Perishability* berarti bahwa layanan adalah komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu yang akan datang, dijual kembali, atau dikembalikan.

Dalam memberikan layanan kepada konsumen, perusahaan dituntut untuk memberikan layanan yang berkualitas guna memuaskan konsumen atau pelanggan sehingga mereka tetap setia untuk menggunakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan (Tjiptono, 2008:85) dalam (Sigit & Oktafani, 2014). Evans dan Lindsay (2000) dalam (Fikri et al., 2016), adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dengan demikian kualitas pelayanan didefinisikan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui

ketepatan penyampaian pelayanan sehingga harapan konsumen dapat terpenuhi.

Pada umumnya, indikator kualitas pelayanan meliputi bukti langsung (*tangible*), kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*emphaty*). Tjiptono (2008:68) dalam (Sigit & Oktafani, 2014), menjelaskan 5 dimensi kualitas pelayanan yang diidentifikasi oleh SERVQUAL (*Service Quality*), yaitu:

1. *Tangible* (Bukti Fisik) Meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan, dan sarana komunikasi.
2. *Reliability* (Keandalan) Yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera akurat, dan memuaskan. Hal ini berarti perusahaan memberikan pelayanan secara tepat.
3. *Responsiveness* (Keteanggapan) Yaitu keinginan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap dan sebaik mungkin.
4. *Assurance* (Jaminan) Yakni mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan, bebas dari resiko, bahaya fisik, atau keraguan – keraguan.
5. *Empathy* (Empati) Meliputi kemudahan dalam menjalin hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan.

Dengan demikian, bahwa tujuan menjaga ataupun meningkatkan kualitas pelayanan yaitu terciptanya kepuasan konsumen. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen dalam rangka menciptakan kepuasan konsumen. Pada dasarnya pelanggan akan puas apabila mereka menerima nilai sebagaimana yang mereka harapkan (Somadi, 2020).

Kepuasan konsumen sering diartikan adalah tanggapan terhadap pemenuhan keinginan konsumen. Ini adalah suatu penilaian bahwa fitur produk atau jasa, atau produk atau layanan itu sendiri, memberikan tingkat konsumsi yang menyenangkan terkait pemenuhan tersebut (Zeithaml, 2009:104) dalam (Sigit & Oktafani, 2014). Kualitas pelayanan karyawan terhadap pelanggan berpengaruh secara asimetris terhadap kepuasan pelanggan, dimana pelayanan yang buruk berakibat lebih besar terhadap kepuasan pelanggan daripada pelayanan yang dikategorikan baik. Implementasi strategi dengan kategori terbaik akan meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan lebih besar daripada tidak ada pemasaran yang relasional yang dilakukan. Dan sebaliknya implementasi strategi dengan kategori terburuk akan menurunkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan lebih besar daripada tidak ada pemasaran yang relasional yang dilakukan.

Menurut Aviliani dan Wilfridus (2002) dalam (Fikri et al., 2016), “Membangun kepuasan pengguna jasa melalui kualitas layanan dapat ditingkatkan dengan beberapa alternatif, antara lain sebagai berikut:

1. Memperkecil *gap-gap* yang terjadi antara pihak manajemen dengan pengguna jasa.
2. Organisasi harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi di dalam perbaikan proses pelayanan.
3. Memberikan kesempatan kepada pengguna jasa untuk menyampaikan keluhan. Organisasi dapat membentuk keluhan (*complaint*) and *suggestion system*.
4. Mengembangkan dan menerapkan *accountable*, *proactive* dan *partnership marketing* sesuai dengan situasi pemasaran.

Fishbone

Menurut (Murnawan & Mustofa, 2014), diagram *fishbone* dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan kualitas dan masalah klasik lainnya seperti keterlambatan proses produksi, tingkat *defect* (cacat) produk yang tinggi, mesin produksi yang sering mengalami trouble, output lini produksi yang tidak stabil yang berakibat kacaunya plan

produksi, produktivitas yang tidak mencapai target, dan komplain pelanggan yang terus berulang.

Pada dasarnya diagram *Fishbone* (Tulang Ikan)/ *Cause and Effect* (Sebab dan Akibat)/ Ishikawa dapat dipergunakan untuk kebutuhan-kebutuhan berikut:

- a) Membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah
- b) Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah
- c) Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut
- d) Mengidentifikasi tindakan (bagaimana) untuk menciptakan hasil yang diinginkan
- e) Membahas issue secara lengkap dan rapi
- f) Menghasilkan pemikiran baru

Graubitz (2006) dalam (Prasetyo, 2015), metode *fishbone diagram* membagi masalah terdiri dari sebab dan akibat yang dimana terdiri dari beberapa faktor yakni mesin, manajemen, material, *manpower*, lingkungan, dan *measurement*, dan metode.

Analisis 5W+1H

5W+1H merupakan singkatan dari 5W yaitu What, Where, When, Why, Who dan 1H yaitu How. 5W+1H pada dasarnya adalah suatu metode yang digunakan untuk melakukan investigasi dan penelitian terhadap masalah yang terjadi dalam proses produksi. Konsep ataupun Metode 5W+1H ini tentunya tidak hanya dapat digunakan dalam proses produksi (Atmaja et al., 2018).

Analisis 5W+1H dapat digunakan pada tahap improvement ini. (1) *What*, apa yang menjadi target utama dari perbaikan kualitas? (2) *Why*, mengapa rencana tindakan perlu dilakukan? (3) *Where*, dimana rencana tersebut dilaksanakan? (4) *Who*, siapa yang akan mengerjakan aktivitas rencana itu? (5) *When*, kapan tindakan ini akan dilaksanakan? (6) *How*, bagaimana mengerjakan rencana tersebut? (Djamal & Azizi, 2015)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif. Untuk dapat mengetahui akar permasalahan pada *messenger delivery order*, maka perlu dilakukan pembedahan faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab terjadinya permasalahan keterlambatan pengambilan *delivery order*.

Gaspers (2002) dalam (Hamidy, 2016), Analisis *Fishbone* (atau Ishikawa) adalah suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang ada. Adapun Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah:

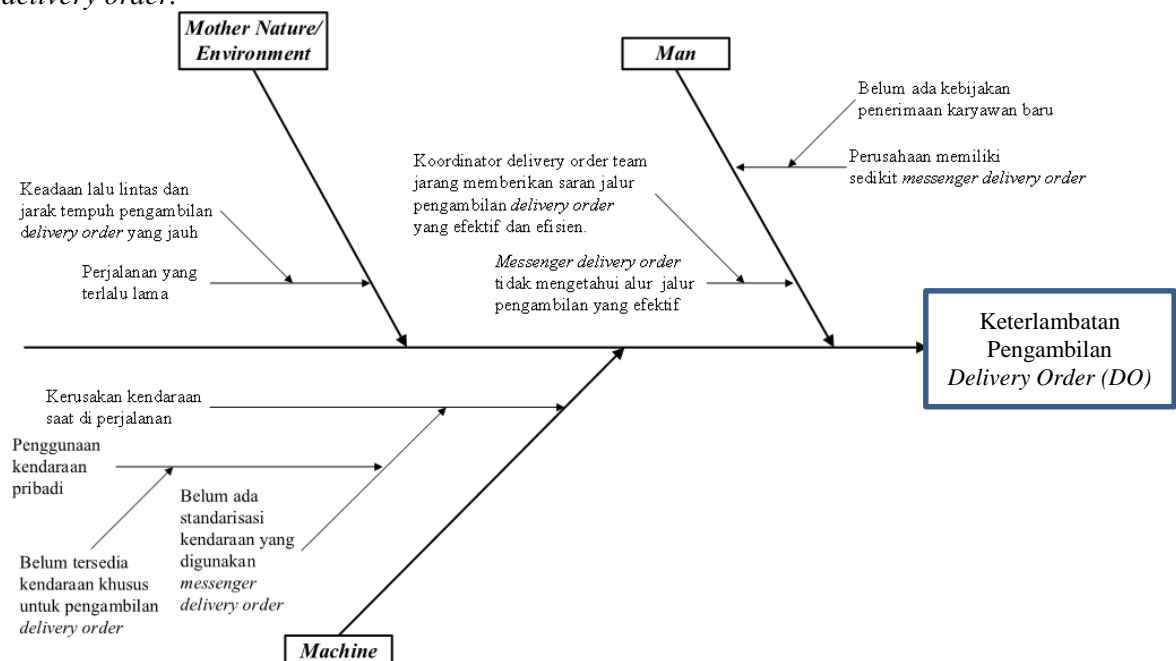
- 1) Pengumpulan data;
- 2) Menggambarkan bagan faktor penyebab;
- 3) Identifikasi akar masalah;
- 4) Rekomendasi dan implementasi.

Untuk membuat usulan perbaikan dilakukan dengan menggunakan analisis 5W+1H yang dikombinasikan dengan hasil analisis diagram *fishbone*. Analisis 5W+1H merupakan salah satu alat kaizen yang dapat digunakan sebagai alat manajemen untuk meningkatkan kualitas dalam berbagai situasi dan kondisi. Menurut Marzuki (2013:1) dalam (Kulsum & Munib, 2017), metode 5W+1H dalam melakukan langkah perbaikan dapat dimodifikasi untuk menggali hal-hal langkah perbaikan perusahaan dimana *what* (apa) yang berhubungan dengan apa yang harus dilakukan untuk perbaikan, *why* (mengapa) yang berhubungan dengan mengapa perbaikan harus dilakukan, *where* (dimana) untuk mengetahui dimana perbaikan dilakukan, *when* (kapan) untuk mengetahui kapan perbaikan dilakukan, *who* (siapa) untuk mengetahui siapa yang melaksanakan perbaikan, dan *how* (bagaimana) untuk mengetahui bagaimana perbaikan akan dilakukan. Enam pertanyaan tersebut merupakan

pertanyaan yang dapat membantu memecahkan masalah dan memicu ide-ide. Namun terkadang orang menggunakan atau mengartikan pertanyaan-pertanyaan tersebut secara salah, sehingga analisa yang dilakukan akan menjadi tidak maksimal.

4. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI (11pt, bold)

Berdasarkan hasil analisis diagram *fishbone* sebagai metode yang digunakan untuk menganalisis akar masalah. *Diagram fishbone* merupakan salah satu dari tujuh alat untuk melakukan pengendalian kualitas. Permasalahan keterlambatan pengambilan *delivery order* disebabkan oleh tiga faktor yakni *man*, *machine*, dan *mother nature/ environment*. *Man* membahas faktor-faktor yang menjadi awal permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, *mother nature/environment* membahas faktor-faktor yang menjadi awal permasalahan yang berkaitan dengan keadaan lingkungan dan situasi saat menjalankan proses kerja. Sedangkan *machine* membahas faktor-faktor yang menjadi awal permasalahan yang berkaitan dengan teknologi atau alat yang digunakan dalam menjalankan proses kerja. Gambar 2 merupakan hasil analisis diagram *fishbone* pada permasalahan *messenger delivery order (DO)* Yang Mengalami *Overload* sehingga menyebabkan keterlambatan pengambilan *delivery order*.



Gambar 2. Analisis Diagram *Fishbone* Pada Permasalahan Keterlambatan Pengambilan *Delivery Order*

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2020

Berdasarkan Gambar 2, penyebab terjadinya *overload* pada *messenger delivery order (DO)* disebabkan karena faktor *man*, *machine*, dan *mother nature/environment*. Permasalahan pada faktor *man* disebabkan karena perusahaan memiliki jumlah *messenger delivery order* yang sedikit. Sedikitnya jumlah *messenger delivery order* disebabkan karena belum ada kebijakan penerimaan karyawan baru. Selain itu *messenger delivery order* tidak mengetahui teknik pemilihan jalur *delivery order* yang tepat sehingga jalur menjadi tidak efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena koordinator tim *delivery order* selaku pengatur lokasi pengambilan *delivery order* tidak memberitahu jalur yang paling efektif dan efisien yang dapat ditempuh oleh *messenger*. Sementara itu, faktor *mother nature/environment*

dipengaruhi oleh kondisi lalu lintas jalur pengambilan *delivery order* yang ramai dan padat serta jarak yang jauh sehingga mengakibatkan waktu pengambilan *delivery order* semakin lama. Sedangkan Faktor *machine* dipengaruhi oleh kendaraan yang digunakan oleh *messenger* yang mengalami kerusakan saat dalam perjalanan mengambil *delivery order*. Hal ini disebabkan oleh belum adanya standarisasi kendaraan yang digunakan untuk mengambil *delivery order* sehingga *messenger* memilih untuk menggunakan kendaraan pribadi yang dimiliki. Kondisi ini diperkuat dengan belum adanya kendaraan khusus dari perusahaan yang dapat digunakan *messenger* untuk mengambil *delivery order*. Tipe kendaraan yang berbeda mengakibatkan kualitas kinerja tiap *messenger* mengalami perbedaan dan tidak dapat disamakan.

Berdasarkan analisis diagram *fishbone*, maka faktor-faktor yang mendasari permasalahan keterlambatan pengambilan *delivery order*, dan akibatnya pada aktivitas perusahaan terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Analisis Akar Masalah

Faktor	Sebab	Akibat
<i>Man</i>	Belum ada kebijakan penerimaan karyawan baru	Perusahaan memiliki sedikit <i>messenger DO</i> menjadi meningkat
	Koordinator <i>delivery order</i> jarang memberikan saran jalur pengambilan DO yang efektif dan efisien	<i>Messenger</i> tidak mengetahui alur jalur pengambilan DO yang efisien sehingga membutuhkan waktu lebih lama untuk mengambil DO
<i>Machine</i>	Perusahaan tidak menyediakan kendaraan untuk <i>messenger DO</i>	Kerusakan kendaraan saat di jalan menghambat pekerjaan <i>messenger DO</i> sehingga memperpanjang waktu pengambilan DO.
	Kendaraan tidak dirawat dengan semestinya	
<i>Mother Nature/ Environment</i>	Keadaan lalu lintas dan jarak tempuh pengembalian DO yang jauh	Perjalanan yang terlalu lama mengakibatkan produktifitas jam kerja berkurang sehingga <i>messenger</i> tidak menjangkau semua perusahaan <i>forwarding</i> dan <i>shipping line</i> .

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2020

Hasil pengkategorian masalah dan analisis diagram *fishbone* selanjutnya dipadukan dengan analisis 5W+1H untuk mendapatkan solusi perbaikan terjadinya keterlambatan pengambilan *delivery order*. Berikut ini adalah hasil analisis 5W+1H guna meminimalisir keterlambatan pengambilan *delivery order*.

Tabel 3. Analisis 5W+1

Faktor	Penyebab Dominan	Analisis 5W+1H	Deskripsi
<i>Man</i>	Belum ada kebijakan	What	Menerima karyawan <i>part time</i>
		Why	Agar tetap bisa melakukan efisiensi

Faktor	Penyebab Dominan	Analisis 5W+1H	Deskripsi	
	penerimaan karyawan baru		namun dapat membantu tugas <i>messenger</i>	
		Where	<i>Sea Freight Import Department</i>	
		When	Pada saat bulan-bulan terjadi banyaknya <i>shipment</i>	
		Who	Direktur perusahaan dan Manajer HRD	
	How	Membuka lowongan kerja sebagai karyawan <i>part time</i> dengan jumlah dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan		
	Koordinator <i>delivery order team</i> jarang memberikan saran jalur pengambilan DO yang efektif dan efisien	What	Memberikan saran jalur pengambilan <i>delivery order</i> yang efektif dan efisien	
		Why	Agar <i>messenger</i> dapat mengambil <i>delivery order</i> lebih cepat, lancar, dan hasil pengambilan yang lebih maksimal	
		Where	<i>Delivery Order team</i>	
		When	Ketika Koordinator tim <i>delivery order</i> membagikan jadwal pengambilan <i>delivery order</i>	
		Who	Manajer <i>Sea Freight Import</i>	
		How	Koordinator <i>delivery order team</i> harus memberitahukan jalur <i>delivery order</i> yang efektif dan efisien kepada <i>messenger delivery order</i>	
	Machine	Perusahaan tidak menyediakan kendaraan untuk <i>messenger delivery order</i>	What	Menganggarkan anggaran untuk menyediakan kendaraan untuk <i>messenger delivery order</i>
			Why	Agar semua <i>messenger delivery order</i> memiliki kendaraan yang terstandarisasi
Where			<i>Messenger delivery order</i>	
When			Tingginya pengambilan <i>delivery order</i>	
Who			<i>Quality and environmental manager</i>	
How			Melakukan pengadaan kendaraan yang terstandarisasi dan seragam untuk mendukung fasilitas <i>messenger delivery order</i> dengan alternatif melakukan sewa atau membeli.	
Kendaraan tidak dirawat dengan semestinya		What	Melakukan perawatan rutin terhadap kendaraan yang dipakai untuk mengambil <i>delivery order</i>	

Faktor	Penyebab Dominan	Analisis 5W+1H	Deskripsi
		Why	Agar tidak terjadi kerusakan di jalan saat mengambil <i>delivery order</i>
		Where	<i>Messenger delivery order</i>
		When	Secara periodic
		Who	<i>Messenger delivery order</i>
		How	Dengan melakukan <i>service</i> kendaraan secara rutin
<i>Mother Nature/ Environment</i>	Keadaan lalu lintas yang padat dan jarak tempuh pengambilan <i>delivery order</i> yang jauh	What	Menggunakan aplikasi <i>maps</i>
		Why	Agar <i>messenger</i> dapat mengetahui jalan alternatif tercepat.
		Where	<i>Delivery order team</i>
		When	Ketika koordinator <i>delivery order team</i> membagikan jalur pengambilan <i>delivery order</i>
		Who	Koordinator <i>delivery order team</i>
		How	Melengkapi <i>handphone messenger</i> dengan aplikasi <i>maps</i>

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2020

Berdasarkan tabel 3, maka untuk membenahi permasalahan terkait belum adanya kebijakan penerimaan karyawan baru, maka diperlukan pembukaan lowongan kerja sebagai karyawan *part time* dengan jumlah dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan. Pembukaan lowongan pekerjaan dilakukan pada saat bulan-bulan terjadi banyaknya *shipment*. Hal ini bertujuan agar tetap bisa melakukan efisiensi namun dapat membantu tugas *messenger delivery order*.

Untuk membenahi permasalahan terkait koordinator *delivery order team* jarang memberikan saran jalur pengambilan *delivery order* yang efektif dan efisien, maka koordinator *delivery order team* harus memberitahukan jalur *delivery order* yang efektif dan efisien kepada *messenger delivery order*. Hal ini dilakukan ketika koordinator *delivery order team* membagikan jadwal pengambilan *delivery order*. Hal ini bertujuan agar *messenger* dapat mengambil *delivery order* lebih cepat, lancar, dan hasil pengambilan yang lebih maksimal.

Untuk membenahi permasalahan terkait keadaan lalu lintas dan jarak tempuh pengambilan *delivery order* yang jauh, maka perusahaan melakukan pengadaan kendaraan yang terstandarisasi dan seragam untuk mendukung fasilitas *messenger delivery order* dengan alternatif melakukan sewa atau membeli. Hal ini bertujuan agar semua *messenger delivery order* memiliki kendaraan yang terstandarisasi.

Untuk membenahi permasalahan terkait kendaraan tidak dirawat dengan semestinya, maka diharapkan melakukan *service* kendaraan secara rutin. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi kerusakan di jalan saat mengambil *delivery order*. Untuk membenahi permasalahan terkait keadaan lalu lintas dan jarak tempuh pengambilan *delivery order* yang jauh, maka perusahaan melengkapi *handphone messenger* dengan aplikasi *maps*. Hal ini dilakukan ketika koordinator *delivery order team* membagikan jalur pengambilan *delivery order*. Hal ini bertujuan agar *messenger* dapat mengetahui jalan alternatif tercepat.

Dengan demikian, maka perusahaan perlu melakukan pembenahan dalam rangka mendukung aktivitas transportasinya. Menurut Somadi, Pasaribu, et al., (2020), transportasi merupakan salah satu aktivitas yang sangat vital dalam suatu kegiatan baik itu pada skala perusahaan maupun skala negara. Hal ini disebabkan karena tanpa adanya sarana

transportasi sebagai sarana penunjang, maka aktivitas perusahaan ataupun perekonomian suatu negara akan terhambat karena transportasi bertujuan untuk mengantarkan barang maupun orang dari tempat asal menuju tempat tujuan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan bahwa permasalahan keterlambatan pengambilan *delivery order* disebabkan oleh *messenger delivery order* yang mengalami *overload*, *customer* belum mengirim dokumen yang digunakan untuk memproses *delivery order*, dan *freight forwarder* atau *shipping line* salah memberikan informasi. Permasalahan pada faktor *man*, disebabkan karena belum ada kebijakan penambahan karyawan baru, sehingga kapasitas pengambilan dokumen tidak dapat maksimal, serta koordinator *delivery order* jarang memberikan saran terkait jalur pengambilan *delivery order* yang efektif dan efisien. Faktor *mother nature/environment*, disebabkan karena keadaan lalu lintas dan jarak tempuh pengambilan *delivery order* yang jauh. Sedangkan faktor *machine*, disebabkan karena perusahaan tidak menyediakan kendaraan terstandarisasi untuk *messenger delivery order* dan kendaraan tidak dirawat dengan semestinya

Adapun tindakan yang perlu dilakukan guna meminimalisir terjadinya keterlambatan pengambilan *delivery order* antara lain yakni pada faktor *man*, perusahaan dapat membuka lowongan kerja sebagai karyawan *part time* dengan jumlah dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan serta memberitahukan jalur *delivery order* yang efektif dan efisien kepada *messenger delivery order* yang telah dipertimbangkan oleh koordinator *delivery order team*. Sementara itu, untuk menyelesaikan permasalahan pada faktor *machine*, perusahaan dapat melakukan pengadaan kendaraan yang terstandarisasi dan seragam untuk mendukung fasilitas *messenger delivery order* dengan alternatif melakukan sewa atau membeli. Namun jika masih menggunakan kendaraan pribadi para *messenger*, maka hendaknya dilakukan *service* kendaraan secara rutin. Sedangkan untuk menyelesaikan permasalahan pada faktor *mother nature/environment*, perusahaan dapat melakukan dengan melengkapi *handphone messenger* dengan aplikasi *maps* sehingga *messenger* dapat mengetahui kondisi kepadatan lalu lintas jalur yang akan dilewati.

Saran

Perusahaan dalam mengatasi permasalahan keterlambatan pengambilan *delivery order* dapat melakukan beberapa tindakan perbaikan antara lain yaitu perusahaan dapat membuka lowongan kerja sebagai karyawan *part time* sesuai dengan kebutuhan, memberitahukan kepada *messenger delivery order* terkait jalur *delivery order* yang efektif dan efisien, melakukan pengadaan kendaraan, melakukan *service* kendaraan secara rutin bagi kendaraan pribadi para *messenger*, dan melengkapi *handphone messenger* dengan aplikasi *maps* sehingga *messenger* dapat mengetahui kondisi kepadatan lalu lintas jalur yang akan dilewati. Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah informan guna menggali informasi yang lebih detail baik terkait penyebab permasalahan, dan dampaknya terhadap perusahaan sehingga dapat membantu dalam membuat tindakan yang dilakukan oleh perusahaan guna meminimalisir permasalahan keterlambatan pengambilan *delivery order*.

DAFTAR PUSTAKA

Atmaja, L. T., Supriyadi, E., & Utaminingsih, S. (2018). Analisis Efektivitas Mesin Pressing

- Ph-1400 Dengan Metode Overall Equipment Effectiveness (OEE) Di PT . Surya Siam Keramik. *Teknologi*, 1(1), 1–9.
- Azka, R. M. (2019). Faktor Pemicu Sektor Logistik Tumbuh. *Bisnis.com*. Tersedia di: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190219/98/890630/faktor-pemicu-sektor-logistik-tumbuh-701-tahun-lal>.
- Badan Pusat Statistik (BPS). 2020. Jakarta.
- Djamal, N., & Azizi, R. (2015). Identifikasi dan Rencana Perbaikan Penyebab Delay Produksi Melting Proses Dengan Konsep Fault Tree Analysis (FTA) di PY. XYZ. *Jurnal Intech Teknik Industri*, 1(1), 34–45.
- Fatimah, S. (2017). Analisis Service Quality Menggunakan Metode Fishbone Diagram (Studi Kasus pada Bank bjb Buah Batu Bandung Tahun 2017). *E-Proceeding of Applied Science*, 3(2), 193–199. <http://libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/appliedscience/article/view/3634>
- Fikri, S., Wiyani, W., & Suwandar, A. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Mahasiswa (Studi pada Mahasiswa Strata I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 120–134.
- Gunawan, H. (2017). Persaingan Meningkat, Logistik Indonesia Tertinggi di Asean. *Tribunnews.com*. Tersedia di: <https://www.tribunnews.com/bisnis/2017/05/16/persaingan-meningkat-logistik-indonesia-tertinggi-di-asean>.
- Hamidy, F. (2016). Pendekatan Analisis Fishbone Untuk Mengukur Kinerja Proses Bisnis Informasi E-Koperasi. *Jurnal Teknoinfo*, 10(1), 1–3. <https://doi.org/10.33365/jti.v10i1.12>
- Haryono, & Sari, L. M. (2016). Analisis Faktor Penyebab Keterlambatan Pengiriman Produk Arnotts Ke Alfamart Area Jabodetabek Dan Banten Pt Intan Utama Logistik Tahun 2015. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, 3(1), 11–20.
- Kementrian Perhubungan. (2017). Peraturan Menteri Perhubungan No. 25 Tahun 2017 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 116 Tahun 2016 tentang Pemindahan Barang Yang Melewati Batas Waktu Penumpukan (*Long Stay*) di Pelabuhan Utama Belawan, Pelabuhan Utama Tanjung Priok, Pelabuhan Utama Tanjung Perak, dan Pelabuhan Utama Makassar. Jakarta: JDIH Kemenhub.
- Kulsum, U., & Munib, A. (2017). Penerapan Model Pembelajaran Probing Question (Ppq) Untuk Meningkatkan Kreativitas Siswa Di Kelas Tingkat Sekolah Dasar. *Jurnal JPSPD (Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar)*, 4(2), 1–13. <https://doi.org/10.26555/jpsd.v4i1.a9479>
- Murnawan, H., & Mustofa. (2014). Perencanaan Produktivitas Kerja Dari Hasil Evaluasi Produktivitas Dengan Metode Fishbone di Perusahaan Percetakan Kemasan PT. X. *Jurnal Teknik Industri HEURISTIC*, 11(1), 27–46.
- Nilasari, E., & Istiatin. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Dealer PT. Ramayana Motor Sukoharjo. *Jurnal Paradigma*, 13(01), 1–12.
- Prasetyo, E. D. (2015). Analisa Produksi Pada Aerosol Can Ø 65 X 124 Dengan Menggunakan Metode Pendekatan Six Sigma Pada Line ABM 3 Departemen Assembly PT. XYZ. *Jurnal PASTI*, 8(2), 191–202.
- Sigit, P. R. D., & Oktafani, F. (2014). Effect on the Quality of Customer Satisfaction Futsal. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pengguna Jasa Lapangan Futsal (Studi Kasus Pada IFI Futsal Bandung)*, 1–13.
- Somadi, S. (2020). Evaluasi Keterlambatan Pengiriman Barang dengan Menggunakan Metode Six Sigma. *Jurnal Logistik Indonesia*, 4(2), 81–93. <https://doi.org/10.31334/logistik.v4i2.1110.g595>

- Somadi, S., Pasaribu, D. A., & Khoiriyah, R. (2020). Evaluasi Pemilihan Penyedia Jasa Truk Angkutan Barang Menggunakan Metode Simple Additive Weighting. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 5(2), 91–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/nusamba.v5i2.14508>
- Somadi, S., Priambodo, B. S., & Okarini, P. R. (2020). Evaluasi Kerusakan Barang Dalam Proses Pengiriman Dengan Menggunakan Metode Seven Tools. *Jurnal Intech Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 6(1), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/intech.v6i1.2008>