

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan cepat di dunia industri telah mengakibatkan meningkatnya persaingan antara perusahaan-perusahaan secara langsung. Sementara itu, konsumen juga semakin kritis dan menuntut kualitas produk atau jasa yang lebih tinggi (Santoso, 2006). Ketika suatu perusahaan menyampaikan pelayanan yang baik, pelanggan akan terpenuhi harapannya. Kepuasan pelanggan adalah evaluasi yang dilakukan oleh pelanggan dengan membandingkan kinerja atau hasil suatu produk dengan apa yang mereka harapkan. Jika pelanggan merasa puas, mereka akan selalu menggunakan produk atau jasa tersebut. Namun, apabila pelanggan tidak merasa terpenuhi, kemungkinan besar mereka akan mencari alternatif dari perusahaan lain. Maka dari itu, perusahaan perlu mempertahankan kualitas pelayanan mereka karena hal ini dapat berdampak pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (Somadi, 2020).

Dalam upaya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, perusahaan harus memastikan keandalan layanan yang diberikan, terutama dalam hal pengiriman barang atau dokumen yang tepat waktu dan sesuai tujuan. Perusahaan logistik harus memperhatikan beberapa aspek penting dalam menyediakan dan mengelola layanan pengiriman, seperti frekuensi, *batch*, waktu, dan lokasi pengiriman. Tetapi, dalam praktiknya, pengiriman barang atau dokumen tak selalu bisa dilakukan dengan tepat waktu, sebab terkadang terjadi salah kirim yang mengakibatkan keterlambatan. Jika keterlambatan tersebut terjadi secara berulang, perusahaan akan

mengalami kerugian internal dan eksternal. Kerugian internal terjadi ketika barang harus diproses ulang untuk menangani kesalahan pengiriman dengan mengeluarkan biaya tambahan untuk menangani masalah tersebut. Sedangkan kerugian eksternal terjadi ketika pelanggan merasa kecewa karena barang atau dokumen tidak diterima tepat waktu. Ketidakpuasan pelanggan terjadi ketika harapan mereka tidak terpenuhi atau ketika layanan yang diberikan tidak memuaskan.

Menurut Izzah dan Rozi (2018) setiap perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya seiring berjalannya waktu. Meningkatkan kinerja dapat dicapai dengan melakukan *process improvement*, yaitu upaya perubahan dalam meningkatkan proses yang berdampak pada peningkatan nilai tambah secara berkelanjutan. Hal ini diharapkan bahwa dengan langkah tersebut, perusahaan bisa memenuhi harapan pelanggan.

Dalam melakukan perbaikan dan peningkatan penanganan serta pengendalian kualitas secara terus menerus dapat menggunakan *Total Quality Management* (TQM), ISO 9001, Six Sigma, *Statistic Quality Control* (SQC), Kaizen, *Quality Control Circle* (QCC). Pada penelitian ini digunakan pendekatan dengan metode six sigma karena six sigma sangat komprehensif dan fleksibel untuk mencapai, mempertahankan, dan memaksimalkan kesuksesan suatu usaha di mana metode ini dipengaruhi oleh kebutuhan pelanggan dan penggunaan fakta serta data dan memperhatikan secara cermat sistem pengelolaan dan perbaikan. Six sigma menurut Peter dan Holpp (2003) dalam Izzah dan Rozi (2018) adalah pendekatan pengendalian proses industri yang fokus kepada kepuasan konsumen melalui pertimbangan kemampuan siklus produksi. Six sigma bertujuan untuk mengontrol cacat atau cacat proses pada tingkat 3,4 DPMO (cacat per sejuta peluang). Artinya

hanya ada 3,4 *unit* cacat pada 1 juta *unit* produk yang ditangani. Dengan bantuan metodologi six sigma, kualitas ditingkatkan secara bertahap hingga tidak ada lagi kesalahan. Metodologi ini merupakan pendekatan peningkatan kualitas berdasarkan analisis statistik melalui tahap DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*).

Dalam era yang semakin maju dalam teknologi saat ini, bisnis di berbagai industri dapat menjangkau pelanggan di seluruh dunia. Dalam hal pengiriman barang, kepuasan dan kepercayaan pelanggan sangat penting dan menjadi fokus utama perusahaan logistik. Saat ini banyak operator baru yang melebarkan sayap bisnisnya di Indonesia, dan persaingan di industri logistik semakin ketat. Beberapa perusahaan penyedia jasa kiriman terkemuka di Indonesia antara lain adalah PT. Pos Indonesia, J&T, JNE, Si Cepat, TIKI, Ninja Express, Anteraja, Lion Parcel, Wahana Logistik, dan Fist Logistik. Penyedia jasa logistik terkemuka dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini adalah PT. Pos Indonesia.

Berikut data mengenai layanan jasa kurir di Indonesia dari tahun 2020 hingga 2022 berdasarkan Top Brand Index.

Tabel 1.1
Top Brand Index Kategori Layanan Jasa Kurir di Indonesia Tahun 2020-2022

Nama Brand	2020		2021		2022	
	TBI	Kategori	TBI	Kategori	TBI	Kategori
JNE	27.30%	TOP	28.00%	TOP	39.30%	TOP
J&T	21.30%	TOP	33.40%	TOP	23.10%	TOP
Tiki	10.80%	TOP	11.20%	TOP	11.10%	TOP
Pos Indonesia	7.70%	-	8.50%	-	8.50%	-
DHL	4.10%	-	6.00%	-	6.90%	-

Sumber: data sekunder (<https://www.topbrand-award.com>, 2023)

Top Brand Index (TBI) memberikan penghargaan pada merek-merek terbaik Indonesia yang didasarkan pada riset konsumen. Informasi yang tersaji di atas menunjukkan bahwa sejak tahun 2020 hingga 2022, JNE, J&T, dan Tiki menjadi *top brand* dalam kategori layanan jasa kurir di Indonesia. Pada tahun 2022 peringkat pertama diduduki oleh JNE dengan persentase *Top Brand Index* sebesar 39.30%. Tidak menutup kemungkinan untuk perusahaan yang masuk dalam top brand tersebut saling bersaing dalam merebut pangsa pasar. Dari data tersebut dapat kita amati bahwasannya terdapat dua perusahaan terbawah berdasarkan kategori *top brand* di mana persentase *Top Brand Index* kurang dari 10%. Dua perusahaan tersebut adalah Pos Indonesia dan DHL. Berdasarkan data tersebut, PT. Pos Indonesia kalah saing dengan perusahaan logistik yang tergolong lebih muda daripada PT. Pos Indonesia itu sendiri, seperti JNE, J&T, dan Tiki. Dari data tersebut dapat memotivasi PT. Pos untuk melakukan perbaikan kinerja dengan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Hal ini bertujuan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan.

PT. Pos Indonesia merupakan perusahaan jasa logistik yang dikelola oleh BUMN. Perusahaan ini fokus pada pengembangan layanan perposan di seluruh Indonesia, dengan menggunakan jaringan infrastruktur yang meliputi sekitar 24.000 titik layanan. Jaringan ini mencakup semua kota/kabupaten di Indonesia, hampir semua kecamatan, 24% kelurahan/desa, dan 940 daerah imigrasi terpencil di Indonesia. PT. Pos Indonesia membangun lebih dari 4.8 kantorpos yang terhubung secara solid dan terintegrasi seiring dengan kemajuan teknologi dan telekomunikasi. Untuk memudahkan pengolahan kiriman pos di seluruh wilayah

Indonesia, diciptakan sistem kode pos untuk identifikasi secara akurat untuk setiap daerah (<https://www.posindonesia.co.id/id/content/sejarah-pos>).

Terdapat berbagai jenis jasa layanan kiriman barang yang disediakan oleh PT. Pos Indonesia, seperti SKH (Surat Kilat Khusus), kiriman *express*, Q9 (*Kyu Nain*) *Someday Service*, pos biasa, dan lainnya. Salah satu titik pengolahan barang PT. Pos Indonesia adalah Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang. Dalam kegiatannya, PT. Pos Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang meneruskan barang dari kantor asal menuju kantor tujuan (proses *incoming*) dan juga meneruskan barang dari loket ataupun agen yang ada di wilayah Kota Semarang menuju ke kantor tujuan barang yang berada di seluruh wilayah Republik Indonesia (proses *outgoing*).

Irregularities (keidaksesuaian) dalam penanganan barang berdampak pada kerugian finansial, penurunan kepuasan pelanggan, pengurangan reputasi perusahaan, dan kehilangan kepercayaan mitra bisnis pada PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang. *Irregularities* yang terjadi pada Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang antara lain yaitu, salah kirim barang, kantung basah, selisih kurang, selisih lebih, kiriman rusak, gagal x-ray, salah tempel resi. Salah satu bentuk *irregularities* (ketidaksesuaian) yaitu salah kirim barang selisih kurang barang dan selisih lebih barang. Salah kirim barang adalah kesalahan atau penyimpangan yang terjadi selama proses pengiriman, distribusi, atau penanganan barang dari satu titik ke titik yang lain dalam distribusi.

Dalam satu bulan, perusahaan mempunyai target salah kirim tidak lebih dari 0,002% dari jumlah total barang yang ditangani. Jenis layanan yang sering terjadi salah kirim di PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang yaitu

pos express dan pos PKH (Paket Kilat Khusus). Dimana untuk jenis pos express standar waktu penyerahannya adalah H+1, sedangkan PKH memiliki standar waktu penyerahan H+2.

Berikut ini adalah rekap data salah kirim barang di PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang 50400 dari bulan April – September 2022.

Tabel 1.2 Data Salah Kirim Barang PT. Pos Indonesia Kantor SPP Semarang
Bulan April 2022 – September 2022

Bulan	Jumlah Barang (pcs)	Salah Kirim (pcs)
April 2022	62.434	5
Mei 2022	64.060	28
Juni 2022	53.351	8
Juli 2022	70.125	15
Agustus 2022	65.444	35
September 2022	88.819	24
Jumlah	404.233	115

Sumber: PT. Pos Indonesia Kantor SPP Semarang, 2022

Terdapat dua metode utama six sigma yaitu *Define, Measure, Analyze, Improve, Control* (DMAIC) dan *Define, Measure, Analyze, Design, Verify* (DMADV). DMAIC adalah strategi kualitas berbasis data yang digunakan untuk perbaikan dan optimalisasi proses yang sudah ada (Wahyani et al., 2010). DMADV ialah strategi perancangan proses baru dengan memanfaatkan perangkat–perangkat dan metode-metode terbaik di dalam perencanaan produk maupun proses (Ruwiyanto et al., 2021), baik itu proses pengembangan produk, desain atau redesain proses pelayanan, atau proses bisnis internal. Penulis memilih untuk menggunakan pendekatan DMAIC karena penelitian ini bertujuan untuk

melakukan perbaikan dan optimalisasi proses yang sudah ada dan fokus pada mengidentifikasi dan mengatasi masalah atau ketidaksesuaian yang muncul dalam kegiatan pengiriman barang sehingga dapat meminimalkan biaya operasional, memperbaiki ketidaksesuaian, memperbaiki kualitas dan menjaga kepuasan pelanggan.

Dalam konteks ini, penting bagi pelaku usaha untuk memahami penyebab keterlambatan pengiriman barang dan dokumen sehingga dapat memenuhi standar kualitas layanan yang diharapkan. Standar ini termasuk memastikan bahwa barang dan dokumen dikirimkan pada waktu yang ditentukan ke tujuan yang benar serta tidak ada kesalahan dalam jenis dan jumlah barang yang akan dikirimkan. Dengan memenuhi standar kualitas tersebut, perusahaan dapat menciptakan nilai yang diinginkan klien sehingga klien merasa puas.

Sumarna dan Kemala (2015) sudah pernah meneliti tentang salah salur di PT. Pos Indonesia (Kendal). Dalam tahap *measure*, ditemukan adanya salah salur kiriman Surat Kilat Khusus (SKH) terbanyak terjadi pada bulan Juli 2015 yaitu sebesar 169. Namun, sampai sekarang ini belum ada peneliti yang melakukan penelitian mengenai salah kirim di PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang 50400. Padahal PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang ini merupakan pusat transit barang di Jawa Tengah. Di mana barang yang akan masuk ke wilayah Jawa Tengah maupun barang yang akan keluar dari wilayah Jawa Tengah akan diproses terlebih dahulu di PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang. Sehingga potensi terjadinya salah kirim akan lebih tinggi yang akan merugikan perusahaan dan mengurangi tingkat loyalitas pelanggan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PERBAIKAN SALAH KIRIM BARANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE SIX SIGMA (Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang 50400)”** dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor penyebab salah kirim dan mengembangkan solusi untuk memperbaikinya menggunakan metode six sigma DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*).

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang yang diberikan sebelumnya, ada beberapa masalah salah kirim yang dapat berdampak negatif pada perusahaan dan mengurangi tingkat loyalitas pelanggan. Berdasarkan uraian perumusan masalah tersebut, maka muncul pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana alur proses pengiriman barang pada PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang?
2. Bagaimana upaya perbaikan salah kirim barang pada PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang dengan menggunakan six sigma DMAIC?

1.3 Tujuan Penelitian

Kajian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengendalian kualitas terkait salah kirim barang, dengan fokus pada upaya menurunkan tingkat salah kirim barang dengan metode six sigma melalui tahap

DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*). Berlandaskan latar belakang dan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui alur proses pengiriman barang di PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang.
2. Untuk mengetahui perbaikan salah kirim barang pada PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang dengan menggunakan six sigma DMAIC.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat yang signifikan bagi penulis, program studi, serta perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini.

1.4.1 Bagi Penulis

Berfungsi sebagai alat pengembangan kompetensi dalam bidang penelitian dan memenuhi persyaratan kelulusan untuk peneliti yang tuangkan dalam bentuk Tugas Akhir.

1.4.2 Bagi Prodi

Dapat digunakan sebagai referensi pembelajaran dan pengaplikasian ilmu logistik, khususnya terkait salah kirim barang.

1.4.3 Bagi Perusahaan

Dapat berkontribusi dalam mendukung pengambilan keputusan untuk memperbaiki kasus salah kirim barang di PT. Pos Indonesia Kantor Sentral Pengolahan Pos Semarang 50400.