

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum PT YCH Cibitung**

PT YCH merupakan perusahaan logistik berskala internasional yang bermarkas di Singapura dan memiliki jaringan operasional di Indonesia. Didirikan pada tahun 1955, perusahaan ini melakukan ke Indonesia dimulai pada tahun 2003, dengan lokasi operasional di Jalan Kalimalang Km 2, Cibitung-Bekasi, di bawah nama PT YCH Cibitung yang berada langsung di bawah pengelolaan kantor pusat di Singapura. Sebagai penyedia layanan logistik global, PT YCH Cibitung menawarkan berbagai jasa yang mencakup pengangkutan, pengiriman, pergudangan, distribusi, serta pengelolaan rantai pasokan.

PT YCH juga telah mengantongi sertifikasi dari lembaga internasional seperti ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001, sebagai bentuk pengakuan atas standar mutu, lingkungan, dan keselamatan kerja yang diterapkannya, yang menunjukkan komitmen perusahaan untuk memberikan layanan logistik berkualitas tinggi dan mematuhi standar keselamatan dan lingkungan. Perusahaan ini menawarkan solusi logistik yang terintegrasi, termasuk layanan *e-fulfillment*, manajemen gudang, transportasi, dan penanganan kargo. Selain itu, perusahaan juga menawarkan layanan teknologi informasi yang canggih seperti manajemen rantai pasok berbasis cloud, analisis data,

dan pemantauan realtime. Sebagai perusahaan yang berkomitmen terhadap tanggung jawab sosial, PT YCH Cibitung juga terlibat dalam berbagai program sosial dan lingkungan, termasuk kampanye penghematan energi dan pengurangan emisi karbon, serta program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan dan masyarakat sekitar.

Memiliki klien-klien terkemuka di berbagai sektor industri seperti elektronik, makanan dan minuman, farmasi, dan retail. Perusahaan ini berfokus pada memberikan layanan logistik berkualitas tinggi dengan memberikan solusi yang inovatif dan efisien. Dalam pengembangan bisnisnya, PT YCH Cibitung terus memperluas jaringan globalnya dan meningkatkan layanan logistik yang ditawarkan. Perusahaan ini juga berkomitmen untuk memperkuat infrastruktur dan teknologi informasinya untuk memberikan layanan logistik terbaik bagi pelanggannya. Dengan reputasi yang baik dan pengalaman yang luas di industri logistik, PT YCH Cibitung tetap menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang mencari solusi logistik terintegrasi dan berkualitas tinggi.



Gambar 4. 1 Logo Perusahaan

Sumber : PT YCH Cibitung (2024)

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi, Misi, dan Motto dari PT YCH Cibitung sebagai pedoman perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, antara lain:

a. Visi

”Membangun jalur besar logistik super canggih dalam Dunia Tanpa Batas, yang menunjukkan tekad kita dalam menciptakan jlljalur super canggih dan mewah dengan mengoptimalkan efisiensi dan kecepatan. Jalur Logistik Super Canggih ini akan memungkinkan arus fisik, internasional dan ekonomi dari *Supply Chain* bergerak bebas melalui Dunia Tanpa Batas”

b. Misi

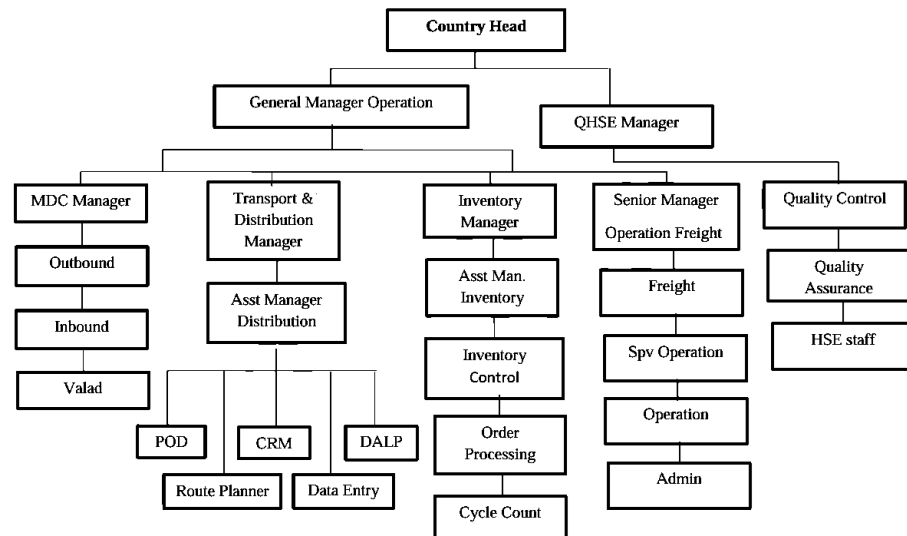
”Menjadi Pemain Nomer 1 di industry *Supply Chain Solution* di wilayah Asia Pasifik”

c. Motto

”Pergi Kemana Anda Ingin Berada”

### 4.1.3 Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

#### 4.1.3.1 Struktur Organisasi



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT YCH Cibitung

Sumber : PT YCH Cibitung (2024)

#### 4.1.3.2 Deskripsi Pekerjaan

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing departemen di PT YCH Cibitung tahun 2024, yaitu:

##### A. *Country Head*

1. Memasarkan fasilitas dan jasa perusahaan, termasuk perencanaan dan jadwal distribusi.
2. Memantau pengembangan operasional untuk mendukung strategi pertumbuhan pelanggan.

##### B. *General Manager Operation*

1. Bertanggung jawab atas kelancaran seluruh operasi Hub.
2. Menjaga keamanan barang dan efisiensi operasional.
3. Memastikan kepuasan pelanggan dan pemenuhan kontrak.
4. Meninjau dan memperbaiki proses kerja secara berkala.

C. *QHSE Manager*

1. Menyusun dan mengimplementasikan program K3.
2. Memeriksa kesiapan peralatan tanggap darurat.
3. Memastikan kepatuhan tenaga kerja terhadap SOP.

D. *MDC Manager*

1. Mengelola *inbound* dan kegiatan *repacking* di pusat distribusi.
2. Menata ruang gudang dan memperbaiki proses kerja secara berkelanjutan.

E. *Outbound*

1. Menerima *delivery order* dan *batch picking list*.
2. Melakukan proses *picking*, *staging*, pemeriksaan dokumen dan fisik produk, serta *loading*.

F. *Inbound*

1. Memeriksa produk sesuai dokumen (YCH *Stock Tally* & DO FFI).
2. Menerima sinyal ASN, melakukan pengecekan visual, dan penempatan barang.

G. *Valad*

Bertanggung jawab dalam menangani barang *return* untuk *direpack* dan membuat laporan *repack*.

H. *Transport and Distribution Manager*

1. Mengelola transportasi barang dan sistem distribusi secara terpadu.
2. Menyusun rencana kerja dan anggaran.

### I. *Executive Distribution*

Bertanggung jawab dalam mengawasi kelancaran operasional dan bernegosiasi dengan tranporter/pelanggan.

Sedangkan untuk bagian *Distribution and Transportations* memiliki peran dalam pengiriman barang dari persediaan yang dikelola dan disimpan di Gudang milik YCH sebelum barang milik klien dikirim ke tempat yang dituju. *Distribution and Transportations* juga memiliki peran untuk mengelola sistem penjadwalan armada transportasi agar operasi lebih optimal. Divisi tersebut dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu *Route Planner*, Distribusi Admin Logistik Provider (DALP), *Data Entry* (DE), *Customer Relationship Management* (CRM), serta *Prove of Delivery* (POD). Untuk setiap bagian memiliki peran masing-masing, antara lain:

#### a. *Route Planner* (RP)

RP memiliki tanggung jawab untuk berkoordinasi dengan pihak transporter (krani atau driver) untuk informasi status truk. Selain itu, RP juga bertanggung jawab dalam generate new order, persiapan pemuatan barang, serta proses dalam pemuatan barang.

#### b. DALP

DALP memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melakukan *print out Delivery Order* (DO) dan melakukan *attachment Purchase Order* (PO) untuk customer. Selain itu, DALP juga memiliki tanggung jawab dalam melakukan pengecekan data sejika terjadi kesalahan atau ketidaksesuaian order.

c. *Data Entry* (DE)

Fungsi *data Entry* pada perusahaan YCH Indonesia cabang cibitung berfokus untuk memastikan benar *filing system* dan melakukan semua tugastugas administrasi, serta untuk memastikan agar akurat, tepat, serta up-to-date data.

d. *Customer Relationship Management* (CRM)

CRM memiliki tanggung jawab untuk berkoordinasi dengan pihak transporter untuk menanyakan *update* informasi status pengiriman yang akurat atau dengan kata lain memastikan barang diterima secara tepat waktu dan dalam keadaan baik di tangan customer. Selain itu, CRM juga memiliki tanggung jawab untuk menangani pengembalian barang dari *customer* karena hal tertentu, yaitu karena rusak dalam perjalanan atau pengiriman barang yang tidak memenuhi spesifikasi yang diinginkan customer.

e. *Prove of Delivery* (POD)

POD memiliki peran dalam memastikan bahwa semua proses pengiriman barang dilakukan secara benar, disesuaikan dengan dokumen dan data yang telah ter-update dalam sistem atau file pengiriman. Selain itu, POD juga memiliki peran dalam memproses kembali barang return atau barang tolakan, serta penyusunan dokumen harian, serta menangani proses untuk dokumen-dokumen barang yang akan dimusnahkan dari *customer*.

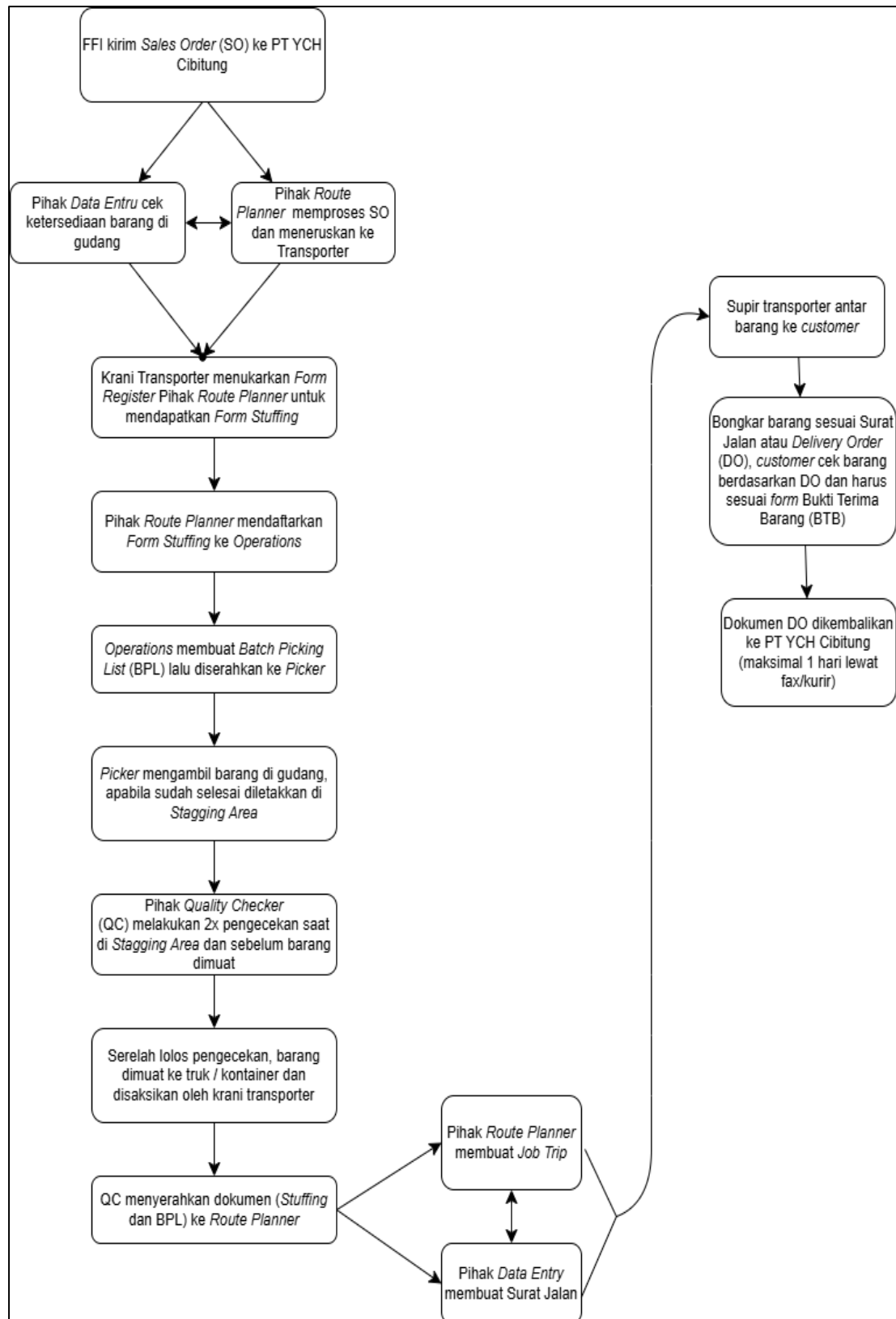
## 4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.2.1 Bagaimana alur pendistribusian produk Frisian Flag Indonesia pada PT YCH Cibitung

Menurut Wulandari & Mulyanto (2024), distribusi dalam manajemen rantai pasok adalah kegiatan penting untuk memastikan aliran barang dari produsen hingga ke pelanggan berjalan tepat waktu dan efisien. Alur distribusi yang terstruktur dimulai dari pemrosesan pesanan, pengambilan barang (*picking*), pengecekan, pemuatan, hingga konfirmasi penerimaan barang. Distribusi yang baik membutuhkan kolaborasi antar bagian operasional serta dukungan sistem informasi yang terintegrasi.

Berdasarkan hasil observasi penulis, alur pendistribusian produk Frisian Flag Indonesia pada PT YCH Cibitung berawal dari penerimaan pesanan dari pelanggan sampai dengan proses konfirmasi penerimaan barang melalui dokumen tanda terima. Proses ini dilakukan secara berurutan dengan melibatkan berbagai pihak yang saling terintegrasi. Hal tersebut dijelaskan oleh A-1 (*Executive Distributions and Transportation*) yang menyatakan:

“Proses distribusi dimulai dengan menerima order dari pihak Frisian Flag Indonesia yang kemudian data entry olah sehingga admin bisa segera mencetak dokumen proses picking dan muat barang, seperti form *Batch Picking List* (BPL) sebagai pedoman para picker melakukan *picking* pesanan barang di gudang, *form stuffing plan*, *gatepass*, dsb. Kemudian dalam memproses pesanan, kami juga menyesuaikan dengan jadwal dan armada yang tersedia. Sehingga memang koordinasi dari setiap bagian sangat penting supaya barang dapat sampai tepat waktu.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)



Gambar 4. 3 *Flowchart* Distribusi FFI pada PT YCH Cibitung

Sumber : Data diolah penulis, 2025

Alur pendistribusian produk Frisian Flag Indonesia pada PT YCH Cibitung tersebut secara detail diurutkan adalah sebagai berikut:

1. Penerimaan pesanan

Tahapan awal dalam proses distribusi produk susu FFI dimulai saat perusahaan FFI mengirimkan informasi pesanan dalam bentuk *Sales Order* (SO) kepada PT YCH Cibitung. Dokumen ini kemudian diterima oleh tim *Route Planner*, yang akan memprosesnya lebih lanjut dan meneruskannya ke pihak *Transporter* yang bertugas mengirimkan produk ke tujuan akhir. Secara bersamaan, tim *Data Entry* akan mulai menyiapkan pesanan berdasarkan sistem dan informasi ketersediaan barang yang terdapat di gudang.

2. Persiapan pesanan

Ketika petugas *krani* dari pihak transporter menyerahkan formulir *Register* kepada *Route Planner*, formulir tersebut akan ditukar dengan dokumen *Stuffing*. Setelahnya, *Route Planner* akan mengajukan formulir *Stuffing* ke bagian Operasional untuk ditukar dengan *Batch Picking List* (BPL), yang berisi informasi detail seperti jenis produk, jumlah, dan kode barang yang akan menjadi panduan pengambilan barang dari gudang PT YCH Cibitung. Gudang tersebut memiliki sistem penyimpanan dengan 54 baris dan 6 kolom rak.

BPL yang telah disiapkan akan diberikan kepada petugas *picker* yang bertanggung jawab mengambil barang menggunakan alat bantu seperti *forklift* dan *pallet mover*. *Picker* adalah operator gudang yang bertugas mengambil barang dari area penyimpanan maupun *staging area*, yaitu area sementara tempat barang diletakkan sebelum dimuat ke truk atau kontainer. Di *staging area*, barang yang telah di-*picking* akan diperiksa kembali oleh petugas *checker staging* (QC) yang memastikan kesesuaian jumlah, jenis, dan kondisi barang dengan lembar BPL. Namun dalam pelaksanaannya, ditemukan beberapa kendala yang berpotensi menimbulkan keterlambatan yang dijelaskan oleh *Staff Outbound* (A-3):

“Jumlah forklift dan pintu loading terbatas, jadi saat barang numpuk di *staging area*, kami harus antre dan itu bikin keterlambatan.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)  
Sedangkan *Executive Distribution and Transportation* (A-1) menambahkan bahwa:

“Ada waktu di mana barang sudah dipicking tapi tidak bisa langsung dimuat karena truk belum tersedia atau salah tipe armada.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

### 3. Proses pemuatan barang

Sebelum proses pemuatan ke dalam truk atau kontainer dilakukan, petugas *checker loading* dari bagian Quality Control (QC) akan melakukan pemeriksaan akhir terhadap barang-barang yang akan dikirim. Pemeriksaan ini mencakup pengecekan jumlah, jenis, dan kondisi fisik barang agar sesuai dengan informasi dalam *Stuffing Plan*. Proses pengecekan ini juga disaksikan langsung oleh

*krani* dari pihak transporter sebagai bentuk transparansi dan tanggung jawab bersama. Pemeriksaan ini sangat penting untuk memastikan bahwa barang yang dikirim dalam keadaan layak dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Setelah barang dinyatakan layak dan selesai dimuat ke dalam armada pengangkut, maka tanggung jawab atas barang sepenuhnya dialihkan kepada pihak transporter. Artinya, mulai dari titik pemuatan tersebut, segala bentuk risiko kerusakan atau kehilangan akan menjadi tanggung jawab pihak pengangkut sampai barang diterima oleh pelanggan.

Setelah kegiatan pengecekan dan pemuatan selesai dilaksanakan, dokumen-dokumen penting seperti *form Stuffing*, *Batch Picking List* (BPL), dan dokumen penunjang lainnya akan diserahkan kepada tim *Route Planner*. Tim ini bertugas untuk memproses data pengiriman melalui tahapan yang disebut *Job Trip*. Pada tahapan ini, berbagai informasi penting dicatat, antara lain nomor polisi kendaraan, identitas transporter, jenis kendaraan yang digunakan, serta nomor segel (*seal*) kontainer atau truk. Semua data tersebut dihimpun secara rinci sebagai dasar administratif. Data dari *Job Trip* ini kemudian diteruskan ke bagian *Data Entry*, yang bertugas membuat dokumen resmi berupa surat jalan. Surat jalan ini menjadi dokumen legal yang menyertai proses pengiriman barang dari gudang menuju ke pelanggan, serta menjadi acuan bagi semua pihak yang terlibat dalam distribusi.

#### 4. Proses bongkar barang

Setelah kendaraan pengangkut, baik berupa truk maupun kontainer, tiba di lokasi penerima seperti outlet, distributor, atau mitra toko, proses bongkar barang dilakukan langsung oleh pihak transporter. Kegiatan ini dilakukan berdasarkan informasi yang tercantum dalam dokumen *Delivery Order* (DO), yang berfungsi sebagai panduan utama dalam memverifikasi isi muatan. Selama proses ini, jumlah dan jenis produk yang diturunkan harus disesuaikan sepenuhnya dengan yang tertera dalam DO agar tidak terjadi kesalahan distribusi, kekurangan, maupun kelebihan barang. Penyesuaian ini bertujuan untuk mempermudah proses penyerahan barang dari pihak transporter kepada pihak penerima dengan lebih tertib dan terdokumentasi.

Setelah seluruh barang berhasil diturunkan, pihak transporter akan memperoleh salinan asli dari DO sebagai dokumen resmi yang mencatat rincian pengiriman, meliputi jenis produk, kuantitas, dan penerima barang. Dokumen ini berfungsi sebagai bukti bahwa proses serah terima telah dilakukan dan barang diterima dalam kondisi sesuai. Data dalam DO harus sinkron dengan informasi yang tercantum pada *Bukti Terima Barang* (BTB), yang biasanya ditandatangani oleh penerima sebagai konfirmasi penerimaan.

Untuk menjaga integritas administrasi dan memastikan pertanggungjawaban, dokumen DO yang telah digunakan harus dikembalikan ke PT YCH Cibitung dalam kurun waktu maksimal

satu hari setelah proses pengiriman selesai. Pengembalian dokumen ini dapat dilakukan melalui berbagai saluran, seperti pengiriman fisik menggunakan kurir internal atau eksternal, maupun melalui media elektronik seperti faksimile. Pengembalian yang cepat dan akurat diperlukan agar proses administrasi, pencatatan, dan pelaporan logistik perusahaan tetap berjalan efisien dan tidak menimbulkan kendala pada pengiriman berikutnya.

Dalam melakukan alur distribusi diatas, PT YCH Cibitung menggunakan beberapa sistem yang menggunakan teknologi *cloud*. Sistem tersebut digunakan untuk merencanakan, melaksanakan, serta mengoptimalkan setiap pergerakan barang, baik yang masuk maupun yang keluar sehingga setiap PT YCH Cibitung dapat memastikan bahwa setiap pergerakan sudah sesuai dengan regulasi. Hal tersebut ditegaskan oleh Informan A-3 (*Staff Data Entry*):

“Dalam melakukan seluruh proses distribusi, PT YCH Cibitung menggunakan sistem SAP yang sangat penting karena emang sudah terintegrasi dari setiap pihak. Kalau untuk sistem yang kami gunakan, seperti SAP dan *Warehouse Management System* (WMS). Makanya kalau sistem *error* proses-proses selanjutnya, seperti picking dan stuffing bisa terganggu.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Namun, pelaksanaan proses distribusi tidak sepenuhnya berjalan lancar. Ditemukan beberapa kendala seperti antrean pada proses pemuatan dan keterbatasan alat bantu. *Staff Outbound* (A-3) mengungkapkan:

“Jumlah forklift dan pintu loading terbatas, jadi saat barang numpuk di staging area, kami harus antre dan itu bikin keterlambatan.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Selain itu, *Data Entry* (A-4) menyebutkan bahwa integrasi sistem seperti SAP dan WMS menjadi faktor krusial yang mendukung kelancaran distribusi:

“Kami pakai SAP dan WMS, sudah terhubung dari picking sampai job trip. Tapi kalau sistem error, bisa ganggu proses berikutnya.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawasan terhadap proses *picking* dan pemuatan perlu dilakukan secara rutin dan terstandarisasi agar keterlambatan distribusi dapat diminimalisir.

#### **4.2.2 Bagaimana metode *Fishbone Diagram* untuk mengatasi mencari penyebab masalah keterlambatan distribusi Frisian Flag Indonesia pada PT YCH Cibitung**

Menurut Wulandari & Mulyanto (2024), manajemen distribusi memiliki tujuan untuk memastikan produk sampai ke pelanggan dalam kondisi baik, jumlah yang sesuai, dan tepat waktu. Pengelolaan distribusi yang tidak efisien misalnya karena SOP yang belum seragam, sistem informasi tidak akurat, atau armada transportasi yang kurang memadai dapat menyebabkan keterlambatan distribusi dan berujung pada ketidakpuasan pelanggan.

Sedangkan *Fishbone Diagram* adalah alat visual yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan

menganalisis akar penyebab dari suatu masalah secara sistematis. Menurut Pratama dan Islami (2023), *Fishbone Diagram* sangat efektif dalam menguraikan penyebab masalah berdasarkan enam kategori utama yang dikenal dengan 6M, yaitu: *Man, Method, Machine, Material, Measurement, dan Environment*. Pendekatan ini digunakan untuk mengelompokkan berbagai penyebab yang mungkin, melalui *brainstorming* atau pengumpulan data lapangan, sehingga akar masalah dapat ditemukan dan disusun solusinya secara lebih terarah.

Berdasarkan hasil dan wawancara di PT YCH Cibitung, penyebab keterlambatan distribusi produk Frisian Flag Indonesia dapat dianalisis menggunakan metode *Fishbone Diagram* yang dikategorikan ke dalam enam faktor utama atau dikenal dengan istilah 6M. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi akar penyebab masalah secara sistematis, sebagai dasar untuk merancang solusi yang tepat dalam meningkatkan ketepatan waktu pengiriman.

#### 1. *Man* (Tenaga Kerja)

Faktor tenaga kerja menjadi salah satu penyebab signifikan dalam keterlambatan distribusi. Permasalahan pada faktor tenaga kerja ditemukan pada kurangnya rasa tanggung jawab, keterampilan yang belum memadai, serta ketidaksesuaian antara pekerja dengan tugas yang diberikan. Banyak pekerja belum menunjukkan kesadaran penuh akan pentingnya waktu kerja dan tanggung jawab terhadap fungsi distribusi. Di sisi lain, perusahaan belum melakukan

pelatihan secara rutin yang menekankan keterampilan teknis *picking* dan pemuatan barang.

Hal tersebut sesuai dengan penjelasan oleh *Supervisor Distribution and Transportation* (A-2) menyatakan:

”Penyebab pasti adasaja karyawan yang kerja tidak sesuai, kadang tidak serius. Ditambah lagi kalau shift malam pengawasannya kurang dan kadang makin susah untuk diatur”. (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Hal ini diperkuat oleh penelitian Umami dan Agustina (2022) yang menunjukkan bahwa lemahnya pelatihan dan pengawasan SDM menjadi penyebab keterlambatan kerja gudang.

## 2. *Method* (Metode atau Prosedur Kerja)

Pada faktor metode, masalah utama lainnya berasal dari para karyawan tidak konsisten dalam melaksanakan SOP dan lemahnya koordinasi antar tim. Prosedur kerja seperti proses *picking*, pengecekan barang, dan pemuatan belum dijalankan secara seragam antar *shift* dan antar personel. SOP yang sudah tersedia seringkali tidak diterapkan secara konsisten, terutama saat volume kerja tinggi atau pada *shift* malam. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara oleh Informan A-2 (*Supervisor Distribution and Transportation*):

“Kadang SOP tidak dijalankan sesuai ketentuan, apalagi shift malam. Koordinasi juga sering kurang kalau volume barang tinggi.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Selain itu masalah lain terkait metode, yaitu ditemukan adanya gangguan pada sistem informasi, khususnya ketidaksesuaian antara jumlah barang secara aktual dengan data yang tercatat dalam sistem. Hal ini menghambat proses distribusi karena harus dilakukan

pengecekan ulang secara manual sebelum pengiriman dapat dilanjutkan. Hal tersebut dibenarkan dari hasil wawancara oleh Informan A-3 (*Data Entry*):

“Kalau barang di sistem nggak cocok dengan stok di gudang, kami harus cek ulang sebelum barang bisa dikirim. Itu makan waktu.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Temuan ini selaras dengan jurnal Arizqi & Vikaliana (2023) yang mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian sistem dan fisik barang menyebabkan distribusi tertunda.

### 3. *Machine* (Peralatan dan Teknologi)

Faktor mesin dan fasilitas pendukung distribusi juga turut memberikan kontribusi terhadap keterlambatan. Jumlah truk pengiriman yang tersedia tidak mencukupi kebutuhan distribusi harian. Selain itu, banyak truk yang masih berada dalam perjalanan saat proses *loading* berikutnya dimulai, serta beberapa truk tidak sesuai dengan spesifikasi muatan yang dibutuhkan. Hal ini menyebabkan penumpukan barang di area *staging* (penyimpanan sementara), sehingga proses muat menjadi tidak efisien. Tak hanya itu, keterbatasan jumlah pintu loading dan alat bantu angkut di gudang, seperti *hand pallet* dan *forklift*, membuat proses pemuatan berjalan lambat dan kurang efektif. Hal tersebut dibenarkan dari hasil wawancara oleh Informan A-4 (*Staff Outbound*):

“Jumlah forklift dan pallet mover di gudang terbatas. Jadi kalau jumlah orderan lagi ramai harus antre” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Cahyani et al. (2024) juga menyebutkan bahwa minimnya alat distribusi memperlambat proses *loading* dan pengiriman.

#### 4. *Material* (Informasi dan Kesiapan Barang)

Dalam aspek material, ditemukan bahwa ketersediaan produk dalam kondisi layak untuk dikirim masih kurang. Karyawan seringkali menghabiskan waktu lebih lama untuk mencari produk yang sesuai pesanan karena tidak semua produk tersusun dengan baik atau siap kirim. Selain itu, ketidaksesuaian jumlah barang secara fisik dengan yang tercatat dalam sistem gudang mengakibatkan tambahan waktu untuk proses verifikasi dan penyesuaian. Kondisi ini memperlambat proses persiapan distribusi secara menyeluruh.

#### 5. *Measurement* (Standar Pengukuran dan Evaluasi)

Permasalahan utama dalam faktor *Measurement* terletak pada tidak dilakukan evaluasi operasional secara harian terhadap proses distribusi, khususnya tahap *picking* dan pemuatan barang. Tidak adanya evaluasi rutin menyebabkan keterlambatan tidak terdeteksi secara sistematis, dan perusahaan tidak memiliki tolok ukur harian untuk mengidentifikasi deviasi dari waktu kerja ideal. Hal ini berdampak pada sulitnya melakukan analisis performa, baik per *shift* maupun antar tim, karena tidak ada parameter pembandingan yang konsisten. Hal tersebut dibenarkan dari hasil wawancara oleh *Supervisor Distribution and Transportation* (A-2) menyampaikan:

“Selama ini kami lebih fokus pada target pengiriman, belum ada patokan pasti waktu maksimal untuk setiap proses picking atau loading. Jadi kalau ada keterlambatan, sering tidak langsung diketahui penyebabnya.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Masalah ini menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat oleh *supervisor* ketika terjadi penundaan. Sebagaimana disampaikan dalam penelitian Cahyani et al. (2024), tidaknya dilakukan evaluasi harian terhadap proses kerja distribusi berisiko menyebabkan keterlambatan berulang dan menurunkan efisiensi secara akumulatif. Maka dari itu, perlu dibuat sistem pengawasan harian yang terdokumentasi, misalnya melalui *Check sheet* Pengawasan *Picking* yang dapat mencatat aktivitas dan ketepatan waktu secara *real-time*, serta berfungsi sebagai dasar evaluasi rutin oleh tim pengawas.

#### 6. *Environment* (Lingkungan dan Eksternal)

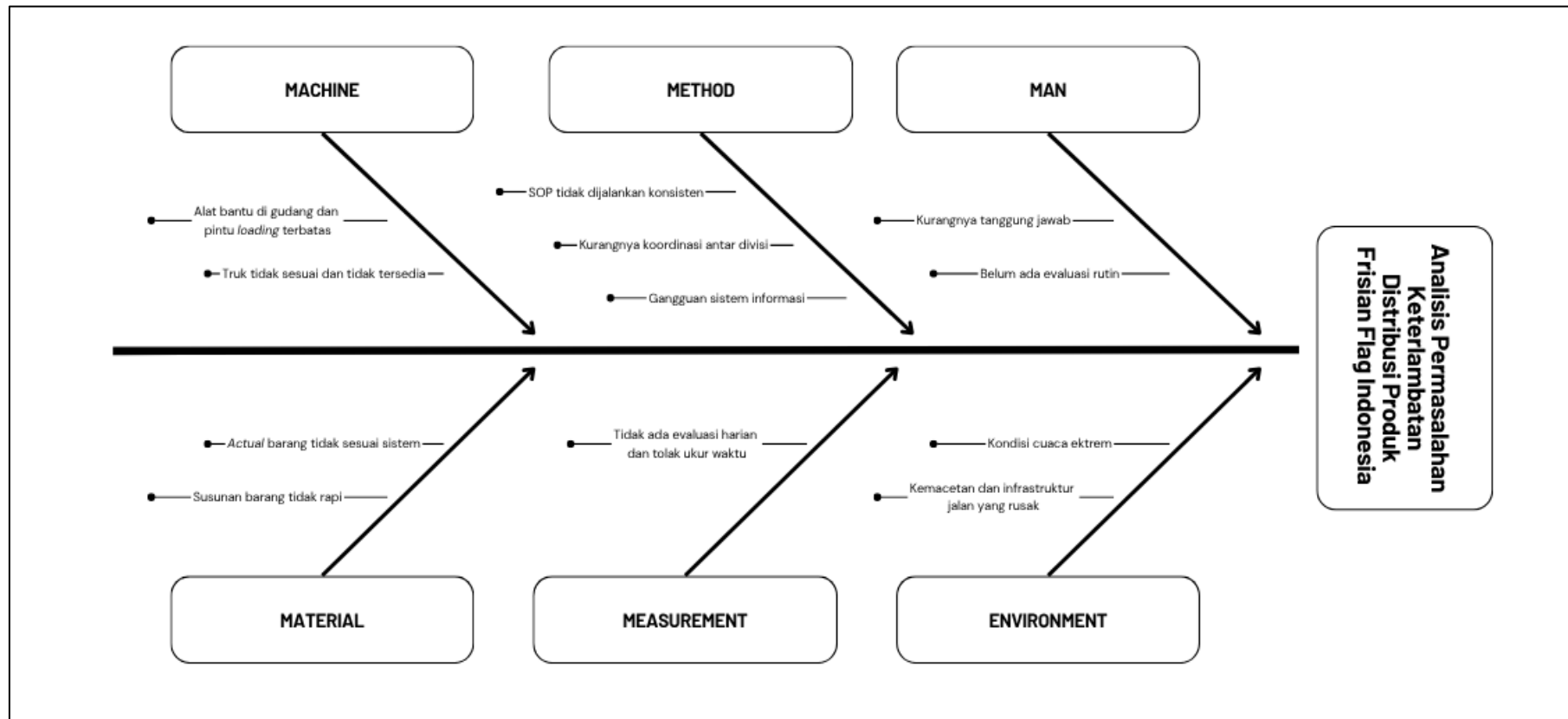
Faktor *Environment* dalam masalah ini meliputi pengaruh lingkungan eksternal seperti kondisi cuaca ekstrem, kemacetan, dan infrastruktur jalan yang rusak, yang dapat mengganggu kelancaran pengiriman produk, terutama ke daerah luar kota atau dengan akses jalan terbatas. Permasalahan ini bersifat di luar kendali internal perusahaan, namun tetap perlu dipetakan sebagai bagian dari risiko operasional distribusi. Hal tersebut dibenarkan dari hasil wawancara oleh *Executive Distribution and Transportation* (A-1) mengungkapkan bahwa:

“Kalau hujan dan kondisi jalan jelek, pengemudi kadang harus muter cari jalan alternatif. Itu bikin waktu tempuh jadi

lebih lama dari jadwal.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Menurut penelitian Amalia Dwi Cahyani et al. (2024), cuaca buruk dan kerusakan infrastruktur merupakan penyebab umum terjadinya keterlambatan pengiriman pada distribusi antardaerah. Mereka menekankan pentingnya penjadwalan cadangan dan rencana jalur alternatif (*routing*) sebagai bagian dari strategi mitigasi lingkungan.

Dengan pemetaan akar masalah melalui metode *Fishbone Diagram*, perusahaan dapat merancang solusi yang spesifik dan terukur untuk setiap faktor penghambat distribusi. Solusi tersebut meliputi pelatihan SDM, pembakuan SOP, penambahan alat bantu, hingga sistem kontrol kerja harian. Salah satu bentuk pengawasan yang dapat diterapkan adalah penggunaan *Check sheet Pengawasan Picking* sebagai alat kontrol langsung di lapangan.



Gambar 4. 4 *Fishbone Diagram* Analisis Penyebab Permasalahan Keterlambatan

Sumber : Data diolah penulis, 2025

#### 4.2.3 Apa saja strategi perbaikan yang dapat dilakukan dalam proses distribusi produk Frisian Flag pada PT YCH

Berdasarkan analisis *Fishbone Diagram* dan hasil wawancara dengan para informan, ditemukan bahwa keterlambatan distribusi disebabkan oleh berbagai faktor, terutama pada aspek manusia (*Man*), metode kerja (*Method*), alat bantu (*Machine*), serta pengukuran kinerja (*Measurement*). Untuk itu, strategi perbaikan yang dapat diterapkan mengacu pada teori distribusi dan manajemen rantai pasok yang dikemukakan oleh Wulandari dan Mulyanto (2024), bahwa sistem distribusi yang efektif harus ditopang oleh prosedur kerja standar, kompetensi SDM, dan sistem kontrol yang baik. Sesuai dengan pendapat tersebut, hal yang dapat dilakukan oleh PT YCH Cibitung sebagai strategi perbaikan keterlambatan distribusi produk Frisian Flag:

##### 1. Optimalisasi Pelaksanaan SOP dan Pelatihan SDM

Salah satu penyebab utama keterlambatan distribusi adalah pelaksanaan SOP yang belum konsisten, terutama pada *shift* malam. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan A-2 (Supervisor Distribution and Transportation) yang mengatakan bahwa:

"SOP sering tidak dijalankan sesuai ketentuan, apalagi *shift* malam... pengawasan juga kurang". (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Strategi perbaikan yang disarankan adalah dengan:

- a. Standarisasi dan sosialisasi SOP secara menyeluruh ke seluruh *shift* operasional.
- b. Pelatihan rutin dan evaluasi berkala untuk meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab pekerja.

- c. Pembentukan tim koordinasi antar *shift*, seperti disarankan dalam pendekatan *Fishbone* untuk mengatasi masalah "*Method*".

Penelitian oleh Akbar et al. (2023) juga menunjukkan bahwa konsistensi pelaksanaan SOP dan evaluasi rutin merupakan strategi penting dalam meningkatkan efisiensi operasional distribusi.

## 2. Implementasi *Check Sheet* Pengawasan Picking

Sebagai solusi pengawasan langsung terhadap aktivitas *picking*, peneliti merancang *Check Sheet* Pengawasan *Picking*. Dokumen ini berisi indikator ketepatan *picking*, validasi jumlah barang, kesiapan alat bantu, dan waktu proses. *Check sheet* ini dirancang untuk digunakan oleh *supervisor* sebagai alat kontrol harian. Hal ini diperkuat oleh pendapat informan A-1:

"Sistem pengawasan seperti *check sheet* picker sangat perlu diterapkan, agar ada tolok ukur harian dan pengawasan kerja bisa lebih sistematis". (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Wulandari dan Mulyanto (2024) juga menekankan pentingnya sistem kontrol mutu dalam distribusi melalui instrumen seperti *check sheet* sebagai bagian dari *quality assurance* operasional.

## 3. Penambahan dan Pemeliharaan Alat Bantu Distribusi

Permasalahan pada faktor *Machine* meliputi keterbatasan *forklift* dan pintu *loading*, yang menyebabkan antrean dan keterlambatan loading barang. Informan A-1 menyampaikan:

"Kalau jumlah orderan lagi ramai harus antre. Forklift terbatas. Ini ganggu distribusi." (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Solusi strategis yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan dari segi *machine*:

- a. Penambahan unit forklift dan pallet mover sesuai volume aktivitas harian.
- b. Penjadwalan pemeliharaan alat bantu secara berkala agar tidak terjadi kerusakan saat jam operasional.

Temuan ini sejalan dengan jurnal Cahyani et al. (2024) yang menyarankan penyesuaian kapasitas alat bantu sebagai kunci efektivitas loading dan pengiriman.

#### 4. *Audit* Rutin terhadap Akurasi Data Sistem dan Fisik

Faktor *Material* dalam *Fishbone* menunjukkan bahwa sering terjadi ketidaksesuaian antara stok di sistem dengan barang fisik. Hal ini dikonfirmasi oleh informan A-3 (Staff Data Entry):

“Barang di sistem kadang tidak cocok dengan stok fisik. Ini membuat kami harus cek ulang sebelum kirim.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Oleh karena itu, strategi perbaikan untuk mengatasi permasalahan dari segi *Material*:

- a. *Audit* harian kesesuaian data sistem dan fisik.
  - b. Penataan ulang *layout* gudang untuk mempercepat akses dan pencarian barang.
- #### 5. Penjadwalan Alternatif dan Mitigasi Eksternal

Pada faktor *Environment*, hambatan seperti cuaca buruk dan kemacetan menjadi penyebab keterlambatan. A-1 menyatakan:

“Kalau hujan dan jalan jelek, pengemudi kadang harus muter cari jalan alternatif.” (Wawancara dilakukan 16 Mei 2025)

Strategi mitigasi yang bisa dilakukan untuk mengatasi permasalahan dari segi *environment*, antara lain:

- a. Rencana rute alternatif dan penjadwalan cadangan untuk menghadapi kondisi eksternal.
- b. Koordinasi dengan pihak transporter agar fleksibel dalam pengiriman dan tidak bergantung pada satu jalur.

Strategi ini sesuai dengan jurnal David Olanrewaju et al. (2024) yang menekankan pentingnya ketangguhan distribusi dalam menghadapi dinamika pasar dan risiko eksternal pada produk FMCG.

### 4.3 Output Penelitian Terapan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai “Analisis Proses Penyebab Keterlambatan Distribusi Produk Frisian Flag pada PT YCH Cibitung” yang dianalisis menggunakan *Diagram Fishbone*, ditemukan bahwa faktor *manpower* menjadi salah satu penyebab utama keterlambatan distribusi, yaitu terkait kurangnya tanggung jawab karyawan dalam proses *picking* dan tidak ada pengawasan dalam proses tersebut. Hal tersebut berdampak pada lamanya proses *picking* yang memicu masalah keterlambatan distribusi. Dari permasalahan tersebut dalam *output* penelitian ini berupa “*Check Sheet* Pengawasan *Picking*”, yang berfungsi sebagai alat bantu untuk mengontrol dan mengawasi *picking* barang pesanan *customer*.

## Check Sheet Pengawasan Picking

Tanggal : [.....]

Shift : 1/ 2/ 3

Nama Supervisor : [.....]

| No | Nama Picker | Nomor DO | Target Waktu | Waktu Aktual | Kondisi Barang (✓/X) | Catatan |
|----|-------------|----------|--------------|--------------|----------------------|---------|
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |
|    |             |          |              |              |                      |         |

Gambar 4. 6 Lembar *Check Sheet* Pengawasan *Picking*

Sumber : Data diolah penulis, 2025

Check Sheet tersebut disusun dengan mempertimbangkan aspek-aspek penting dalam aktivitas *picking*, seperti ketepatan pengambilan produk, waktu penyelesaian *picking*, kesesuaian. Elemen-elemen tersebut dirancang dalam bentuk kolom isian yang dapat diisi oleh petugas terkait untuk setiap aktivitas distribusi harian. Dengan diterapkannya check sheet ini, proses *picking* diharapkan dapat berlangsung lebih tertib, terdokumentasi, dan mudah untuk dievaluasi, sehingga keterlambatan dapat diminimalisir.