

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Perusahaan

J&T Express adalah perusahaan dengan mindset global yang didirikan pada 20 Agustus 2015. Itu juga adalah tanggal peresmian kantor pusat PT. Global Jet Express. Kantor pusat berada di Pluit, yang berada di daerah Jakarta Utara.

Meskipun tergolong sebagai pendatang baru di industri layanan ekspres, J&T Express sejak awal telah menunjukkan tekad kuat untuk bersaing dengan merek-merek yang lebih dulu hadir. Perusahaan ini terus berinovasi, khususnya dalam pemanfaatan teknologi pengiriman, serta berkomitmen penuh terhadap tanggung jawab pelayanan demi menjaga mutu yang premium namun tetap dengan harga terjangkau. Pada tahun 2021, J&T Express berhasil meraih posisi teratas dalam survei *Top Brand Award* kategori layanan kurir. Dalam waktu yang relatif singkat, perusahaan ini mampu memperluas jaringan pengirimannya hingga mencakup 10 negara di kawasan Asia Pasifik, sebagai respons terhadap meningkatnya permintaan layanan lintas negara (*cross-border*). Dengan model operasional yang khas serta ekspansi bisnis yang agresif, J&T terus mengembangkan strategi globalnya dan menjajaki peluang di pasar negara berkembang, yang diyakini dapat meningkatkan efisiensi perusahaan secara keseluruhan.

Pengakuan pertama terhadap kiprah J&T Express diraih pada tahun 2017, yaitu tahun kedua sejak berdiri. Dalam ajang penghargaan yang diselenggarakan oleh **Trans n Co Research**, J&T Express dinobatkan sebagai perusahaan jasa pengiriman pertama berbasis teknologi yang secara khusus menasar sektor e-commerce di Indonesia. Sejak saat itu, perusahaan telah menerima berbagai penghargaan lainnya berkat kerja keras dan konsistensinya dalam berinovasi setiap tahun. J&T Express dianggap berhasil memahami kebutuhan pelanggan di Indonesia melalui aspek-aspek penting seperti tarif yang kompetitif, kecepatan layanan, keamanan pengiriman, serta fitur pelacakan dan pelaporan secara real time.



Gambar 4.1. Logo PT. Global Jet Express

Jumlah jasa pengiriman di Indonesia meningkat sebagai akibat dari ekspansi pasar bisnis online. J&T Express membantu usaha kecil dan menengah (UKM) dan terus mengeksplorasi sektor-sektor baru dalam pasar bisnis online yang terus berkembang. Perusahaan ini menawarkan pengalaman pengiriman baru yang mudah, cepat, dan terpercaya kepada pelanggannya melalui

pengembangan teknologi internet. Dengan menyediakan aplikasi online yang memudahkan transaksinya, termasuk sebuah sistem yang memungkinkan pengisian data secara otomatis bahkan saat Anda baru saja ingin mengirim paket. Selain itu, ada fasilitas pengawasan yang memungkinkan pelanggannya mengetahui keberadaan paket mereka dan statusnya, sehingga mereka dapat secara otomatis diupdate. Selain itu, fitur ini menunjukkan nama penerima paket, sehingga mudah untuk memastikan bahwa barang diterima dengan benar. Aplikasinya sendiri memiliki fitur-fitur berikut:

- 1) Finding Sprinter (layanan jemput paket gratis di lokasi melalui aplikasi)
- 2) Sistem Pengawasan E-Mandiri: Informasi yang dikirimkan otomatis setelah pengiriman termasuk nomor resi, tanggal, status pengiriman, dan keterangan untuk pengawasan mandiri.

Terobosan luar biasa terus dikembangkan; J&T Express memiliki terobosan 365 hari beroperasi tanpa libur. Salah satu keuntungan pengiriman paket adalah bekerja sama dengan banyak afiliasi perusahaan besar seperti shopee, tokopedia, lazada, dan lainnya. Dalam satu tahun berdirinya, ia berani membuka cabang di seluruh Indonesia, mengubah standar jasa pengiriman di Indonesia. Sistem kontrol internal, yang digunakan tanpa menggunakan pihak ketiga atau keagenan, meningkatkan efisiensi dan stabilitas pengiriman.

4.1.2. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

J&T Express menjunjung motto perusahaan yang menjadi pegangan untuk mencapai tujuan perusahaan yangmana motto tersebut terangkum dalam visi, misi, dan nilai sebagai berikut

A. Visi

"Memajukan dan mengembangkan perusahaan jasa titipan/cargo dengan manajemen resiko yang handal, terkemuka, dan dipercaya oleh masyarakat di seluruh Indonesia, serta mensejahterakan masyarakat kurang mampu".

B. Misi

1. Menyediakan barang dan jasa pengiriman dan titipan ke seluruh wilayah Indonesia dengan mengutamakan kepuasan pelanggan.
2. Menyelenggarakan kegiatan usaha yang menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi komunitas perusahaan untuk berkontribusi secara penuh pada pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan.
3. Menjalankan bisnis pengiriman atau jasa titipan dan manajemen resiko secara etikal untuk meningkatkan nilai pemegang saham.
4. Berpartisipasi dalam upaya pengembangan ekonomi nasional.
5. Berusaha dan bekerja dengan semangat, tumbuh bersama pelanggan, dan meningkatkan modal untuk kepentingan pemegang saham.
6. Membantu pemerintah mengurangi kemiskinan dengan memberikan santunan kepada anak yatim piatu dan kaum dhuafa.
7. Membuka lapangan kerja bagi masyarakat luas, terutama bagi masyarakat menengah ke bawah, dengan penghasilan maksimal sesuai dengan kebutuhan pemerintah.
8. Memberikan bantuan kepada pemerintah dalam mengurangi kemiskinan..

C. Strategi Perusahaan

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, menarik pelanggan baru, dan mempertahankan loyalitas pelanggan. J&T Express

mengimplementasikan berbagai strategi untuk meningkatkan pertumbuhan dan daya saingnya, termasuk fokus pada peningkatan efisiensi operasional, pengembangan teknologi, dan strategi pemasaran digital. Perusahaan juga menerapkan sistem pengendalian internal yang ketat dan memanfaatkan jaringan distribusi yang luas untuk menjangkau seluruh wilayah Indonesia. (Prasetya et al., 2023). Strategi Utama J&T Express diantaranya:

A. Peningkatan Efisiensi Operasional:

J&T Express terus meningkatkan efisiensi operasionalnya dengan berbagai cara, seperti optimasi rute pengiriman, penggunaan teknologi untuk melacak paket, dan pengembangan sistem manajemen gudang yang canggih.

B. Pengembangan Teknologi

Perusahaan secara aktif mengembangkan dan mengadopsi teknologi baru untuk mendukung operasional dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Misalnya, J&T Express menggunakan aplikasi seluler untuk melacak paket dan memberikan informasi kepada pelanggan.

C. Strategi Pemasaran Digital:

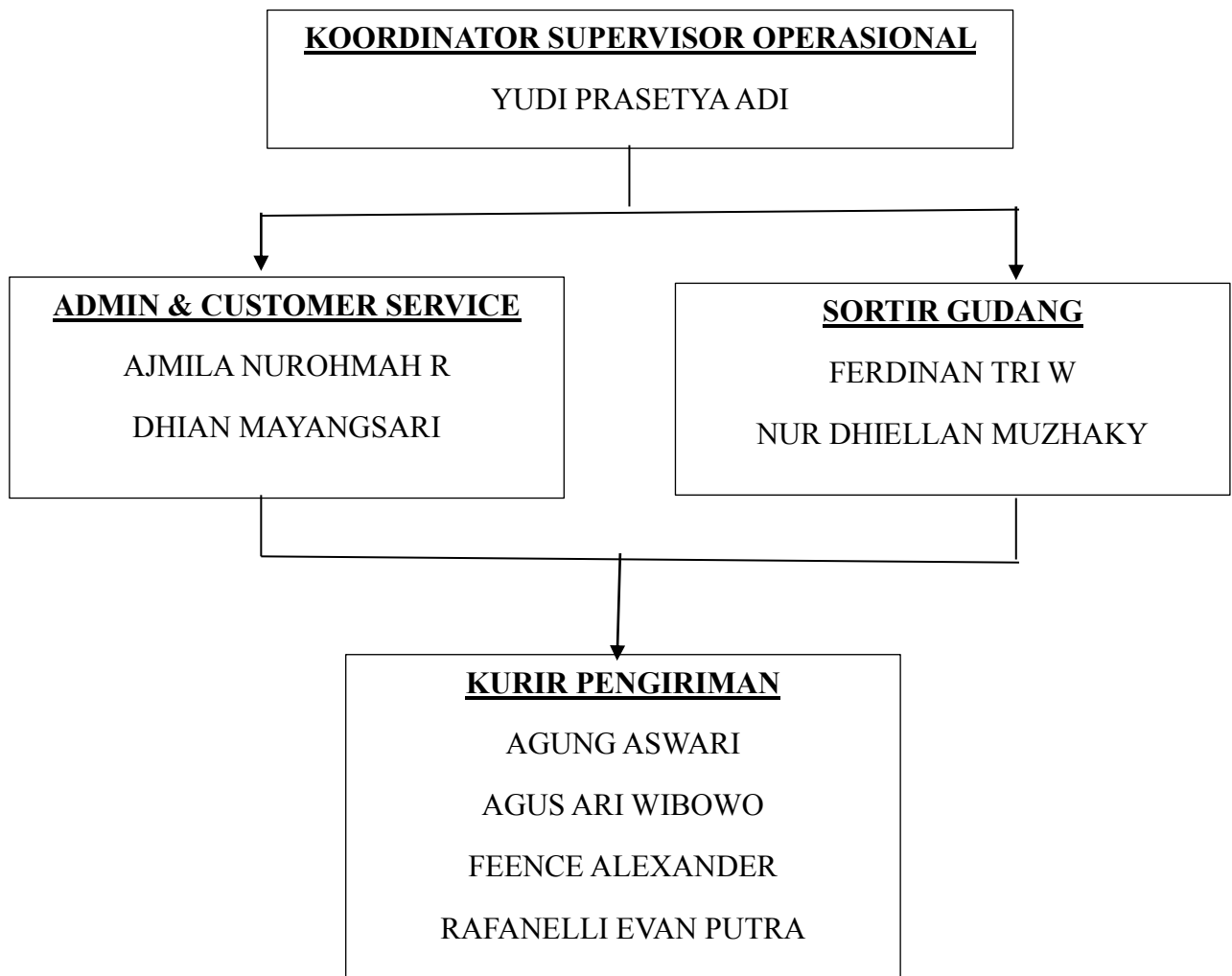
Untuk mencapai target pasar e-commerce, J&T Express menggunakan platform online dan media sosial. Selain itu, bisnis menggunakan strategi pemasaran yang terintegrasi untuk meningkatkan pengetahuan konsumen tentang merek dan menarik pelanggan baru.

D. Layanan Ekstra:

J&T Express menyediakan layanan ekstra seperti same-day delivery dan pengiriman reguler, reguler, dan kilat, untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan

4.1.3. Struktur Organisasi PT. Global Jet Express

Struktur operasional Cabang Mijen terdiri atas divisi gudang/sortir, pengiriman, customer service, dan pengawasan. Proses dimulai dari drop-off paket, sortir berdasarkan rute pengiriman, input data sistem, hingga pengantaran oleh kurir.



Gambar 4.2. Struktur Organisasi

4.1.4. Tugas dan Wewenang

Tugas dan tanggung jawab yang dipegang oleh masing-masing pihak dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Koordinator Supervisor Operasional

Memiliki tanggung jawab utama dalam mengatur alur kerja pengiriman barang dan evaluasi kinerja tim. Mengetahui SOP dan kendala operasional secara menyeluruh.

2. Admin & Customer Service

Menjadi penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Memiliki data keluhan pelanggan serta pengalaman dalam menangani complain.

3. Sortir Gudang

Terlibat langsung dalam proses sortir barang yang mempengaruhi ketepatan dan kecepatan pengiriman. Memahami prosedur dan masalah teknis di gudang.)

4. Kurir Pengiriman

Berada di lini depan proses pengiriman. Dapat memberikan informasi mengenai kendala di lapangan, seperti keterlambatan, kondisi jalan, dan beban kerja

4.1.5. Jam Operasional Perusahaan

Jam Operasional Kantor J&T Express Cabang Mijen, Kota Semarang selama satu minggu Senin hingga Minggu. Jam kerja Senin

hingga Minggu mulai pukul 07.30 WIB hingga 19.00 WIB, dengan istirahat Senin hingga Minggu pukul 12.00 hingga 13.00 WIB.

Tabel 4.1. Jadwal Kerja

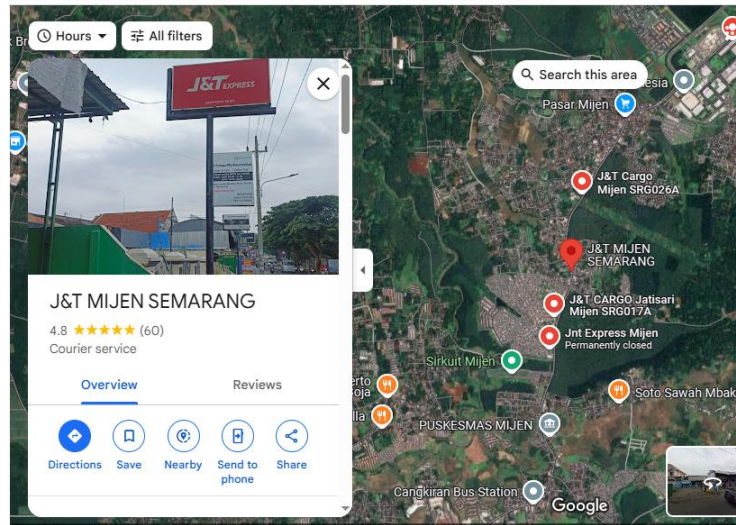
Kantor J&T Express Cabang Mijen, Kota Semarang

Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin	07.30 - 19.00 WIB	12.00 - 13.00 WIB
Selasa	07.30 - 19.00 WIB	12.00 - 13.00 WIB
Rabu	07.30 - 19.00 WIB	12.00 - 13.00 WIB
Kamis	07.30 - 19.00 WIB	12.00 - 13.00 WIB
Jumat	07.30 - 19.00 WIB	12.00 - 13.00 WIB
Sabtu	07.30 - 19.00 WIB	12.00 - 13.00 WIB
Minggu	07.30 - 19.00 WIB	12.00 - 13.00 WIB

Sumber : Data diolah,2025

4.1.6. Fokus dan Lokus Perusahaan

J&T Express Cabang Mijen, Kota Semarang merupakan Perusahaan jasa layanan pengiriman dan penerimaan paket untuk masyarakat di wilayah Mijen dan sekitarnya



Gambar 4.3. Peta Lokasi Perusahaan

Ekpedisi ini menyediakan layanan seperti pengambilan paket (drop-off), pengantaran paket (delivery), serta pelacakan status pengiriman. Berlokasi di Ruko Bukit Jatisari Permai C/3A, Kel. Jatisari, Kec. Mijen, Semarang, Jawa Tengah 50218

4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini akan membahas temuan penelitian langsung di lapangan tentang seberapa evaluasi kinerja pengirimn barang di J&T express cabang Mijen Semarang. Untuk mempermudah proses pengumpulan data peneliti, pedoman wawancara digunakan untuk mengarahkan wawancara. Langkah selanjutnya setelah melakukan wawancara tersebut adalah menyajikan dan menganalisis data-data terkait kinerja pengirimn barang di J&T express cabang Mijen Semarang yang diperoleh melalui data primer dan sekunder.

Data- data tersebut ditemukan berdasarkan fakta-fakta yang dijelaskan informan melalui wawancara. Hasil wawancara dengan infroman selanjutnya akan

dijabarkan dalam bentuk deskripsi kualitatif. Peneliti juga akan mencantumkan dokumentasi berupa foto untuk mendukung hasil penelitian.

4.2.1 Kinerja Pengiriman Barang Di J&T Express Cabang Mijen Berdasarkan Persepsi Pelanggan Dan Karyawan

Pada sub bab ini, penulis membahas hasil penelitian dengan menggunakan metode wawancara dengan lima informan yang bertanggung jawab atas proses pengiriman barang di J&T Express Cabang Mijen. Informan-informan tersebut adalah supervisor operasional, kurir, staf sortir gudang, customer service, dan pelanggan. Hasil wawancara tersebut digunakan untuk menganalisis temuan penelitian. Tujuan dari pengurangan ini adalah untuk menyederhanakan dan mengelompokkan data sesuai dengan masalah yang muncul selama proses pengiriman barang.

Hasil dari pemaparan mengenai perbandingan secara langsung wawancara dengan informan A1 yang mengatakan:

“Kami sering mengalami overload saat volume barang tinggi, sedangkan armada dan manpower tidak seimbang. Sistem scanner juga kadang error saat update barcode. Dalam sehari, bisa sampai 150 paket yang harus dikirim sendiri. Kalau nggak diatur dengan baik, pasti ada yang nggak sempat dikirim. Saya prioritaskan paket-paket urgent, tapi tetap aja kadang overload, apalagi kalau cuaca jelek atau motor mogok”

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya operasional masih menjadi tantangan, khususnya dalam menangani lonjakan volume secara tiba-tiba. Hal ini juga sependapat dengan informan A2 yang mengatakan bahwa

“Area pengiriman luas, dan jumlah paket bisa mencapai 150 lebih per hari. Kurir kadang tidak sempat mengantarkan semuanya tepat waktu. Paket urgent saya prioritaskan lebih dulu. Tapi tetap saja kalau overload, tetap bisa telat. Kami kadang nggak sempat kasih kabar satu-satu ke pelanggan. Mereka tahunya komplain ke kantor karena ngira paketnya hilang. Padahal kadang cuma telat karena rutenya penuh.”

Temuan ini memperkuat bahwa faktor akurasi data pengiriman dari pelanggan juga menjadi kendala teknis yang memengaruhi kinerja kurir di lapangan beban kerja kurir sangat tinggi, yang berdampak pada keterlambatan dan kurangnya komunikasi dengan pelanggan. Sama halnya terpengaruh dengan kinerja para Gudang sortir yang mengalami kendala. Salah satunya informan A3 yang mengatakan bahwa

“ Banyak paket datang dari pusat nggak sesuai rute, jadi kami harus sortir manual lagi. Alat sortir belum otomatis kayak di cabang besar. Kalau pas overload, bisa sampai subuh baru selesai sortir. Saya sudah ajukan usulan ke pusat supaya sortirnya berdasarkan zona wilayah biar lebih cepat. Tapi belum ada follow-up sampai sekarang”

Berdasarkan hasil wawancara, pemahaman terkait dalam proses pengiriman barang mengalami hambatan upaya pengelompokan sortir prioritas dilakukan, tapi belum sepenuhnya efektif. Hal ini juga berdampak kepada admin dan customer service dari hasil wawancara informan A4 yang mengatakan

“Paling sering itu soal status tracking yang nggak update. Kadang barang sudah dibawa kurir tapi sistem masih bilang ‘di gudang’. Pelanggan langsung panik, nanya terus. Belum lagi kalau barang datang telat biasanya kasih klarifikasi ke pelanggan, lalu lapor ke operasional. Tapi kalau sudah berkali-kali, pelanggan jadi kurang percaya.”

Hal ini menunjukkan bahwa sistem informasi pelacakan yang kurang akurat berdampak langsung pada kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan. Hasil wawancara salah satu pelanggan informan A5 yang mengatakan

“Saya sering pakai J&T. Tapi akhir-akhir ini paket saya sering telat, kadang dua atau tiga hari lebih lama dari estimasi. Kurirnya juga nggak pernah kasih kabar. Barang tiba-tiba ditinggal di pos satpam tanpa pemberitahuan. Kalau paket telat, ya bilang. Jangan diem aja. Dan sistem tracking-nya itu lho, tolong diperbaiki biar real-time. Jadi saya bisa tahu posisi barang dengan jelas.”

Pernyataan pelanggan mencerminkan adanya ketidakpuasan terhadap aspek komunikasi dan keandalan sistem informasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat keterlambatan pengiriman yang dialami perusahaan. Berikut transkrip wawancara yang disusun penulis perihal hal-hal apa saja yang menghambat pengiriman produk jadi serta solusi awal untuk mengatasinya.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci, observasi langsung terhadap aktivitas operasional pengiriman barang, serta telaah dokumentasi internal yang tersedia di J&T Express Cabang Mijen. Berdasarkan hasil triangulasi data tersebut, ditemukan empat fenomena utama yang merepresentasikan permasalahan mendasar dalam proses pengiriman barang di cabang ini.

Pertama, terjadi keterlambatan pengiriman barang secara berulang, yang menunjukkan bahwa proses operasional belum berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Hal ini dapat dilihat dari ketidaksesuaian waktu antar barang diterima dan waktu barang sampai ke tangan penerima, terutama pada saat terjadi lonjakan volume paket. Kedua, keluhan pelanggan terhadap layanan pengiriman meningkat, yang menjadi indikasi bahwa pelayanan pelanggan belum optimal, baik dari sisi informasi, kecepatan penanganan komplain, maupun komunikasi saat terjadi keterlambatan. Ketiga, ditemukan adanya kurangnya koordinasi antara bagian sortir dan kurir, yang menyebabkan distribusi barang tidak efisien. Proses sortir yang tidak terintegrasi secara baik dengan rute pengiriman mengakibatkan paket-paket tidak selalu berada di tangan kurir yang sesuai wilayahnya. Fenomena keempat adalah sistem pelacakan (tracking) yang

tidak akurat atau terlambat diperbarui, sehingga pelanggan maupun pihak internal seringkali mendapatkan informasi yang tidak sesuai dengan posisi sebenarnya dari paket yang dikirim. Permasalahan ini menandakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem pengiriman masih belum optimal, dan perlu perbaikan secara sistemik.

4.2.2 Faktor Penyebab Utama Permasalahan Dalam Layanan Pengiriman Barang

Pada sub bab ini, penulis membahas hasil penelitian dengan menggunakan metode wawancara dengan lima informan yang bertanggung jawab atas proses pengiriman barang di J&T Express Cabang Mijen. Informan-informan tersebut adalah supervisor operasional, kurir, staf sortir gudang, customer service, dan pelanggan.

Hasil dari pemaparan mengenai perbandingan secara langsung wawancara dengan supervisor yang mengatakan:

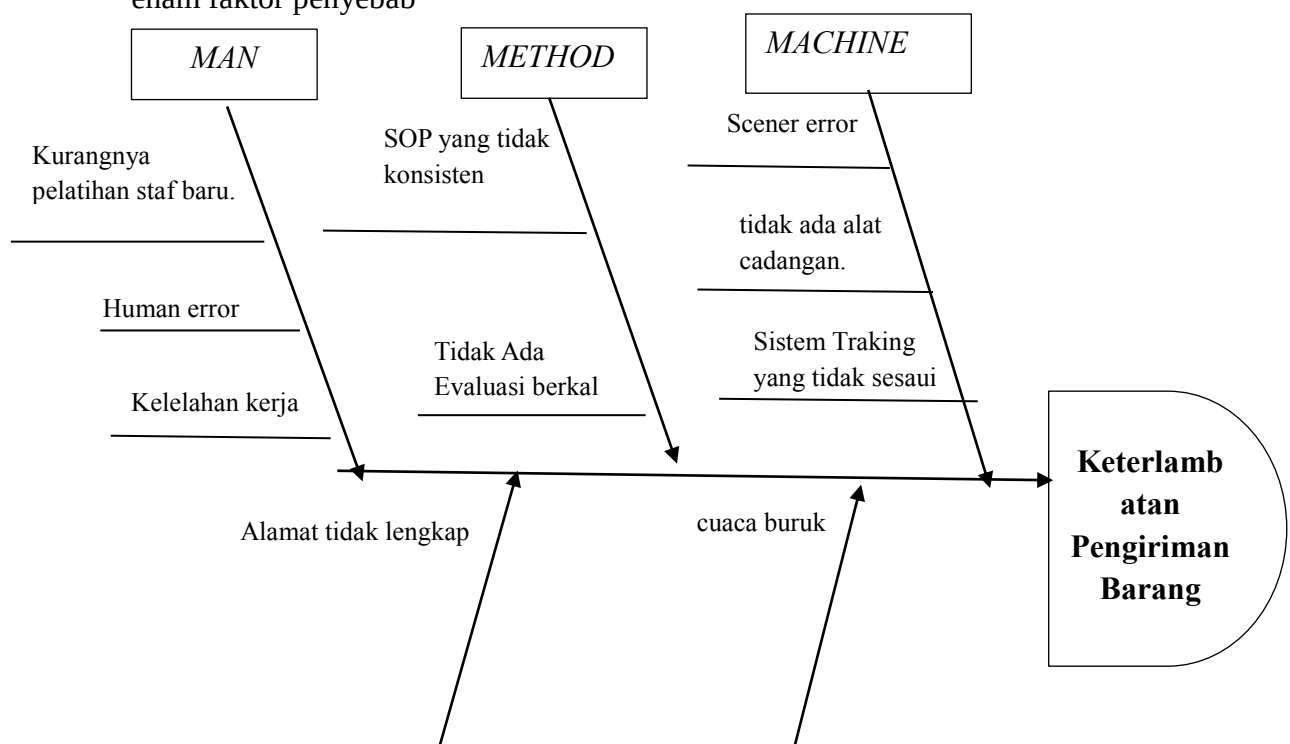
“Secara umum berjalan baik, tapi memang ada kendala utama, terutama saat volume pengiriman meningkat. Armada kami belum mencukupi, jadi sering kewalahan, apalagi saat promo besar. Saat ini masih dilakukan secara manual. Kadang tidak mempertimbangkan kondisi lalu lintas atau rute tercepat.”

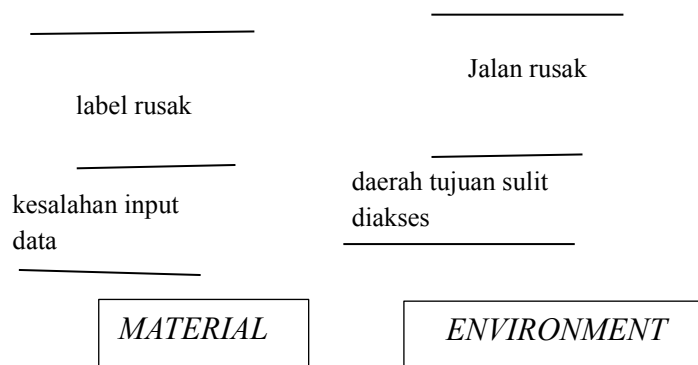
Hal serupa dengan hasil dari pemaparan secara langsung wawancara dengan Admin yang mengatakan

“Seringkali kami tidak bisa memberikan update secara akurat karena sistem tracking-nya tidak real-time. Jadi kami harus hubungi kurir satu per satu untuk konfirmasi lokasi. Informasi dari kurir atau gudang kadang terlambat masuk ke kami, jadi pelanggan juga terlambat menerima update”

Dari wawancara diatas tersebut, dapat masalah utama keterlambatan pengiriman berasal dari keterbatasan armada, overload kerja kurir, sistem tracking yang tidak real-time, serta kurangnya komunikasi antara kurir dan pelanggan. Dalam pembuatan menggunakan metode Basterfield untuk membuat diagram fishbone ini. Pengiriman yang terlambat adalah masalah yang dihadapi perusahaan. Untuk mengetahui penyebabnya, dilakukan pengamatan terhadap mesin, metode, material, dan manusia (tenaga kerja). Faktor-faktor tersebut ditemukan melalui pengamatan langsung di lapangan.

Data diperoleh melalui wawancara dengan supervisor, kurir, CS, staf gudang, dan pelanggan, serta dokumentasi internal operasional. Permasalahan dianalisis dengan pendekatan Fishbone Diagram, dan temuan dikelompokkan berdasarkan enam faktor penyebab





Gambar 4.2. Diagram Fishbone

Permasalahan utama yang ditemukan adalah keterlambatan pengiriman dan keluhan pelanggan meningkat. Analisis Fishbone Diagram menempatkan masalah tersebut di pusat tulang ikan, dengan enam kategori penyebab sebagai cabang utama.

Tabel 4.2. Tabel Sebab Akibat

Keterlambatan Pengiriman Barang

No	Faktor	Sebab	Akibat
1.	Manusia (Man)	1. Kurangnya pelatihan dan sosialisasi prosedur kerja bagi staf baru. 2. Kelelahan tenaga kerja saat beban tinggi di sore hingga malam hari. 3. Human error pada proses input data dan scanning barcode	1. Kurangnya tenaga kerja pada jam sibuk (pukul 17.00–21.00) membuat penumpukan barang tidak terhindarkan. 2. Human error masih sering terjadi terutama saat input data dan proses scanning. 3. Pelatihan karyawan belum rutin dilaksanakan, sehingga adaptasi terhadap SOP baru masih lambat.

2.	Metode (Method)	1. SOP pengiriman belum dijalankan secara disiplin. 2. Tidak ada evaluasi rutin terhadap SOP oleh manajemen. 3. Beberapa prosedur tidak sesuai antara praktik di lapangan dan dokumen resmi.	1. SOP pengiriman telah ada, namun implementasinya tidak konsisten. 2. Beberapa prosedur tidak dijalankan karena tekanan waktu dan keterbatasan tenaga kerja. 3. Tidak ada sistem evaluasi SOP secara periodik yang berdampak pada rendahnya kedisiplinan penerapan SOP.
3.	Mesin (Machine)	1. Alat scanner sering mengalami error sehingga memperlambat input data. 2. Server sistem pelacakan (tracking) mengalami delay dalam update status. 3. Tidak tersedia perangkat cadangan ketika alat utama bermasalah.	1. Sistem tracking masih mengalami delay pembaruan status paket. 2. Scanner barcode dan sistem komputerisasi kadang mengalami kerusakan ringan yang menghambat update data. 3. Tidak tersedia perangkat cadangan saat terjadi gangguan teknis.
4.	Material	1. Banyak data pelanggan tidak lengkap seperti RT/RW atau kontak.	1. Beberapa paket dikembalikan karena alamat tidak valid atau tidak lengkap. 2. Kesalahan dalam

		2. Label paket sering tidak terbaca dengan baik oleh sistem. 3. Kesalahan dalam pengelompokan rute pengiriman	input data oleh CS menyebabkan pengiriman salah alamat. 3. Tidak semua paket dicek ulang sebelum dikirim, menimbulkan potensi kehilangan atau kerusakan.
5.	Lingkungan (Environment)	1. Cuaca buruk dan kondisi jalan rusak mempengaruhi waktu pengantaran. 2. Beberapa lokasi pelanggan sulit diakses kendaraan pengantar. 3. Kemacetan lalu lintas memperpanjang waktu pengiriman.	1. Cuaca buruk dan kondisi jalan rusak memperlambat proses distribusi. 2. Lokasi pelanggan yang berada di wilayah terpencil menyebabkan waktu tempuh lebih panjang dan rute tidak efisien. 3. Gangguan eksternal seperti bencana alam atau lalu lintas padat juga berkontribusi terhadap keterlambatan.

Temuan mengindikasikan bahwa kendala operasional bersifat *multidimensional*. Tidak hanya disebabkan oleh satu faktor tunggal, tetapi oleh kombinasi faktor SDM, metode kerja, teknologi, dan faktor eksternal.

Metode Fishbone efektif digunakan untuk:

1. Mengidentifikasi akar masalah.
2. Menyusun strategi perbaikan berbasis data.
3. Meningkatkan efisiensi operasional

Metode ini efektif karena mampu mengidentifikasi interaksi antar faktor penyebab dan memberikan gambaran menyeluruh terhadap masalah. Setiap akar masalah dapat dijadikan acuan dalam merancang strategi perbaikan yang sistematis.

berdasarkan diagram fishbone yang disusun penulis, sementara dapat disimpulkan dari keempat faktor keterlambatan, Permasalahan *human error* dan ketidakkonsistenan SOP di J&T Mijen tidak dapat dipisahkan. Ketika SOP tidak dijalankan secara konsisten, maka ruang untuk kesalahan individu menjadi lebih besar. Sebaliknya, *human error* yang dibiarkan tanpa sistem koreksi melalui SOP akan memperbesar kerugian layanan.

Diagram Fishbone (Ishikawa) yang digunakan dalam analisis menunjukkan bahwa kategori “Man” (SDM) dan “Method” (metode kerja) merupakan akar masalah dominan dalam kualitas layanan cabang ini. Dalam penelitian kualitas layanan pengiriman di cabang ekspedisi lain, ditemukan bahwa konsistensi SOP dan pelatihan SDM menjadi kunci utama dalam mengurangi *human error* dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Di sana, cabang yang menjalankan SOP secara ketat memiliki persentase keterlambatan lebih rendah.

4.2.3 Solusi Strategis Untuk Meningkatkan Kinerja Pengiriman

Pengolahan data ini digunakan strategi seven-step Walen yang berfokus pada target masalah berikut:

1. Analisis Situasi (Situation Analysis)

Proses ini digunakan untuk menganalisis situasi dan menjelaskan apa yang terjadi di perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada bagian staf sortir

dan kurir PT. J&T Express, yang berfokus pada masalah keterlambatan pengiriman barang.

2. Menetapkan Tujuan (Menetapkan Tujuan)

Setelah menganalisis situasi masalah dan berdasarkan data sekunder yang diperoleh, ditemukan bahwa ada 1.240 kiriman barang yang mengalami keterlambatan. Selanjutnya, melakukan penelitian dengan tujuan untuk menentukan faktor-faktor yang bertanggung jawab atas keterlambatan pengiriman barang.

3. Mendefinisikan Strategi (Defining Strategy)

Setelah menetapkan tujuan, strategi dibuat untuk mengatasi masalah yang ada.

4. Mengidentifikasi Tujuan (Identifying the Targets)

Dengan strategi yang telah ditetapkan, seperti membangun pola komunikasi seperti memberikan pelatihan minimal sebulan sekali kepada karyawan yang bekerja di lapangan dan menempelkan ringkasan prosedur kerja terkait kode pembagian wilayah pada divisi masuk sehingga diharapkan dapat meminimalkan kesalahan dalam penyortiran wilayah dan membuat pembagian waktu kerja menjadi jelas dengan membaginya menjadi beberapa shift.

5. Mengidentifikasi Taktik (Identifying the Tactics)

Taktik untuk menerapkan strategi dapat diidentifikasi melalui seminar atau buku panduan tentang pembagian wilayah dengan kode wilayah.

6. Mengevaluasi Keefektifan Rencana (Evaluating)

Proses yang mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan beberapa aspek di atas, yang kemudian digunakan untuk memperbaiki proses kegiatan yang telah direncanakan.

Berdasarkan pengolahan data menggunakan metode fishbone dan the walen seven step diatas. Diketahui faktor-faktor penyebab keterlambatan pengiriman dan strategi dalam perencanaan mengatasinya, maka diperlukan pengendalian solusi untuk mengurangi terjadinya kiriman barang yang misroute kedepannya yang telah diuraikan pada tabel dibawah ini

Tabel 4.3. Solusi Strategi Metode Fishbone

Aspek	Permasalahan	Solusi Strategis
Man (SDM)	Kurir overload, manpower kurang	Rekrut paruh waktu, pelatihan efisiensi dan layanan
Method (Metode)	Sortir tidak zonasi, jadwal tidak efisien	Sortir zonasi, SOP prioritas paket, digitalisasi input
Machine (Teknologi)	Scanner error, tracking lambat	Upgrade sistem tracking, pemeliharaan berkala sistem
Environment	Ruang sempit, cuaca & lalu lintas	Reposisi layout gudang, adaptasi rute dinamis
Information	Minim komunikasi, status tak sinkron	Notifikasi otomatis, komunikasi aktif kurir, dashboard real-time untuk CS

Sumber : Data Diolah,2025

4.3. Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kendala operasional J&T Cabang Mijen bersifat multidimensional. Terdapat beberapa permasalahan utama dalam kinerja pengiriman barang di J&T Express Cabang Mijen, antara lain keterbatasan sumber daya manusia dan armada, kendala komunikasi internal, sistem pelacakan yang belum real-time, serta kurangnya ketelitian data input dari pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan performa layanan pengiriman, diperlukan perbaikan dari sisi operasional, teknologi informasi, dan koordinasi antar departemen.

Keterlambatan pengiriman disebabkan oleh sumber daya manusia yang belum optimal, sistem pendukung yang tidak stabil, dan prosedur operasi standar (SOP) yang tidak konsisten. Menurut Hariandja (2007:2), "Sumber Daya Manusia adalah salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor lainnya selain modal." Perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawannya agar karyawan dapat melakukan pekerjaan terbaik mereka. Dalam jurnal mereka, Alfani Yanto Sulistyio dan Yohanes Anton Nugroho menyatakan bahwa tenaga kerja merupakan salah satu alasan mengapa penelitian mereka tertunda. Menurut penelitian Sulistyio dan Yohanes (2021:15), "Staf yang kurang fokus mengakibatkan kesalahan dalam menginformasikan kepada kurir (pekerja), terlambat mendapat informasi stock harian gudang sehingga terlambat mengirim paket."

Dalam penelitian oleh Nurjanah et al. (2022) tentang kualitas layanan pengiriman di cabang ekspedisi lain, ditemukan bahwa konsistensi SOP dan pelatihan SDM menjadi kunci utama dalam mengurangi human error dan

meningkatkan kepuasan pelanggan. Di sana, cabang yang menjalankan SOP secara ketat memiliki persentase keterlambatan lebih rendah. Jika dibandingkan dengan penelitian Rizani & Laksmiana (2024), permasalahan serupa juga terjadi akibat implementasi SOP yang kurang disiplin. Perbedaannya, Cabang Mijen menghadapi kendala tambahan berupa lingkungan geografis dan sistem tracking tidak akurat. Penelitian ini memperkuat temuan dari Wulandari et al. (2023), bahwa Fishbone Diagram efektif dalam mengidentifikasi akar penyebab dan menjadi dasar penyusunan strategi perbaikan yang sistematis.. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa permasalahan logistik bersifat sistemik, tidak hanya pada satu aspek, melainkan lintas fungsi.

4.4. Output Penelitian Terapan

Pada bab ini menjelaskan mengenai implementasi atau terapan di lapangan atas temuan yang dilakukan oleh penulis. Output yang diusulkan dari adanya kegiatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Berdasarkan hasil analisis, direkomendasikan solusi berikut:

1. Meningkatkan pelatihan berkala bagi staf sortir dan kurir, termasuk simulasi SOP dan skenario penanganan keluhan. SOP (*Standard Operating Procedure*) kurir J&T mencakup berbagai aspek, mulai dari penampilan, hingga proses pengiriman dan penerimaan barang. Kurir J&T diharapkan memiliki penampilan rapi dan bersih, dengan pakaian seragam yang sesuai, dan selalu memberikan pelayanan yang ramah. Proses pengiriman melibatkan pemeriksaan barang, penimbangan, pengukuran volume, dan pencatatan data di JTS (J&T System). Kurir juga harus memahami barang-barang yang dilarang pengirimannya

Tabel 4.4. *Standar Operating Prosedur (Sop)*

	STANDAR OPERATING PROSEDUR (SOP)			
	PROSEDUR	PENGIRIMAN	BARANG	KEPADA PELANGGAN
1.1.TUJUAN Memberikan panduan standar dalam pelaksanaan proses pengiriman barang agar pelayanan kepada pelanggan berjalan dengan cepat, tepat, akurat, dan aman. 1.2. RUANG LINGKUP Prosedur ini berlaku untuk semua proses operasional pengiriman barang di J&T Express Cabang Mijen, termasuk di dalamnya proses input data, sortir barang, distribusi oleh kurir, serta pengelolaan kendala di lapangan. 1.3.PENANGGUG JAWAB 1. Supervisor Operasional 2. Koordinator Sortir Gudang 3. Staf Admin & Customer Service 4. Kurir Pengiriman 1.4. PERALATAN DAN SISTEM PENDUKUNG 1. Komputer dan sistem JET (J&T Express Tracking) 2. Scanner barcode 3. Label resi pengiriman 4. Aplikasi MyJ&T 5. Formulir manual backup				

6. Armada motor/mobil kurir

1.5. ALUR PROSEDUR PENGIRIMAN BARANG

A. Penerimaan Paket

1. Pelanggan datang ke outlet/drop point.
2. Admin melakukan pengecekan isi dan kemasan.
3. Paket ditimbang dan dimasukkan ke sistem.
4. Resi dicetak dan diberikan kepada pelanggan.
5. Barcode tempelkan ke paket sebagai identitas tracking.

B. Penyortiran Barang

1. Paket dari berbagai titik dikumpulkan di gudang pusat.
2. Petugas sortir melakukan scan barcode dan input ke sistem.
3. Barang disortir berdasarkan:
 - a. Jenis layanan (Reguler, YES, Sameday)
 - b. Zona atau rute tujuan
4. Setelah sortir selesai, barang dimasukkan ke keranjang pengiriman masing-masing rute.

C. Distribusi oleh Kurir

1. Kurir mengambil paket sesuai rute yang ditugaskan.
2. Kurir melakukan scan 'Out for Delivery' sebelum berangkat.
3. Pengantaran dilakukan sesuai alamat dan instruksi sistem.
4. Jika paket diterima, kurir melakukan scan 'Delivered'.
5. Jika gagal antar, kurir mengisi status 'Undelivered' beserta alasannya.

D. Dokumentasi & Monitoring

1. Semua data pengiriman terekam otomatis di sistem JET.
2. Kendala pengiriman dilaporkan ke CS dan supervisor.
3. Paket gagal antar akan diproses ulang di hari berikutnya.

1.6. PENANGANAN KENDALA

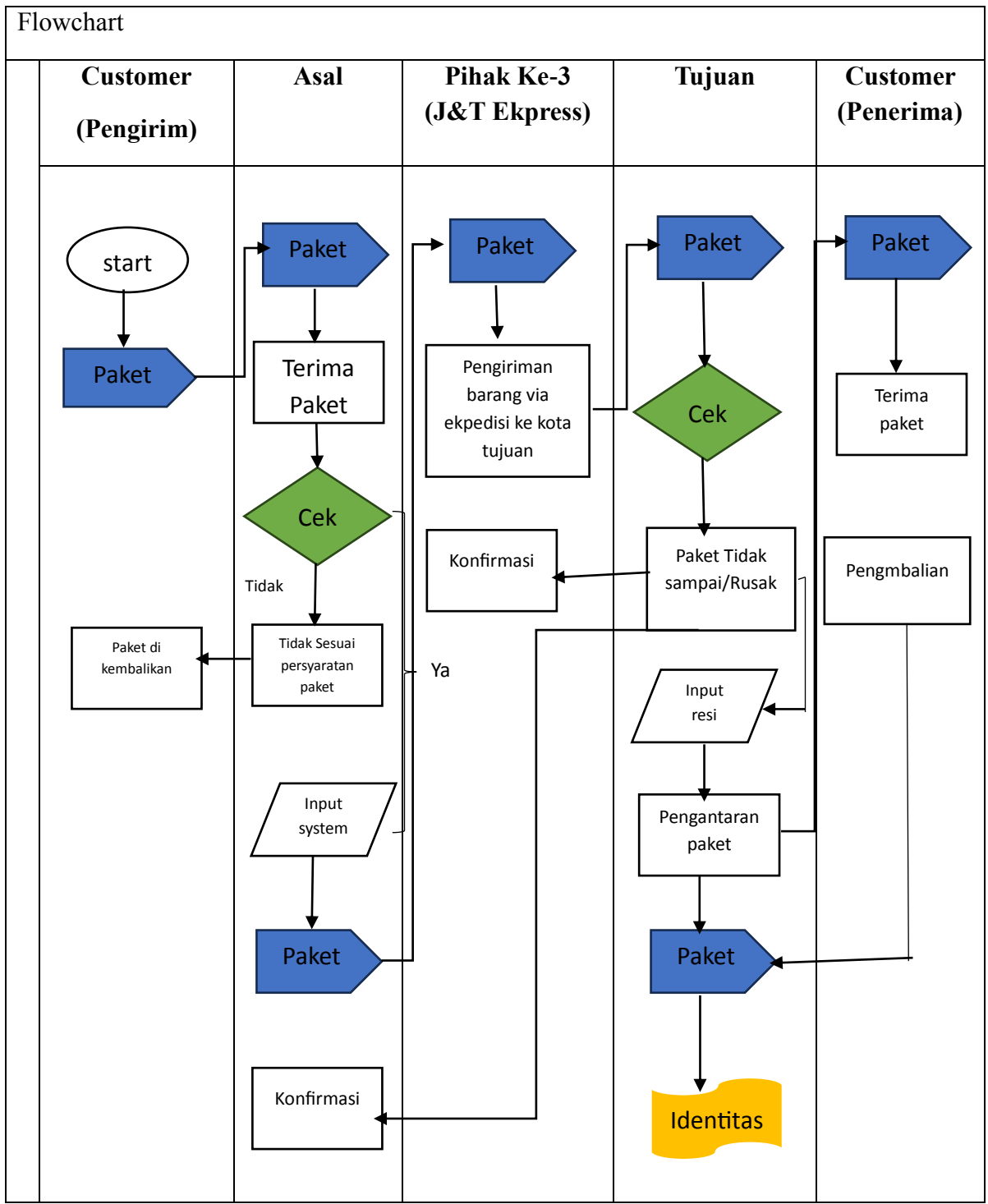
1. Barang hilang atau rusak: Dilaporkan dan diproses oleh CS pusat.

2. Error barcode: Diinput manual oleh admin dan diberi catatan.
3. Delay pengiriman: Kurir wajib melapor, CS memberi info ke pelanggan.

Penanggung jawab

Yudi Prasetya Adi

(Supervisor Operasional)



Gambar 4.3. Flowchart Proses Pengiriman barang

2. Mengimplementasikan sistem reward and punishment berdasarkan Key Performance Indicator (KPI) yang terukur

Tabel 4.5. Key Performance Indicators (KPI)

No.	KPI	Satuan	Target Bulanan	Penjelasan
1	Ketepatan waktu pengiriman	%	$\geq 95\%$	Persentase paket yang dikirim tepat waktu dari total pengiriman
2	Tingkat komplain pelanggan	Jumlah	≤ 5 komplain/bulan	Jumlah komplain valid terkait layanan pengiriman
3	Kehadiran karyawan	%	$\geq 95\%$	Persentase kehadiran dibanding hari kerja yang tersedia
4	Akurasi sortir paket	%	$\geq 98\%$	Persentase paket yang disortir dan dikirim tanpa kesalahan
5	Tingkat kepuasan pelanggan	Skor survei	≥ 4.5 dari 5	Skor rata-rata dari hasil survei kepuasan pelanggan

Tabel ini merupakan alat ukur kinerja karyawan dan tim operasional secara objektif dan terstandar. Dengan indikator kuantitatif yang spesifik dan target bulanan yang terukur, manajemen dapat mengevaluasi performa secara berkala serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. KPI ini juga menjadi dasar utama dalam menentukan siapa yang layak mendapatkan reward atau perlu pembinaan melalui sistem punishment.

Tabel 4.6. Sistem Reward (Penghargaan)

Pencapaian KPI	Reward yang Diberikan
Semua KPI tercapai > 3 bulan	Bonus performa bulanan + Sertifikat penghargaan
Ketepatan pengiriman $\geq 98\%$	Insentif tambahan Rp300.000
Kepuasan pelanggan skor ≥ 4.8	Voucher belanja / logistik (misal: Rp250.000)
Tidak ada komplain 3 bulan berturut	Cuti tambahan 1 hari

Karyawan terbaik setiap bulan	“Employee of the Month” + Uang tunai Rp500.000 + plakat
Tim operasional terbaik	Bonus tim + Outing sederhana / makan bersama

Tabel ini menunjukkan bahwa penghargaan diberikan tidak hanya berdasarkan individu, tetapi juga prestasi tim. Sistem reward ini dirancang untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja karyawan melalui insentif finansial dan non-finansial. Ketika KPI dicapai secara konsisten, karyawan diberikan pengakuan dan apresiasi, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kualitas pelayanan.

Tabel 4.7. Sistem Punishment (Sanksi)

Pelanggaran KPI	Tindakan / Sanksi
Ketepatan pengiriman < 90%	Surat peringatan 1 dan evaluasi mingguan
Komplain pelanggan > 10 per bulan	Surat peringatan + pengurangan insentif
Tingkat kehadiran < 85%	Pemotongan tunjangan transport / makan
Akurasi sortir < 95%	Evaluasi pelatihan ulang + rotasi shift
Pelanggaran berulang 3x dalam 6 bulan	Peringatan keras + potensi mutasi atau penurunan jabatan
Komplain berat (barang hilang/rusak)	Skorsing sementara + investigasi internal

Tabel ini menunjukkan bahwa sanksi diberikan secara bertahap dan proporsional, mulai dari teguran ringan hingga sanksi administratif atau mutasi. Tujuan dari punishment bukan sekadar menghukum, melainkan mendorong perbaikan kinerja dan menegakkan disiplin kerja. Pendekatan ini juga menunjukkan bahwa perusahaan serius menjaga kualitas layanan dan tanggung jawab karyawan terhadap pelanggan.

3. Upgrade sistem pelacakan dengan teknologi berbasis cloud untuk pembaruan status secara real-time.

Teknologi cloud memungkinkan integrasi data secara terpusat, otomatis, dan real-time, yang dapat diakses oleh seluruh stakeholder (kurir, gudang, customer service, dan pelanggan) di berbagai lokasi dan perangkat.

Tabel 4.8. Fitur yang harus di upgrade

Fitur Lama	Fitur Baru (Cloud-Based)
Status di-update manual atau delay	Status diperbarui otomatis dan real-time
Server lokal dengan risiko overload	Server cloud dengan skalabilitas tinggi
Akses terbatas hanya dari sistem internal	Akses multi-platform (mobile, web, tablet)
Tidak mendukung integrasi API	Mendukung integrasi API dengan aplikasi pihak ketiga

A. Mekanisme Kerja Sistem Cloud Tracking

1. Kurir melakukan scan paket menggunakan aplikasi mobile.
2. Data status (misal: “dalam perjalanan”, “gagal kirim”, “sudah diterima”) dikirim ke server cloud secara otomatis.
3. Sistem cloud memperbarui dashboard pusat dan customer interface secara instan.
4. Notifikasi real-time dikirim ke pelanggan melalui SMS, aplikasi, atau email.
4. Memastikan penginputan data pelanggan divalidasi sebelum pengiriman dilakukan.
5. Meningkatkan sinergi antara bagian sortir dan kurir melalui briefing harian.
6. Menyiapkan jalur cepat untuk penanganan barang bermasalah dan customer complaint