

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.2.1. Letak Geografis Objek Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT. XYZ Semarang yang terletak di wilayah Kawasan Industri Candi Gatot Subroto Blok XV No.9 Kec. Ngaliyan, Semarang, Jawa Tengah, dengan nomor SIUP 517/1701/11.01/PK/VI/2012, nomor NPWP 21.029.469.0.511.000, nomor TDP 11.01.1.46.06450.

Dalam kegiatan operasionalnya PT.XYZ Semarang memiliki kantor cabang yaitu di plant 1 yang terletak di Kawasan Industri Candi, Jalan Gatot Subroto Blok 15 No. 9, Bambankerep, Kec. Ngaliyan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50146.

4.2.2. Sejarah PT. XYZ Semarang

PT.XYZ Semarang adalah perusahaan manufaktur yang berfokus pada produksi popok bayi (*baby diapers*) dan popok dewasa atau bisa disebut dengan jenis Industry barang tekstil untuk keperluan kesehatan. PT. XYZ Semarang didirikan pada tahun 2008 dengan penanggung jawab atas nama Bapak Hudi Waluyo dan berdasarkan akte pendirian dengan nama pemilik Bapak Hudi Waluyo, Ibu Yenny dan Ibu Linda Megawati. Sejak awal didirikan, perusahaan ini telah berkembang pesat dan menjadi salah satu pemain utama dalam industri popok di Indonesia. PT. XYZ Semarang beroperasi pada tahun 2008, awal mulanya perusahaan ini buka adalah Bapak Hudi mempunyai ide untuk membuka usaha bersama dan mengumpulkan modal bersama dengan kedua adik perempuannya yang bernama Ibu Yenny

dan Ibu Linda, kemudian perusahaan ini berjalan dan berkembang sangat pesat hingga saat ini.

Komitmen PT. XYZ Semarang terhadap kualitas dan inovasi tercermin dalam setiap produk yang dihasilkan. Perusahaan ini terus berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen melalui produk-produk yang aman, nyaman, dan berkualitas tinggi. Berkat dedikasi tinggi, PT XYZ Semarang berhasil memperluas jangkauan pasarnya tidak hanya di dalam negeri namun juga hingga ke pasar internasional seperti Malaysia, Arab Saudi, India dan Timor-Leste. PT. XYZ Semarang memiliki beberapa merek unggulan yang masing-masing dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik konsumen.

4.2.3. Logo PT. XYZ Semarang



Gambar 4. 1 Logo PT. XYZ Semarang

Sumber : Data Sekunder, 2025

4.2.4. Visi, Misi dan Tujuan PT. XYZ Semarang

1. Visi PT. XYZ Semarang

Menjadi perusahaan yang terdepan di setiap lini yang memegang nilai-nilai dan komitmen dari pendirinya.

2. Misi PT. XYZ Semarang

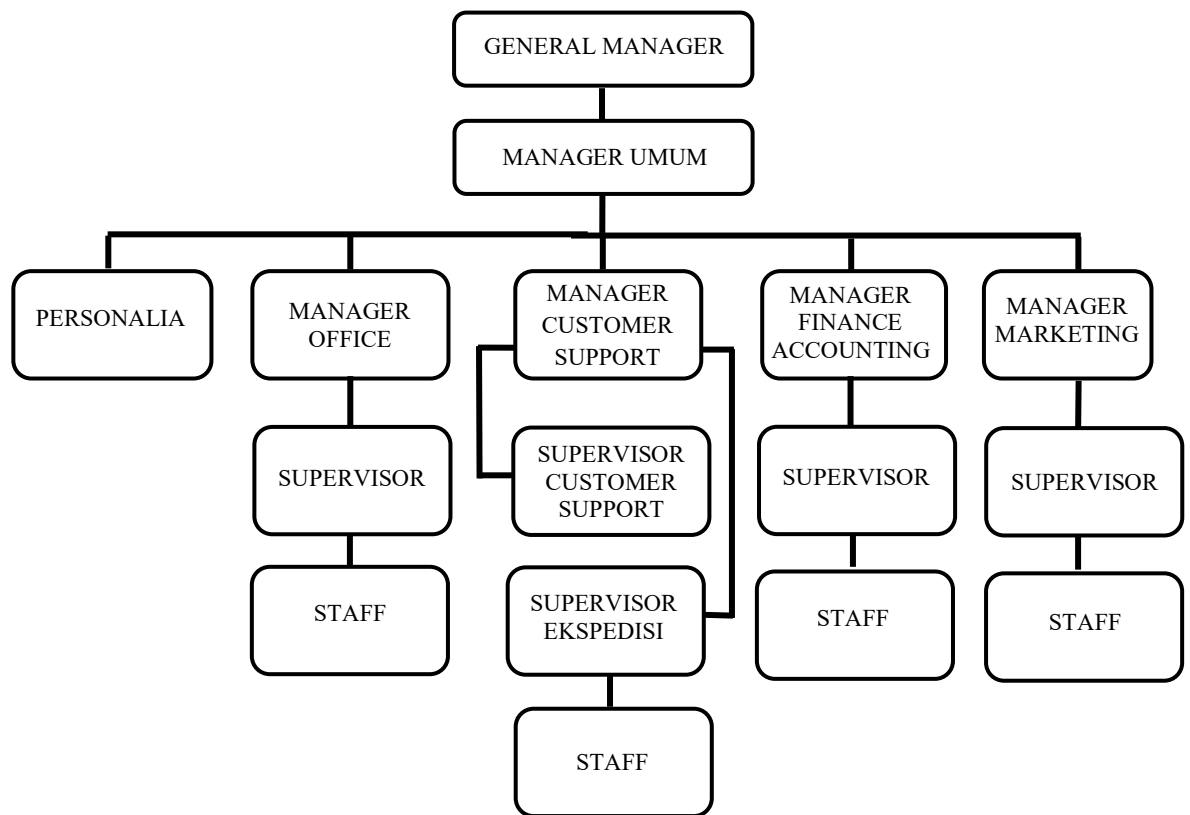
Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan ramah yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan. Berkomitmen kepada pemegang saham

dengan menyediakan bisnis yang menguntungkan dan berkembang, sehingga memberikan dampak positif bagi karyawan dan seluruh pemangku kepentingan.

3. Tujuan

PT. XYZ Semarang memiliki visi untuk menjadi pemimpin di setiap sektor bisnis yang digelutinya dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip yang diwariskan oleh para pendiri sebagai landasan operasional. Perusahaan juga berupaya menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, serta mendorong perkembangan para karyawan.

4.2.5. Struktur Organisasi PT. XYZ Semarang



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT. XYZ Semarang

Sumber : Data Sekunder, 2025

1. *General Manager*

Bidang *general manager* mempunyai tugas antara lain memimpin dan mengawasi seluruh aktivitas perusahaan, menerima hasil laporan manajer, mengambil keputusan untuk perusahaan.

2. *Manager Umum*

Manager umum mempunyai tugas yaitu mengawasi jalannya kegiatan perusahaan dan menyediakan laporan untuk direktur.

3. Personalia

Personalia mempunyai tugas yaitu rekrutmen calon karyawan, analisis pekerjaan, pengelolaan gaji karyawan, hingga mengurus beragam keputusan hukum yang terkait dengan tenaga kerja.

4. *Manager Office*

Manager office memiliki tugas Mengawasi dan mengoordinasikan seluruh aktivitas bisnis di dalam kantor, termasuk pengelolaan staf administrasi, perencanaan dan pemantauan anggaran, serta memastikan seluruh prosedur dan kebijakan perusahaan diterapkan dengan benar. Selain itu, manajer kantor juga bertanggung jawab untuk memastikan lingkungan kerja tetap efisien dan produktif, mengelola logistik dan peralatan kantor, serta berkomunikasi dengan berbagai departemen untuk memastikan kelancaran operasional bisnis.

5. *Manager Customer Support*

Manager CS bertugas menjawab pertanyaan, menerima saran, dan menangani keluhan konsumen serta memberikan solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi konsumen saat menggunakan produk atau layanan perusahaan.

6. *Manager Finance Accounting*

Manager Finance Accounting memiliki tugas memberikan informasi keuangan yang relevan adalah untuk menyediakan informasi keuangan yang tepat dan relevan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, seperti investor, kreditor, dan manajer.

7. *Manager Marketing*

Manajer pemasaran memiliki tanggung jawab untuk menyusun laporan penjualan, melakukan pemesanan atau pembelian barang baik secara tunai maupun kredit, mengirimkan barang, serta menyusun surat penagihan

8. Supervisor

Supervisor mempunyai tugas mengawasi sekaligus mengatur cara pelaksanaan tugas di perusahaan dari *manager* divisi dan memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan sesuai kemampuan dan tanggung jawab masing-masing divisi.

9. Staff

Staff mempunyai tugas untuk mengelola dan mendukung operasional sehari-hari perusahaan sesuai dengan fungsi masing-masing divisi. Staff bertanggung jawab untuk memastikan kelancaran proses kegiatan sesuai dengan divisi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efisien, menjaga kualitas, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas keseluruhan.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini berfokus untuk memberikan usulan tambahan mengenai peraturan atau SOP (Standar Operasional Prosedur) yang baru agar dapat diaplikasikan dalam operasional kinerja *driver* di PT. XYZ Semarang sehingga dalam proses operasionalnya dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

4.2.1. Efektivitas dan Efisiensi Proses pengiriman di PT. XYZ Semarang

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif melalui metode wawancara

mendalam untuk memperoleh informasi secara langsung dari informan yang memiliki peran dalam proses pengiriman barang di PT. XYZ Semarang. Informan dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memahami proses operasional serta memiliki pengalaman langsung dalam sistem distribusi perusahaan. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur agar peneliti dapat menggali lebih dalam terkait efektivitas dan efisiensi proses pengiriman barang yang diterapkan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada informan di PT. XYZ Semarang terdapat efektivitas dan efisiensi sistem pengiriman berdasarkan kinerja pengemudi yang telah diterapkan di PT. XYZ Semarang. Hasil wawancara kepada informan A-1 dan A-2 memiliki pertanyaan yang sama mengenai efektivitas dan efisiensi proses pengiriman terhadap kinerja pengemudi, informan A-1 menyatakan

“Kinerja pengemudi sangat menentukan keberhasilan proses pengiriman, bila pengemudi mampu menjalankan tugas sesuai arahan perusahaan, maka pengiriman barang akan sampai dengan aman dan sesuai jadwal pengiriman. Tapi kalau pengemudi kurang tanggap, sering mengulur-ngulur waktu, dan mengabaikan prosedur tentu berdampak ke biaya operasional yang meningkat”.

(Wawancara Tanggal 4 Desember 2024)

Hasil dari wawancara kepada informan A-2 memiliki pertanyaan yang sama, informan A-2 menyatakan.

“Efektivitas dan efisiensi terkait proses pengiriman barang itu tergantung dengan kinerja pengemudi itu sendiri, jika pengemudi menerapkan prosedur pengiriman yang baik, maka proses distribusi akan berjalan dengan lancar, tepat waktu dan risiko kerusakan atau kehilangan barang itu minim terjadi, namun sebaliknya apabila *driver* tidak menjalankan tugas sesuai SOP ya nantinya dapat menghambat efektivitas pengiriman dan biaya operasional”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Berdasarkan hasil pernyataan dari informan A-1 dan A-2 mengenai efektivitas dan efisiensi proses pengiriman terhadap kinerja pengemudi yang telah dijelaskan, kemudian peneliti menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor efektivitas dan efisiensi proses pengiriman di PT. XYZ Semarang. Pada saat wawancara kepada informan A-1, A-2, A-3, dan A-4 memiliki pertanyaan yang sama mengenai hal tersebut, berikut pernyataan dari informan A-2

“Faktor efektivitas dan efisiensi dalam operasional pengiriman barang yang sudah kami lakukan itu ada beberapa *point*, yaitu SOP pengiriman, rute dan kecepatan pengiriman, biaya operasional, keselamatan, keamanan, waktu bongkar muat dan waktu distribusi”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Namun hasil wawancara kepada informan A-3 dan A-4 memiliki pernyataan yang berbeda dengan Informan A-1, dan A-2. Informan A-3 dan A-4 menyatakan

“Kalau saya pribadi sebagai *driver*, efektivitas pengiriman itu tidak sepenuhnya tergantung dari pengemudi. Kadang kami sudah ikut SOP dan jalur yang dianjurkan, tapi tetap ada saja kendala di lapangan, seperti macet, cuaca buruk, atau sistem koordinasi dari tim gudang yang belum rapi. Kadang juga kami harus menunggu lama saat proses bongkar muat di toko atau gudang tujuan. Jadi menurut saya, faktor-faktor di luar kinerja *driver* juga punya pengaruh besar terhadap lancar tidaknya pengiriman”.

(Wawancara tanggal 2 Desember 2024)

Kemudian peneliti melakukan validasi jawaban informan tersebut kepada informan A-1 sebagai *key* informan, berikut hasil validasi jawaban dari *key* informan.

“Faktor – faktornya antara efektivitas dan efisiensi kita kemas menjadi 1 pada saat operasional, kita sudah menerapkan beberapa faktor antara lain ada rute pengiriman dan kecepatan pengiriman ini kita gabung, kemudian faktor waktu saat melakukan bongkar dan muat barang, keselamatan, keamanan, dan biaya operasional. Misalnya pengiriman di Banyumas pemberangkatan di jam 9 malam itu sampai di gudang jam 2 pagi, bongkar muat jam 8 selesai jam 9, kemudian kembali menuju ke sini (perusahaan) itu sampai jam 2 siang, karena

armada tersebut akan dipakai untuk pengiriman di dalam kota contohnya di gudang Grasia, itu untuk kita membahas mengenai efisiensi juga dari sisi armada”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Berdasarkan hasil pernyataan dari seluruh informasi tersebut, peneliti dapat menganalisa mengenai faktor efektivitas dan efisiensi proses pengiriman barang berdasarkan kinerja *driver* di PT. XYZ Semarang, perusahaan tersebut memiliki faktor utama mengenai efektivitas dan efisiensi kecepatan pengiriman dan biaya operasional. Hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti di PT. XYZ Semarang, bahwa *driver* tidak memiliki unit kendaraan atau armada yang bersifat tetap untuk digunakan setiap hari. Mereka tidak ditugaskan pada satu kendaraan tertentu secara permanen. Penempatan armada disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan operasional harian perusahaan. Misalnya, jika ada kendaraan tertentu yang sedang dalam perawatan atau sedang dipakai untuk rute lain, maka *driver* akan dialihkan ke armada lain yang tersedia. Sistem ini bersifat fleksibel, namun bisa memengaruhi kenyamanan dan kesiapan kerja pengemudi, terutama dalam hal mengenali kondisi kendaraan dan melakukan penyesuaian saat bertugas.

Berdasarkan pernyataan dari seluruh informan mengenai faktor utama untuk menjalankan operasional armada dalam pengiriman barang secara efektif dan efisien, peneliti menggali lebih dalam mengenai faktor tersebut kepada seluruh informan, dan terdapat beberapa faktor di dalamnya. Berikut analisis mengenai faktor-faktor mempengaruhi efektivitas dan efisiensi proses pengiriman barang di PT. XYZ Semarang.

A. Efektivitas

Sumber daya manusia memiliki peran yang krusial dalam melaksanakan kegiatan perusahaan karena keberhasilan atau kegagalan

perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia atau karyawannya. Karyawan di sebuah perusahaan adalah aset paling berharga dalam mencapai tujuan perusahaan, di mana karyawan yang mampu memberikan kinerja baik dapat memberikan kontribusi signifikan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. (Bormasa, 2022) menyatakan bahwa efektivitas merupakan kondisi yang mencerminkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan.

a. Penyalahgunaan Operasional oleh Pengemudi

Penyalahgunaan operasional oleh pengemudi yang dimaksud pada penelitian ini merujuk pada tindakan pengemudi yang tidak sesuai dengan standar operasional prosedur perusahaan, seperti penggunaan bahan bakar secara tidak wajar, penguluran waktu saat proses pengiriman, dan manipulasi data perjalanan. Tindakan-tindakan tersebut berpotensi mengganggu efektivitas dan efisiensi proses pengiriman barang serta menimbulkan kerugian operasional bagi perusahaan.

Hasil wawancara mengenai penyalahgunaan operasional kepada informan A-2 memiliki pernyataan yang sudah divalidasi oleh *key* informan sebagai berikut pernyataan dari informan A-2.

“Kinerja *driver* tidak semua sama, ada juga *driver* yang kadang tidak sesuai prosedur. Misalnya isi BBM yang melebihi dari estimasi perjalanan, sengaja memperlambat waktu pengiriman supaya terlihat lebih lama di lapangan. Bahkan ada juga yang memanipulasi anggaran BBM. Hal-hal seperti tentu jelas merugikan perusahaan dan bikin proses pengiriman jadi tidak efisien. Padahal sebenarnya kalau semua kalau dijalankan sesuai dengan SOP, pekerjaan akan bisa lebih cepat dan aman”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Pernyataan dari Informan A-2 tersebut mengenai penyalahgunaan operasional oleh pengemudi, kemudian divalidasi oleh *key informan* sebagai berikut.

“Kami juga dari pihak manajemen sudah sering menemukan beberapa kasus seperti itu. Ada juga pengemudi yang tidak disiplin, contohnya sengaja memperlambat saat perjalanan pulang ke perusahaan supaya *driver* ini tidak mendapatkan jadwal pengiriman selanjutnya, atau pengisian BBM melebihi batas wajar. Dengan kasus seperti ini tentu bertentangan dengan SOP perusahaan dan berdampak terhadap efisiensi sistem pengiriman. Karena itu kami terus melakukan evaluasi dan pembinaan agar hal serupa tidak terus berulang”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Kemudian peneliti memiliki pertanyaan yang berbeda kepada informan A-3 dan A-4. Dari hasil wawancara mengenai penerapan SOP informan A-3 dan A-4 memiliki pernyataan yang sama, berikut pernyataan dari informan A-3 dan A-4

“SOP-nya sih bagus di atas kertas, tetapi tidak sama dengan kondisi di lapangan. Contohnya saat kami harus tetap kirim meski armada belum dicek secara menyeluruh karena kejar waktu. Akhirnya kami yang kena tekanan, padahal kami hanya jalankan tugas. Belum lagi kalau pas bongkar barang, SOP-nya minta kami tunggu konfirmasi dulu tapi pihak toko/gudang kadang lambat respon. Jadi kami harus menunggu lama dan itu tidak dihitung sebagai jam kerja efektif”.

(Wawancara tanggal 2 Desember 2024)

Menurut hasil dari pernyataan dari seluruh informan tersebut dan dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, peneliti menemukan permasalahan mengenai penyalahgunaan operasional oleh sebagian pengemudi yang berdampak langsung terhadap efektivitas dan efisiensi proses pengiriman barang. Hal ini diungkapkan oleh informan A-2 Ibu Yulia yang menyatakan bahwa terdapat pengemudi yang melakukan

pengisian BBM melebihi estimasi perjalanan, memperlambat waktu pengiriman dengan sengaja, hingga manipulasi anggaran bahan bakar. Tindakan - tindakan tersebut dinilai melanggar standar operasional prosedur (SOP) dan merugikan perusahaan dari sisi operasional. Dari permasalahan ini divalidasi oleh informan A-1 sebagai *key informan* yang membenarkan adanya kasus serupa bahwa beberapa pengemudi dengan sengaja memperlambat waktu kepulangan untuk menghindari penugasan selanjutnya, dan terdapat pengisian BBM yang tidak sesuai kebutuhan sebenarnya.

Sementara itu peneliti menanyakan dari sudut pandang *driver* sebagai informan A-3 dan A-4. Dari hasil pernyataannya terdapat kesenjangan antara SOP dan kondisi lapangan. Mereka menyatakan bahwa SOP memang sudah tersusun dengan baik, namun praktiknya sering tidak relevan. Dari hasil keseluruhan pernyataan informan-informan peneliti dapat menganalisis mengenai penyalahgunaan operasional oleh pengemudi memang terjadi, terdapat perbedaan persepsi dan pengalaman antara pihak administrasi/manajemen dengan pengemudi mengenai pelaksanaan SOP, faktor tekanan kerja, kurangnya koordinasi, serta keterbatasan waktu turut menjadi penyebab pengemudi tidak dapat menjalankan prosedur secara ideal.

b. Beban Kerja Tidak Seimbang

Beban kerja yang tidak seimbang dalam penelitian ini merupakan salah satu permasalahan yang sering terjadi dalam operasional pengiriman barang. Ketidakseimbangan ini muncul ketika tugas atau

tanggung jawab dibedakan kepada pengemudi melebihi kapasitas fisik, waktu, maupun sumber daya yang tersedia. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan, penurunan kinerja, hingga pelanggaran terhadap standar operasional prosedur (SOP). Hal ini tidak hanya mempengaruhi efektivitas pengiriman, tetapi juga berdampak langsung pada efisiensi waktu kerja dan keselamatan kerja pengemudi di lapangan.

Berikut hasil wawancara mengenai beban kerja tidak seimbang kepada informan A-2 yang memiliki pernyataan yang sama dengan informan A-1, berikut pernyataan dari informan A-2

“Dalam satu hari pengemudi bisa mendapatkan lebih dari satu jadwal pengiriman tanpa memperhitungkan jarak tempuh dan kondisi di lapangan. Ini membuat mereka kelelahan, apalagi kalau pengiriman sebelumnya sudah memakan waktu cukup lama. Kondisi ini bisa berdampak ke performa mereka, karena tenaga dan fokus mereka terkuras. Sementara dari hak kantor target pengiriman tetap harus selesai”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Dari hasil wawancara informan A-2 peneliti melakukan wawancara kepada informan A-3 dan A-4 yang memiliki pernyataan yang hampir sama mengenai hal tersebut, berikut pernyataan dari informan A-3 dan A-4.

“Kadang kami baru balik dari pengiriman yang jauh, tapi langsung diminta jalan lagi tanpa ada waktu istirahat yang cukup. Kami tidak bisa menolak karena itu tugas, tapi kalau seperti itu terus-terusan capeknya numpuk. Badan lelah pikiran juga menjadi kurang fokus itu bisa bahaya di jalan”.

(Wawancara tanggal 2 Desember 2024)

Kemudian peneliti melakukan validasi jawaban informan tersebut kepada informan A-1 sebagai *key* informan, berikut hasil validasi jawaban dari *key* informan

“Kami menyadari bahwa terkadang terdapat ketidakseimbangan dalam pembagian beban kerja pengemudi. Beberapa pengemudi mendapatkan dua kali jadwal pengiriman dalam satu hari, sementara yang lain hanya satu kali. Penyesuaian jadwal ini biasanya dilakukan berdasarkan situasi tertentu, seperti tingkat urgensi pengiriman dan ketersediaan armada. Namun saat ini perusahaan tengah melakukan evaluasi terhadap sistem penjadwalan agar lebih adil dan mempertimbangkan kapasitas kerja masing-masing pengemudi.”

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Menurut hasil pernyataan dari seluruh informan tersebut dan berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, kemudian peneliti dapat menganalisis terkait beban kerja yang tidak merata merupakan permasalahan nyata yang dirasakan baik oleh pihak *office* maupun *Driver*. Ketidaksesuaian antara kebijakan penjadwalan dan kondisi aktual di lapangan menjadi faktor yang berisiko menurunkan efektivitas dan efisiensi dalam proses pengiriman barang. Selain itu praktik penjadwalan yang belum sepenuhnya adil berpotensi menyebabkan kelelahan kerja, penurunan produktivitas, serta membahayakan keselamatan pengemudi selama menjalankan tugas.

Hasil wawancara dari beberapa informan tentang sistem beban kerja dan penjadwalan pengemudi di PT XYZ Semarang belum efektif, karena belum mempertimbangkan faktor kelelahan, jarak tempuh, dan pembagian kerja yang adil. Meskipun ada upaya evaluasi dari pihak manajemen, pelaksanaannya masih belum terealisasi secara menyeluruh.

c. Keselamatan

Keselamatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana kondisi perusahaan menerapkan faktor keselamatan dalam menjaga suku cadang atau komponen armada saat pengiriman barang. Keselamatan

menjadi faktor penting, sebab komponen kendaraan seperti rem, ban, dan mesin harus berada dalam kondisi optimal untuk menjamin keamanan pengemudi dan barang yang dibawa. Ke tidak telitian dalam memelihara atau memeriksa suku cadang sebelum perjalanan dapat meningkatkan risiko kerusakan di tengah jalan, keterlambatan pengiriman, hingga kecelakaan. Pernyataan tersebut dinyatakan oleh informan A-1 di mana sebagai *key* informan dari penelitian ini.

Pernyataan tersebut juga dijelaskan oleh informan A-2 yang memiliki penjelasan sedikit berbeda dengan pernyataan informan A-1.

Informan A-2 menyatakan bahwa :

“Terkait keselamatan suku cadang armada atau komponen armada saat pengiriman barang, kami baru mencoba mengadakan inspeksi armada saat mau digunakan dan setelah digunakan, kendalanya dari SDM kita yang inspeksi itu belum ada, untuk sementara memang dari *driver*, karena dia yang tahu kondisi sebenarnya”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Kemudian peneliti memiliki pertanyaan yang sama mengenai keselamatan dalam menjaga suku cadang dan barang yang dibawa. Pernyataan dari informan A-3 dan A-4 memiliki pernyataan yang hampir sama. Berikut pernyataan dari informan A-3 dan A-4

“Kami di lapangan sangat bergantung pada kondisi kendaraan. Kalau ada bagian kendaraan yang bermasalah seperti rem atau ban, itu bisa sangat berbahaya, apalagi kalau jarak yang di tempuh itu jauh. Makanya kami selalu mengecek dulu sebelum berangkat, tapi kadang waktu mepet, ya kami terpaksa jalan. Itu yang bikin khawatir”.

(Wawancara tanggal 2 Desember 2024)

Kemudian informan A-1 menyatakan sebagai berikut untuk memvalidasi terkait faktor keselamatan :

“Bicara mengenai faktor-faktor keselamatan dalam menjaga suku cadang dan barang yang dibawa, bahwa keselamatan armada adalah yang sangat krusial. Sebelum kendaraan digunakan untuk pengiriman barang seharusnya dilakukan pengecekan rutin terhadap komponen penting seperti rem, ban, dan mesin. Tapi kami akui dalam praktiknya memang belum semua pengemudi atau petugas lapangan melaksanakan pemeriksaan secara pengemudi atau petugas lapangan melaksanakan pemeriksaan secara menyeluruh. Ini yang sedang kami evaluasi karena jika ada gangguan teknis di jalan, risikonya bukan hanya keterlambatan pengiriman, tapi juga bisa membahayakan keselamatan pengemudi dan merusak citra perusahaan”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Menurut pernyataan dari seluruh informan tersebut dan hasil dari observasi yang dilakukan peneliti, peneliti dapat menganalisis mengenai faktor keselamatan barang yang telah diterapkan oleh PT. XYZ Semarang. Bahwa tidak semua kendaraan menjalani pengecekan menyeluruh sebelum keberangkatan dan tanggung jawab untuk inspeksi masih sepenuhnya dari *driver* sendiri. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan pengimplementasian teknis di lapangan.

Sistem keselamatan terkait inspeksi armada dan perlindungan terhadap pengemudi belum efektif. Walaupun terdapat kesadaran baik dari manajemen maupun pengemudi, praktik di lapangan masih lemah karena:

1. Tidak adanya petugas teknis khusus untuk inspeksi suku cadang.
2. Pemeriksaan kendaraan bergantung pada inisiatif pribadi pengemudi.
3. Jadwal kerja yang padat mengganggu proses pemeriksaan menyeluruh.

B. Efisiensi

Efisiensi adalah bagaimana menggunakan berbagai sumber yang ada dengan baik sehingga akan memberikan hasil yang maksimal (Regita, dkk. 2021). Efisiensi kerja adalah prinsip fundamental dalam melaksanakan setiap aktivitas organisasi agar dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan usaha yang sekecil mungkin sesuai dengan standar yang berlaku. Efisiensi kerja terlihat dari peningkatan penghematan waktu yang menunjukkan hasil semakin optimal, pelaksanaan tugas sesuai prosedur atau metode kerja yang efektif dan efisien, serta adanya kepatuhan, disiplin, kerapian, dan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan. Efisiensi juga tercermin dari volume serta kualitas hasil kerja yang memuaskan dan aspek-aspek lainnya.

a. Rute dan kecepatan waktu pengiriman

Rute dan kecepatan waktu pengiriman yang dimaksud pada penelitian ini adalah sebuah strategi yang telah dirancang oleh pihak PT. XYZ Semarang dalam menentukan waktu seminimal mungkin guna mencapai tingkat efisiensi waktu saat proses pengiriman barang.

Hasil wawancara mengenai rute dan kecepatan waktu pengiriman area Jawa Tengah, Jawa Timur dan Jakarta kepada informan A-2 dan A-3 memiliki pernyataan yang sama. Berikut pernyataan dari informan A-2.

“Rute area Jawa Timur contoh di daerah Banyuwangi, estimasi waktu tempuh pengiriman barang ke wilayah Banyuwangi memerlukan waktu tempuh 17 Jam. Pengiriman biasanya berangkat pukul 22.00 malam dan tiba di tujuan sekitar pukul 15.00 sore. Sementara yang ke arah barat contoh e Jakarta waktu tempuh kurang lebih sama, namun dalam beberapa kondisi bisa lebih cepat karena lewat jalan tol. Kalau yang Jawa Tengah contoh

pengiriman ke pekalongan ditempuh 3 jam ”.

(Wawancara tanggal 2 dan 4 Desember 2024)

Dari hasil wawancara informan A-2 dan A-3 peneliti melakukan wawancara kepada informan A-4 yang memiliki pertanyaan yang hampir sama mengenai hal tersebut, berikut pernyataan dari informan A-4.

“Kalau ke Banyuwangi biasanya berangkat malam sekitar jam 10, sampai sana sore sekitar jam 3 atau 4. Jalanan ke sana lumayan padat, apalagi kalau lewat jalur selatan. Kalau ke Jakarta itu lebih cepat dibanding ke Banyuwangi, soalnya bisa lewat tol. Waktu tempuhnya sekitar 14–16 jam, tergantung kondisi jalan dan bongkar muat di tempat tujuan”.

(Wawancara tanggal 2 Desember 2024)

Pernyataan dari informan A-2, A-3, dan A-4 tersebut kemudian dilakukan validasi oleh *key* informan A-1, pernyataan dari informan A-1 sebagai berikut.

“Memang waktu tempuh yang ke Banyuwangi dan Jakarta kurang lebih sama sekitar antara 16-17 jam, wilayah Jawa tengah contoh ke Pekalongan 3 jam dan dari Tegal ke Cilacap kurang lebih 3 jam 30 menit, semua ini tergantung kondisi jalan dan cuaca. Dari pihak *office* juga memanfaatkan sistem pelacakan GPS untuk memantau posisi armada secara *real-time*. Melalui sistem ini kami bisa mengecek waktu istirahat driver, armada berhenti dan beroperasi. Hal ini untuk mengevaluasi waktu pengiriman sekaligus mengantisipasi apabila terjadi hambatan di perjalanan”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Kecepatan waktu pengiriman dalam penelitian ini adalah berapa lama waktu yang dibutuhkan dalam pengiriman wilayah Jawa Timur, Jawa tengah, dan Jakarta. PT. XYZ memiliki rata-rata pengiriman barang sesuai dengan rute masing-masing sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Rute dan Waktu Pengiriman Barang

Rute	Target Waktu Pengiriman Barang
Semarang – Banyuwangi	17 Jam
Semarang - Jakarta	16 Jam
Semarang - Pekalongan	3 ½ Jam
Pekalongan - Tegal	2 Jam
Tegal - Cilacap	3 ½ Jam

Sumber : Data Primer PT. XYZ Semarang, 2025

Kecepatan waktu pengiriman barang di PT XYZ telah cukup efisien, karena estimasi waktu yang ditetapkan secara umum sesuai dengan realisasi di lapangan. Penggunaan GPS juga membantu dalam pengawasan dan evaluasi perjalanan. Namun efektivitas ini masih dapat ditingkatkan dengan:

1. Optimalisasi waktu bongkar muat.
2. Pengaturan istirahat pengemudi yang lebih efisien.
3. Antisipasi gangguan eksternal seperti cuaca dan kepadatan lalu lintas.

b. Biaya operasional Pengiriman

Biaya operasional dalam penelitian ini merupakan strategi penekanan biaya seminimal mungkin yang dilakukan oleh PT. XYZ guna untuk mencapai nilai efisiensi yang digunakan dalam operasionalnya. Hasil wawancara mengenai biaya operasional saat pengiriman kepada informan A-2. Berikut pernyataan dari informan A-2.

“Kita ambil contoh dari pengiriman yang memakai rute terjauh ya, untuk wilayah Banyuwangi itu membutuhkan biaya bongkar, tol, dan solar BBM truk sebesar Rp. 2.800.000 untuk pulang pergi dan sudah di beberapa titik tujuan pengiriman. Sementara untuk wilayah Jakarta mentok sebesar Rp. 2.500.000 itu sudah termasuk biaya tol dan lain sebagainya”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Dari hasil wawancara kepada informan A-2 ada perbedaan pernyataan dengan informan A-3 dan A-3. peneliti kemudian melakukan wawancara kepada informan A-3 dan A-4 yang memiliki pendapat yang hampir sama, berikut pernyataan dari informan A-3.

“Kami sebagai *driver* terkadang biaya uang makan dan insentif kurang sebanding sama lelahnya di jalan. Kendala yang sering kami hadapi saat bongkar muat adalah KBKB meminta uang bongkar yang tidak menyertakan kwitansi, sehingga dalam pelaporan ke pihak kantor kami kesulitan klaim karena tidak ada buktinya”.

(Wawancara tanggal 2 Desember 2024)

Berikut pernyataan dari informan A-4.

“Untuk biaya operasional saat pengiriman tidak ada masalah, yang kami permasalahan itu di biaya uang makan dan insentif. Karena setiap kali pengiriman terkadang insentif dan uang makan tidak semua kami dapatkan”.

(Wawancara tanggal 2 Desember 2024)

Kemudian peneliti melakukan validasi kepada informan A-1 mengenai biaya operasional saat pengiriman dan pengaturan insentif. Berikut pernyataan dari informan A-1.

“Memang untuk biaya operasional seperti tol, BBM, dan lain sebagainya sudah kami hitung dan alokasikan sesuai rute pengiriman. Permasalahan insentif sebenarnya tetap diberikan sesuai ketentuan, hanya saja ada mekanisme yang harus dipatuhi. Salah satunya adalah terkait waktu istirahat. Idealnya pengemudi boleh istirahat 3 sampai 4 jam dalam satu perjalanan, atau membagi waktu berhenti menjadi satu jam-satu jam di beberapa titik tidak masalah. Tapi kalau waktu istirahatnya sampai 10 jam itu sudah tidak sesuai SOP dan memperlambat proses pengiriman. Dalam kasus seperti itu insentif pengemudi tidak bisa diklaim, karena dianggap tidak menjalankan pengiriman secara efisien”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Dari seluruh informan di atas, peneliti melakukan analisa biaya operasional pengiriman yang dimaksud dalam penelitian ini diambil berdasarkan rute terjauh yang dilalui PT. XYZ Semarang. Rute terjauh untuk area Banyuwangi memerlukan biaya sebesar Rp. 2.800.000 dan untuk wilayah Jakarta memerlukan biaya sebesar Rp. 2.500.000. Dari biaya tersebut sudah termasuk biaya pulang pergi. Biaya tersebut merupakan biaya yang telah ditetapkan oleh PT. XYZ Semarang untuk satu unit armada.

Tabel 4. 2 Tabel Biaya Operasional Pengiriman Barang

Komponen Biaya	Banyuwangi (Rp)	Jakarta (Rp)
Biaya BBM (Solar)	Rp. 1.900.000	Rp. 1.200.000
Biaya Tol	-	Rp. 600.000
Biaya bongkar muat	Rp. 400.000	Rp. 400.000
Uang makan driver	Rp. 200.000	Rp. 100.000
Insentif driver	Rp. 300.000	Rp. 200.000
Total biaya	Rp. 2.800.000	Rp. 2.500.000

Sumber : Data Sekunder, 2025

Biaya operasional di PT XYZ belum berjalan secara efisien secara menyeluruh. Meskipun sistem pengalokasian biaya utama telah dirancang dengan baik oleh manajemen, praktik di lapangan menunjukkan adanya:

1. Biaya tambahan tidak terkontrol (tanpa kwitansi),
2. Ketidakjelasan sistem insentif dan uang makan
3. Kurangnya sosialisasi SOP yang menyebabkan perbedaan persepsi antara kantor dan pengemudi.

4.2.2. Faktor penghambat efektivitas dan efisiensi kinerja pengemudi PT.

XYZ Semarang

PT. XYZ Semarang merupakan perusahaan yang telah menerapkan faktor efektivitas dan efisiensi dalam operasional pengiriman barang menggunakan armada. Setiap kegiatan operasional pastinya memiliki faktor penghambat dalam menjalankan setiap kegiatan yang dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti mengenai faktor penghambat efektivitas dan efisiensi pengiriman barang di PT. XYZ Semarang sebagai berikut:

Pada saat wawancara informan A-2 memiliki pernyataan mengenai faktor penghambat efektivitas dan efisiensi saat pengiriman barang, maka peneliti mengutip dari informan A-2 sebagai berikut.

“Faktor penghambat dari operasional kami yang mempengaruhi tingkat efektivitas dan efisiensi kinerja itu yang sering dialami oleh *driver* itu ya dari *driver* itu sendiri, karena mengulur-ngulur waktu pengiriman. Contohnya dijadwal bongkar muat itu jam 14.30 tetapi dari *driver* sampai tujuan Jam 15.00, maka yang seharusnya dibongkar pada sore itu karena *driver* telat waktu bongkar akan diundur keesokan harinya”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Kemudian peneliti melakukan wawancara kepada informan A-3 dan A-4 yang memiliki pernyataan yang hampir sama. Maka peneliti mengutip dari informan A-4 sebagai berikut.

“Sebagai faktor penghambat kami sering mengalami keterlambatan saat pengiriman yang disebabkan karena kemacetan lalu lintas, selain itu faktor cuaca. Hal ini tidak bisa kami prediksi, sehingga kami mengalami keterlambatan”.

(Wawancara tanggal 2 Desember 2024)

Dari hasil pernyataan dari beberapa informan di atas peneliti memvalidasi kepada informan A-1 sebagai *key* informan. Berikut pernyataan dari *key* informan.

“Hambatan atau kendala saat melakukan pengiriman yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi salah satunya kondisi armada yang tidak selalu dalam kondisi prima, karena digunakan secara bergantian dan kadang belum sempat dicek sebelum armada itu dipakai, sehingga pengiriman pending karena truk tidak bisa beroperasi. Selain itu kondisi lapangan yang tidak bisa kami hindari seperti cuaca, kemacetan itu menjadi tantangan bagi kami. Hambatan internal seperti *driver* mengalami pelanggaran lalu lintas lalu terkena tilang kepolisian, akibatnya juga bisa memakan waktu lebih lama”.

(Wawancara tanggal 4 Desember 2024)

Hasil dari pernyataan seluruh informan tersebut peneliti melakukan analisa terkait faktor penghambat saat pengiriman sebagai berikut:

1. *Driver* sengaja memperlambat waktu pengiriman
2. Faktor eksternal seperti cuaca dan kondisi lalu lintas.
3. Kondisi armada yang tidak selalu prima.
4. *Driver* tidak menaati peraturan lalu lintas.
5. Penjadwalan pengiriman gagal karena kondisi truk yang tidak siap beroperasi.

Permasalahan tersebut berisiko menghambat tingkat efektivitas dan efisiensi truk untuk pengiriman barang, karena apabila masalah ini terjadi pengiriman barang tidak berjalan dengan semestinya. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengiriman perlu evaluasi menyeluruh, baik dari sisi manajemen, pengawasan, maupun perencanaan teknis di lapangan.

4.3 Output Penelitian Terapan

Menurut Mulya (2023), *output* adalah hasil didapatkan dari pembelajaran dengan melalui proses khusus sehingga menciptakan suatu produk atau buatan. Selain itu penjelasan lain *output* adalah hasil yang didapatkan terkait pada dua aspek yaitu suatu yang akan dibuat dan target yang dituju. Setelah mengetahui permasalahan yang terjadi penulis dapat memberikan suatu usulan mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP) saat proses pengiriman barang, berupa tabel yang mana sesuai dengan kesepakatan dan keinginan oleh PT. XYZ Semarang. Karena pada saat melakukan observasi, peneliti menemukan beberapa masalah seperti *driver* tidak mematuhi peraturan lalu lintas, kondisi truk yang tidak layak untuk beroperasi yang berakibat pengiriman selanjutnya tertunda, dan waktu pengiriman yang terlalu lama yang disebabkan karena kinerja pengemudi yang kurang maksimal.

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah panduan yang dapat digunakan untuk mengetahui aktivitas operasional kantor agar berjalan dengan lancar. SOP sangat penting karena sebagai pedoman dalam melakukan pekerjaan dan alat dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Hal ini dapat digunakan untuk meminimalisir berbagai kejadian yang kemungkinan dapat terjadi apabila perusahaan sedang beroperasi. Kegiatan yang sedang berkembang akan selalu konsisten apabila dapat memenuhi SOP. Oleh karena itu dengan adanya SOP yang sudah diperbarui dapat menentukan memperoleh manfaat secara optimal melalui pekerjaan yang lebih efisien. Berikut usulan Operasional Prosedur atau kebijakan operasional pengiriman barang untuk dapat digunakan pada aktivitas pengiriman barang di PT. XYZ Semarang.

	PT. XYZ Semarang	
	STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PENGIRIM BARANG (SOPIR)	
No. Dokumen	: 00-AIM-2024	
No. Revisi	: 00	
Tanggal	: 4 November 2024	

1. STANDART

Standar Operasional Prosedur (SOP) ini bertujuan untuk :

Merupakan suatu keputusan bahwa semua karyawan wajib memenuhi dan menghargai standar prosedur operasional (SOP) yang ditentukan serta ditetapkan oleh perusahaan.

2. OPERATING

Merupakan suatu kewajiban, bahwa setiap uraian tugas *driver*, harus dilakukan melalui prosedur, yang sesuai dengan peraturan yang ada dari berlaku di bawah ini.

3. PROSEDUR

1. Supir harus menggunakan pakaian yang rapi dan sopan (celana panjang dan sepatu)
2. Membersihkan kendaraan sebelum dipakai (luar dan dalam).
3. Sopir menjaga etika dan bersikap baik dalam membawa kendaraan.
4. Sopir memastikan dan monitor kelengkapan barang ketika proses muat (*loading*) dan bongkar (*unloading*) yang diangkut sesuai dengan surat jalan.
5. Sopir menjaga *SLA (Service Level Agreement)* waktu perjalanan (*full foll*) demi kelancaraandistribusi kiriman.
6. Sopir tidak diperkenankan menggunakan telepon atau sms paada saat menyetir guna menjaga keselamatan.
7. Sopir membersihkan dan mengamankan kendaraan dan perlengkapannya
8. Mengisi *form* lembur/*overtime* jika bekerja di luar jam kerja

4. TUGAS-TUGAS SERTA PEKERJAAN DRIVER

1. Supir wajib menjalankan tugas yang diberikan oleh user atau klien.
2. Supir wajib merawat dan menjaga serta bertanggung jawab atas mobil yang dikendarainya setiap hari :
 - a. Pemeriksaan rutin kendaraan bermotor/mobil sebelum bertugas.
 - b. Periksa perlengkapan pendukung operasioanal kendaraan.
 - c. Kebersihan serta kenyamanan kendaraan.
 - d. Keamanan kendaraan dalam berkendara dijalan.
 - e. Melaporkan kepada pihak yang berkompeten mengenai kondisi kendaraan.

STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)

Ruang Lingkup	: Prosedur Berkendara
Unit/Departemen	: Divisi Logistik
Penanggung Jawab	: PT. XYZ Semarang

Tujuan :

1. Untuk memberikan panduan dalam mengendalikan dan memastikan keamanan berkendara menggunakan armada di PT. Aman Indah Makmur dan mencegah terjadinya kecelakaan kerja.
 2. Untuk meningkatkan efektivitas dan efesiensi pengiriman barang menggunakan moda transportasi.
-

Prosedur ini berlaku untuk kendaraan truk box yang menjadi tanggung jawab PT. Aman Indah Makmur (Semarang) dalam rangka melakukan perjalanan pengiriman barang.

1. Sebelum Berkendara
 - a. Pastikan kondisi *driver* dalam keadaan sehat, fit, siap untuk mengemudikan kendaraan
 - b. Periksa kondisi kendaraan truk, baik dari bahan bakar, mesin ban, rem, radiator, lampu dan lain-lain. Bila menemukan kerusakan segera laporkan kepada pihak terkait.
 - c. Panaskan mesin kendaraan kendaraan truk selama 10-15 menit sebelum dijaankan.
2. Saat Berkendara
 - a. *Driver* diwajibkan membawa surat surat keamanan berkendara (surat jalan, SIM, KIR, STNK, dan lain-lain).
 - b. Pakailah sabuk pengaman sesaat setelah berada di dalam kabin truk.
 - c. Atur posisi duduk yang nyaman saat berkendara
 - d. Atur kecepatan sesuai dengan ketentuan maksimum 90km/jam.
3. Sesudah Berkendara
 - a. Memeriksa kondisi fisik kendaraan untuk memastikan tidak ada kerusakan atau masalah teknis yang muncul selama perjalanan.
 - b. Mengecek level bahan bakar, oli, dan cairan lain seperti air radiator untuk memastikan kendaraan siap digunakan kembali.
 - c. Mengisi dan memberikan buku laporan perjalanan yang kepada divisi logistik yang mencakup rute yang ditempuh, waktu perjalanan, dan kilometer yang telah dilalui dan pembelian.

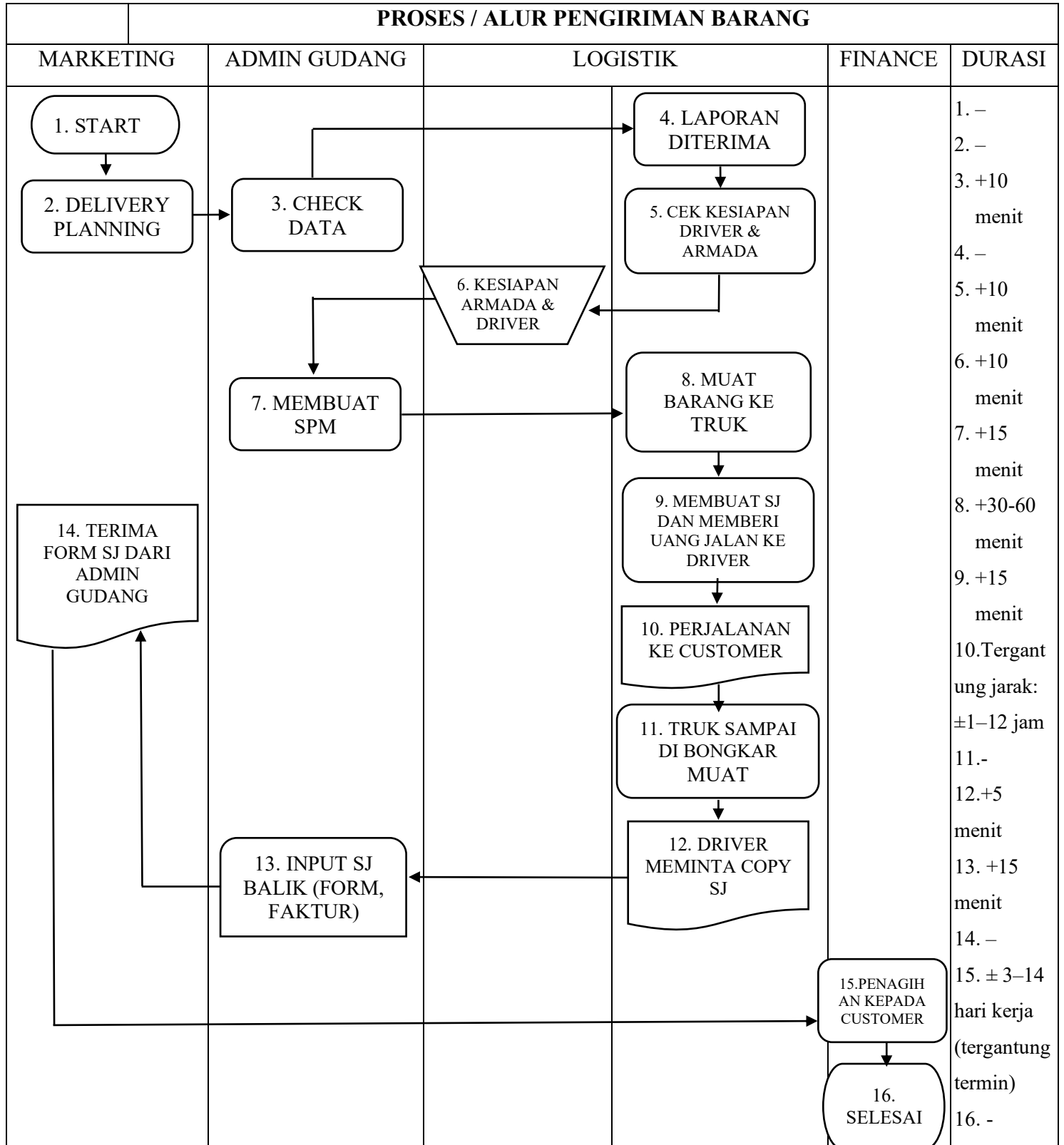


STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) FLOWCHART

Ruang Lingkup : Proses Berkendara
Unit/Departemen : Divisi Logistik
Penanggung Jawab : PT. XYZ Semarang

Tujuan :

1. Untuk memberikan panduan dalam mengedalikan dan memastikan keamanan berkendara menggunakan truk di PT. XYZ Semarang dan mencegah terjadinya kecelakaan kerja.
2. Untuk meningkatkan efektivitas dan efesiensi pengiriman barang menggunakan moda transportasi tru



Berdasarkan gambar alur proses dokumen pengiriman barang diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Marketing Setelah melakukan berbagai macam proses penawaran hingga ada pembelian produk dari *customer*, maka akan diadakan pengiriman barang. Bagian marketing membuat *planning* kapan pengiriman barang akan dilakukan.
2. Administrasi gudang Admin gudang mengecek data order pengiriman barang yang diberikan oleh bagian marketing. Setelah pengecekan, adm. Gudang memberikan laporan pada bagian logistik serta membuat Surat Perintah Muat (SPM) dan diserahkan kepada *driver*.
3. Logistik karyawan logistik melakukan pengecekan *driver* dan armada yang akan digunakan untuk mengirim barang. Jika sudah siap, surat jalan dibuat dan proses muat barang dilakukan dan barang siap untuk dikirimkan. Setelah driver sampai di tujuan, dilakukan bongkar barang serta *driver* memberikan Surat Jalan (SJ) kepada *customer* (driver meminta Copy-an nya sebagai bukti pengiriman). Bagian logistik memberikan info bukti pengiriman kepada bagian admin gudang.
4. Administrasi gudang Bagian admin gudang akan menginput data delivery order (DO) balik dari bagian logistik dan menginformasikan kepada bagian marketing.
5. Finance Bagian *finance* bertugas melakukan semua pembayaran, penagihan atau transaksi yang berkaitan dengan kegiatan PT. XYZ Semarang .Di sini finance bertugas melakukan penagihan atas pengiriman barang pada cust