

## Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan Pengiriman Barang ke *Consignee* pada PT. Lex Indonesia

Akbar Prakoso

Dosen Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Malahayati Jakarta, Indonesia

Alamat: Marunda, Kec. Cilincing, Jkt Utara, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 14150

**Abstract:** *PT. Lex Indonesia is a company engaged in the field of transportation and shipping services that serve the public in sending packages and documents door to door to all corners of Indonesia. The problem in this thesis is the factors that cause delays in shipping goods to consignees. The purpose of this study is to determine the factors that cause delays in shipping goods to consignees at PT. Lex Indonesia Jakarta in 2020 and find effective solutions and actions. Based on the results of the analysis using the fishbone diagram method used, five influencing factors were obtained, namely, the number of employees is not sufficient to handle the shipping process, bonuses are not given to employees to increase work enthusiasm, there are obstacles in the process of handling shipping goods, the fleet available to support shipping activities is inadequate, fleet maintenance has not been carried out properly and correctly. The root cause solution of the five factors, namely suggesting conducting a selection management analysis by creating positions and HR planning that are useful for finding out how many prospective employees are needed, management should create a program that motivates employees in the form of bonuses to increase work enthusiasm, pay attention to problems related to labor by creating a job training program plan, provide a special budget seriously to add new fleets, conduct routine fleet maintenance schedule evaluations by creating a proper maintenance system and preventive measures to overcome damage and provide warnings in the form of sanctions or notifications to each employee about the procedures for operating the fleet in accordance with the procedure.*

**Keywords:** *Delays, Delivery of Goods, Consignment*

**Abstrak:** PT. Lex Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa angkutan dan pengiriman barang yang melayani masyarakat dalam pengiriman paket dan dokumen secara door to door ke seluruh pelosok Indonesia. Adapun permasalahan dalam skripsi ini adalah faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan Pengiriman Barang Ke Consignee Pada PT. Lex Indonesia Jakarta tahun 2020 dan mencari solusi dan tindakan efektifnya. Berdasarkan hasil analisis dengan metode fishbone diagram yang digunakan, didapatkan lima faktor yang mempengaruhi yaitu, Jumlah karyawan yang ada belum mencukupi untuk menangani proses pengiriman barang, bonus tidak diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja, ada hambatan dalam proses penanganan pengiriman barang, armada yang tersedia untuk mendukung kegiatan pengiriman belum memadai, perawatan armada belum dilakukan dengan baik dan benar. Solusi akar permasalahan dari kelima faktor tersebut, yaitu Sebaiknya manajemen melakukan seleksi dengan membuat analisis jabatan dan perencanaan SDM yang berguna untuk mengetahui berapa jumlah calon karyawan yang dibutuhkan, sebaiknya manajemen membuat program yang memotivasi karyawan berupa pemberian bonus untuk meningkatkan semangat kerja, memberikan perhatian yang serius terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja dengan membuat rencana program pelatihan kerja, menyediakan anggaran khusus untuk melakukan penambahan armada baru, melakukan evaluasi jadwal perawatan armada secara rutin dengan membuat sistem perawatan yang tepat serta tindakan pencegahan untuk mengatasi kerusakan dan memberikan peringatan berupa sanksi atau pemberitahuan kepada setiap karyawan tentang tata cara pengoperasian armada yang sesuai dengan prosedur.

**Kata Kunci:** Keterlambatan, Pengiriman Barang, Konsinyasi

## **1. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan zaman dan dengan adanya perkembangan dibidang ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, kebutuhan manusia akan mengirimkan barang dari satu tempat ke tempat lain semakin tinggi. Dampak dari kebutuhan tersebut adalah semakin banyak bermunculannya jasa pengiriman barang yang berakibat menimbulkan persaingan antar penyedia jasa tersebut.

Dalam hal pengiriman atau pendistribusian barang baik ke luar negeri maupun dalam negeri, perusahaan penyedia jasa pengiriman barang memegang peranan yang sangat penting. Setiap orang maupun perusahaan dapat mengirimkan barang dengan mudah dengan menggunakan jasa pengiriman barang. Perusahaan maupun perorangan banyak yang menggunakan jasa pengiriman barang untuk mengirimkan barang ataupun dokumen, baik dalam jumlah yang kecil maupun yang besar.

Kepercayaan terhadap penyedia jasa pengiriman barang telah membuat perkembangan yang cukup pesat dalam bidang jasa pengiriman barang. Persaingan yang timbul menyebabkan setiap perusahaan meningkatkan pelayanan mereka terhadap para pelanggan yang kini sebagaimana diketahuinya sudah sangat terbuka dengan adanya jaringan internet sebagai sumber informasi. Salah satunya diantaranya adalah PT. Lex Indonesia yang berlokasi di Jalan Kalibata Raya No. 9 Jakarta Selatan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa angkutan dan pengiriman barang yang melayani masyarakat dalam pengiriman paket dan dokumen secara door to door ke seluruh pelosok Indonesia. Produk jasa dari PT. Lex Indonesia antara lain adalah Indonesia Express, Indonesia Regular, City Courier, dan Papua One Day. Sebagai perusahaan jasa pengangkutan dan pengiriman barang, PT. Lex Indonesia mempunyai banyak pelanggan tetap yaitu perusahaan-perusahaan seperti AHM, KTB, PARAGON, MCF, BAF, PANATRADE, H2O,dll, dimana perusahaan-perusahaan ini hampir setiap hari menggunakan jasa PT. Lex Indonesia untuk melakukan pengiriman. Maka dari itu PT. Lex Indonesia harus dapat memenuhi kebutuhan konsumennya yaitu dengan meningkatkan pelayanan secara prima atas proses pengiriman barang secara cepat dan mengirimkan barang ke penerima yang tepat. Selain itu faktor yang juga harus diperhatikan adalah penanganan terhadap suatu barang juga turut mempengaruhi kelancaran dalam pengiriman barang ke tempat tujuan.

Untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya PT. Lex Indonesia selalu berusaha untuk menghasilkan kinerja sebaik mungkin dan harus tanggap terhadap setiap keluhan / pengaduan untuk ditindaklanjuti sehingga tuntas dalam waktu singkat, dan dengan memperhatikan alat penunjang berupa peralatan- peralatan dan teknologi yang tersedia sehingga tidak menyebabkan kegagalan dalam pengiriman barang, namun pada kenyataan masih banyak kendala dalam melakukan proses pengiriman barang. Kendala yang dihadapi oleh PT. Lex

Indonesia adalah keterlambatan dalam pengiriman barang ke consignee. Kendala yang dialami ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti: jumlah karyawan yang tidak sebanding dengan banyaknya barang yang ditangani, karyawan kurang terampil dalam menangani proses pengiriman, kurangnya ketepatan waktu dalam melakukan pengiriman barang, terbatasnya jumlah armada untuk pengiriman, perawatan armada untuk pengiriman kurang diperhatikan dan lain sebagainya. Maka untuk memenuhi kepuasan konsumen, PT. Lex Indonesia harus memperkecil faktor-faktor yang menjadi kendala tersebut karena faktor tersebut seringkali menimbulkan keterlambatan pengiriman barang yang dampaknya sangat dirasakan oleh pelanggan terutama dari perusahaan yang memakai jasa PT. Lex Indonesia dan juga bila hal tersebut terjadi terus-menerus, maka dapat dipastikan mempengaruhi citra dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam dengan menggunakan Metode Cause and Effect Diagram yang sering disebut sebagai diagram tulang ikan (Fishbone Diagram) karena bentuknya seperti kerangka ikan atau diagram Ishikawa (Ishikawa's Diagram) dan mengemukakannya dalam bentuk sebuah skripsi dengan judul : "Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan Pengiriman Barang Ke Consignee Pada Pt. Lex Indonesia , Jakarta Tahun 2020".

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang maka pokok masalah yang akan dibahas pada skripsi ini adalah :

- a. Bagaimana tingkat perkembangan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia, Jakarta tahun 2020?
- b. Faktor apa saja yang menjadi penyebab dari terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia, Jakarta tahun 2020?

- c. Apa akar permasalahan utama dan solusinya dari faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia, Jakarta tahun 2020 ?

### **Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui bagaimana tingkat perkembangan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia, Jakarta tahun 2020.
- b. Untuk mengetahui faktor apa saja yang menjadi penyebab dari terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia, Jakarta tahun 2020.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis akar permasalahan utama dan solusinya dari penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia, Jakarta tahun 2020.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen**

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Menurut James A.F. Stoner (2008 : 4) pada kutipan buku karangan Agus Sabardi, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sarinah Sihombing (2014 : 3), “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.”

Menurut Flippo (2012 : 3) yang dikutip oleh Hani Handoko, “Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

## **Manajemen Logistik**

Menurut Martin Christoper dalam buku Ratih Hendayani (2011 : 17) logistik adalah “proses pengelolaan secara strategis dalam usaha perolehan, pergerakan dan penyimpanan bagian material dan persediaan akhir, juga berhubungan dengan arus informasi, melalui organisasi dan jalur pemasarannya dalam beberapa cara untuk mendapatkan keuntungan tertentu di masa depan yang maksimal melalui ongkos yang efektif”.

Manajemen logistik menurut (Wille m Siahaya, 2013 : 65) adalah bagian dari supply chain management yang merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan pengangkutan, penyimpanan, dan distribusi barang serta layanan jasa dan informasi terkait secara efisien dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

## **Keterlambatan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005 : 630) keterlambatan adalah lewat dari waktu yang ditentukan, memerlukan waktu banyak, hal terlambat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa keterlambatan adalah lewat dari waktu yang ditentukan yang disebabkan karena memerlukan waktu banyak sehingga hal tersebut menjadi terlambat

## **Consignee**

Menurut Husni dkk (2011 : 241), consignee adalah penerima suatu kiriman muatan, biasanya pembeli. Menurut Toto Suriaatmadja (2005 : 67), consignee/ penerima adalah seseorang yang ditunjuk dalam surat kargo udara untuk menerima kargo 2.6 Distribusi

Menurut Willem Siahaya (2013:92), “Distribusi adalah suatu proses penyampaian barang jadi dari produsen ke konsumen atau pemakai pada saat dibutuhkan.”

Menurut David A. Revzan yang dikutip David Sukardi Kodrat (2009:20) “Distribusi adalah suatu jalur yang dilalui oleh arus barang - barang dari produsen ke perantara dan akhirnya sampai kepada pemakai.

## **Transportasi**

Menurut Suharto Abdul Majid (2013 : 23), transportasi adalah kegiatan perpindahan atau pemindahan manusia dan barang atau sumber daya lainnya dari satu tempat atau tempat asal ke suatu tempat lainnya atau tempat tujuan dengan menggunakan alat angkut.

Sedangkan menurut Abbas Salim (2008 : 8), transportasi adalah kegiatan pemindahan barang (muatan) dan penumpang dari suatu tempat ke tempat lain. Dalam transportasi terlihat ada dua unsur yang terpenting yaitu:

- a. Pemindahan/pergerakan (movement)
- b. Secara fisik mengubah tempat dari barang (komoditi) dan penumpang ke tempat lain.

## **Pengertian Diagram Sebab Akibat / Fishbone Diagram ( Ishikawa's Diagram)**

Menurut Vincent Gasperz (1998:79), diagram sebab-akibat (cause- effect diagram) adalah suatu diagram yang menunjukkan hubungan di antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab- akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor - faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu.

Diagram sebab-akibat ini sering disebut sebagai diagram “tulang ikan” (fishbone diagram) karena bentuknya seperti kerangka ikan, atau diagram Ishikawa (Ishikawa's diagram) karena pertama kali diperkenalkan oleh Prof. Kaoru Ishikawa dari Universitas Tokyo pada tahun 1953.

Pada dasarnya diagram sebab-akibat dapat dipergunakan untuk kebutuhan-kebutuhan berikut:

- a. Membantu mengidentifikasi akar
- b. penyebab dari suatu masalah.
- c. Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah.
- d. Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut.

Diagram Sebab Akibat adalah suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang ada. Diagram ini dapat digunakan dalam situasi dimana:

- a. Terdapat pertemuan diskusi menggunakan brainstorming untuk mengidentifikasi mengapa suatu masalah terjadi.
- b. Diperlukan analisis lebih terperinci terhadap suatu masalah, dan terdapat kesulitan untuk memisahkan penyebab dari akibat.

Selanjutnya akar-akar penyebab masalah yang ditentukan dengan mengajukan pertanyaan “mengapa?” beberapa kali itu dimasukkan ke dalam diagram sebab-akibat. Diagram ini menunjukkan hubungan keterkaitan sebab-akibat dan telah mengkategorikan sumber - sumber penyebab berdasarkan 7M, yaitu:

- a. Manpower (tenaga kerja): berkaitan dengan kekurangan dalam pengetahuan (tidak terlatih, tidak berpengalaman), kekurangan dalam keterampilan dasar yang berkaitan dengan mental dan fisik, kelelahan, stres, ketidakpedulian, dan lain-lain.
- b. Machines (mesin-mesin) dan peralatan: berkaitan dengan tidak ada sistem perawatan preventif terhadap mesin- mesin produksi, termasuk fasilitas dan peralatan lain, tidak sesuai dengan spesifikasi tugas, tidak kalibrasi, terlalu complicated, terlalu panas, dan lain-lain.
- c. Methods (metode kerja): berkaitan dengan tidak ada prosedur dan metode kerja yang benar, tidak jelas, tidak diketahui, tidak terstandarisasi, tidak cocok, dan lain-lain.
- d. Materials (bahan baku dan bahan penolong): berkaitan dengan ketiadaan spesifikasi kualitas dari bahan baku dan bahan penolong yang digunakan, ketidaksesuaian dengan spesifikasi kualitas bahan baku dan bahan penolong yang ditetapkan, ketiadaan penanganan yang efektif terhadap bahan baku dan bahan penolong itu, dan lain-lain.
- e. Media: berkaitan dengan tempat dan waktu kerja yang tidak memperhatikan aspek-aspek kebersihan, kesehatan, dan keselamatan kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif, kekurangan dalam lampu penerangan, ventilasi yang buruk, kebisingan yang berlebihan, dan lain-lain.
- f. Motivation (motivasi): berkaitan dengan ketiadaan sikap kerja yang benar dan profesional (tidak kreatif, bersikap reaktif, tidak mampu bekerja sama dalam tim, dan lain-lain), yang dalam hal ini disebabkan oleh sistem balas jasa dan penghargaan yang tidak adil kepada tenaga kerja.

- g. Money (keuangan): berkaitan dengan ketiadaan dukungan finansial (keuangan) yang mantap guna memperlancar proyek peningkatan kinerja yang akan diterapkan.

### **Kerangka Berfikir**

Kerangka berfikir yang menjadi garis besar penelitian ini adalah menentukan bagaimana tingkat perkembangan pengiriman barang, faktor apa penyebab terjadinya terlambat dan apa akar permasalahan utamanya dan solusinya. Dengan menggunakan metode Cause and Effect Diagram yang sering disebut sebagai diagram tulang ikan (Fishbone Diagram), diharapkan dapat mengetahui dari permasalahan dalam bidang pengiriman barang

## **3. METODE PENELITIAN**

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Lex Indonesia yang berlokasi di Jalan Kalibata Raya No. 9 Jakarta Selatan, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa angkutan dan pengiriman barang yang melayani masyarakat dalam pengiriman paket dan dokumen secara door to door ke seluruh pelosok Indonesia. Produk jasa dari PT. Lex Indonesia antara lain adalah Indonesia Express, Indonesia Regular, City Courier, dan Papua One Day. Sebagai perusahaan jasa pengangkutan dan pengiriman barang, PT. Lex Indonesia mempunyai banyak pelanggan tetap yaitu perusahaan-perusahaan seperti AHM, KTB, PARAGON, MCF, BAF, PANATRADE, H2O,dll, dimana perusahaan-perusahaan ini hampir setiap hari menggunakan jasa PT. Lex Indonesia untuk melakukan pengiriman Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2020 sampai Desember 2020 selama 6 bulan yang dimulai dengan penelitian pustaka, dan berlanjut pada penelitian lapangan.

### **Populasi dan Sampel**

Dalam buku lain Menurut (Sugiyono 2010:61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Lex Indonesia sebanyak 20 orang Dalam penelitian ini sampel yang digunakan oleh penulis sebanyak

20 orang yang menggunakan sampel jenuh. “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel” (Sugiyono 2010:68).

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif Kualitatif. Menurut (Sugiyono 2010:21), metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas

### **Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Yang dimaksud dengan data primer dan data sekunder adalah:

- a. Data Primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya melalui prosedur dan teknik pengambilan data yang dapat berupa wawancara dan observasi.
- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber tidak langsung yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi.

### **Teknik Analisis Data**

Untuk mencari faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia, Jakarta. Maka teknik analisis data yang digunakan penulis adalah pendekatan Diagram Sebab Akibat. Dimana pendekatan Diagram Sebab Akibat ini menurut Vincent Gaspersz (1998:79) adalah suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan manajemen produktivitas total, diagram sebab akibat dipergunakan untuk menunjukkan Faktor Penyebab (Sebab) penurunan produktivitas dan Karakteristik (Akibat) produktivitas yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu

Diagram tulang ikan terdiri dari permasalahan utama dan penyebab utama. Jadi, penyebab utama dihubungkan dengan permasalahan utama melalui cabang utama. Tiap cabang utama memiliki cabang-cabang penyebab yang lebih kecil dimana tiap cabang memiliki hubungan dengan penyebab utama dan memiliki rangkaian penyebab yang lebih spesifik.

Dalam mengidentifikasi akar permasalahan, penulis hanya terfokus menggunakan satu komponen dari 5 komponen (five why keys), yaitu why untuk mengetahui dampak dari permasalahan yang muncul dari setiap kegiatan.

Alat ukur penelitian (angket / kuesioner penelitian) dengan tingkat pengukuran terhadap angket (alat ukur penelitian) pengukuran interval atau ratio dikhotomi (dua alternatif yang berbeda) yaitu Ya atau Tidak. (Riduwan 2004 : 89). Skala Guttman ialah skala yang digunakan untuk jawaban yang bersifat jelas (tegas) dan konsisten yang merupakan skala kumulatif. Jika seseorang menyisakan pernyataan yang berbobot lebih berat ia akan mengiyakan pertanyaan yang kurang berbobot lainnya (misalnya : yakin-tidak yakin; ya-tidak; benar-salah; pernah-belum; dll).

- a. Dalam bentuk pilihan ganda, contoh : a. Ya b. Tidak.
- b. Dalam bentuk check list, jawaban responden dapat berupa skor tertinggi bernilai (1) dan skor terendah (0), contoh : a. Ya (1) b. Tidak (0).

Penetapan faktor Bermasalah (BM) dan Tidak Bermasalah (TBM) dilakukan dengan cara pengukuran dengan statistik perhitungan rata-rata tengah (mean). Menurut Sugiyono (2010 : 49), yaitu teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Rata-rata (mean) ini didapat dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok itu, kemudian dibagi dengan jumlah individu yang ada pada kelompok tersebut.

#### **4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Analisis Tingkat Perkembangan Pengiriman Barang Ke Consignee Pada PT. Lex Indonesia. Dalam menangani pengiriman barang tersebut seringkali PT. Lex Indonesia mengalami kendala. Kendala yang dihadapi yaitu keterlambatan pada saat proses pengiriman barang. Kendala seperti ini sering terjadi ketika melakukan pengiriman. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap kegiatan pengiriman dengan membuat analisis perkembangan pengiriman barang untuk mengetahui seberapa besar jumlah tingkat keterlambatan yang dialami perusahaan.

Berikut ini data tingkat perkembangan pengiriman barang ke consignee yang terjadi pada PT. Lex Indonesia Periode Juli 2020 sampai dengan Desember 2020 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini

Berdasarkan tabel di atas bawah dalam kurun waktu 6 bulan rata-rata jumlah pengiriman barang sebanyak 809, rata-rata persentase on time 74%, rata-rata jumlah

barang on time 595, rata-rata persentase delay 26% serta rata-rata jumlah barang terlambat 214. Berikut ini data tingkat persentase keterlambatan pengiriman barang ke Consignee yang terjadi pada PT Lex Indonesia, dapat di lihat pada gambar di bawah ini :

### **Analisis Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan Pengiriman Barang Ke Consignee Pada PT. Lex Indonesia**

Penulis bisa simpulkan bahwa Kategori utama (faktor penyebab) dari Manpower dengan faktor penyebabnya yaitu, Jumlah karyawan yang ada belum mencukupi untuk menangani proses pengiriman barang harus sangat diperhatikan karena memiliki persentase yang paling besar dengan menduduki rangking 1 dengan persentase paling besar dengan 33%, selanjutnya Motivation dengan tipe faktor penyebab yang bermasalah yaitu Bonus tidak diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja sebanyak 27% yang menduduki rangking 2, berikutnya kategori utama (faktor penyebab) dari Manpower dengan tipe faktor penyebab yaitu, Adanya hambatan dalam proses penanganan pengiriman barang, juga harus menjadi perhatian dengan persentase 20% berada pada rangking 3. Selanjutnya kategori utama (faktor penyebab) dari Machine dengan dua faktor penyebab yang bermasalah yaitu Armada yang tersedia untuk mendukung kegiatan pengiriman barang belum memadai berada di rangking 4 dengan persentase 13%, dan yang terakhir adalah Perawatan armada belum dilakukan dengan baik dan benar berada di rangking 5 dengan persentase 7%.

### **Analisis Akar Permasalahan Utama dan Solusi Dari Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan Pengiriman Barang Ke Consignee Pada PT. Lex Indonesia**

Penulis mencoba menganalisis akar permasalahan utama dari setiap faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee, dengan cara pendekatan metode five why keys dibuat dengan tujuan mendapatkan akar permasalahan utama, dengan cara membuat kuesioner dengan pihak respon manajemen kembali guna melakukan wawancara untuk menggali informasi akar permasalahan utama.

Penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee yang terlihat pada :

- a. Manpower (jumlah karyawan), Jumlah karyawan yang ada belum mencukupi untuk menangani proses pengiriman barang. Adapun akar permasalahan utama yaitu

manajemen kesulitan dalam menemukan calon karyawan yang memenuhi kriteria yang ditentukan oleh perusahaan.

- b. Permasalahan utama yaitu Kinerja karyawan belum cukup maksimal dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.
- c. Manpower (keterampilan), Adanya hambatan dalam proses penanganan pengiriman barang. Adapun akar permasalahan utama yaitu saat ini perusahaan belum merencanakan untuk membuat program pelatihan kerja.
- d. Machine (ketersediaan armada), Armada yang tersedia untuk mendukung kegiatan pengiriman belum memadai. Adapun akar permasalahan utama yaitu Ongkos pengeluaran untuk memaksimalkan armada lebih kecil dibandingkan membeli armada baru.
- e. Machine (perawatan armada), Perawatan armada belum dilakukan dengan baik dan benar. Adapun akar permasalahan utama yaitu Manajemen terlalu fokus dengan kegiatan yang lain

Solusi berupa tindakan efektif yang penulis coba tawarkan untuk mengatasi masalah terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee yaitu pada:

- a. Manpower (jumlah karyawan), Sebaiknya manajemen melakukan seleksi dengan membuat analisis jabatan yang bertujuan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut dan membuat perencanaan Sumber Daya Manusia yang berguna untuk mengetahui berapa jumlah calon karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan, pada jenjang apa dan dibagian mana dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh pelamar.
- b. Motivation (bonus), Pihak manajemen bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja berupa pemberian bonus/ insentif tambahan untuk karyawan yang berprestasi agar karyawan termotivasi dalam meningkatkan semangat kerja.
- c. Manpower (keterampilan), Perusahaan sebaiknya memberikan perhatian yang serius terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja dengan membuat rencana program pelatihan kerja untuk karyawan, karena program pelatihan kerja yang direncanakan akan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dibidang kerjanya
- d. Machine (ketersediaan armada), Manajemen perusahaan sebaiknya menyediakan anggaran khusus untuk melakukan penambahan armada baru dan juga

memaksimalkan armada yang sudah tersedia dengan sebaik mungkin agar kegiatan pengiriman barang berjalan lancar.

- e. Machine (perawatan armada), Pihak manajemen sebaiknya fokus untuk melakukan evaluasi jadwal perawatan armada secara rutin dengan membuat sistem perawatan armada yang tepat serta tindakan pencegahan untuk mengatasi kerusakan. Pihak manajemen sebaiknya memberikan peringatan berupa sanksi atau pemberitahuan kepada setiap karyawan tentang tata cara pengoperasian armada yang sesuai dengan prosedur untuk menghindari armada mengalami kerusakan lebih parah.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Keterlambatan pengiriman barang selama periode enam bulan, memiliki rata – rata terlambat sebanyak 214 kali pengiriman dengan persentase 26%. Bulan Juli 2020 keterlambatan pengiriman sebanyak 231 kali pengiriman dengan persentase 32%, bulan Agustus 2020 keterlambatan pengiriman sebanyak 142 kali pengiriman dengan persentase 20%, bulan September 2020 keterlambatan pengiriman sebanyak 146 kali pengiriman dengan persentase 18%, bulan Oktober 2021 keterlambatan pengiriman sebanyak 228 kali pengiriman dengan persentase 26%, bulan November 2020 keterlambatan pengiriman sebanyak 244 kali pengiriman dengan persentase 28%, bulan Desember 2020 keterlambatan pengiriman sebanyak 295 kali pengiriman dengan persentase 34%.
- b. Faktor penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia, yaitu:
  - 1) Jumlah karyawan yang ada belum mencukupi untuk menangani proses pengiriman barang
  - 2) Bonus tidak diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja. Adanya hambatan dalam proses penanganan pengiriman barang.
  - 3) Armada yang tersedia untuk mendukung kegiatan pengiriman belum memadai.
  - 4) Perawatan armada belum dilakukan dengan baik dan benar.

- c. Akar permasalahan utama penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee pada PT. Lex Indonesia adalah:
- 1) Manajemen kesulitan dalam menemukan calon karyawan yang memenuhi kriteria yang ditentukan oleh perusahaan.
  - 2) Kinerja karyawan belum cukup maksimal dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.
  - 3) Saat ini perusahaan belum merencanakan untuk membuat program pelatihan kerja.
  - 4) Ongkos pengeluaran untuk memaksimalkan armada lebih kecil dibandingkan membeli armada baru.
  - 5) Manajemen terlalu fokus dengan kegiatan yang lain.

### **Saran**

Dari kesimpulan diatas ada beberapa saran yang ingin penulis sampaikan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke consignee tahun 2020, antara lain

- a. Untuk mengurangi tingkat keterlambatan pada saat proses pengiriman barang manajemen perusahaan sebaiknya melakukan upaya pengawasan secara langsung agar kinerja dari masing-masing karyawan bisa di pantau dengan baik serta memberikan arahan agar karyawan lebih fokus dan konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Manajemen perusahaan sebaiknya senantiasa melakukan evaluasi secara periodik terhadap faktor-faktor yang bermasalah agar perusahaan dapat mengantisipasi atau mengurangi masalah keterlambatan dalam pengiriman barang.
- c. Untuk mengatasi akar permasalahan utama penyebab keterlambatan pengiriman barang tersebut, sebaiknya manajemen perusahaan menerapkan tindakan efektif atau solusi secara kongkret seperti yang penulis uraikan pada bab sebelumnya, misalnya : melakukan seleksi dengan membuat analisis jabatan dan membuat perencanaan sumber daya manusia, dan membuat rencana program pelatihan kerja untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan lain sebagainya. Agar dapat mengatasi atau meminimalisir permasalahan yang telah terjadi dan demi mencapai produktivitas yang lebih baik di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S. (2012). *Manajemen transportasi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Agus, S. (2008). *Manajemen pengantar* (Edisi revisi). Unit Penerbit dan Percetakan – STIM YKPN.
- David, S. K. (2009). *Manajemen distribusi: Old distribution channel and postmo distribution channel approach berbasis teori dan praktik*. Graha Ilmu.
- Djauhari, A. (2007). *Pedoman transaksi ekspor & impor* (Cetakan pertama). Prestasi Pustaka.
- Gaspersz, V. (1998). *Manajemen produktivitas total: Strategi peningkatan produktivitas bisnis global*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hani, H. (2012). *Manajemen personalia & sumber daya manusia* (Edisi kedua, Cetakan kesembilan belas). BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah* (Edisi revisi, Cetakan kesepuluh). PT Bumi Aksara.
- Ma'arif, M. S., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen operasi*. PT Grasindo.
- Ratih, H. (2011). *Mari berkenalan dengan manajemen logistik* (Cetakan kesatu). Alfabeta.
- Riduwan. (2002). *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Alfabeta.
- Sihombing, S., & Gultom, R. S. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. In Media.
- Sobarsa, K. (2009). *Manajemen operasi internasional*. Mitra Wacana Media.
- Siahaya, W. (2013). *Sukses supply chain management: Akses demand chain management* (Cetakan pertama). In Media.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Alfabeta.
- Suharto, A. M. (2009). *Customer service dalam bisnis jasa transportasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Suriaatmadja, T. T. (2005). *Pengangkutan kargo udara: Tanggung jawab pengangkut dalam dimensi hukum udara nasional dan internasional* (Cetakan pertama). Pustaka Bani Quraisy.
- Tim Penyusun Pusat Bahasa Indonesia. (2005). *Kamus besar bahasa Indonesia* (Cetakan ketiga). PT Balai Pustaka.
- Tita, D. (2011). *Manajemen operasional: Strategi dan analisa (services dan manufaktur)* (Edisi pertama). Mitra Wacana Media.