

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

Dua dekade belakangan ini bisnis jasa pengiriman (*courier service*) telah berkembang dengan pesat di Indonesia, indikasi tersebut dikuatkan dengan bermunculannya banyak perusahaan jasa pengiriman. Hanifah (2008) mengemukakan, setidaknya ada sekitar 135 perusahaan yang berkecimpung di bisnis jasa pengiriman dan terdaftar di Asperindo (Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman *Express* Indonesia), sementara itu setidaknya 300 perusahaan tergabung di Asosiasi Logistik Indonesia (ALI). Besarnya potensi bisnis logistik ini dipengaruhi beberapa faktor, antara lain akibat terjadinya globalisasi bisnis, yang memungkinkan banyak perusahaan asing masuk ke Indonesia. Selain itu beberapa sektor industri Indonesia berkembang pesat, sehingga memilih jasa *outsourcing* dalam hal distribusi produknya, agar bisa fokus pada pengembangan bisnisnya, hal ini diikuti dengan membaiknya tingkat perekonomian di Indonesia, imbasnya daya beli masyarakat meningkat dan berujung kepada konsumsi penggunaan jasa pengiriman yang berbanding lurus.

Jasa pengiriman terbagi atas dua macam, yaitu jasa pengiriman skala besar yang umumnya identik dengan industri manufaktur, untuk kegiatan distribusi dan skala kecil yang cenderung menjadi konsumsi kalangan rumah tangga atau perorangan. Putri (2007) menggolongkan para perusahaan-perusahaan utama di bisnis jasa pengiriman skala kecil Indonesia, yaitu, TIKI JNE, Tiki, Posindo, FedEx/RPX, TNT, DHL, dan UPS. Prospek cerah di bisnis jasa pengiriman ini, melahirkan banyak pemain baru, sehingga secara langsung menciptakan suatu kompetisi di kalangan perusahaan-perusahaan tersebut, untuk itu dalam upaya memenangkan persaingan, setiap perusahaan harus banyak melakukan perbaikan dalam hal layanan yang diberikan, tidak terkecuali PT TIKI JNE.

Sejak awal tahun 1990, PT TIKI Jalur Nugraha Ekakurir atau JNE yang merupakan pecahan dari perusahaan sejenis CV Titipan Kilat (TIKI) telah memulai kegiatan usaha mandiriya terpusat pada penanganan kegiatan

pengiriman barang dan dokumen, dalam serta luar negeri. Eksistensi JNE yang telah hadir di seluruh Indonesia selama 20 tahun belakangan ini menjadi salah satu bukti bahwa kualitas pelayanan JNE, terutama fokus jasa layanan kurir dalam negeri telah diterima oleh masyarakat. Hal ini mendorong JNE untuk terus mempertajam visinya menjadi perusahaan berstandar internasional dan menjadi tuan rumah di negeri sendiri. Demi kepentingan tersebut, JNE diharapkan mengevaluasi diri dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan di tiap layanannya, semata-mata untuk tetap menjaga kepuasan dan kepercayaan, serta kesetiaan pelanggan.

Kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan (Wykof dalam Tjiptono, 2005, p.59). Atas dasar kutipan tersebut, JNE meluncurkan berbagai layanan untuk mengimbangi seluruh keinginan pelanggan, baik dilihat dari segi kebutuhan dan kemampuan setiap pelanggan. Paket-paket layanan populer yang disuguhkan JNE sendiri adalah layanan OKE (Ongkos Kirim Ekonomis), layanan REG (*Regular Express*), dan layanan YES (Yakin Esok Sampai). Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan (Goetsch, 2002, p.37). Terkait dengan jasa pelayanan, pendapat Gasperz itu dapat diartikan, bahwa JNE harus dapat mengawal layanan-layanan yang telah dikeluarkannya dalam suatu koridor kualitas ketepatan waktu penyampaian dan keutuhan barang. Dengan indikator ketepatan kecepatan penyampaian pengiriman dalam satuan hari, pelayanan pengiriman barang kategori REG, ternyata merupakan paket layanan JNE yang paling menunjukkan persentase kegagalan ketepatan waktu penyampaian, hal ini diperoleh setelah membandingkan laporan realisasi penyampaian barang dengan target lamanya waktu pengiriman yang sebelumnya telah dideklarasikan JNE saat peluncuran layanan.

Laporan realisasi penyampaian barang atau di JNE lebih dikenal dengan istilah *summary report* sendiri dibagi dua, yaitu data *summary report inbound* dan *outbound*, sebagaimana penggolongan operasional JNE yang terbagi atas pengiriman barang dari luar Bandung menuju Bandung (*inbound*) dan pengiriman

barang dari Bandung keluar Bandung (*outbound*), Dari data *summary report inbound* wilayah Bandung periode November-Desember 2010, yang dikeluarkan Divisi *Prove of Delivery* JNE, seperti terlihat pada Tabel I.1, menunjukkan persentase kegagalan ketepatan waktu penyampaian semua paket layanan JNE, baik layanan REG, YES, maupun OKE. Dan terbukti bahwa paket layanan REG merupakan paket layanan yang paling bermasalah. Hal tersebut kembali dikuatkan dengan data *summary report outbound* periode yang sama, yang ditunjukkan Tabel I.2 dan ternyata hasilnya tidak berbeda.

Tabel I.1 *Summary POD Report Inbound* JNE Bandung

(Periode 1 November - 31 Desember 2010)

Sumber : JNE Bandung Kawalayaan (posisi tanggal 13 Januari 2011)

Jenis Paket Layanan	Target Penyampaian	Jumlah Pengiriman	Jumlah Pengiriman Cacat	% Cacat
OKE	2-4 Hari	12.334 Paket	157 Paket	1,27 %
REGULAR	1-2 Hari	149.703 Paket	2301 Paket	1,53 %
YES	1 Hari	43.691 Paket	511 Paket	1,16 %

Tabel I.2 *Summary POD Report Outbound* JNE Bandung

(Periode 1 November - 31 Desember 2010)

Sumber : JNE Bandung Kawalayaan (posisi tanggal 13 Januari 2011)

Jenis Paket Layanan	Target Penyampaian	Jumlah Pengiriman	Jumlah Pengiriman Cacat	% Cacat
OKE	2-4 Hari	13.186 Paket	443 Paket	3,36 %
REGULAR	1-2 Hari	182.752 Paket	8158 Paket	4,46 %
YES	1 Hari	40.900 Paket	907 Paket	2,22 %

Dari data dapat terlihat, bahwa target penyampaian yang telah ditentukan, ternyata dalam realisasinya tidak sepenuhnya tercapai, bahkan oleh ketiga paket layanan terpopuler JNE. Dari ketiga paket, persentase kegagalan pengiriman barang *on-time* (cacat) terbesar ditunjukkan oleh layanan REG yang memiliki estimasi

pengiriman selama 1-2 hari kerja, mengikuti kemudian paket OKE dan YES. Terkait dengan visi PT TIKI JNE untuk menjadi perusahaan jasa berstandar internasional, persentase kegagalan paket REG hingga sebesar 4,46%, jelas merupakan sebuah hambatan serius yang harus segera diperbaiki. Lebih spesifik lagi bila melihat data laporan dari sumber dan periode yang sama terkait paket layanan *Regular Express*, pada JNE Bandung, dapat diperoleh bahwa, dibagi kembali ke dalam proses *Inbound* dan *Outbound*, kota asal Jakarta dan kota tujuan Medan, merupakan destinasi yang menghasilkan jumlah pengiriman cacat terbesar, seperti tampak pada Tabel I.3 dan I.4.

Tabel I.3 Data Pengiriman Paket REG Cacat Terbesar *Inbound* JNE Bandung

Sumber : JNE Bandung Kawaluyaan (posisi 31 Januari 2011)

Periode	Daerah Pengirim	Jumlah Pengiriman (Paket)	Jumlah Cacat (Paket)
November	Jakarta	46363	689
	Tangerang	5689	117
	Bekasi	4504	108
Periode	Daerah Pengirim	Jumlah Pengiriman (Paket)	Jumlah Cacat (Paket)
Desember	Jakarta	47309	606
	Bekasi	4441	79
	Tangerang	4975	55

Tabel I.4 Data Pengiriman Paket REG Cacat Terbesar *Outbound* JNE Bandung

Sumber : JNE Bandung Kawalayaan (posisi 31 Januari 2011)

Periode	Daerah Tujuan	Jumlah Pengiriman (Paket)	Jumlah Cacat (Paket)
November	Medan	2635	307
	Jakarta	23101	227
	Pontianak	1239	184
Periode	Daerah Tujuan	Jumlah Pengiriman (Paket)	Jumlah Cacat (Paket)
Desember	Medan	2903	317
	Banda Aceh	951	285
	Semarang	4357	277

Dilihat dari dua data terakhir di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pelayanan pengiriman paket *Regular Express* (REG) yang sebelumnya telah ditetapkan menjadi layanan paket pada JNE Bandung yang memiliki kontribusi persentase kecacatan terbesar, lebih mendalam lagi terbagi atas dua hal, yakni pertama untuk pengiriman *inbound*, kota pengirim Jakarta dalam periode November-Desember menjadi penyumbang jumlah cacat terbesar dalam hal ketepatan waktu penyampaian paket, hingga rata-rata sekitar 648 paket per bulannya, sementara kedua, untuk pengiriman *outbound*, kota tujuan Medan mewakili dua periode yang sama sebagai kota tujuan dengan penghasil paket cacat terbesar masing-masing 307 paket untuk november dan 317 paket untuk desember. Dengan hal ini, maka penelitian akan lebih spesifik membahas tentang bagaimana mencari usulan perbaikan jasa paket REG pada JNE Bandung untuk rute *inbound* Jakarta dan *outbound* Medan.

Berpedoman kepada teori Gasperz (2007, p.92) tentang DPMO (*Defect per Million Opportunity*), suatu perusahaan jasa dapat dikategorikan sebagai

perusahaan berkualitas dunia, apabila probabilitas tanpa cacat dalam produksi adalah 99,9997% atau 3,4 kegagalan dalam satu juta kesempatan. Artinya dalam satu juta pengantaran paket jasa, PT TIKI JNE hanya memiliki toleransi kegagalan ketepatan waktu penyampaian hanya 0,0003%. Bila dibandingkan dengan data *summary report* PT TIKI JNE Bandung sebelumnya, persentase kegagalan ketepatan waktu pengantaran paket REG ternyata terjadi hingga mencapai 4,46%, oleh karena itu, jelas visi JNE untuk dapat menjadi perusahaan berstandar internasional masih jauh dari harapan. Berawal dari hal tersebut, lalu diidentifikasi destinasi yang memberikan dampak terbesar dalam persentase kegagalan ketepatan waktu paket REG tersebut, yaitu kota tujuan Medan dan kota asal Jakarta, yang untuk kemudian dapat dijadikan pondasi dasar usulan perbaikan layanan paket *Regular Express* PT TIKI JNE Bandung.

Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan pihak manajemen JNE, ada beberapa faktor penyebab keterlambatan pengiriman barang yang secara umum terjadi dalam area *inbound* maupun *outbound*, baik dari segi teknis maupun non teknis, yaitu antara lain :

- a. Keterlambatan penjemputan barang
- b. Armada yang *overload*
- c. Tertinggal jadwal penerbangan pesawat
- d. Alamat tujuan atau nama *receiver* salah
- e. Kecelakaan kurir
- f. Kendaraan mogok
- g. Kurir sakit
- h. Akses jalan terhambat (jalan rusak, jembatan putus)
- i. Bencana alam

JNE menyadari jika terus dibiarkan, faktor-faktor keterlambatan umum tersebut, jelas akan sangat menghambat kinerja perusahaan, maka dari itu JNE selalu menekankan tanggung jawab dan sikap disiplin kepada seluruh karyawannya, serta memberi teguran langsung kepada pihak karyawan yang terbukti lalai, namun demikian hal ini tidak menjamin, bahwa kelalaian tersebut tidak akan muncul kembali, karena disadari langkah *repressive* yang dilakukan, tidak sebaik,

apabila digalakkan tindakan atau program preventif yang lebih efektif, mencegah terjadinya kesalahan.

Dampak negatif atas faktor kesalahan tadi, berpotensi memperburuk citra JNE, sebagai salah satu perusahaan besar jasa pengiriman di Indonesia, kepercayaan pelanggan akan menurun, sehingga bukan tidak mungkin para pelanggan yang kecewa tersebut, memilih perusahaan jasa pengiriman lain. JNE harus menanggapi serius masalah ini, JNE perlu mengevaluasi kinerja layanan di setiap paket, tidak terkecuali paket REG, lalu kemudian mencari solusi perbaikan yang dapat meningkatkan kualitas pelayanannya, sehingga di kemudian hari masalah seperti ini tidak muncul lagi, atau setidaknya dapat diminimalisir.

Melihat data realisasi ketepatan pengiriman yang ada dan berdasarkan faktor-faktor penyebab keterlambatan penyampaian pengiriman, diperlukan sebuah penelitian untuk menghasilkan perbaikan kualitas pada sistem terintegrasi JNE, mulai dari sumber daya manusia hingga proses pelayanannya. Hal ini sejalan dengan uraian bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang sesuai dengan harapan (Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2005, p.4).

Metode *lean six sigma* merupakan sebuah metode yang mempunyai konsep menyeluruh dalam sistem bisnis. Konsep *lean* sendiri berasal dari konsep sistem manajemen Toyota yang dikembangkan dan diperluas, sedangkan konsep *six sigma* berasal dari konsep sistem manajemen Motorola. Keunggulan kedua konsep tersebut disinergikan ke dalam *lean six sigma*. Tujuan utama penggunaan metode *lean six sigma* sendiri diperuntukkan untuk meningkatkan efisiensi dan fokus kepada persoalan pelanggan, selain fungsi lainnya sebagai metode meminimalisasi waktu proses (Womack & Jones, 1996, p.7). Dengan *lean six sigma*, pemborosan (*waste*) dan kegiatan yang tidak memiliki nilai tambah (*non-value added activities*) dapat diidentifikasi dan selanjutnya dihilangkan dengan peningkatan besar – besaran secara terus menerus (*radical continuous improvement*), serta pada akhirnya mencapai tingkat kinerja 6-sigma. Terkait dengan masalah yang ada, perbaikan kualitas pelayanan paket jasa REG amat layak dilakukan dengan metode *lean six sigma* ini.

I.2 Perumusan Masalah

Pada penelitian Tugas Akhir ini, perumusan masalah adalah :

1. Apa saja *waste* kritis yang terjadi dalam pelayanan paket REG beserta CTQ potensialnya?
2. Bagaimana tingkat kinerja pelayanan paket REG PT TIKI JNE saat ini?
3. Apa saja penyebab terjadinya *waste* kritis pada pelayanan paket REG?
4. Bagaimana usulan perbaikan kualitas paket REG dengan pendekatan *lean six sigma*?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang diharapkan tercapai, antara lain :

1. Mengetahui *waste* kritis yang terjadi dalam pelayanan paket REG beserta CTQ potensialnya.
2. Mengukur tingkat kinerja pelayanan paket REG PT TIKI JNE saat ini dengan metode *lean six sigma* dengan perhitungan *Defect Per Million Opportunity* (DPMO) dan *level sigma*.
3. Menentukan faktor-faktor penyebab terjadinya *waste* kritis pada pelayanan paket REG.
4. Memberikan usulan cara untuk memperbaiki kualitas pelayanan paket REG dengan pendekatan *lean six sigma*.

I.4 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka ditentukan batasan penelitian, sebagai berikut :

1. Penelitian didasarkan oleh data pengiriman cacat terbesar *inbound* Jakarta dan *outbound* Medan, layanan paket *Regular Express* (REG) *summary POD report* periode November-Desember 2010 dan kondisi aktual pada PT TIKI JNE Bandung.
2. Penelitian hanya sampai tahap *improve* yaitu memberikan usulan perbaikan sebagai bahan masukan untuk PT TIKI JNE Bandung pada khususnya, sehingga tidak memperhatikan tahap *control* dan pengukuran keberhasilan jika diimplementasikan.

3. Diasumsikan proses dan prosedur pelayanan PT TIKI JNE Bandung tidak mengalami perubahan signifikan selama periode penelitian dimulai (Januari 2010-selesai).

I.5 Manfaat Penelitian

Penelitian dalam rangka Tugas Akhir ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan informasi tentang nilai tingkat kinerja pelayanan PT TIKI JNE Bandung saat ini, untuk kemudian dibuat prioritas perbaikan bagi layanan yang masuk kategori rendah berdasarkan tingkat 6 sigma.
2. PT TIKI JNE Bandung dapat menentukan langkah-langkah perbaikan kualitas ke depannya dan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam pelayanan paket REG.
3. PT TIKI JNE Bandung mendapatkan masukan mengenai tata cara pengendalian dan peningkatan kualitas dengan pendekatan *lean six sigma*, sehingga dapat diimplementasikan pada proyek perbaikan selanjutnya (paket lain misalnya).
4. PT TIKI JNE Bandung dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, serta dapat mewujudkan visi sebagai perusahaan dengan standar internasional dan akhirnya dapat menjadi tuan rumah di negeri sendiri.

I.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini akan memberikan gambaran mengenai masalah yang akan dibahas, yang berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Landasan teori yang dimaksudkan untuk mengemukakan teori yang dapat dipakai untuk pemecahan masalah. Dalam hal ini memuat landasan teori yang berkaitan dengan *lean six sigma* dan mendukung dimensi kualitas untuk jasa pengiriman.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini memuat metodologi penelitian yang terdiri atas model konseptual dan sistematika penelitian, yang digunakan untuk melakukan analisis berdasarkan kajian data, cara penilaian supaya mendapatkan hasil yang meliputi metode pengumpulan data dan alat analisis.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini menjelaskan mengenai teknik identifikasi dan pengukuran terkait pengumpulan data yang diperoleh serta pengolahan data yang telah dihimpun sebelumnya.

Bab V Analisis Data

Bab yang menjelaskan mengenai hasil pembahasan berupa prioritas perbaikan dan analisis data yang telah dikumpulkan dan diolah.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab akhir ini menjelaskan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan serta saran-saran yang didasarkan pada hasil penelitian.