

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

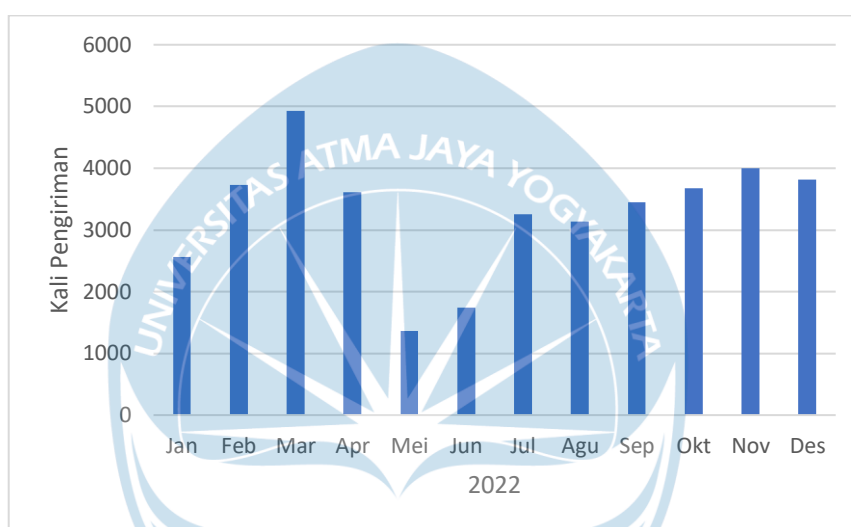
Dunia industri kini berkembang dengan sangat pesat, sehingga mendorong PT. X untuk dapat meningkatkan kinerjanya untuk dapat bertahan dan terus berkembang. Pelaku industri kini dituntut untuk saling berkompetisi agar dapat mempertahankan bisnis dan industri yang dijalankan. Persaingan tersebut menuntut pelaku sektor industri untuk dapat meningkatkan kualitas baik dari produk maupun pelayanan terhadap konsumen. Salah satu bentuk pelayanan terhadap konsumen dengan memperhatikan produk yang dikirim sampai dengan tepat waktu, sesuai dengan jumlah *order*, minimnya jumlah barang cacat, dan proses *claim* yang dapat dilakukan dengan mudah dan cepat serta proses pembayaran yang dapat dilakukan dengan mudah.

Pelayanan jasa kini di masa pasca pandemi terdapat beberapa dampak baik ataupun buruk yang dialami oleh beberapa sektor industri jasa logistik. Berdasarkan data Dampak Wabah *COVID-19* Terhadap Industri Jasa Logistik (Kinantya, 2021) terdapat beberapa dampak yang dialami oleh perusahaan yang bergerak pada sektor industri logistik. Dampak baik dari wabah *COVID-19* yaitu mengalami kenaikan ekonomi pada bidang alat kesehatan dan obat, makanan dan minuman, pertanian dan perikanan, serta komoditas *e-commerce*. Selain dampak baik dari wabah *COVID-19* juga terdapat dampak buruk yang dialami yaitu penurunan bahan manufaktur, otomotif dan elektronik, komoditas ekspor impor, dan pertambangan. Pemerintah memberikan sebuah respon terhadap perubahan-perubahan yang terjadi selama pandemi *COVID-19* yang sudah dijalankan sepanjang tahun 2020 hingga saat ini. Terdapat tiga strategi yang digunakan yaitu pertama, membatasi penyebaran virus *Corona* melalui kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), kedua memperkuat fasilitas dan pelayanan kesehatan untuk menghadapi pandemi, dan yang ketiga yaitu meredam dampak ekonomi yang diakibatkan melambatnya kegiatan ekonomi dengan melakukan jaring pengaman sosial dan dukungan fisik terhadap dunia usaha.

Selama pandemi *COVID-19* berlangsung peran logistik sangat penting untuk dapat mengurangi penyebaran virus *Corona*. Setelah pandemi mereda, peran jasa distribusi tersebut tetap besar karena terjadinya perubahan cara dan budaya masyarakat dalam mengirim dan membeli barang. Usaha yang bergerak di jasa

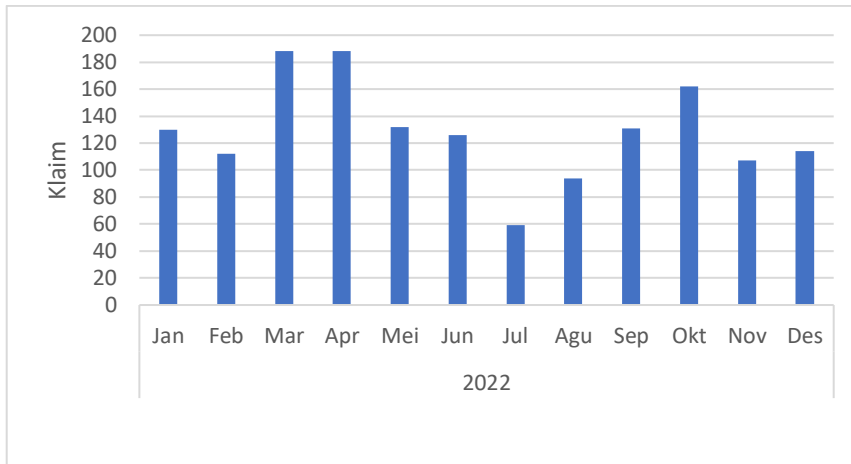
distribusi logistik yang banyak tumbuh selama pandemi harus mampu bersaing dengan memenuhi keinginan konsumen untuk mencapai kepuasan dari konsumen sehingga mampu bersaing dengan kompetitornya. Setiap konsumen mengharapkan pelayanan yang mudah dan cepat dengan kualitas pelayanan yang baik.

PT. X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada sektor industri *fast moving consumer goods* (FMCG) yang memproduksi minyak goreng dan sabun. PT. X merupakan salah satu PT yang tetap dapat bertahan di tengah pandemi COVID-19.



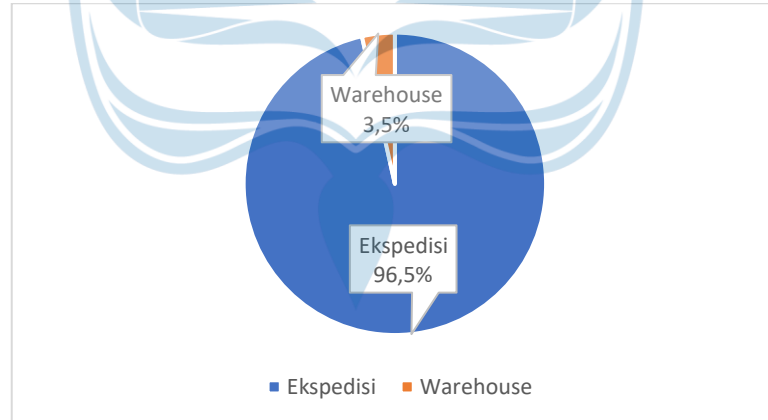
Gambar 1. 1. Distribusi Minyak Goreng dan Sabun PT. X 2022

Berdasarkan Gambar 1.1. yang didapatkan dari data distribusi PT. X pada tahun 2022. PT. X berhasil melakukan distribusi produk sebanyak 39.263 kali pengiriman selama tahun 2022. Kegiatan distribusi tersebut dibantu oleh pihak ketiga yaitu vendor ekspedisi yang mengirimkan produk hingga ke tangan distributor atau konsumen. Di balik tingginya jumlah pengiriman produk terdapat kendala dalam pengiriman, seperti jumlah barang yang tidak sesuai saat muat barang, kemasan primer maupun sekunder yang rusak, tidak terdapat identitas barang, dan barang rusak. Pengiriman yang mengalami kendala saat di perjalanan menuju lokasi distributor atau konsumen ini diwajibkan untuk melakukan proses *claim* untuk dapat menerima pembayaran setelah pengiriman produk. Gambar 1.2. merupakan data dari jumlah pengiriman yang mengalami kendala di saat perjalanan menuju distributor atau konsumen yang kemudian dilakukan proses *claim*.



Gambar 1. 2. Data *Claim* 2022

Berdasarkan Gambar 1.2. bahwa terdapat terdapat 1.546 pengiriman yang mengalami kendala saat diperjalanan menuju distributor atau konsumen. Dapat diketahui bahwa terdapat 1.546 *claim* dari 39.263 pengiriman pada tahun 2022 yang mengalami proses *claim*. Gambar 1.3. menunjukkan bahwa dari 1.546 pengiriman yang melakukan proses *claim*, 96,5% dari *claim* yang diterima memiliki kendala dari vendor ekspedisi sedangkan 3,5% lainnya berasal dari *warehouse*.



Gambar 1. 3. Alasan *Claim*

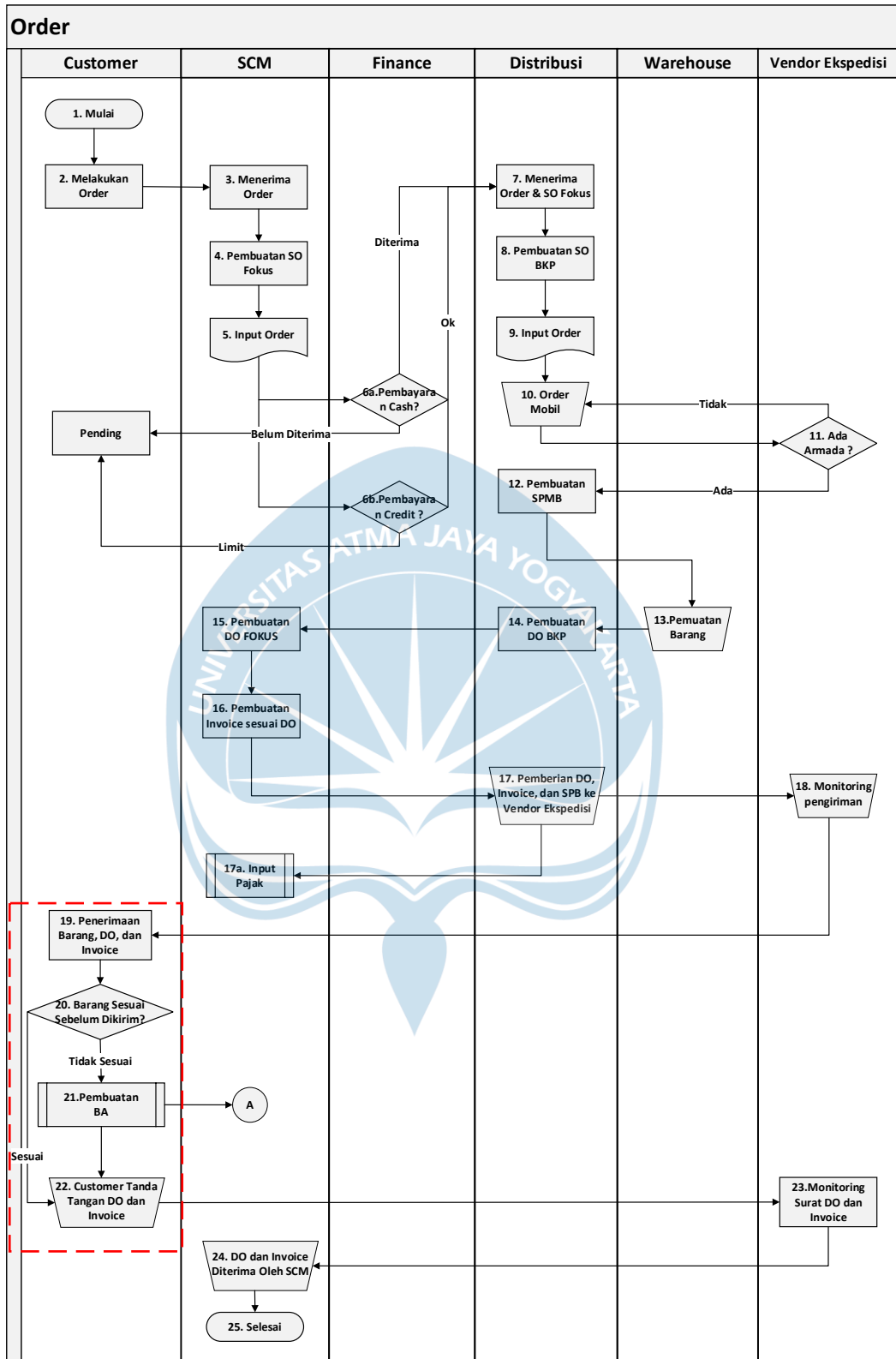
1.2. Penelusuran Masalah

Selama waktu penelitian, peneliti mendapati beberapa isu dari pekerja operasional yang berada disekitar bahwa terdapat sejumlah *claim* pada tahun 2022 yang cukup tinggi. Hal tersebut membuat peneliti ingin melakukan penelusuran lebih lanjut terhadap hal tersebut. Untuk mendapatkan informasi lebih lanjut maka dipilihlah PIC Distributor yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut.

Selama proses wawancara didapatkan bahwa benar terhadap isu tersebut bahwa terdapat 1.546 dari 39.263 pengiriman pada tahun 2022 mengalami *claim*.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara didapatkan proses bisnis yang dilaksanakan pada kegiatan *order* hingga pengiriman produk diawali dengan distributor atau konsumen yang melakukan *order* hingga pengiriman produk. Gambar 1.4. merupakan proses bisnis yang digunakan dalam kegiatan *order* hingga pengiriman produk, sedangkan Gambar 1.5 adalah mekanisme proses *claim*.

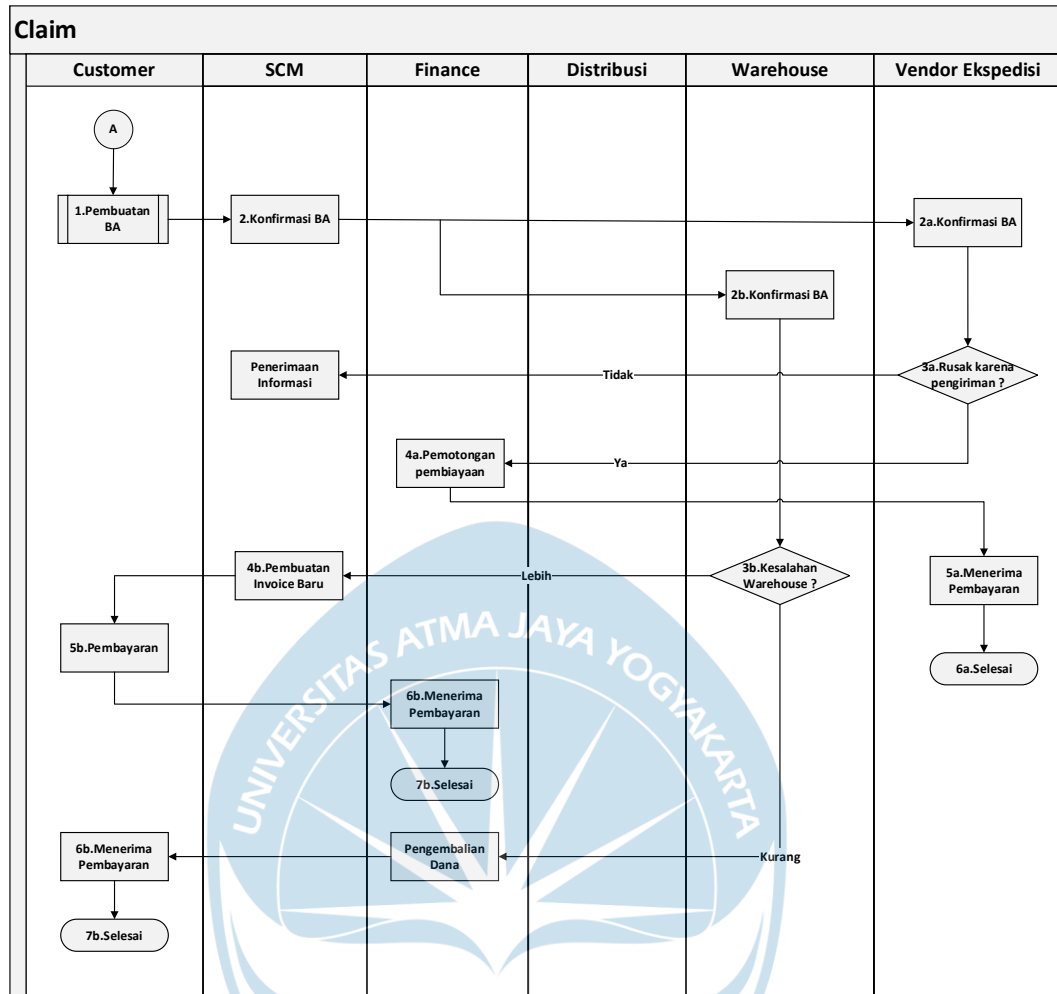




Gambar 1. 4. Proses Bisnis Order PT. X

Kegiatan *order* dimulai dari distributor atau konsumen yang melakukan *order* dilanjutkan pada SCM (*Supply Chain Management*), yang akan membuat *order*

dan surat SO (*Sales Order*) dilanjutkan dengan proses pembayaran oleh divisi *finance* jika pembayaran dilakukan secara *cash* maka diperlukan uang muka sebesar 50% dari harga *order* untuk dilanjutkan pada tahap sebelumnya, jika belum membayar uang muka maka proses *order* akan ditunda sampai membayar uang muka. Jika pembayaran dilakukan secara *credit* maka perlu untuk dilakukan konfirmasi bahwa *limit* dari *credit* mencukupi tagihan pembayaran jika tidak maka juga akan ditunda. Setelah proses pembayaran selesai maka akan dilanjutkan pada divisi distribusi menerima *order* dan SO untuk dilanjutkan pada tahapan pengecekan armada pengiriman dan pembuatan SPMB (Surat Perintah Muat Barang) yang akan diterima dan dilaksanakan oleh divisi *warehouse*. Setelah dilakukan muat barang, divisi distribusi akan membuat surat DO (*Delivery Order*), dilanjutkan oleh divisi SCM untuk membuat *invoice* sesuai DO. Divisi distribusi akan memberikan surat DO, *invoice*, dan SPB (Surat Perintah Bongkar) kepada vendor ekspedisi, saat pemberian surat tersebut, divisi SCM juga akan memproses pajak sesuai dengan jumlah *order*. Vendor ekspedisi akan melakukan *monitoring* pengiriman dan surat hingga sampai di tangan distributor atau konsumen. Distributor atau konsumen akan menerima surat dan barang yang *diorder*, jika sesuai dengan *order* maka distributor atau konsumen akan menandatangani surat DO dan *invoice* dan dikembalikan kepada vendor ekspedisi untuk diserahkan pada divisi SCM maka kegiatan *order* barang selesai. Namun, jika barang tidak sesuai dengan *order* maka perlu dilakukan pembuatan surat BA (Berita Acara) dan dilakukan proses *claim* yang diajukan oleh pihak distributor.



Gambar 1. 5. Proses Claim

Proses *claim* pada Gambar 1.5. dimulai dengan distributor atau konsumen membuat surat BA yang dikirimkan oleh SCM, SCM melakukan konfirmasi mengenai BA yang disampaikan untuk mengetahui kendala dari proses pengiriman disebabkan oleh kesalahan dari *warehouse* ataupun dari pihak vendor ekspedisi. Proses konfirmasi BA dilaksanakan selama 3-4 hari kerja setelah diterima BA pada SCM. Jika kendala ditemukan oleh vendor ekspedisi maka akan dilakukan pemotongan biaya pengiriman sesuai dengan harga kerusakan barang dan jika kendala bukan merupakan kendala yang disebabkan oleh vendor ekspedisi maka vendor ekspedisi perlu memberikan informasi bahwa kendala tersebut bukan disebabkan oleh vendor ekspedisi pada SCM dan selesai. Jika kendala tersebut disebabkan oleh *warehouse* seperti selisih barang maka perlu dilakukan pembuatan *invoice* baru untuk dilakukan pembayaran oleh distributor atau konsumen setelah proses *claim* selesai.

Proses *claim* ditargetkan akan selesai selama 5-10 hari kerja, pada aktualnya berdasarkan wawancara maka diketahui bahwa proses *claim* selesai lebih dari target penyelesaian. Hal tersebut dikarenakan pencatatan yang dilakukan secara tertulis dan lembar kertas surat DO, BA, dan *invoice* yang menyebabkan saat data diterima oleh divisi *finance* terkadang tercecer, sehingga divisi *finance* perlu meminta data kembali pada SCM untuk dilakukan tahapan selanjutnya pada proses *claim*. Selain itu dikarenakan SCM perlu waktu untuk mencari data yang disimpan pada folder dan pencatatan tertulis pada buku. Waktu lebih dibutuhkan untuk mencari data kembali yang menyebabkan proses *claim* yang terkadang melebihi batas target penyelesaian. Selain itu, terdapat PIC distributor yang bertugas untuk melakukan dan memastikan bahwa proses *claim* sudah selesai. PIC distributor perlu melakukan konfirmasi berulang pada divisi *finance* untuk memastikan proses *claim* yang dilakukan oleh divisi *finance* sudah selesai. Kegiatan tersebut seringkali dilakukan secara berulang dikarenakan data yang terkadang tercecer dan belum diberikan informasi lanjutan mengenai status pengerjaan *claim*. Namun, vendor ekspedisi menginginkan menerima pembayaran sesuai dengan target penyelesaian dan distributor atau konsumen menginginkan tagihan pelunasan terbit tepat waktu untuk segera dilakukan pelunasan.

Dari hasil wawancara dan observasi terhadap PIC Distributor didapatkan isu baru bahwa terdapat distributor yang mengeluhkan mendapatkan tagihan pembayaran yang terlambat tidak sesuai dengan waktu tagihan yang seharusnya. Maka dilakuka penelusuran lebih lanjut dengan menindaklanjuti isu tersebut menggunakan survey yang dilakukan pada tahun 2022 terhadap distributor. Distributor menginkan bahwa penagihan dapat dilakukan secara tepat waktu sehingga distributor dapat melakukan pembayaran secara tepat waktu. Hal tersebut merupakan dampak dari keterlambatannya pengembalian surat yang diberikan oleh vendor ekspedisi terhadap PT.X.

Adanya isu-isu selama masa observasi dan penelitian maka didapatkan beberapa *stakeholder* dalam penelitian ini, distributor atau konsumen sebagai pihak yang merasa keberatan dengan keterlambatannya tagihan pembayaran, PIC distributor atau yang mengurus proses *claim* penanggungjawab terhadap kegiatan *claim* yang muncul, dan vendor ekspedisi sebagai pihak yang menimbulkan kendala terhadap distributor yang mendapatkan tagihan pembayaran terlambat. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi didapatkan informasi kepentingan di antara setiap *stakeholder*. Setiap *stakeholder* memiliki kepentingan yang berbeda

pada proses pembayaran. Dalam hasil observasi, distributor menginginkan bahwa tagihan pembayaran atau pelunasan dapat diterbitkan secara tepat waktu. Untuk memenuhi hal tersebut maka dilakukan wawancara terhadap pihak vendor ekspedisi mengenai harapan yang diinginkan vendor ekspedisi terhadap perusahaan, didapatkan vendor ekspedisi menginginkan bahwa pembayaran dilakukan dengan tepat waktu. Berdasarkan keterangan tersebut maka dilakukan wawancara lanjutan terhadap PIC distributor. PIC distributor memberikan keterangan bahwa hal tersebut berada pada bagian *finance* namun, PIC distributor juga menginginkan bahwa untuk tidak melakukan kegiatan berulang untuk melakukan pengecekan status pembayaran pada bagian *finance*. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi maka didapatkan tiga *stakeholder*.

Kini perusahaan memiliki 45 vendor ekspedisi yang sudah bekerja sama untuk dapat mengantarkan produk hingga tangan distributor atau konsumen. Vendor ekspedisi tersebut dibagi menjadi 2 kategori pengiriman yaitu darat dan laut. Tabel 1.1. merupakan vendor ekspedisi darat yang digunakan oleh PT.X.

Tabel 1. 1. Vendor Ekspedisi Darat

Kode	Darat
1	Angkutan Nusantara Jaya
2	Berkah Mulia Logistics
3	Berkat Lalulalang Transindo
4	Bintang Suraya Pasifik
5	Catur Global Logistik
6	Citra Surya Gunung Intan
7	Crieta
8	Darya Buana Expresindo
9	Dexter Eurekaatama
10	Duhita Perkasa
11	Freiya Abadi Trans
12	Hafs Ermifan Abadi
13	Hamada Logistik
14	Jaladara Jaya Trans
15	Kartika Asri Prima
16	Kencana Sakti
17	Lancar Central Logistics
18	LIMA LIMA
19	LMC Trans Partner
20	Mahameru Lintas Abadi

VD

Tabel 1.1. Lanjutan Vendor Ekspedisi Darat

	Kode	Darat
VD	21	MCL
	22	Mitra Setiawan
	23	Monstrans Global Digilog
	24	Multi Warna Rasa
	25	Pelangi Indah Transport
	26	Pelita Hati
	27	Perisone & Eirene Trans
	28	Samudrajaya Pratama
	29	Sari Sukses Abadi
	30	Sentral 88
	31	Setiawan Mitra Utama Logistik
	32	Sinar Guna Lestari
	33	Sukses Makmur Abadi
	34	Sumitama Mitra

Ke-39 vendor ekspedisi tersebut menyediakan beberapa jenis moda pengiriman seperti *Build Up, Container, Tronton, Engkel, Dutro, CDD, CDE, L300, Wing Box*, dan *Truck*. Moda pengiriman tersebut hanya digunakan untuk pengiriman yang berlokasi di pulau Jawa, sedangkan untuk pengiriman luar pulau Jawa menggunakan vendor khusus yang menyediakan jasa pengiriman untuk pengiriman produk keluar pulau Jawa. Pengiriman keluar pulau Jawa ini diawali dengan melakukan pembuatan barang ke dalam moda transportasi Fuso yang kemudian Fuso tersebut melakukan perjalanan laut menggunakan kapal. Tabel 3.4 merupakan vendor ekspedisi yang menyediakan jasa pengiriman melalui perjalanan laut.

Tabel 1. 2. Vendor Ekspedisi Laut

	Kode	Laut
VL	1	Alibaba Bersaudara Cemerlang
	2	Bintang Segara Mas
	3	Cahaya Nitya Gemilang
	4	Jasa Sumber Karunia
	5	Samudera Express Indonesia
	6	Surya Bahari Indonesia

1.3. Rumusan Masalah

PT. X memiliki kendala pada proses *claim*, yang berakibat siklus *order* lama dan pembayaran ke vendor tertunda. Pada tahun 2022 PT. X memiliki tingkat *claim* sebanyak 1.546 kali dari 39.263 pengiriman melakukan proses *claim* yang disebabkan oleh proses pengiriman dan saat bongkar barang.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu mengurangi tingkat *claim* sebanyak 50 % dari semula pada tahun 2022.

1.5. Batasan

Batasan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Penelitian dilakukan hanya pada divisi Distribusi dan Logistik sesuai area magang peneliti.
- b. Data yang digunakan untuk melakukan identifikasi penyebab masalah adalah data pada tahun 2022.

1.6. Keunikan Penelitian

Keunikan pada penelitian ini terletak pada pengiriman yang dilakukan oleh vendor ekspedisi yang membuat PT. X tidak dapat ikut andil atau bertanggung jawab selama perjalanan hingga tiba di lokasi tujuan. Apabila terdapat permasalahan dalam pengiriman, perusahaan harus melakukan upaya yang bisa mempengaruhi kinerja vendor.