

## BAB IV PEMBAHASAN

### 4.1 Uraian Pekerjaan

Pada kegiatan kerja praktik penulis melakukan aktivitas di bagian distribusi. Pada bagian distribusi dapat dijelaskan beberapa aktivitas pekerjaan yang dilakukan selama kerja praktik, antara lain sebagai berikut :

1. Melakukan pencetakan *Delivery Order* (DO) dan *Faktur* yang dikirim dari bagian *marketing* ke admin distribusi melalui sistem SIT Immortal (sistem ERP yang digunakan oleh perusahaan). Pencetakan DO dan *faktur* akan dilakukan setelah ada pemberitahuan *via* telepon dari bagian *marketing* kepada admin distribusi melalui nomor *extension internal* perusahaan.
2. Menginput data pengiriman barang. Data yang di input ke dalam sistem SIT Immortal hanya dalam lingkup modul distribusi, diantaranya :
  - a. Menginput penambahan informasi pengiriman, data tersebut berupa tanggal barang dikirim dan siapa yang mengirim barang tersebut (kurir internal atau pihak ekspedisi).
  - b. Menginput penerimaan barang. Aktivitas ini biasanya dilakukan dengan menginput data berdasarkan siapa yang menerima barang (mencantumkan nama penerima) yang dikirim oleh pihak perusahaan melalui kurir internal.
  - c. Menginput dokumen pemeriksa barang. Dokumen ini berfungsi sebagai dokumen pendamping DO. Dokumen pemeriksa juga wajib diisi oleh pihak yang memiliki andil dalam aktivitas *Order Picking*, beberapa hal yang wajib diisi antara lain :
    - 1) Tanggal DO diterbitkan, diisi oleh admin distribusi.
    - 2) Nama *customer* dan petugas pengambil barang, diisi oleh *picker*.
    - 3) Nama petugas pemeriksa barang, diisi oleh *quality controller* dan koordinator.
    - 4) Nama petugas pengemas barang, diisi oleh *packer*.
    - 5) Jumlah koli, total berat barang yang dikemas dan ekspedisi apa yang digunakan, diisi oleh penimbang.
  - d. Menginput surat izin membawa barang.
  - e. Membuat daftar pengiriman ekspediteur.

3. Melakukan pembuatan surat jalan manual. Surat jalan manual dibuat untuk beberapa fungsi yang berbeda, pertama sebagai dokumen pendamping barang yang akan diambil langsung oleh pihak *marketing* (MSR) untuk menjadi bukti kepada pihak keamanan bahwa pihak *marketing* (MSR) tersebut telah memiliki izin untuk membawa barang keluar dari perusahaan. Kedua, sebagai dokumen pendamping produk milik *customer* yang mengalami kekurangan dalam pengiriman.
4. Melakukan penyortiran dokumen DO. Penyortiran dilakukan berdasarkan tanggal DO tersebut diterbitkan dan mengelompokkannya sesuai dengan jenis ekspedisi yang digunakan untuk mengirim barang tersebut. Penyortiran dilakukan untuk memudahkan admin apabila sewaktu-waktu timbul *complaint* dari pihak *marketing* maupun *customer* perihal barang yang dikirim, mulai dari kasus belum sampainya barang dari waktu yang telah ditentukan, kekurangan atau kesalahan barang yang dikirim dan lain sebagainya.
5. Membantu *checker* memeriksa barang yang diterima dari bagian produksi. Pemeriksaan barang dilakukan di *staging area* atau tempat pengumpulan barang sementara sebelum dimasukkan ke dalam gudang distribusi. Pemeriksaan yang dilakukan berupa pemeriksaan fisik vs dokumen, pemeriksaan tersebut antara lain :
  - a. Pemeriksaan *quantity* atau jumlah barang, apakah jumlah barang sesuai dengan dokumen *Delivery Note* (DN) atau tidak.
  - b. Pemeriksaan nomor *batch* pada barang, sesuai dengan dokumen *Delivery Note* (DN) atau tidak.
  - c. Pemeriksaan penamaan atau *sticker* pada barang, apakah *sticker* sesuai dengan nama barang atau tidak.
6. Membantu aktivitas *put away* atau meletakkan barang yang telah selesai diperiksa oleh *checker* dan telah dicatatkan ke dalam sistem menuju ke dalam gudang distribusi, peletakkan dilakukan dengan cara menumpuk kerdus-kerdus tersebut di atas *pallet*.
7. Membantu aktivitas *loading* barang. Sebelum barang dimuat ke dalam truk, terlebih dahulu dilakukan proses penimbangan dan penyortiran barang menurut jasa ekspedisi yang akan digunakan.

## 4.2 Pemecahan Masalah

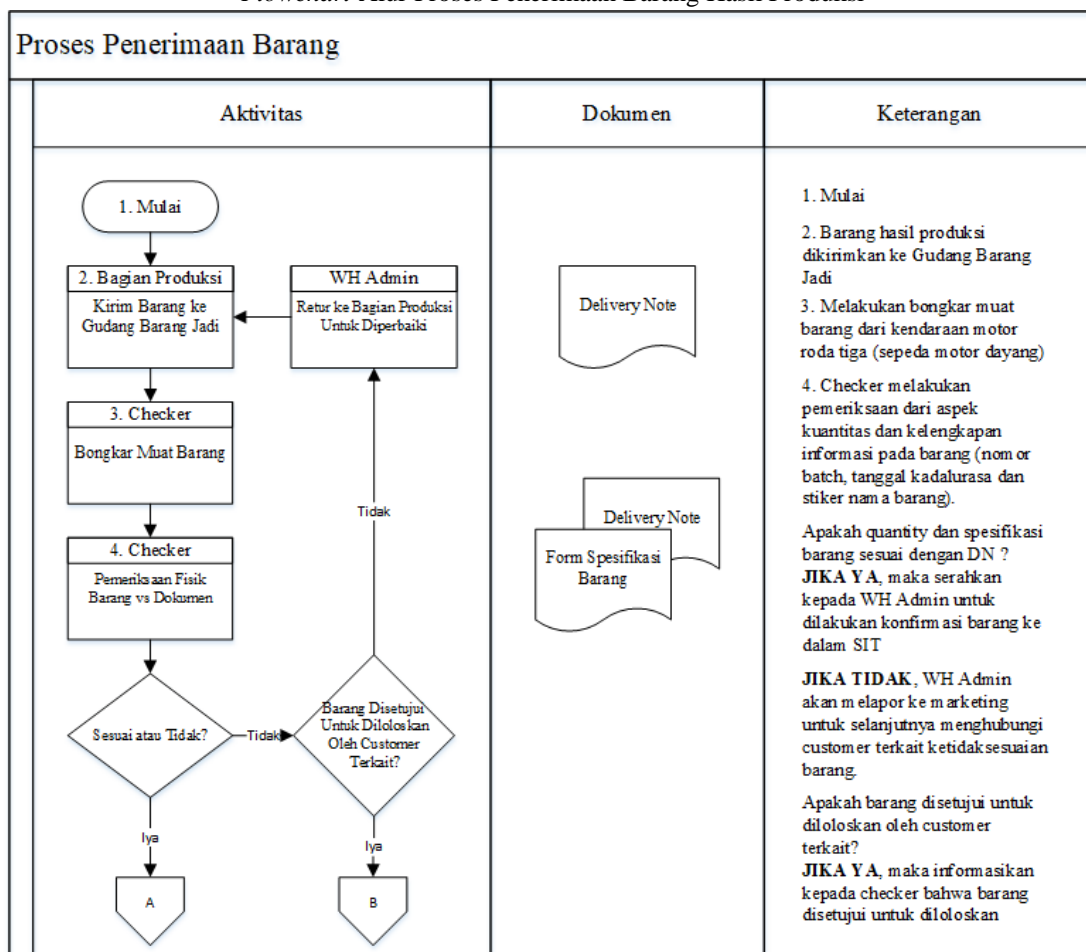
Berdasarkan permasalahan yang terdapat di bagian distribusi terkait aktivitas penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran barang terdapat langkah-langkah dalam upaya pemecahan masalah. Pemecahan masalah dilakukan sebagai bahan untuk melakukan suatu analisis perbaikan.

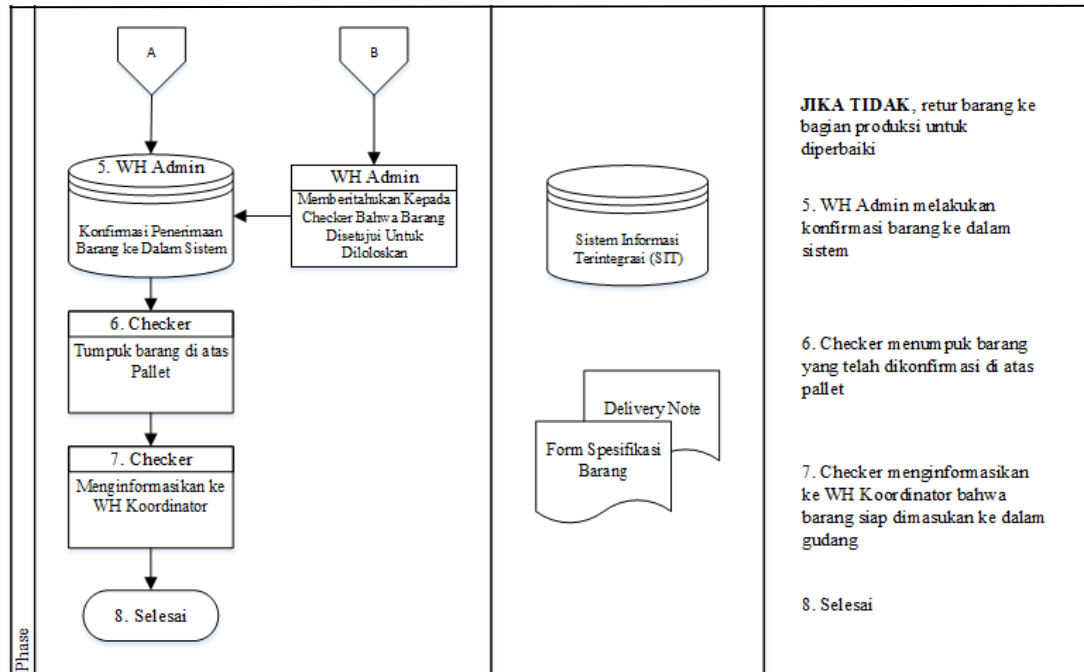
### 4.2.1 Kondisi Aktual Proses Penerimaan

Berikut ini adalah alur proses kerja penerimaan barang di PT Immortal Cosmedika Indonesia :

Diagram 4.1

Flowchart Alur Proses Penerimaan Barang Hasil Produksi





Sumber : Data diolah

Proses penerimaan barang merupakan salah satu aktivitas gudang yang sangat penting karena merupakan awal dari penanganan terhadap barang yang akan masuk ke dalam gudang. Alur proses penerimaan barang dimulai dari pengiriman barang yang dilakukan oleh bagian *Plant/Produksi* sampai dengan barang tiba di Gudang Distribusi beserta dokumen terkait proses penerimaan barang. Barang diangkut dari *Plant/Produksi* ke Gudang Distribusi menggunakan sepeda motor roda tiga (sepeda motor dayang) yang memiliki bak penampung barang yang berada dibagian belakangnya.

Setelah barang tiba di Gudang Distribusi, barang langsung di bongkar muat oleh petugas pengirim barang dibantu dengan petugas *checker*. Setelah dilakukan proses bongkar muat barang, selanjutnya dilakukan pemeriksaan antara fisik barang dengan dokumen *Delivery Note* (DN). Pemeriksaan diawali dengan menghitung *quantity* barang yang dikirim, setelah itu dilakukan pemeriksaan terhadap informasi yang tertera pada fisik barang tersebut, misalnya pemeriksaan terhadap nomor *batch*, tanggal *expired date*, dan stiker nama barang. Apabila terdapat ketidaksesuaian, maka pihak admin gudang akan menginfokan kepada bagian *Plant/Produksi* untuk memperbaiki atau mengganti barang tersebut. Sebelum menginfokan kepada bagian Produksi, barang yang terdapat ketidaksesuaian bisa saja diloloskan untuk masuk ke

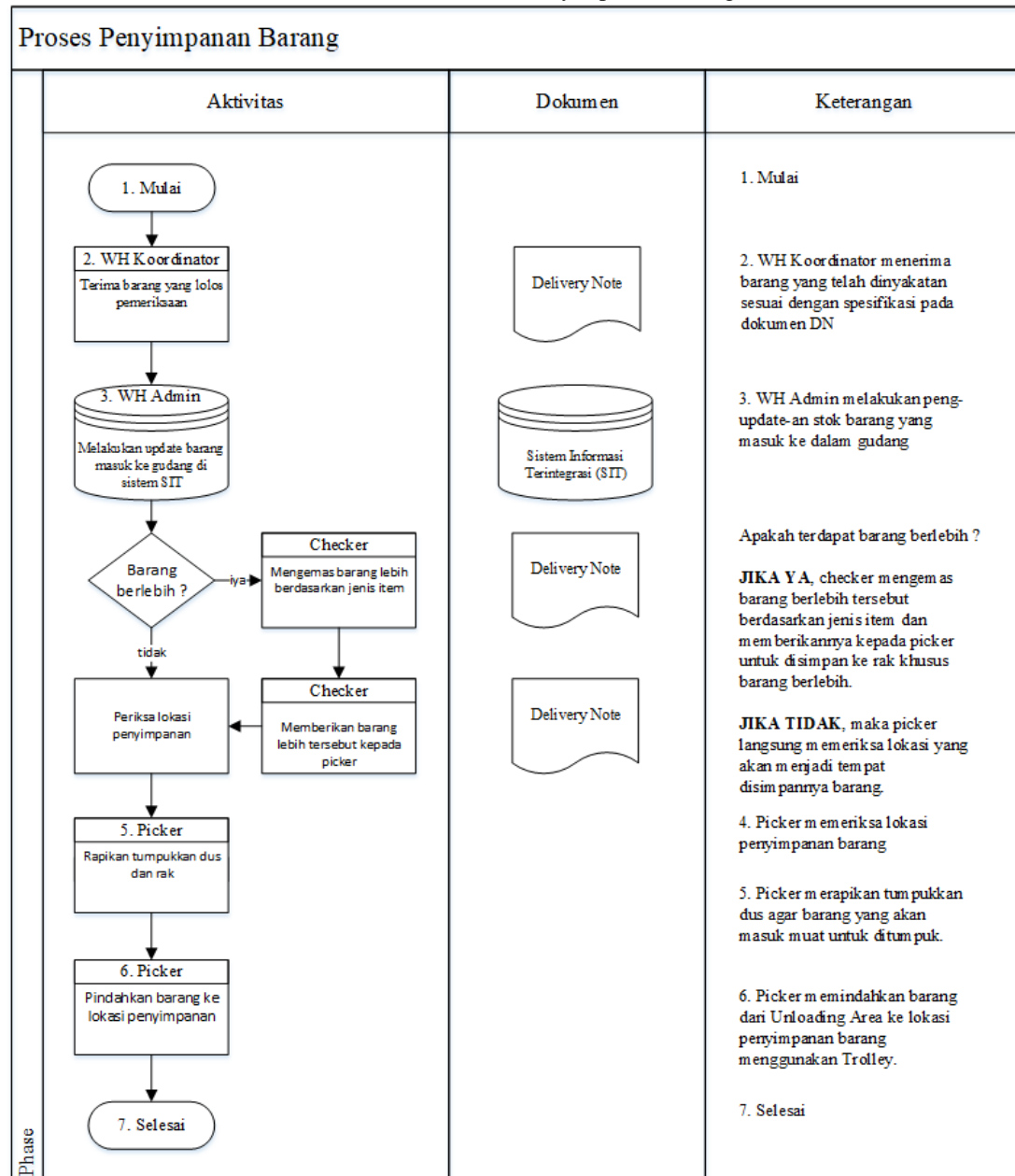
dalam gudang apabila *checker* menginfokan kepada pihak admin gudang bahwa ditemukan ketidaksesuaian, maka pihak admin gudang langsung menghubungi bagian marketing untuk menegosiasikan kepada *customer* terkait perihal adanya barang yang *reject* atau mengalami ketidaksesuaian dengan dokumen DN. Apabila *customer* terkait masih mentolerir *reject* atau ketidaksesuaian yang terjadi, maka barang baru boleh diloloskan. Namun jika *customer* terkait menolak adanya *reject* atau ketidaksesuaian tersebut, barulah barang *reject* tersebut diserahkan pada bagian Produksi untuk diperbaiki.

Namun bila tidak terdapat barang *reject*, maka barang langsung dikonfirmasi ke dalam sistem oleh admin gudang. Setelah proses konfirmasi selesai, barang langsung ditumpuk pada pallet yang sudah disediakan. Selanjutnya barang yang ditumpuk pada *pallet* dituliskan nomor DN dengan menggunakan spidol merah untuk membedakan barang yang sudah dikonfirmasi dengan yang belum. Setelah dituliskan nomor DN sebagai bukti barang tersebut telah dikonfirmasi, *checker* langsung menginformasikan barang tersebut secara lisan ke koordinator gudang untuk memberitahukan bahwa ada barang yang sudah siap dimasukan untuk disimpan ke dalam gudang.

#### **4.2.2 Kondisi Aktual Proses Penyimpanan**

Berikut ini adalah alur proses kerja penyimpanan barang di PT Immortal Cosmedika Indonesia :

Diagram 4.2  
Flowchart Alur Proses Penyimpanan Barang



Sumber : Data diolah

Pada proses penyimpanan barang, dimulai dari diterimanya barang yang telah dikonfirmasi ke dalam sistem dan dinyatakan lolos pemeriksaan oleh koordinator gudang. Setelah koordinator gudang menerima barang, barang tersebut langsung diserahkan kepada admin gudang untuk dilakukan proses

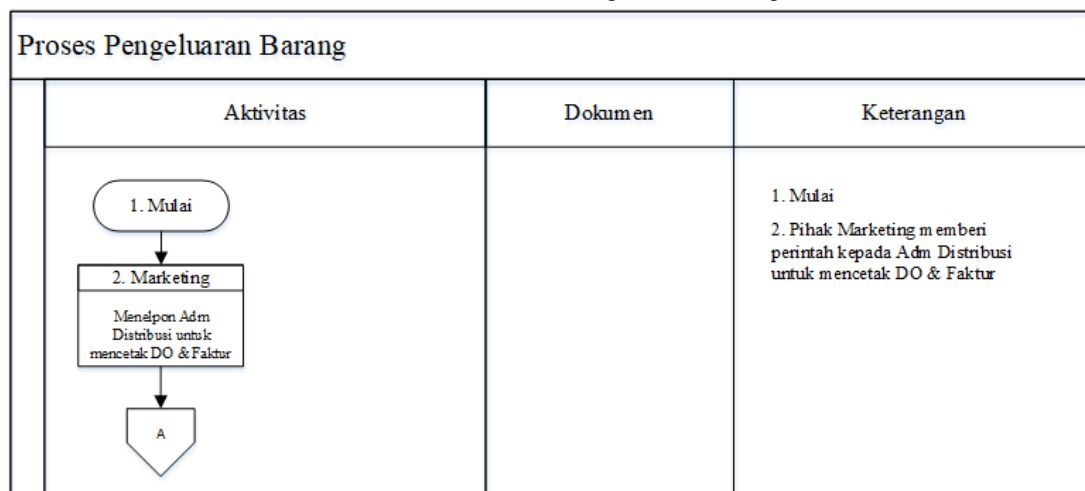
peng-*update*-an stok barang yang diterima masuk ke dalam gudang. Apabila terdapat barang berlebih, maka barang tersebut akan diserahkan pada checker untuk kemudian dikemas kembali berdasarkan jenis item dan jika sudah selesai dikemas, barang langsung diberikan pada *picker* untuk disimpan ke dalam rak khusus barang berlebih.

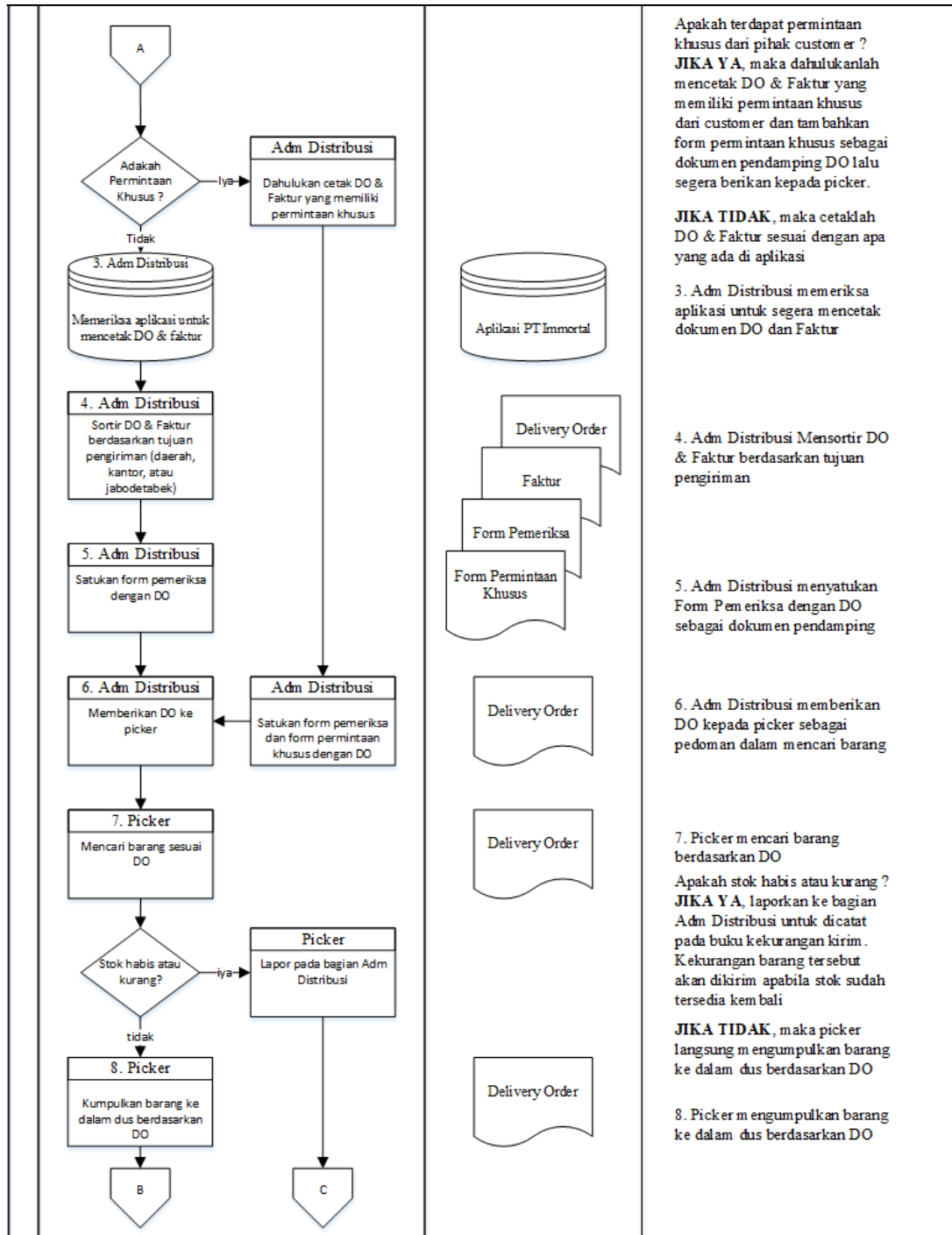
Namun apabila tidak terdapat barang berlebih, *picker* langsung memeriksa lokasi penyimpanan yang akan menjadi tempat disimpannya barang. Apabila lokasi terlihat tidak rapi, maka *picker* berkewajiban untuk merapikan tumpukkan-tumpukkan dus tersebut agar muat untuk ditempati oleh barang yang akan masuk. Setelah lokasi penyimpanan dirapikan, maka *picker* langsung memindahkan barang ke lokasi penyimpanan.

#### 4.2.3 Kondisi Aktual Proses Pengeluaran

Berikut ini adalah alur proses kerja pengeluaran barang di PT Immortal Cosmedika Indonesia :

Diagram 4.3  
Flowchart Alur Proses Pengeluaran Barang





Apakah terdapat permintaan khusus dari pihak customer ?  
**JIKA YA**, maka dahulukanlah mencetak DO & Faktur yang memiliki permintaan khusus dari customer dan tambahkan form permintaan khusus sebagai dokumen pendamping DO lalu segera berikan kepada picker.

**JIKA TIDAK**, maka cetaklah DO & Faktur sesuai dengan apa yang ada di aplikasi

3. Adm Distribusi memeriksa aplikasi untuk segera mencetak dokumen DO dan Faktur

4. Adm Distribusi Mensortir DO & Faktur berdasarkan tujuan pengiriman

5. Adm Distribusi menyatukan Form Pemeriksa dengan DO sebagai dokumen pendamping

6. Adm Distribusi memberikan DO kepada picker sebagai pedoman dalam mencari barang

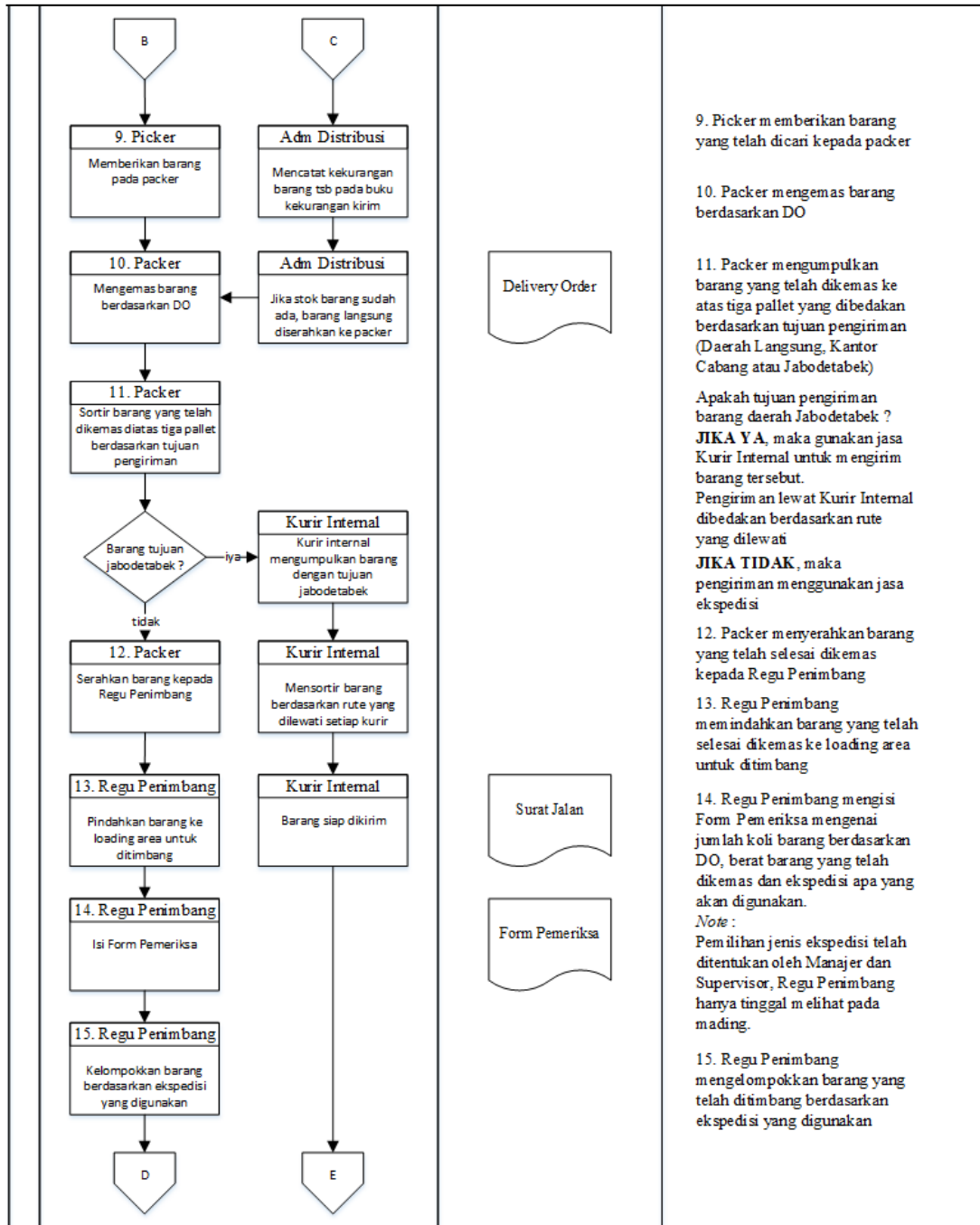
7. Picker mencari barang berdasarkan DO

Apakah stok habis atau kurang ?  
**JIKA YA**, laporkan ke bagian Adm Distribusi untuk dicatat pada buku kekurangan kirim. Kekurangan barang tersebut akan dikirim apabila stok sudah tersedia kembali

**JIKA TIDAK**, maka picker langsung mengumpulkan barang ke dalam dus berdasarkan DO

8. Picker mengumpulkan barang ke dalam dus berdasarkan DO





9. Picker memberikan barang yang telah dicari kepada packer

10. Packer mengemas barang berdasarkan DO

11. Packer mengumpulkan barang yang telah dikemas ke atas tiga pallet yang dibedakan berdasarkan tujuan pengiriman (Daerah Langsung, Kantor Cabang atau Jabodetabek)

Apakah tujuan pengiriman barang daerah Jabodetabek ?  
**JIKA YA**, maka gunakan jasa Kurir Internal untuk mengirim barang tersebut.  
 Pengiriman lewat Kurir Internal dibedakan berdasarkan rute yang dilewati  
**JIKA TIDAK**, maka pengiriman menggunakan jasa ekspedisi

12. Packer menyerahkan barang yang telah selesai dikemas kepada Regu Penimbang

13. Regu Penimbang memindahkan barang yang telah selesai dikemas ke loading area untuk ditimbang

14. Regu Penimbang mengisi Form Pemeriksa mengenai jumlah koli barang berdasarkan DO, berat barang yang telah dikemas dan ekspedisi apa yang akan digunakan.

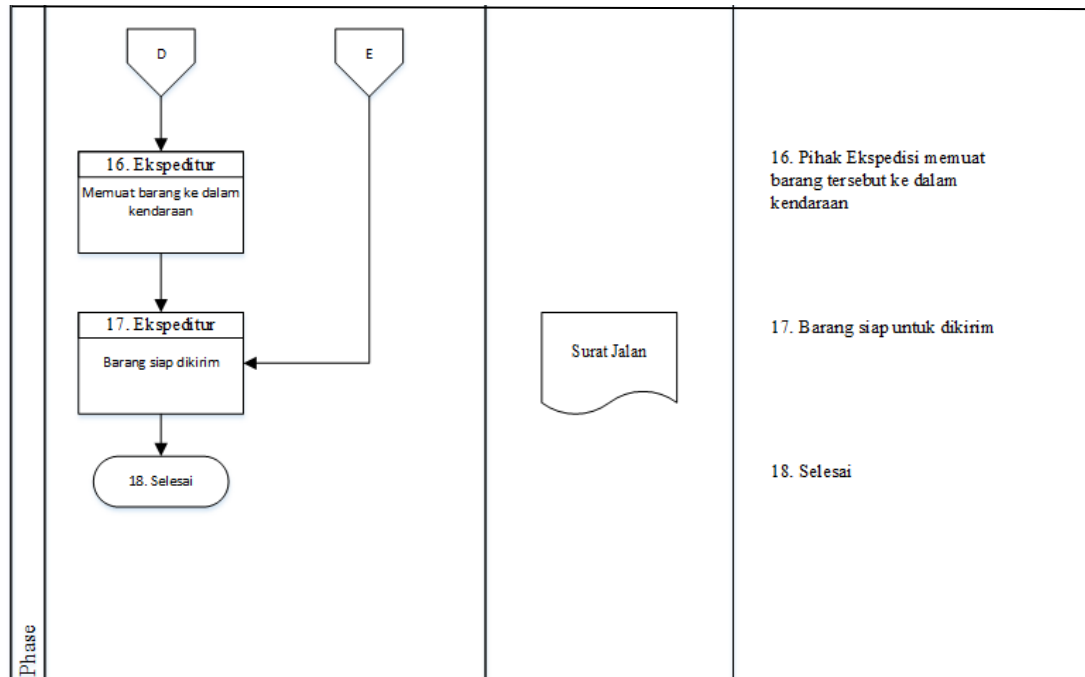
*Note :*  
 Pemilihan jenis ekspedisi telah ditentukan oleh Manajer dan Supervisor, Regu Penimbang hanya tinggal melihat pada mading.

15. Regu Penimbang mengelompokkan barang yang telah ditimbang berdasarkan ekspedisi yang digunakan

Delivery Order

Surat Jalan

Form Pemeriksa



Sumber : Data diolah

Pada saat proses pengeluaran barang, pihak marketing menelpon ke bagian admin distribusi untuk menginfokan bahwa DO sudah diterbitkan dan memberi perintah untuk segera mencetak DO tersebut melalui aplikasi buatan PT Immortal Cosmedika Indonesia yang terintegrasi dari beberapa department. Setelah memberikan perintah untuk mencetak, terkadang pihak marketing memberikan info tambahan apabila ada permintaan khusus dari *customer*, permintaan khusus ini ada beberapa macam mulai dari permintaan agar dikirimkan pada hari yang sama, permintaan agar barang dikirimkan melalui jenis ekspedisi yang dipilih oleh pihak customer karena satu dan lain hal serta permintaan khusus karena barang akan diambil atau dibawa langsung oleh pihak MSR (*Marketing Sales Regional*) dan biasanya permintaan untuk dibawa langsung oleh MSR hanya barang milik *customer* di wilayah Jabodetabek.

Selanjutnya apabila ada permintaan khusus maka DO dengan permintaan khusus tersebut akan dicetak terlebih dahulu oleh admin distribusi dan langsung diberikan kepada *picker* untuk segera dicarikan barangnya. Pada saat barang dicari oleh *picker*, terkadang stok barang yang dicari habis atau kurang dari jumlah yang tercantum pada dokumen DO. Apabila hal tersebut terjadi, maka *picker* segera melapor pada admin distribusi agar pihak admin menulis kekurangan barang tersebut pada buku kekurangan kirim. Namun apabila stok

barang tersedia untuk memenuhi pesanan, maka barang langsung diberikan pada *packer* untuk segera dikemas. Pada proses *packing*, petugas *packer* dibagi menjadi tiga tim yaitu tim *packer* Jabodetabek, Daerah Langsung dan Kantor Cabang. Pembagian tim tersebut dilakukan untuk memudahkan membedakan barang dengan tujuan pengirimannya. Khusus untuk pengiriman wilayah Jabodetabek, pengiriman dilakukan oleh kurir internal perusahaan. Namun untuk pengiriman ke daerah dan kantor cabang, pihak perusahaan menggunakan jasa ekspedisi untuk mengirim barang tersebut

Setelah dijelaskan alur kondisi aktual yang terjadi pada proses *pre-delivery*, berikut akan dijelaskan beberapa dokumen-dokumen yang terkait pada proses *pre-delivery*, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. *Delivery Note* (DN), yaitu dokumen yang ada pada proses penerimaan barang di *Unloading Area*. Fungsi dari dokumen DN adalah sebagai dokumen pendamping barang-barang yang dikirim dari bagian produksi dan pedoman dalam melakukan proses pemeriksaan fisik barang vs dokumen. DN sendiri berisi tentang informasi mengenai barang yang dikirim tersebut, diantaranya informasi tentang nama barang, kode barang, nomor *batch*, tanggal *expired date*, jumlah barang yang dikirim serta tanggal DN diterbitkan.
2. Form spesifikasi barang, yaitu form yang menempel pada kardus. Informasi pada form spesifikasi barang tidak jauh berbeda dengan dokumen DN, form spesifikasi barang tersebut menginformasikan nama barang, jumlah barang, nomor *batch*, tanggal *expired date*, kode barang serta petugas dari bagian produksi yang bertanggung jawab mengemas barang tersebut.
3. *Delivery Order* (DO), yaitu dokumen yang berfungsi sebagai pedoman petugas dalam mencari, mengemas dan menimbang barang yang akan dikirim. Peran dokumen DO ini cukup penting dikarenakan banyak informasi tentang proses penyiapan barang tercantum pada dokumen tersebut serta informasi mengenai *customer* yang melakukan *order*. Dokumen DO ini terdiri dari kertas 3-ply (Putih, merah dan kuning), DO putih diserahkan pada bagian *finance*, DO merah disimpan oleh bagian distribusi dan DO kuning diserahkan pada bagian *marketing*. Informasi yang ada pada dokumen DO adalah nama *customer*, alamat *customer*, nomor DO, tanggal kirim, nama MSR (*Marketing Sales Regional*), nama barang dan total barang.

4. Faktur, yaitu dokumen yang berisi mengenai informasi harga barang dan total keseluruhan harga yang harus dibayar oleh pihak *customer*. Informasi yang ada di dalam faktur tidak jauh berbeda dengan dokumen DO.
5. Form Pemeriksa, yaitu dokumen yang berfungsi sebagai form pendamping DO. Form ini berisikan info mengenai petugas-petugas yang bertanggungjawab memeriksa dan menyiapkan barang hingga siap untuk dikirimkan. Dokumen ini juga berfungsi sebagai acuan untuk melihat petugas yang bertanggungjawab apabila ada kesalahan dalam penyiapan barang yang akan dikirimkan. Form ini digunakan pada proses pengeluaran barang, mulai dari proses pencarian hingga penimbangan barang.
6. Form Permintaan Khusus, yaitu dokumen yang berfungsi apabila ada pihak *customer* yang ingin melakukan *request* terkait proses penyiapan pengiriman yang akan dilakukan. Beberapa hal yang biasa menjadi *request*-an pihak *customer* yaitu memilih jenis ekspedisi yang diinginkan, permintaan untuk dikirim pada hari yang sama saat dilakukannya *order* dan permintaan barang agar dikirim melalui MSR (*Marketing Sales Regional*).
7. Surat Jalan, yaitu dokumen yang berfungsi sebagai pendamping barang yang akan dikirimkan.

#### 4.2.4 Identifikasi Akar Permasalahan

Setelah menjelaskan pekerjaan yang dilakukan selama kerja praktik berlangsung dan memaparkan alur proses kerja aktual yang ada di perusahaan berdasarkan analisis yang dilakukan, tahapan selanjutnya yang dapat dilakukan yaitu mengidentifikasi akar permasalahan yang terjadi di perusahaan. Identifikasi akar permasalahan yang akan dilakukan yaitu mengenai *Key Performance Indicator* (KPI) pada bagian distribusi PT Immortal Cosmedika Indonesia yang belum tercapai. KPI yang belum tercapai tersebut yaitu perihal target mutu pelayanan bagian distribusi terhadap *customer*. Target mutu layanan yang ditentukan oleh pihak manajer dan supervisor distribusi yaitu pelayanan proses penyiapan pengiriman yang ditargetkan selesai selama 1x24 jam dimulai dari DO diterbitkan.

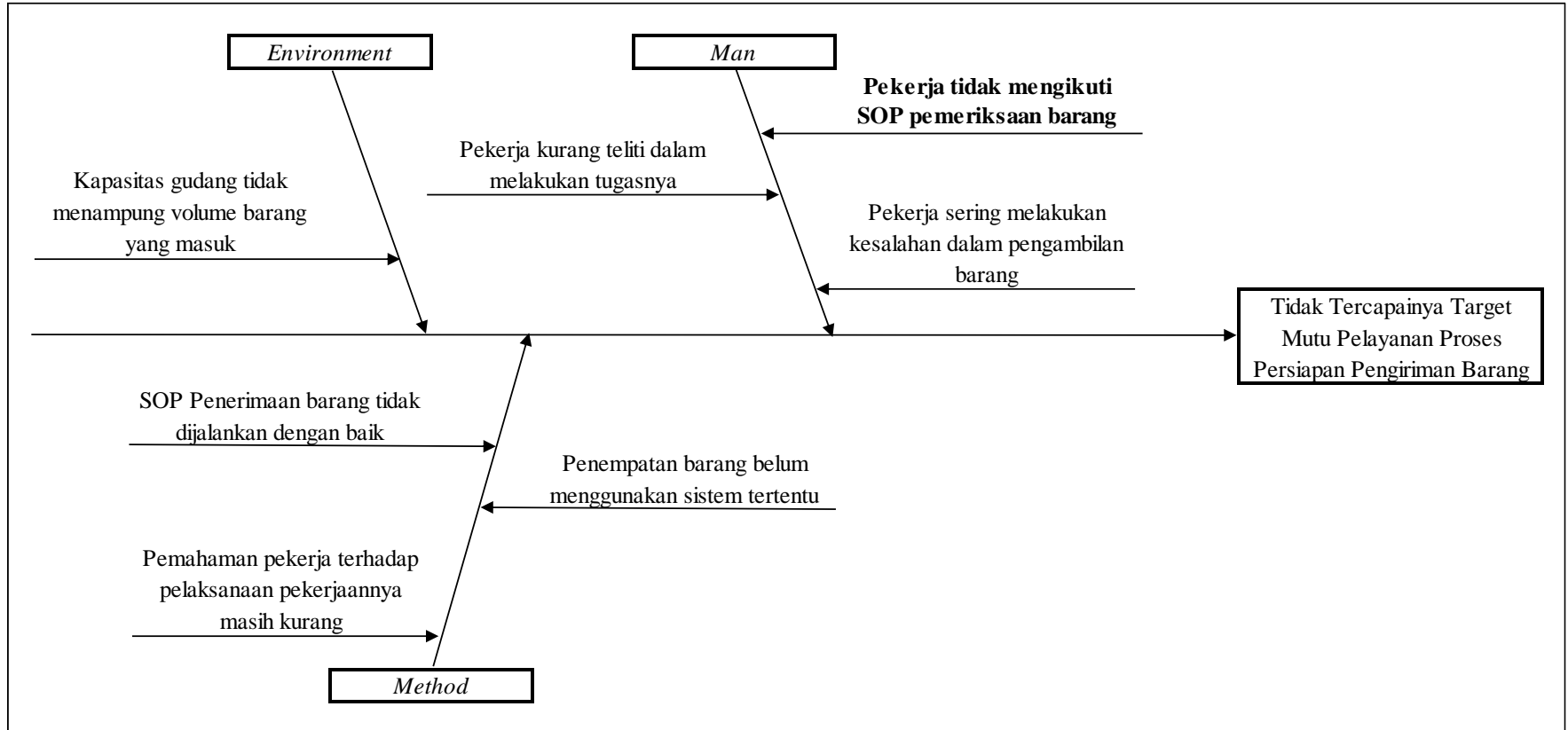
Barang *reject* yang terjadi pada proses *pre-delivery* adalah barang yang memiliki kerusakan pada fisik dan ketidaksesuaian dengan dokumen yang ada. Contoh untuk barang *reject* yang terdapat kerusakan pada fisik barangnya yaitu kebocoran, penyok atau bentuk fisik barang tidak sempurna. Sedangkan contoh

barang *reject* dikarenakan ketidaksesuaian dengan dokumen adalah perbedaan atau tidak adanya tanggal *expired date*, perbedaan atau tidak adanya nomor *batch*, kesalahan stiker *customer* dan kekurangan jumlah barang. Dari berbagai jenis *reject* tersebut, *frekuensi* kesalahan yang sering terjadi adalah perbedaan atau tidak adanya tanggal *expired date*, perbedaan atau tidak adanya nomor *batch* dan kekurangan jumlah barang.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada proses *pre-delivery* diatas, berikut akan diuraikan identifikasi akar permasalahan yang lebih terperinci pada proses *pre-delivery* menggunakan *7 Tools*, yaitu diagram sebab-akibat (*Fishbone Diagram*) yang memiliki tujuan menggambarkan masalah dalam suatu diagram atau gambar untuk lebih memudahkan memahami gambaran permasalahan dan faktor-faktor penyebab munculnya permasalahan dalam satu diagram atau gambar tersebut.

Berikut ini akan dijelaskan identifikasi akar permasalahan dengan menggunakan metode fishbone :

Diagram 4.4  
 Diagram Sebab Akibat Tidak Tercapainya Target Mutu Pelayanan Proses Persiapan Barang



Sumber : Data diolah

#### 4.2.5 Analisis Akar Permasalahan

Berdasarkan Diagram 4.4, akar permasalahan akan dilakukan analisis agar akar permasalahan dapat lebih mudah dipahami. Berikut ini akan dilakukan analisis akar permasalahan dari yang teridentifikasi pada proses *pre-delivery*, diantaranya adalah sebagai berikut :

##### 1. Faktor *Man* (Manusia)

Pada faktor manusia, terdapat beberapa akar masalah yang menyebabkan target mutu pelayanan proses persiapan pengiriman pada proses *pre-delivery* tidak tercapai. Berikut akan dilakukan analisis akar masalah yang disebabkan oleh faktor manusia, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Pekerja tidak mengikuti SOP pemeriksaan barang. Masalah yang timbul adalah disaat *checker* memeriksa fisik barang dengan dokumen *Delivery Note* (DN) yang seharusnya diperiksa secara keseluruhan mengenai beberapa aspek pemeriksaan seperti kesesuaian nomor *batch*, tanggal *expired date*, jumlah barang dan kesesuaian stiker barang. Namun beberapa aspek pemeriksaan tersebut tidak dipatuhi secara baik disetiap waktunya, hal tersebut dikarenakan sifat terburu-buru atau ingin cepat selesai apalagi jika barang yang akan diperiksa mulai menumpuk dan mendekati waktu pulang pada sore hari. Sifat terburu-buru dan ingin cepat selesai inilah yang memungkinkan adanya barang *reject* yang lolos dalam pemeriksaan dan dapat masuk ke dalam gudang. Dengan adanya barang yang lolos masuk ke dalam gudang, maka pada saat aktivitas *order picking* barang *reject* tersebut akan terditeksi oleh QC pengeluaran dan akan dinyatakan tidak layak untuk dikirimkan dan harus dilakukan perbaikan ke bagian produksi. Hal tersebut hanya akan menghambat proses persiapan pengiriman barang, sehingga menyebabkan tidak tercapainya target mutu pelayanan proses persiapan pengiriman yang telah ditetapkan bahwa barang akan siap untuk dikirimkan dalam kurun waktu 1x24 jam.
- b. Pekerja sering melakukan kesalahan dalam pengambilan barang. Permasalahan yang terjadi adalah adanya kesalahan pengambilan barang yang akan disiapkan untuk dikemas oleh *packer*. Kesalahan pengambilan barang tersebut bukan murni kesalahan dari *picker* atau tim pencari barang, melainkan adanya pelimpahan *jobdesc* untuk mencari dan mengambil barang kepada *checker* yang memang sering menawarkan diri untuk membantu *picker* karena *checker* memiliki waktu senggang setelah melakukan pemeriksaan barang. Namun karena

memang bukan ranah *checker* dalam melakukan pencarian barang, alhasil barang yang dicari dan diambil oleh *checker* terdapat ketidaksesuaian dengan dokumen DO. Permasalahan yang disebabkan oleh faktor manusia dalam melakukan penyiapan barang untuk dikirim pada proses pengeluaran hanya akan menghambat jalannya proses penyiapan barang dan berdampak pada tidak tercapainya target mutu pelayanan yang telah ditentukan.

- c. Pekerja kurang teliti dalam melakukan tugasnya. Permasalahan yang terjadi adalah kesalahan penulisan penggunaan jasa ekspedisi yang dilakukan setelah barang dalam kardus selesai dilakukan penimbangan untuk mengetahui total berat keseluruhan oleh tim penimbang. Setelah diketahui total berat, barulah kemudian tim penimbang menulis ekspedisi yang akan digunakan berdasarkan alamat yang tercantum pada kardus tersebut. Ketentuan penggunaan ekspedisi telah ditentukan sebelumnya oleh pihak manajer dan supervisor distribusi serta telah dipasang pada mading, yang berisikan daftar daerah *customer* tujuan beserta ekspedisi yang ditentukan untuk melayani pengiriman pada daerah tersebut. Kesalahan penulisan tersebut seringkali terjadi dan mendapat komplain dari pihak *customer* karena ada beberapa *customer* yang memang sudah merasa puas dengan pelayanan satu jenis ekspedisi dan meminta setiap kali pengiriman dilakukan hanya menggunakan ekspedisi tersebut. Selain adanya komplain dari beberapa *customer*, kesalahan tersebut juga dapat menimbulkan *cost*/biaya berlebih. Salah satu faktor yang menyebabkan seringnya kesalahan penulisan penggunaan ekspedisi tersebut adalah apabila ada informasi perubahan jenis ekspedisi ke beberapa daerah, informasi tersebut tidak *up to date*. Ada banyak faktor juga yang menyebabkan informasi mengenai perubahan tersebut tidak *up to date*, dan faktor tersebut dikarenakan faktor dari manusianya. Contoh, pengiriman barang ke daerah Makassar harus terlebih dahulu dikirim ke kantor cabang Surabaya menggunakan KIB (salah satu jasa ekspedisi kereta api). Namun ada kalanya pihak kantor cabang Surabaya menginfokan bahwa gudangnya *overload* dan memperingatkan untuk tidak mengirimkan barang transit ke gudangnya. Hal tersebut menyebabkan harus adanya perubahan penggunaan ekspedisi untuk mengirim barang ke daerah Makassar, biasanya ekspedisi yang digunakan untuk mengirim langsung ke daerah Makassar adalah J&T. Penyampaian informasi dari pihak admin



distribusi ke tim penimbang yang terkadang tidak tepat. Dikatakan tidak tepat karena personil tim penimbang tidak tetap dan berganti-ganti mengikuti *shift* kerja karyawan. Terkadang admin distribusi telah menyampaikan kepada tim penimbang di hari Selasa mengenai perubahan tersebut, namun pada hari Rabu karena berbeda personil informasi tersebut tidak disampaikan kembali baik dari admin distribusi maupun personil tim penimbang di hari sebelumnya yang mendapatkan informasi tersebut. Permasalahan di atas hanya akan menghambat jalannya proses penyiapan barang dan berdampak pada tidak tercapainya target mutu pelayanan yang telah ditentukan.

## 2. Faktor *Method* (Metode)

Pada faktor metode, terdapat beberapa akar masalah yang menyebabkan target mutu pelayanan proses persiapan pengiriman pada proses *pre-delivery* tidak tercapai. Berikut akan dilakukan analisis akar masalah yang disebabkan oleh faktor metode, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. SOP Penerimaan barang tidak dijalankan dengan baik. Permasalahan yang timbul pada faktor *Method* adalah adanya satu hal dalam prosedur kerja yang harusnya dilakukan agar tidak menimbulkan masalah di proses-proses selanjutnya namun pada kondisi *real*-nya perintah tersebut diabaikan. Perintah tersebut menyatakan dibolehkannya meloloskan barang *customer* yang terdapat *reject* pada saat pemeriksaan (misal adanya ketidaksesuaian kuantitas barang, perbedaan nomor *batch* dan perbedaan tanggal *expired date*) apabila pihak *customer* telah dihubungi oleh pihak marketing dan menyetujui apabila barang tetap diloloskan. Namun jika pihak *customer* terkait menolak, maka barang tersebut harus ditahan terlebih dahulu di tempat *checker* untuk diperbaiki oleh bagian produksi. Menjadi hal biasa dan menjadi kebiasaan *checker* apabila terdapat ketidaksesuaian barang, *checker* langsung begitu saja meloloskan tanpa meminta persetujuan kepada pihak *customer* yang memiliki barang. Hal tersebut dilakukan *checker* karena faktor lamanya waktu *me-retur* barang ke bagian *Plant/Produksi* apabila barang yang *reject* tersebut tidak disetujui oleh pihak *customer*. Lamanya waktu *retur* barang bisa mencapai tiga hari. Lamanya proses tersebut hanya akan menambah pekerjaan *checker*. Penyimpangan pada prosedur yang terjadi di atas juga berdampak pada bertambahnya produk-produk *reject* yang lolos masuk ke dalam gudang.

- b. Penempatan barang belum menggunakan sistem tertentu. Permasalahan yang timbul adalah sistem *grouping* penyimpanan barang pada gudang ditrisbusi PT Immortal Cosmedika Indonesia belum jelas. Dikatakan belum jelas karena *picker* menyimpan barang di dalam gudang berdasarkan lokasi yang masih kosong dan menumpuknya menurut nama *customer*. Penyimpanan diupayakan dilakukan dengan cara ditumpuknya kardus-kardus barang berdasarkan kepemilikan *customer*. Tinggi tumpukkan kardus maksimal lima tumpuk. Namun apabila kondisi gudang sudah mulai penuh, mau tidak mau *picker* merapikan tumpukan-tumpukan kardus yang terlihat sudah mulai rumpang dikarenakan ada beberapa kardus yang telah dikeluarkan untuk proses pengiriman. Otomatis tumpukan kardus-kardus yang awalnya ditumpuk berdasarkan barang-barang kepemilikan *customer*, mau tidak mau akan tercampur dengan tumpukan kardus-kardus milik *customer* lain. Selain masalah pada sistem *grouping*, penandaan lokasi penyimpanan barang yang masih manual juga merepotkan *picker* dalam mencari lokasi untuk menyimpan barang serta mencari barang dalam proses *order picking*. Banyaknya berbagai barang milik *customer* yang di produksi ditambah sistem *grouping* barang yang belum jelas membuat barang tidak teratur cara menyimpannya dan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya penumpukan barang diluar gudang.
- c. Pemahaman pekerja terhadap pelaksanaan pekerjaannya masih kurang. Permasalahan diatas terjadi pada proses pengemasan barang yang dilakukan oleh *packer* yaitu tidak sesuai jumlah barang yang dikemas dengan dokumen DO. Setelah proses pencarian, barang tersebut diserahkan kepada koordinator *packer*, yang salah satu tugasnya adalah memeriksa barang hasil dari proses pencarian *picker* untuk memastikan barang yang dicari sesuai spesifikasinya dengan dokumen DO. Permasalahannya yaitu barang yang seharusnya diperiksa keseluruhan jumlahnya kenyataannya tidak. Pihak koordinator hanya menghitung kesesuaian jumlah barang yang memiliki kuantitas sedikit (<500 pcs), namun jika kuantitas barang yang harus diperiksa banyak hingga ribuan, maka koordinator hanya memeriksa dengan cara membandingkan informasi label pada kardus dengan dokumen DO tanpa menghitung fisik barangnya. Barang dengan kuantitas banyak tersebutlah yang biasanya mengalami ketidaksesuaian jumlah, karena pada saat barang selesai diperiksa dan siap dikemas oleh *packer*, barang

tersebut tidak dihitung dan diperiksa kembali karena *packer* merasa barang sudah lolos pemeriksaan koordinator yang sudah pasti benar. Prosedur yang seharusnya dipatuhi dan dijalankan dengan benar kenyataannya dihiraukan, hal tersebut dikarenakan adanya pembagian tugas yang belum jelas antara koordinator *packer* dan *packer*. Permasalahan diatas hanya akan menghambat proses persiapan barang untuk dikirimkan.

### 3. Faktor *Environment* (Lingkungan)

Pada faktor lingkungan, masalah yang menyebabkan target mutu pelayanan proses persiapan pengiriman pada proses *pre-delivery* tidak tercapai adalah kapasitas gudang tidak menampung volume barang yang masuk diakibatkan karena gudang yang menjadi tempat untuk menyimpan barang ternyata belum memenuhi standar GSP (*Goods Storage Practice*). Aspek dalam standar GSP yang belum terpenuhi standarnya oleh gudang barang jadi PT Imortal Cosmedika Indonesia yaitu aspek ukuran dan kapasitas gudang, dimana kondisi aktual di gudang kapasitas yang bisa ditampung hanya sekitar 1.620 dus, sedangkan kebutuhan penyimpanan barang yang masuk lebih dari itu sehingga menyebabkan gudang tidak memiliki ruang untuk menyimpan dan mengakibatkan adanya penumpukan barang diluar area gudang.. Menurut standar GSP ruang penyimpanan harus dipastikan mampu menampung segala kebutuhan penyimpanan barang yang masuk. Standar tersebut ditentukan karena PT Immortal Cosmedika Indonesia telah memiliki pabrik dengan standar internasional dan bersertifikasi cGMP (*Current Good Manufacturing Practices*), yaitu panduan praktek industri yang berhubungan dengan makanan, kosmetik, produk *pharmaceutical* dan alat medis. Panduan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi serta keamanan *customer* yang menggunakan atau mengkonsumsi produk tersebut serta untuk keselamatan di tempat kerja. Kenyataan tersebut merupakan faktor utama yang menyebabkan menumpuknya barang *overload* dari gudang dikarenakan kapasitas gudang tidak menampung keseluruhan volume barang yang masuk.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh supervisor distribusi PT Immortal Cosmedika Indonesia yang ada pada lampiran ke 18 halaman 88, prioritas akar permasalahan yang akan diberikan usulan perbaikan adalah permasalahan pada pekerja yang tidak mengikuti SOP pemeriksaan barang.

Pemilihan akar masalah tersebut dikarenakan menurut Pak Tanto selaku supervisor, masalah tersebut merupakan pintu atau awal dari adanya masalah tidak tercapainya target mutu pelayanan pada proses *pre-delivery*.

### 4.3 Usulan Perbaikan

Pada sub 4.2.5 telah dilakukan analisis permasalahan untuk mengetahui gambaran permasalahan dan akar-akar penyebab munculnya permasalahan dalam satu diagram atau gambar tersebut. Dari beberapa akar penyebab permasalahan telah ditentukan akar yang dianggap berpengaruh besar apabila dilakukan tindakan perbaikan. Berikut merupakan usulam perbaikan yang akan dijelaskan secara lebih mendetail menggunakan metode 5W+1H :

Tabel 4.1  
Penanggulangan Prioritas Masalah Pada Proses *Pre-Delivery*

Faktor	Permasalahan	Akar Masalah	Penanggulangan
<i>Man</i> (Manusia)	Pekerja tidak mengikuti SOP pemeriksaan barang	Terburu-buru atau ingin cepat selesai dalam memeriksa barang.	Melakukan <i>refreshing</i> SOP ( <i>Standard Operating Procedure</i> ) Penerimaan.

Sumber : Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 akar permasalahan yang diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan adalah masalah pada proses pemeriksaan yang hanya dilakukan pada aspek kesesuaian jumlah barang saja yang disebabkan oleh sifat terburu-buru atau ingin cepat selesai dalam memeriksa barang. Langkah yang dilakukan untuk mencegah akar permasalahan tersebut yaitu dengan cara melakukan *refreshing* SOP penerimaan, berikut penjelasannya :

Tabel 4.2  
Metode 5W+1H Proses *Pre-Delivery*

Analisis 5W+1H	Pertanyaan dan Jawaban
<i>What</i> (Apa)	<p>Apa yang menjadi target utama dari perbaikan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan <i>refreshing</i> SOP penerimaan untuk meningkatkan kinerja. <i>Refreshing</i> SOP yang dimaksud adalah disosialisasikannya kembali SOP yang dijadikan pedoman dalam melakukan proses kerja oleh manajer dan supervisor bagian distribusi PT Immortal Cosmedika Indonesia.</li> </ul>
<i>Why</i> (Kenapa)	<p>Kenapa rencana tindakan tersebut diperlukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Karena petugas <i>checker</i> mulai lupa bahkan menghiraukan prosedur pemeriksaan barang yang seharusnya dilakukan dari aspek kesesuaian nomor <i>batch</i>, tanggal <i>expired date</i>, stiker pada barang dan kuantitas barang tetapi petugas <i>checker</i> hanya melakukan pemeriksaan pada aspek kesesuaian kuantitas barang saja.</li> </ul>
<i>Where</i> (Dimana)	<p>Dimana rencana tersebut dilaksanakan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Di PT Immortal Cosmedika Indonesia</li> <li>- Di proses <i>unloading</i> gudang distribusi</li> </ul>
<i>Who</i> (Siapa)	<p>Siapa yang melakukan hal itu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Petugas <i>checker</i>.</li> </ul>
<i>When</i> (Kapan)	<p>Kapan tindakan ini dilaksanakan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalam waktu enam bulan sekali.</li> </ul>
<i>How</i> (Bagaimana)	<p>Bagaimana mengerjakan rencana tersebut?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Refreshing</i> SOP penerimaan dilakukan melalui sosialisasi oleh Manajer dan Supervisor Distribusi.</li> <li>- Disarankan sosialisasi dilakukan pada hari sabtu pagi, tepatnya pada pukul 08.00 s/d 10.00 WIB.</li> <li>- Sosialisasi dilakukan bertempat di Aula Gedung PT Immortal Cosmedika Indonesia.</li> <li>- Mengadakan sesi tanya jawab setelah sosialisasi SOP selesai dilakukan.</li> <li>- Melakukan evaluasi sebulan setelah dilakukannya <i>refreshing</i> SOP guna menilai pengimplementasian hasil sosialisasi SOP Penerimaan.</li> </ul>

Sumber : Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.2 yang telah dianalisis dan perbaikan yang akan diusulkan di Gudang Distribusi PT Immortal Cosmedika Indonesia sebagai cara alternatif untuk membantu memperbaiki atau menghilangkan akar penyebab, serta mencegah masalah yang berulang pada proses *pre-delivery*, maka berikut hasil yang diharapkan akan timbul apabila diterapkan dengan adanya pengawasan dan evaluasi yang baik dari pihak Manajer ataupun Supervisor Distribusi.

Usulan perbaikan yang diberikan adalah melakukan *refreshing* SOP Penerimaan. Usulan diberikan berdasarkan literatur berupa jurnal yang ditulis oleh Nurlailah Badariah, Wawan Kurniawan dan Gladys Rusela Putri, mengemukakan bahwa: “Kurangnya sosialisasi dan pemahaman SOP merupakan salah satu penyebab potensial dari cacat yang terjadi”. Hasil yang diharapkan apabila rekomendasi implementasi tersebut diterapkan adalah meningkatnya kedisiplinan pekerja (*checker*) dalam hal melakukan *jobdesc*-nya yaitu memeriksa kesesuaian fisik barang vs dokumen. Faktor yang menjadi penyebab meningkatnya kinerja *checker* adalah diingatkannya kembali SOP penerimaan barang yang selama ini dirasa sudah mulai mengendur dengan banyaknya penyimpangan prosedur yang terjadi pada proses pemeriksaan barang. Penerapan implementasi tersebut dapat mencegah ataupun mengurangi lolosnya barang *reject* yang masuk ke dalam gudang dan tidak menghambat proses penyimpanan dan pengeluaran barang. Dengan berkurangnya hambatan yang ada pada proses penerimaan, memungkinkan tercapainya target mutu pelayanan 1x24 jam yang telah ditetapkan sebelumnya serta membantu memperlancar upaya perbaikan.