

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini perkembangan jasa kurir sangat berkembang pesat. Semakin tingginya tingkat persaingan di perusahaan jasa kurir mengharuskan mereka untuk mampu meningkatkan daya saing. Dalam penelitiannya, Santoso (2006) menyatakan bahwa dunia industri semakin berubah pesat dan telah memunculkan konsekuensi secara langsung pada peningkatan persaingan antar perusahaan.

Salah satu cara utama perusahaan jasa untuk meningkatkan daya saing adalah dengan membuat perbedaan dan secara konsisten menyampaikan kualitas lebih tinggi dari para pesaingnya (Nasution, 2005:83). Menurut Heizer dan Render (2009:300) kualitas merupakan kemampuan sebuah produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Suatu produk manufaktur atau jasa dikatakan berkualitas apabila telah berhasil memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.

Hasil penelitian Mulyanti (2012) menunjukkan bahwa kualitas jasa diukur berdasarkan persepsi konsumen, oleh karena itu jasa dipengaruhi oleh dua variabel yaitu jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan. Harapan konsumen akan memunculkan persepsi mengenai kualitas berdasarkan apa yang telah mereka rasakan pada kenyataannya, apabila pelanggan merasa terpuaskan maka konsumen akan merasa harapannya terpenuhi, oleh sebab itu kepuasan konsumen dapat mengakibatkan konsumen menjadi loyal.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Hadiyanti (2010) yang menunjukkan bahwa pencapaian loyalitas pelanggan dapat terwujud dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu hasil penelitian Karundeng (2013) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan secara bersamaan berpengaruh terhadap loyalitas konsumen. Sehingga pada saat ini kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen telah menjadi fokus utama perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

Hasil penelitian Andayani dkk. (2010) menunjukkan bahwa informasi yang cepat dan jelas, ketepatan waktu, serta fasilitas berupa fasilitas fisik maupun fasilitas penunjang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan konsumen. Kualitas yang baik pada layanan jasa kurir dapat dilihat dari ketepatan waktu dalam mengantarkan barang, yakni apakah pengiriman telah sesuai dengan batas waktu yang telah dijanjikan atau tidak, kemudian keamanan barang dari proses penerimaan sampai barang diserahkan kepada penerima, serta banyaknya komplain pelanggan yang masuk.

Keterlambatan pengiriman, ketidakrawatan barang, barang yang gagal kirim, dan hal-hal lain yang dapat mengganggu aktivitas pelayanan akan membuat kualitas pelayanan menurun, oleh karena itu perusahaan harus tetap menjaga kualitasnya dengan melakukan pengendalian kualitas salah satunya dengan menggunakan *statistical quality control*.

Pengendalian kualitas adalah usaha untuk mempertahankan kualitas dari barang atau jasa yang dihasilkan, agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan pimpinan perusahaan (Assauri, 2008:299). Pengendalian kualitas biasanya dilakukan secara berkelanjutan oleh perusahaan-

perusahaan agar dapat meningkatkan pangsa pasar dan memiliki keunggulan bersaing. Selain itu kegiatan pengendalian kualitas dapat membantu perusahaan mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanannya. Hasil penelitian Lempony (2013) menunjukkan bahwa perbaikan berkelanjutan secara signifikan berpengaruh pada efektivitas layanan.

Statistical quality control (SQC) merupakan metode statistik yang menerapkan teori probabilitas dalam pengujian atau pemeriksaan sampel pada kegiatan pengawasan kualitas suatu produk (Nasution, 2005:127). SQC melakukan pengendalian kualitas dari mulai permintaan layanan masuk sampai tercapainya tujuan pelayanan. SQC dapat meniadakan atau mengurangi penyimpangan proses operasi agar persentasi permasalahan tidak ada atau kecil dan dapat meningkatkan kualitas (Nasution, 2005:129).

Manfaat dari penerapan SQC adalah untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kerugian yang akan diterima akibat dari penyimpangan proses operasi yang dilakukan pada saat proses pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian Fouad dan Mukattash (2010) SQC berusaha untuk memaksimalkan keuntungan dengan cara meningkatkan kualitas produk, meningkatkan produktivitas, mengurangi kegagalan, mengurangi cacat, dan meningkatkan nilai pelanggan.

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah perusahaan jasa terbesar yang bergerak dalam layanan pos, pada awalnya perusahaan ini muncul dari gagasan untuk memperlancar arus surat-menyurat, tetapi setelah adanya penemuan alat teknologi seperti telegram dan telepon, PT. Pos Indonesia mulai mengembangkan produknya dengan menyediakan layanan jasa lainnya seperti pos ekspres, pos kilat

khusus, pos tercatat, pos biasa, *express mail service* (EMS), pos cepat internasional, dan pos biasa internasional.

PT. Pos Indonesia memiliki banyak cabang di seluruh wilayah Indonesia yang dibagi ke dalam sebelas divisi area (*divre*), dengan total karyawan sebanyak 22.000 pegawai tetap dan 4.000 pegawai tidak tetap. Jam kerja di perusahaan ini, untuk bagian *office* adalah 9 jam per hari, untuk bagian kantor pos besar 11 jam, dan kantor unit 7 jam per hari.

Salah satu aspek terpenting dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa adalah proses pelayanan. PT. Pos Indonesia memiliki rancangan proses pelayanan dari mulai proses *collecting, processing outgoing, transporting* hingga *delivery* (CPTD). Pada setiap proses pelayanan tersebut PT. Pos Indonesia telah menentukan *standard operational procedure* (SOP) dan standar waktu pengiriman (SWP) perusahaan berdasarkan jenis layanan yang dipilih sebagai bahan pengendalian kualitas pelayanan, tapi pada proses pengendalian kualitas tersebut masih tidak menutup kemungkinan adanya masalah-masalah yang akan mengakibatkan ketidaksesuaian (*iregularitas*), barang terlambat atau gagal kirim sehingga terjadi penurunan efektivitas pelayanan, dimana penurunan efektivitas pelayanan itu akan menjadi salah satu penyebab permasalahan kualitas.

Masalah-masalah tersebut disebabkan oleh penerapan SOP tidak terlaksana dengan baik, karyawan yang kurang teliti, kantong yang kurang kuat, barang kiriman yang menumpuk, kurir barang yang kurang, tempat penyimpanan barang yang kurang baik, gangguan pada saat pengantaran barang, jarak tujuan yang jauh, tidak ada penerima barang, salah alamat, kecelakaan, dan penyebab-penyebab lainnya yang dapat menimbulkan terjadinya masalah. Setiap masalah yang

berhubungan dengan ketidaksesuaian (iregularitas) akan dimuat dalam berita acara dan masalah mengenai keterlambatan akan dimuat dalam laporan standar waktu penyerahan barang. Berikut ini adalah laporan jumlah permintaan dan jumlah berita acara produk yang bersifat retail serta laporan pengiriman barang dan terlambat kirim pos ekspres pada divisi V Bandung tahun 2014 :

1.1 Total Permintaan Produk Retail dan Berita Acara Tahun 2014

Bulan	Permintaan Layanan (unit)	Berita Acara (unit)
1	424.987	44
2	455.417	60
3	519.852	39
4	442.238	45
5	451.671	47
6	466.452	51
7	414.475	58
8	412.860	43
9	473.657	74
10	343.890	48
11	254.846	50
12	217.340	50
Total	4.877.685	609

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero), 2014

Tabel 1.1 menunjukkan banyaknya jumlah permintaan dan jumlah berita acara yang terjadi pada proses CPTD sepanjang tahun 2014 untuk produk yang bersifat retail pada divisi V Bandung. Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa total permintaan layanan pada tahun 2014 sebanyak 4.877.685 unit dan jumlah barang yang mengalami permasalahan yang dimuat pada berita acara sebanyak 609 unit. Permintaan paling banyak terjadi pada bulan Maret 2014 sebanyak 519.852 unit diikuti oleh bulan September 2014 sebanyak 473.657 unit, dan jumlah permintaan paling sedikit terjadi pada bulan November dan Desember 2014.

Sedangkan berdasarkan jumlah berita acara tahun 2014, berita acara terbanyak terjadi pada bulan September dan Februari 2014 sebanyak 74 dan 60

unit, sedangkan untuk jumlah berita acara terkecil terjadi pada bulan Maret yakni sebanyak 39 unit. Berikut ini adalah data mengenai keterlambatan pengiriman produk layanan surat dan paket pos ekspres pada tahun 2014 kecuali pada bulan Mei, karena pada bulan Mei terjadi gangguan pada program yang digunakan untuk *monitoring* data, sehingga tidak ada data yang dapat digunakan pada bulan Mei.

Tabel 1.2

Total Pengiriman dan Terlambat Kirim Pos Ekspres 2014

Bulan	Pengiriman (Unit)	Terlambat Kirim (Unit)
1	141.890	51.298
2	100.926	30.767
3	50.464	10.824
4	28.231	12.867
6	120.881	28.449
7	93.263	27.002
8	191.196	35.176
9	178.789	32.621
10	72.567	14.373
11	105.692	22.701
12	57.480	11.257
Total	1.141.379	277.335

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero), 2014

Tabel 1.2 menunjukkan banyaknya jumlah pengiriman dan terlambat kirim tahun 2014 (kecuali Mei) untuk layanan pos ekspres pada divisi V Bandung. Berdasarkan data pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa total pengiriman layanan pos ekspres sebanyak 1.141.379 unit dan jumlah barang terlambat kirim sebanyak 277.335 unit. Pengiriman paling banyak terjadi pada bulan Agustus 2014 sebanyak 191.196 unit diikuti oleh bulan September 2013 sebanyak 178.789 unit, dan jumlah pengiriman paling sedikit terjadi pada bulan April, Maret, dan Desember 2014.

Tabel 1.2 juga menunjukkan jumlah keterlambatan pengiriman yang terjadi tahun 2014 yang dapat diakibatkan oleh ketidaksesuaian yang terjadi pada proses CPTD atau masalah lainnya yang tidak dapat diprediksi kemunculannya, seperti macet, kecelakaan, tidak ada penerima barang, dan lain-lain. Berdasarkan tabel tersebut hampir 25% barang tidak terkirim tepat waktu dengan jumlah terlambat kirim terbesar terjadi pada bulan Januari 2014 sebanyak 51.298 unit dan keterlambatan paling sedikit terjadi pada bulan Maret 2014 sebanyak 10.824 unit.

Pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 terdapat perbedaan jumlah permintaan dan jumlah pengiriman, karena berdasarkan hasil wawancara, banyaknya jumlah berita acara sering terjadi pada produk retail karena produk retail merupakan produk-produk yang transaksinya dilakukan langsung terjadi di loket, sehingga perlu adanya langkah pemeriksaan yang lebih lanjut, oleh karena itu permasalahan berita acara dan iregularitas difokuskan pada produk yang bersifat retail.

Sementara untuk Tabel 1.2 data yang digunakan adalah data pengiriman produk layanan pos ekspres, hal ini dikarenakan produk ekspres memiliki ketentuan yakni harus dapat terkirim H+1 dengan biaya yang dikeluarkan oleh konsumen lebih besar dibandingkan dengan layanan pos lainnya, oleh karena itu paket pos ekspres sangat rentan mengalami keterlambatan dan ketidakpuasan pelanggan karena masalah keterlambatan.

Jumlah berita acara serta jumlah keterlambatan pengiriman di atas menunjukkan adanya permasalahan yang terjadi di PT. Pos Indonesia. Kesalahan-kesalahan tersebut menjadi salah satu penyebab penurunan kualitas yang dikarenakan oleh pelayanan yang kurang efektif. Maka dari itu perlu diadakan pengendalian kualitas yang tepat untuk mengurangi kesalahan yang terjadi dan

meningkatkan kembali kualitas pelayanan. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mencoba berkontribusi dalam melakukan penelitian dengan mengangkat judul “Pengendalian kualitas melalui penerapan *statistical quality control* untuk meningkatkan efektivitas pelayanan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi V Bandung”.

1.1 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengidentifikasi masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengendalian kualitas di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- 2) a. Permasalahan apa yang paling sering muncul dalam berita acara.
b. Produk pelayanan apa yang paling sering mengalami permasalahan dalam berita acara.
- 3) Bagaimana penerapan *statistical quality control* untuk meningkatkan efektivitas pelayanan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.2 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendapatkan informasi yang berhubungan dengan rumusan masalah di atas.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

- 1) Untuk mengetahui bagaimana pengendalian kualitas di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- 2) Untuk mengetahui:
 - a. Jenis permasalahan yang sering muncul pada berita acara

- b. Produk apa yang paling sering mengalami permasalahan yang dimuat dalam berita acara.
- 3) Untuk memberikan pemecahan masalah dengan menggunakan *statistical quality control* agar dapat meningkatkan efektivitas pelayanan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam bidang ilmu manajemen operasi, khususnya metode *statistical quality control* yang kaitannya dengan pengendalian kualitas dari suatu perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan.

1.4.2 Kegunaan Operasional

Hasil dari pelaksanaan penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman dan saran pengembangan kegiatan perusahaan menyangkut proses pelayanan yang bisa dikendalikan guna terjaganya kualitas layanan perusahaan.

1.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi V Bandung dengan keterangan sebagai berikut :

Nama Perusahaan : PT. POS Indonesia (Persero)

Jenis Usaha : Layanan Pos

Alamat : Jl. Banda No. 30 Bandung 40115-Indonesia

Waktu Penelitian : September – Desember 2014