

PERBAIKAN KUALITAS PELAYANAN PT. POS INDONESIA CABANG SADANG SERANG

RetnoIndriartiningtias

BidangMinatManajemenIndustri
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas TrunojoyoMadura
Jalan Raya Telang PO. BOX 2 Kamal, Bangkalan, Madura
e-mail :retnoTMIITB@gmail.com

ABSTRAK

Pelayanan Pos adalah salah satu bisnis yang akan selalu dibutuhkan. Pelayanan pos memiliki pelanggan dari berbagai macam bidang seperti pelajar, para pebisnis, dunia pendidikan, perbankan sampai dengan rumah tangga. Kebutuhan akan jasa pos dari berbagai kalangan menyebabkan semakin besarnya tingkat persaingan bisnis di bidang ini. Setiap bisnis yang bergerak dibidang jasa pos harus selalu melakukan peningkatan kualitas layanannya untuk dapat menarik para pelanggan.

Penelitian awal paper ini berisi tentang pengukuran kepuasan pelanggan pada pelayanan PT POS cabang Sadang Serang. Dimensi pelayanan dikelompokkan menjadi lima yaitu Reliability, Assurance, Tangible, Empathy dan Responsiveness berdasarkan dimensi yang diusulkan oleh Parasuraman. Masing-masing indikator pada tiap dimensi dicari nilai gab antara kepuasan pelanggan dengan mutu yang diharapkan. Dari hasil pengolahan data ternyata semua indikator pada setiap dimensi bernilai gab negatif. Lima indikator dengan nilai gab negatif tertinggi dicari penyebabnya dengan menggunakan cause and effect diagram dan diberikan usulan perbaikan dengan menggunakan Deming Wheel Cycle (Plan – Do – Check – Action). Hasil dari penelitian ini adalah perbaikan dari aspek non fisik dan aspek fisik.

Kata Kunci: *Pelayanan Pos, Kepuasan Pelanggan, Perbaikan Kualitas*

ABSTRACT

Postal service is one of business that always needed. Postal service has a lot of customers such as students, businessman, educations area, bank area, etc. Because of that reason, the competitiveness of postal service business is very high. Each of postal service has to increase their service to get their customers.

The first research is about service quality and customer satisfaction in the postal service in Sadang Serang, Bandung. From that one the quality of services is grouped as Reliability, Assurance, Tangible, Empathy and Responsiveness. The result of the first study, all of indicators have negative gabs. These research is about service quality improvement to develop postal service in Sadang Serang. For improving the service, this research using Deming Wheel Cycle (Plan – Do – Check – Action). The result there are improvement in physically and non physically aspect.

Keywords : *Postal Service, Service Quality Improvement, Deming Wheel Cycle*

PENDAHULUAN

Industri jasa pos (*postal service*, didalamnya termasuk kurir, *express delivery* dan logistik) merupakan salah satu bisnis yang tidak akan pernah kehilangan pemain, bahkan terus bertumbuh seiring dengan pertumbuhan ekonomi. Bisnis jasa pengiriman yang dilakukan oleh para pemain di industri jasa pos memang sangat protektif karena cakupannya sangat luas, tidak terbatas oleh komoditas tertentu saja. Menurut catatan Universal Postal Union (UPU, Organisasi Pos Dunia) pada tahun 2003 angka pertumbuhan volume surat tahun 1995 sampai 2000 di Asia Pasifik rata-rata sebesar 1,4% sedangkan pertumbuhan antara tahun 2000 sampai tahun 2005 diperkirakan 4,1% (Yunani, 2004).

Berbagai layanan yang disediakan oleh PT Pos yaitu :

- a. Lalu Lintas Informasi (Surat Pos)
- b. Lalu Lintas Barang
- c. Jasa yang termasuk dalam kategori lalu lintas uang antara lain wesel pos, giro pos dan cek pos wisata, dan keagenan

Dari seluruh layanan yang dimiliki oleh PT Pos terdapat jasa substitusi. Lalu lintas informasi (surat pos) yang merupakan porsi terbesar dari pendapatan yang diperoleh oleh PT Pos, dapat digantikan oleh layanan jasa substitusi lain yaitu telepon, fax dan e-mail. Lalu lintas uang memiliki substitusi yang tampak lebih disukai saat ini yaitu transfer dan pengambilan uang melalui loket di bank atau melalui fasilitas ATM yang bisa diambil kapan saja. Namun demikian, lalu lintas barang (jasa paket) merupakan jasa PT Pos yang tidak ada substitusinya, karena barang yang dikirimkan oleh seseorang berupa fisik dan barang tersebut harus berpindah dari satu tempat ke tempat lain yang dituju. Oleh karena itu, jasa paket merupakan jasa yang penting bagi PT Pos dan pengelolaan jasa ini harus menjadi perhatian khusus bagi pengambilan keputusan di PT Pos.

Agar pelanggan loyal terhadap jasa paket PT Pos, maka diperlukan suatu studi untuk mengetahui tingkat kualitas jasa paket dengan jalan mengukur kepuasan pelanggan, kemudian membuat suatu usulan perbaikan sehingga pelanggan menjadi lebih puas.

LANDASAN TEORI

Pengertian Jasa

Jasa adalah berbagai tindakan atau kinerja yang ditawarkan suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak dapat dilihat dan tidak menghasilkan hak milik terhadap sesuatu (Kotler, 1993). Karakteristik jasa memiliki empat ciri utama yaitu :

1. *Intangibility* (tidak berwujud)
Jasa mempunyai sifat tidak berwujud. Pembeli jasa tidak dapat mengetahui dengan pasti atau dengan baik hasil jasa sebelum dikonsumsi.
2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan)
Karena konsumen juga harus hadir pada saat jasa diberikan, interaksi dari penyedia dan konsumen merupakan ciri khusus dari pemasaran jasa. Baik penyedia jasa maupun konsumen akan mempengaruhi hasil jasa tersebut.
3. *Variability* (keragaman)
Jasa sangat beragam, artinya jasa yang diberikan tidak selalu sama kualitasnya, karena ia bergantung pada siapa penyediaannya dan kapan serta dimana ia disediakan.
4. *Perishability* (tidak tahan lama/cepat hilang)
Jasa tidak dapat disimpan, jasa yang tidak terjual akan hilang begitu saja dengan meninggalkan kerugian.

Untuk menggambarkan betapa pentingnya mutu/kualitas pelayanan, Whiteley pada tahun 1991 dalam bukunya *The Customer Driven Company* mengemukakan bahwa dari hasil penelitian yang telah dilakukan selama lima tahun oleh The Forum Corporation menunjukkan bahwa : (Munawir, 1999)

- 14% pelanggan pindah ke produk pesaing karena pelanggan mendapat produk yang lebih baik.
- 15% pelanggan yang pindah ke pesaing karena pelanggan mendapatkan harga produk yang lebih murah.
- 20% pelanggan yang pindah ke pesaing karena pelanggan karena terlalu sedikitnya perhatian dan kontak/hubungan.
- 49% pelanggan yang pindah ke pesaing karena buruknya kualitas pelayanan dan perhatian yang mereka terima.

Dari hasil penelitian di atas diketahui bahwa penyebab terbesar kepindahan pelanggan ke produk pesaing karena mutu/kualitas pelayanan yang buruk.

Dimensi Kualitas

Dimensi Kualitas Barang menurut Bery & Parasuraman (1990) :

- 1) *Performance* : Fungsipokok
- 2) *Features* : Tambahan pada fungsipokok
- 3) *Reliability* : Tingkat keberhasilan produk melakukan fungsinya secara optimal
- 4) *Conformance* : Tingkat kemampuan produk memenuhi standard
- 5) *Durability* : Dayatahan
- 6) *Service Ability* : Kemudahan pemeliharaan & perbaikan
- 7) *Aesthetics* : Keindahan, keenakan dipandang
- 8) *Perceived Quality* : Reputasi, citra. Merek

Dimensi Kualitas Jasa menurut Bery & Parasuraman (1990) :

- A. *Reliability* : Kemampuan menghasilkan *performance* secara konsisten
- B. *Responsiveness* : Keunggulan & kesiapan penyedia jasa dalam menyediakan jasa.
- C. *Competence* : Keterampilan & pengetahuan yang dimiliki untuk menghasilkan jasa

- D. *Access* : Kemudahan memperoleh pelayanan
- E. *Courtesy* : Kesopanan & keramahandalam melayani
- F. *Communication* : Kemampuan menyampaikan informasi kepada konsumen & mendengarkan konsumen
- G. *Credibility*: Kejujuran (dapat dipercaya) dan reputasi perusahaan
- H. *Security* : Aman (bebas) dari bahaya, resiko kehilangan/kerusakan baik fisik, keuangan atau rahasia.
- I. Pengertian kepada konsumen : Usaha untuk mengerti kebutuhan konsumen
- J. *Tangible* : Bukti-bukti fisik seperti fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan yang digunakan untuk menghasilkan jasa dan sebagainya.
- Selanjutnya Bery & Parasuraman melakukan agregasi dari 10 menjadi 5 dengan akronim RATER :
- R: Reliability** : Kemampuan menghasilkan jasa yang dijanjikan
- A: Assurance** :- Pengetahuan & Courtesy
- Kemampuan untuk menunjukkan bahwa dapat dipercaya
- T: Tangible**
- E: Empathy** : Perhatian perusahaan kepada konsumen sebagai individu
- R: Responsiveness**: Keunggulan & kesiapan pegawai dalam menyediakan jasa.

Fokus dan kepuasan Pelanggan

Fokus dan Kepuasan Pelanggan dapat didefinisikan sebagai :

- Kemampuan bersaing:
Sejauh mana mampu mengetahui dan memenuhi kebutuhan konsumen.
- Konsumen yang puas akan mempengaruhi orang lain.:
Tingkat kepuasan konsumen

Tingkat Kepuasan Pelanggan :

- **Angry:**
 - Dianggap gagal
 - Konsumen ingin membalas
 - Tidak mungkin kembali
- **Satisfied:**
Produk memenuhi kebutuhan minimal, konsumen bisa kembali & mempengaruhi teman, bisa pula tidak.
- **Dissatisfied:**
 - Tidak dapat memenuhi kebutuhan.
 - Tidak seperti produk lain.
 - Mencari alternatif pengganti.
- **Delighted:**
 - Puas sekali
 - Melebihi ekspektasi
 - Bercerita kepada teman dengan senyum.
- **Estatic:**
 - Sangat puas & bahagiasekali
 - Mendorong teman untuk merasakan
 - Mendorong teman untuk melakukan bisnis

KANO Model Tentang Kepuasan Konsumen

- *One dimensional quality:*
Ekspektasi-ekspektasi konsumen yang dapat didefinisikan.
Expected quality :
Karakteristik kualitas yang tidak didefinisikan oleh konsumen
Exciting quality :
Karakteristik kualitas yang tidak diminta atau diharapkan. Bila positif, kepuasannya naik.

Ekspektasi dan Kebutuhan Pelanggan

Dalam merumuskan ekspektasi pelanggan harus dicari :

1. Customer Indikator
Dimensi atau karakteristik produk / jasa yang diinginkan oleh konsumen. Customer Attribute dibedakan menjadi dua :

- a. *Customer IndikatoreGeneric* :bersifat umum dan berlaku untuk produk maupun jasa. Yang termasuk indikator ini adalah Faster, Better, Cheaper
 - b. *Customer IndikatoreSpesifik* :bersifat spesifik untuk salah satu jenis, spesifik untuk jasa atau untuk produk.
2. Sejauh mana ekspektasi tersebut dapat terpenuhi.
 3. Bagaimana kahtingkat kepentingan dari setiap indikator.
 4. Mengetahui sejauh manaproduk atau jasa yang dihasilkansesuai dengan kebutuhan konsumen.

Metodologi Penelitian

Pemecahan masalah penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Pengukuran kualitas pelayanan PT Pos Cabang Sadang Serang
Pengukuran kualitas pelayanan PT Pos Cabang Sadang Serang dilakukan dengan melakukan pengukuran kepuasan pelanggan pengguna jasa PT Pos Cabang Sadang Serang. Penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner yang dirancang mengenai ekspektasi dan persepsi pelanggan. Pertanyaan yang diajukan berkenaan dengan indikator/indikator mutu pelayanan jasa paket yang dikembangkan oleh Zeithamal, Parasuraman dan Berry (1990) yaitu RATER (*Reliability, Assurance, Tangible, Emptathy dan Responsiveness*). Dari beberapa penelitian, thesis maupun penelitian tidak ditemukan dimensi kualitas jasa yang khusus untuk mutu pelayanan jasa paket. Pengukuran jawaban dari responden tentang kualitas jasa ini digunakan skala 5 poin dengan skala likert. Pada kuesioner tentang persepsi pelanggan, angka 1 menunjukkan pelanggan sangat tidak setuju dengan indikator tersebut, angka 5 berarti pelanggan sangat setuju dengan indikator tersebut. Sedangkan pada kuesioner ekspektasi pelanggan, angka 1 berarti indikator tersebut sangat tidak penting bagi pelanggan, angka 5 berarti indikator tersebut sangat penting bagi pelanggan.
2. Peningkatan Kualitas Pelayanan PT Pos Cabang Sadang Serang
Bagian kedua bertujuan untuk melakukan perbaikan kualitas pelayanan setelah diperoleh hasil pada bagian pertama. Pada bagian kedua ini dilakukan dengan langkah sebagai berikut :
 - a. Memilih beberapa kriteria dengan gab yang paling negatif untuk dicari penyebabnya
 - b. Membuat rekomendasi perbaikan kualitas

Agar kuesioner yang disebar baik dan mudah dimengerti oleh responden, maka diperlukan verifikasi. Seharusnya verifikasi dilakukan kepada pimpinan PT Pos namun keterbatasan waktu penelitian maka verifikasi kuesioner dilakukan kepada beberapa responden yang sama dengan responden inti. Jika ada indikator yang masih kurang atau harus dihilangkan maka kuesioner akan ditambah atau dikurangi, namun jika ada kata-kata yang membingungkan maka indikator akan disempurnakan kata-katanya. Setelah dilakukan perbaikan kuesioner, sebelum digunakan pada penelitian yang sebenarnya, kuesioner ini akan dicobakan terlebih dahulu kepada 30 responden yang memiliki karakteristik sama dengan karakteristik responden penelitian.

Suatu penelitian yang menggunakan metode survey tidaklah perlu meneliti semua individu dalam populasi, karena disamping memakan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Oleh karena itu pada penelitian ini dilakukan sampling. Jumlah sampel penelitian sangat menentukan kesahihan suatu penelitian. Berdasarkan ukuran sampel menurut Cohen dan Cohen (1983), penelitian ini membutuhkan jumlah data minimum sebesar 71 data. Penyebaran kuesioner dilakukan pada pelanggan PT Pos cabang Sadang Serang. Metode pengambilan sampel adalah random.

Penelitian ini menggunakan dua jenis kuesioner untuk mengumpulkan data. Kuesioner persepsi yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan dan kuesioner harapan yang digunakan untuk mengetahui harapan pelanggan terhadap pelayanan PT Pos Cabang Sadang Serang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

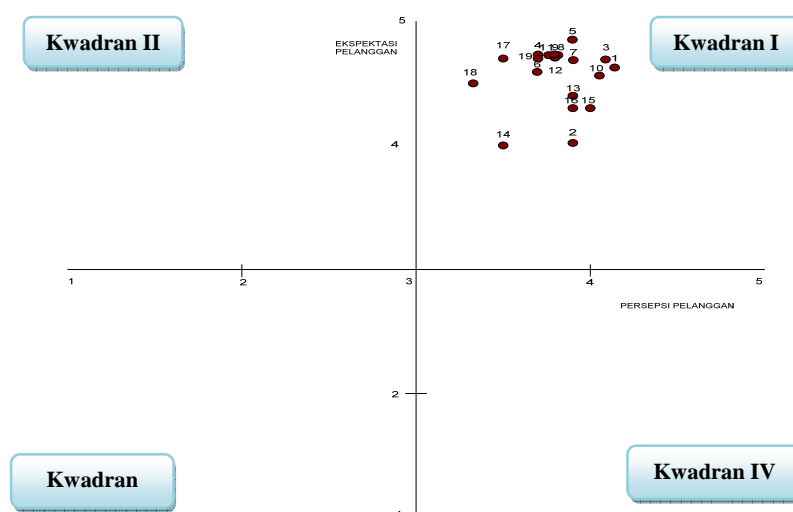
Analisis Kepuasan Pelanggan

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat pula alat ukur tersebut menuju sasarannya. Menurut Cohen (1988), menggunakan validitas konstruk dapat dipandang sebagai konsep yang menyatukan semua bukti adanya validitas untuk semua tipe validitas, termasuk validitas isi dan *criterion-related validity*. Pada penelitian ini, jenis validitas yang digunakan adalah *construct validity* dengan cara membuktikan homogenitas alat ukur. Perhitungan validitas dengan SPSS 15 diperoleh nilai validitas memiliki nilai di atas nilai tabel. Makakuesioner ekspektasi dianggap sudah **valid**. Demikian juga dengan kuesioner persepsi.

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliabel). Perhitungan alpha cronbach (α) dengan SPSS 15 diperoleh nilai reliabilitas (Cronbach's Alpha) lebih besar dari 0,6. Menurut teori jika Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ maka diterima H_0 data ekspektasi dan persepsi sudah reliabel. 71 responden dihitung nilai rata-rata dari setiap indikator kualitas jasa mengenai ekspektasi dan persepsi pelanggan. Dimana positif berarti pelanggan puas, sedangkan nilai negatif berarti pelanggan kurang puas. Dalam penelitian ini digunakan skala maksimum 5 dan skala minimum 1, sehingga gap maksimum adalah 4 (5 dikurangi 1). Hasil lengkap gap dapat dilihat pada Tabel dibawah ini

No	Indikator (Faktor Mutu Pelayanan)	Ekspektasi	Persepsi	Gap
1	Tarif pengiriman PT Pos murah	4,63	4,13	-0,50
2	PT Pos menyampaikan paket tidak sesuai dengan waktu yang dijanjikan	4,03	3,90	-0,13
3	PT Pos menyampaikan paket sesuai dengan alamat yang dituju	4,73	4,10	-0,63
4	PT Pos melayani sesuai dengan jam operasi kantor yang dijanjikan	4,77	3,70	-1,07
5	Petugas bersikap tidak ramah dan tidak hormat dalam memberikan pelayanannya	4,87	3,90	-0,97
6	PT Pos melakukan perhitungan tarif dengan tepat	4,60	3,57	-1,03
7	Petugas tidak mengambil isi paket	4,70	3,90	-0,80
8	Petugas tidak terampil dalam melayani pelanggan	4,77	3,83	-0,93
9	PT Pos bisa melacak keberadaan paket (sampai dimanakah paket itu berada, dan kapan sampainya), jika suatu saat terjadi keterlambatan	4,70	3,80	-0,90
10	PT Pos memberikan garansi/jaminan yang sebanding berupa asuransi, jika barang Anda rusak/hilang	4,57	4,07	-0,50
11	PT Pos memiliki ruang tunggu yang mencukupi	4,70	3,77	-0,93
12	TP Pos menyediakan peralatan (seperti timbangan) dengan kondisi yang tidak baik	4,73	3,83	-0,90
13	Penampilan petugas rapi dan menarik	4,43	3,90	-0,53
14	PT Pos memberikan informasi mengenai pelayanan paket dengan jelas (seperti iklan di radio, TV, surat kabar)	4,00	3,50	-0,50
15	Petugas memberikan pelayanan dan penjelasan dengan jelas	4,33	4,00	-0,33
16	Lokasi kantor pelayanan paket sulit dicapai	4,33	3,93	-0,40
17	Anda bisa menghubungi loket pelayanan paket dengan mudah, baik melalui telepon atau internet	4,73	3,50	-1,23
18	Petugas berusaha memberikan pelayanan dengan lamban	4,47	3,33	-1,13
19	Petugas memberi respon dengan cepat terhadap keluhan pelanggan	4,77	3,70	-1,07

Dari Tabel dapat dilihat semua dimensi bernilai negatif. Hal ini memperlihatkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh PT Pos Cabang Sadang Serang masih kurang memenuhi ekspektasi pelanggan. Hasil plot dari semua indikator dapat dilihat pada Gambar. Dari hasil plot Grafik dua dimensi diperoleh hasil bahwa semua indikator masuk ke kuadran I yang menunjukkan bahwa konsumen merasa kurang puas terhadap semua atribut penting pada pelayanan PT Pos. Walaupun ketidakpuasan pelanggan tidak terlalu rendah, namun 19 indikator tersebut memiliki nilai persepsi yang masih dibawah nilai ekspektasi, hal ini menunjukkan bahwa ke-19 indikator harus ditingkatkan pelayanannya.



Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, diketahui bahwa semua indikator PT Pos Cabang Sedang Serang memiliki gap yang negatif. Lima gap yang paling tinggi berkaitan dengan kualitas jasa pelayanan pegawainya, maka dapat dibuat usulan strategi operasi perbaikan jasa sebagai berikut :

1. Strategi Bisnis : *Quality Leadership*

Dari kesembilan belas indikator yang memiliki nilai gap tertinggi antara lain :

- Anda bisa menghubungi loket pelayanan paket dengan mudah, baik melalui telepon atau internet.
- Petugas memberikan pelayanan dengan lambat
- PT Pos melayani sesuai dengan jam operasi kantor yang dijanjikan
- Petugas memberi respon dengan cepat terhadap keluhan pelanggan
- PT Pos melakukan perhitungan tarif dengan tepat
- Petugas bersikap tidak ramah dan tidak hormat dalam memberikan pelayanannya

Dari keenam gap tertinggi terlihat bahwa masalah utama PT Pos adalah berkaitan dengan kualitas pelayanan yang mereka berikan pada pelanggan sehingga perbaikan bisnis strategi harus berkaitan dengan kualitas jasa.

2. Faktor utama yang diperbaiki adalah tenaga kerja dan manajemen PT Pos

3. Cara untuk melakukan perbaikan (Strategi Operasional)

🚦 Fisik

- Standarisasi waktu pengiriman paket pos
- Penerapan sistem jejak lacak untuk semua wilayah di Indonesia
- Menerapkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berisi sanksi dan reward
- Menambah jumlah pegawai pada cabang yang ramai
- Memberikan fasilitas penjemputan untuk barang yang akan dikirim dengan tarif tambahan yang proporsional dengan jarak pengambilan barang.

🚦 Non Fisik

- Pemberian informasi mengenai tarif dengan jelas
- Mengoptimalkan fasilitas fax, telepon dan internet yang telah ada
- Mempermudah urusan pelanggan yang meminta asuransi dan petugas harus pro aktif dalam memberikan asuransi kepada pelanggan, jika bukti pelanggan cukup
- Penanaman pada diri pegawai tentang pentingnya penghayatan pegawai terhadap nilai-nilai budaya utama perusahaan yaitu bertanggung jawab terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dan menjunjung tinggi semangat kerjasama kelompok.

Perbaikan Kualitas Pelayanan

Untuk menindaklanjuti usulan perbaikan, maka diperlukan strategi perbaikan kualitas pelayanan. Perbaikan kualitas pelayanan yang dibuat harus terkait dengan strategi operasional. Perbaikan kualitas pelayanan pada penelitian ini dibuat berdasarkan siklus Deming Wheel (*Plan – Do – Check – Action*).

1. **PLAN**

Berdasarkan perhitungan gap pada antara persepsi dan harapan yang dapat dilihat pada Tabel 1, semua indikator bernilai negatif. Semua indikator ini menjadi masalah bagi perusahaan dan harus dilakukan

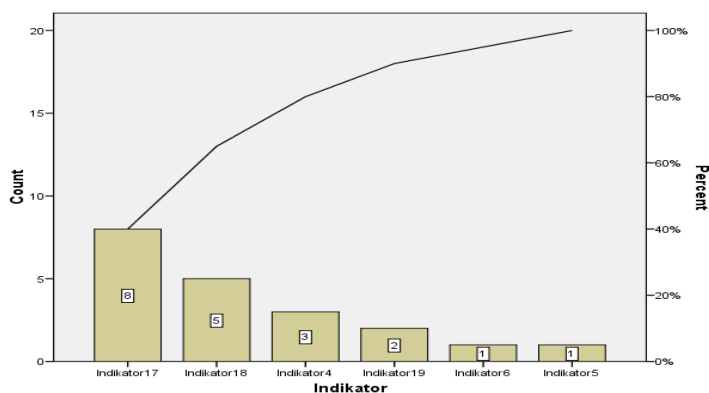
perbaikan. Namun tentunya tidak semua indikator dapat diperbaiki sekaligus. Gap dengan nilai tertinggi dapat dilihat pada Tabel. Dengan kata lain masalah utama saat ini adalah penggunaan fasilitas elektronik yang kurang optimal.

No	Indikator (Faktor Mutu Pelayanan)	Gap
17	Anda bisa menghubungi loket pelayanan paket dengan mudah, baik melalui telepon atau internet	-1,23
18	Petugas berusaha memberikan pelayan dengan lamban	-1,13
4	PT Pos melayani sesuai dengan jam operasi kantor yang dijanjikan	-1,07
19	Petugas memberi respon dengan cepat terhadap keluhan pelanggan	-1,07
6	PT Pos melakukan perhitungan tarif dengan tepat	-1,03
5	Petugas bersikap tidak ramah dan tidak hormat dalam memberikan pelayanannya	-0,97

a. Seleksi Masalah

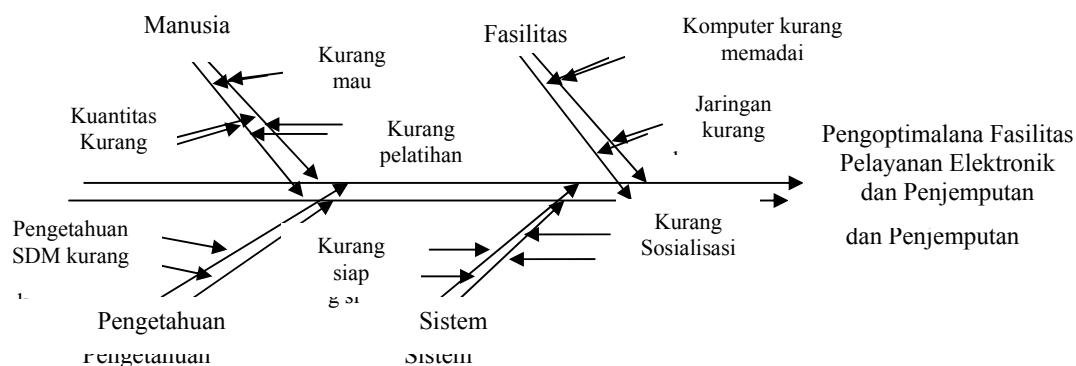
Pada Tabel dapat dilihat enam indikator dengan nilai gap tertinggi, dari keenam gap, gap yang tertinggi adalah indikator no 17 yaitu Anda bisa menghubungi loket pelayanan paket dengan mudah, baik melalui telepon atau internet. Maka pada putaran pertama ini yang diperbaiki adalah indikator no 17. Hal ini dapat juga diperoleh dengan melakukan pengumpulan data lagi untuk mengetahui jumlah pelanggan yang mengeluhkan indikator-indikator ini. Pada penelitian ini diambil kembali 20 responden secara acak yang khusus untuk memberikan penilaian pada keenam indikator dengan nilai gap tertinggi. Hasil wawancara dapat dilihat pada Tabel 3. Hasil wawancara kemudian dibuat diagram paretonya.

No	Indikator (Faktor Mutu Pelayanan)	Jumlah Responden	Persentase
17	Anda bisa menghubungi loket pelayanan paket dengan mudah, baik melalui telepon atau internet	8	40%
18	Petugas berusaha memberikan pelayan dengan lamban	5	25%
4	PT Pos melayani sesuai dengan jam operasi kantor yang dijanjikan	3	15%
19	Petugas memberi respon dengan cepat terhadap keluhan pelanggan	2	10%
6	PT Pos melakukan perhitungan tarif dengan tepat	1	5%
5	Petugas bersikap tidak ramah dan tidak hormat dalam memberikan pelayanannya	1	5%



b. Identifikasi Penyebab Masalah

Identifikasi penyebab masalah dilakukan dengan membuat *couse and effect diagram*.



c. Langkah Perbaikan

Untuk menindaklanjuti perencanaan perbaikan diperlukan langkah perbaikan yang dapat dilakukan :

Program Umum

- Mengembangkan budaya kualitas
- Adanya sistem untuk memantau kinerja jasa dan memuaskan pelanggan

Program Khusus

- Adanya pelatihan-pelatihan karyawan tentang peningkatan keterampilan khususnya tentang pentingnya kepuasan pelanggan
- Mengoptimalkan jaringan informasi W-Net pada semua propinsi
- Perekrutan tenaga yang handal dalam sistem W-Net
- Promosi mengenai pelayanan paket pos kepada masyarakat secara teratur kepada masyarakat melalui radio, surat kabar, TV ataupun brosur, khususnya fasilitas pelayanan elektronik dan jasa penjemputan paket
- Penyediaan kendaraan untuk menjemput barang kiriman pelanggan
- Petugas harus menjelaskan dengan baik program-program yang berkaitan dengan fasilitas pelayanan elektronik dan jasa penjemputan paket, baik syarat, cara maupu ketentuan lainnya
- Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi untuk merangsang pegawai lain berprestasi dan meningkatkan mutu pelayanan
- Penggunaan komputersisasi di seluruh loket untuk mempercepat pelayanan

2. DO

Langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan rencana yang telah dibuat. Langkah yang lebih teknis untuk program umum yang dirancang adalah sebagai berikut :

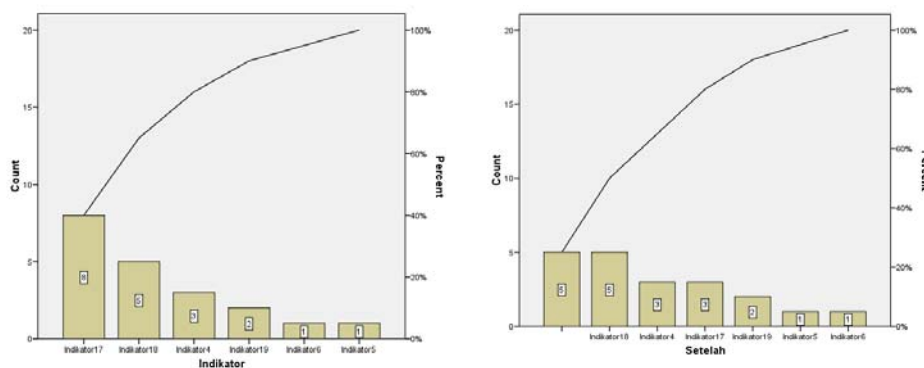
- a. Mengembangkan budaya kualitas dapat dilakukan dengan melalui pengembangan suatu program yang terorganisasi yang diawali dari seleksi dan pengembangan karyawan. Karyawan merupakan aset utama perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan memuaskan pelanggan. Dalam rantai profit jasa, kualitas jasa internal mengarah pada kepuasan karyawan pada gilirannya akan dapat memberikan profit yang besar kepada perusahaan.
- b. Untuk memantau kinerja jasa, perusahaan perlu mengambil inisiatif untuk menghubungi sebagian atau semua pelanggan untuk mengeraahui tingkat ekspektasi dan persepsi pelanggan terhadap jasa yang diberikan. Perusahaan dapat pula memberikan kemudahan bagi para pelanggan untuk berkomunikasi menyangkut kebutuhan dan keluhan mereka baik melalui *face to face* , telepon, fax, maupun internet.

3. CHECK

Hasil implementasi kemudian dilihat apakah ada perbaikan ataukah tidak. Pengecekan dilakukan dengan membandingkan hasil sebelum perbaikan dengan setelah perbaikan. Pada tahap ini pelanggan diminta menilai indikator yang menjadi masalah bagi perusahaan (dalam hal ini 6 indikator dengan nilai gap tertinggi)

No	Indikator (Faktor Mutu Pelayanan)	Jumlah Responden	Persentase
17	Anda bisa menghubungi loket pelayanan paket dengan mudah, baik melalui telepon atau internet	3	20%
18	Petugas berusaha memberikan pelayan dengan lamban	5	33,33%
4	PT Pos melayani sesuai dengan jam operasi kantor yang dijanjikan	3	20%
19	Petugas memberi respon dengan cepat terhadap keluhan pelanggan	2	13,33%
6	PT Pos melakukan perhitungan tarif dengan tepat	1	6,67%
5	Petugas bersikap tidak ramah dan tidak hormat dalam memberikan pelayannya	1	6,67%

Pada Tabel dan Gambar dapat dilihat bahwa perbaikan yang telah dilakukan menyebabkan keluhan terhadap kualitas indikator17 mengalami penurunan. Responden yang menuatakan tidak puas terhadap indikator17 menurun dari 8 orang menjadi 3 orang, maka dapat disimpulkan langkah perbaikan terhadap indikator17 telah berhasil.



4. ACTION

Langkah yang terakhir adalah membuat suatu standard dari langkah yang telah dilakukan agar tidak terjadi penurunan kualitas. Kemudian memproses masalah selanjutnya. Dari masalah pertama dapat dibuat standard antara lain :

1. Standarisasi waktu pengiriman di seluruh loket untuk mempercepat pelayanan berupa :
 - a. Pengiriman ke kota-kota besar waktu sampai barang maksimal 4 hari
 - b. Pengiriman ke kota-kota kecil waktu sampai barang maksimal 7 hari
2. Pelatihan dilakukan setahun sekali
3. Standarisasi materi pelatihan bagi karyawan
4. Syarat-syarat bagi penjemputan paket :
 - a. Berat barang yang akan dikirim maksimal 5 kg
 - b. Pelanggan maksimal menghubungi pihak PT Pos sebelum jam 12 siang
 - c. Tarif penjemputan berbanding lurus dengan jarak
 - d. Tarif barang kiriman sama dengan mengirimkan sendiri
5. Komputer yang digunakan distandarkan dengan minimum pentium3
6. Kompetensi karyawan bagian pemesanan secara elektronik
 - a. Dapat mengoperasikan fax dan komputer
 - b. Pendidikan minimal SMU
7. Kompetensi karyawan bagian pengambilan
 - a. Dapat mengendarai kendaraan bermotor roda dua atau roda empat
 - b. Minimum pendidikan SMU

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Secara umum kualitas jasa yang dihasilkan oleh Pt pos X masih kurang memuaskan pelanggan.

- b. Dari 19 indikator pelayanan terdapat 6 indikator dengan nilai paling negatif antara lain indikator Anda bisa menghubungi loket pelayanan paket dengan mudah, baik melalui telepon atau internet, Petugas berusaha memberikan pelayanan dengan lamban, PT Pos melayani sesuai dengan jam operasi kantor yang dijanjikan, Petugas memberi respon dengan cepat terhadap keluhan pelanggan, PT Pos melakukan perhitungan tarif dengan tepat, Petugas bersikap tidak ramah dan tidak hormat dalam memberikan pelayanannya
- c. Usulan perbaikan yang harus dilakukan oleh PT Pos cabang Sadang Serang yaitu :
- Fisik
- a. Standarisasi waktu pengiriman paket pos
 - b. Penerapan sistem jejak lacak untuk semua wilayah di Indonesia
 - c. Menerapkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berisi sanksi dan reward
 - d. Menambah jumlah pegawai pada cabang yang ramai
 - e. Memberikan fasilitas penjemputan untuk barang yang akan dikirim dengan tarif tambahan yang proporsional dengan jarak pengambilan barang.
- Non Fisik
- a. Pemberian informasi mengenai tarif dengan jelas
 - b. Mengoptimalkan fasilitas fax, telepon dan internet yang telah ada
 - c. Mempermudah urusan pelanggan yang meminta asuransi dan petugas harus pro aktif dalam memberikan asuransi kepada pelanggan, jika bukti pelanggan cukup
 - d. Penanaman pada diri pegawai tentang pentingnya penghayatan pegawai terhadap nilai-nilai budaya utama perusahaan yaitu bertanggung jawab terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dan menjunjung tinggi semangat kerjasama kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, R. R.(1998). *Pengukuran Kepuasan Pelanggan di Apotek Koperasi Pegawai RSHS*, Magister Manajemen Bisnis & Administrasi, ITB, 1998.
- Cohen, J. & Cohen, P., (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the behavioral Science*, Lawrence Erlbaum Associates, California.
- Cohen, R. J., Montaque, P., Nathanson, L. S. & Swerdik, M. E.,(1988). *Psychological Testing : An Intoduction to Test and Measurement*, Mayfield, California.
- Kolarik,(1987).*Creating Quality Concepts, Systems, Strategies, and Tools*, McGraw-Hill Int., Singapore.
- Singarimbun M. & Effendi S.(1987), *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.
- Hill, N.(1996), *Handbook of Customer satisfaction Measurement*, Gower, Vermont.
- Kotler, P.(1993), *Manajemen Pemasaran : Analisi, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Erlangga, Jakarta.
- Nasir, K.(1998), *Pengukuran Kualitas Jasa pada Perusahaan Teknologi Informasi*, Magister Manajemen & Administrasi, ITB.
- Whitheley, R. C.(1991), *The Customer Driven Company*, The Forum Corporation.
- Zeithamal, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L.(1990),*Delivering Quality Balancing Customer Perception and Expectations*.