

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Atribut Pelayanan

Dari hasil interview dan observasi yang dilakukan di PT. Pos Indonesia, dapat diidentifikasi 28 atribut pelayanan paket pos yang merupakan customer requirements dari pengguna jasa paket pos. Identifikasi atribut tersebut didasarkan pada 5 dimensi kualitas jasa yang dikemukakan oleh Parasuraman, yakni : bukti langsung (tangibles), empati (emphaty), jaminan (assurance), daya tanggap (responsiveness) dan kehandalan (reliability). Berikut ini adalah uraian dari masing-masing atribut pelayanan:

Bukti Langsung (Tangibles), terdiri dari 10 atribut pelayanan, yakni :

1. Lokasi Pos Indonesia

Pos Indonesia merupakan suatu BUMN yang bergerak dalam kegiatan pelayanan lalu lintas informasi, uang dan barang. Oleh karenanya lokasi Pos Indonesia menjadi perhatian dan kebutuhan. Hal ini berkaitan dengan kemudahan untuk dijangkau, strategis, adanya akses transportasi, serta kondisi lingkungan yang nyaman.

2. Kenyamanan ruang pelayanan

Kenyamanan ruang pelayanan juga harus diperhatikan secara baik oleh PT. Pos Indonesia agar para pengguna jasa paket pos merasakan kenyamanan selama proses pengiriman barang berlangsung.

3. Penampilan petugas pelayanan

Terkait dengan kebersihan, kerapihan petugas pelayanan dalam berpenampilan dan berpakaian.

4. Jumlah loket pelayanan

5. Penataan ruangan

Berkaitan dengan bagaimana penataan ruangan pada Pos Indonesia yang dilakukan, apakah cukup menarik dan fungsional untuk aktivitas pelayanan lalu lintas informasi, uang dan barang.

6. Kondisi ruangan
Terkait dengan kondisi fisik ruangan, kenyamanan, dan kebersihan ruangan untuk pelayanan di Pos Indonesia.
7. Fasilitas pendukung lainnya, seperti:meja,kursi,lem,kertas/plastic/kardus/pembungkus dan lain-lain.
8. Jumlah kendaraan operasional
9. Jangkauan lokasi tujuan pengiriman
10. Luas area parkir

Kehandalan (Reliability)

11. Kesesuaian waktu layanan
Sejauhmana waktu pelayanan (hari dan jam buka-tutup layanan) sesuai dengan ketentuan resmi yang berlaku.
12. Ketepatan waktu pengiriman
Paket/kiriman sampai ke tempat tujuan sesuai dengan yang dijanjikan
13. Keragaman jenis jasa pengiriman paket
Jumlah pilhan layanan pengiriman paket pos yang tersedia yang dapat dipilih oleh pelanggan sesuai dengan kebutuhannya

Daya Tangkap (Responsiveness)

14. Kecekatan petugas pelayanan
Berkaitan dengan kemampuan (profesionalisme) petugas dalam melayani pengunjung PT. Pos Indonesia.
15. Kecepatan waktu pelayanan
Menyangkut kecepatan pelayanan yang diberikan oleh petugas, sehingga pengunjung tidak terlalu lama menunggu.
16. Kecepatan pengiriman paket/kiriman
Waktu tempuh yang dibutuhkan bagi paket untuk sampai ke tempat tujuan
17. Kesigapan petugas pelayanan jika ada pertanyaan dan /keluhan
Hal ini menyangkut sikap, tindakan dan kemampuan petugas apabila ada keluhan dan atau pertanyaan dari pengunjung PT. Pos Indonesia.
18. Adanya upaya tindak lanjut terhadap keluhan
Kemampuan perusahaan untuk melakukan tindak lanjut terhadap keluhan yang disampaikan oleh para pelanggan

Jaminan (Assurance)

19. Kesesuaian harga dengan kecepatan pengiriman
20. Garansi/ganti rugi terhadap keterlambatan, kerusakan dan kehilangan
21. Adanya keamanan paket/kiriman
Paket/ kiriman sampai ke tempat tujuan dengan selamat, tanpa terjadi kerusakan/kehilangan
22. Reputasi PT. Pos Indonesia
Berkaitan dengan citra, image, dan prestasi PT. Pos Indonesia selama ini
23. Pengetahuan petugas layanan
Pengetahuan petugas mengenai jenis pelayanan paket yang diberikan, biaya yang harus dibayar dan jangkauan layanan yang dilakukan oleh penyelenggara jasa pos.

Emphati (Emphaty)

24. Keramah-tamahan petugas layanan
Terkait dengan sopan santun, keramahan petugas pelayanan Pos Indonesia (sikap, bahasa, tutur kata) dalam melayani pengunjung Pos Indonesia.
25. Kemudahan untuk memperoleh informasi
Pengguna layanan jasa Pos Indonesia dapat dengan mudah mendapatkan informasi mengenai layanan paket yang diberikan oleh penyelenggara melalui media : Papan pengumuman, radio, TV, brosur, internet, media cetak (majalah, surat kabar).
26. Tersedianya informasi waktu dan biaya pengiriman paket
27. Kemudahan mencapai tempat pelayanan dan pengiriman
28. Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung
Terkait dengan ketersediaan sarana (kotak saran, dll) untuk menampung keluhan, usul dan saran pengunjung Pos Indonesia. Serta sejauh mana hal itu diketahui oleh para pengunjung.

4.2 Performa Kualitas Atribut Pelayanan

Performa kualitas atribut pelayanan pada dasarnya adalah kualitas pelayanan, yakni seberapa jauh pelayanan yang ada dapat memuaskan kebutuhan pengguna jasa atau konsumen. Untuk mengetahui performa kualitas atribut

pelayanan paket pos dilakukan dengan metode Servqual, yakni mengukur ekspektasi (harapan) dan persepsi pengguna jasa paket pos terhadap atribut-atribut pelayanan tersebut. Selanjutnya dapat diketahui skor kesenjangan atau skor Servqual (gap score) dari masing-masing atribut. Gap score diperoleh dari skor persepsi dikurangi skor ekspektasi.

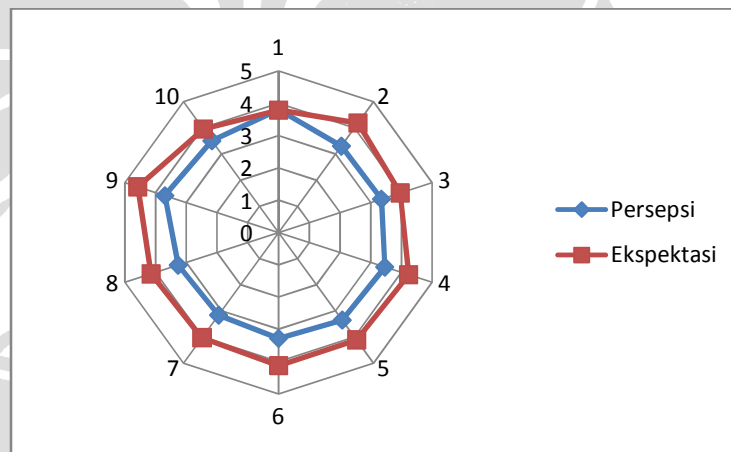
Dari data-data yang diperoleh menunjukkan bahwa gap score rata-rata yang diperoleh dari 28 atribut pelayanan paket pos adalah -0,62. Hal ini menandakan bahwa secara umum (keseluruhan), pelayanan yang diberikan oleh jasa pengiriman paket pos belum memuaskan para pengguna jasanya. Pelayanan dapat dikatakan memuaskan apabila gap scorenya positif. Apabila gap scorenya berharga negative, berarti kualitas pelayanan belum dapat memuaskan kebutuhan pengguna. Sedangkan apabila gap score berharga nol, berarti kualitas pelayanan sesuai dengan yang diharapkan pengguna jasa paket pos.

Dari 28 atribut pelayanan paket pos, hanya 1 atribut yang mempunyai gap score positif, yakni atribut (1) Lokasi Pos Indonesia yang gap score-nya 0,02. Sedangkan atribut-atribut lainnya berharga negative. Hal ini berarti atribut-atribut tersebut perlu mendapatkan perhatian untuk diperbaiki dan tingkatkan kualitasnya, agar dapat memuaskan kebutuhan pengguna jasa pengiriman paket pos. Atribut (1) "Lokasi Pos Indonesia" perlu dijaga dan dipertahankan, artinya tidak dipindahkan, sehingga lokasi pos Indonesia tetap dapat memberikan kepuasan kepada pengguna jasa pengiriman paket pos.

Masing-masing dimensi dapat diketahui gap score rata-rata-nya. Tabel 4.1 sampai dengan Tabel 4.5. menyajikan gap-score masing-masing dimensi kualitas pelayanan jasa paket pos, beserta gap score atribut pelayanan.

Tabel 4.1. Gap Score Rata-Rata Dimensi Tangibles

NO	ATRIBUT PELAYANAN	GAP SCORE	GAP SCORE RATA-RATA
1	Lokasi Pos Indonesia	0,02	-0,712
2	Kenyamanan ruangan pelayanan	-0,88	
3	Penampilan petugas pelayanan	-0,61	
4	Jumlah loket/ meja pelayanan	-0,77	
5	Penataan ruangan	-0,76	
6	Kondisi ruangan	-0,84	
7	Fasilitas pendukung lainnya	-0,87	
8	Jumlah kendaraan operasional	-0,88	
9	Jangkauan lokasi tujuan pengiriman	-1,08	
10	Luas area parker	-0,45	

**Gambar 4.1. Tingkat Kesenjangan Dimensi Tangibles**

Pada dimensi tangibles dari 10 atribut, ada 7 atribut yang gap score nya di bawah rata-rata, yakni : kenyamanan ruangan pelayanan, jumlah loket/meja pelayanan, penataan ruangan, kondisi ruangan, fasilitas pendukung lainnya, jumlah lokasi tujuan pengiriman dan jangkauan lokasi tujuan pengiriman. Sedangkan untuk 3 atribut lainnya, gap score-nya diatas rata-rata.

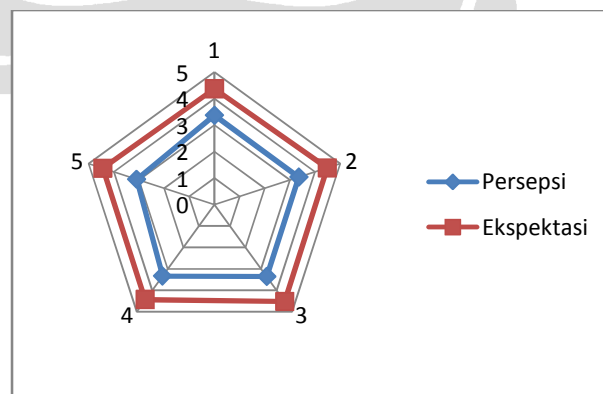
Tabel 4.2. Gap Score Rata-Rata Dimensi Reliability

NO	ATRIBUT PELAYANAN	GAP SCORE	GAP SCORE RATA-RATA
11	Keseuaian waktu layanan	-0,91	-1,047
12	Ketepatan waktu pengiriman	-1,33	
13	Keragaman jenis jasa pengiriman paket	-0,9	

Pada dimensi reliability dari 3 atribut, ada 1 atribut yang gap score-nya di bawah rata-rata, yakni ketepatan waktu pengiriman. Sedangkan untuk atribut lainnya, gap score-nya diatas rata-rata.

Tabel 4.3. Gap Score Rata-Rata Dimensi Responsiveness

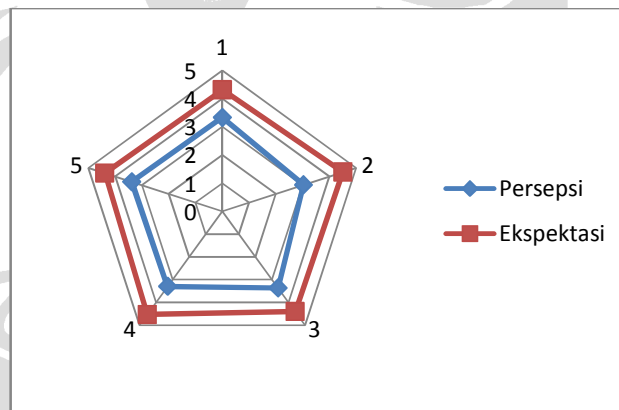
NO	ATRIBUT PELAYANAN	GAP SCORE	GAP SCORE RATA-RATA
14	Kecekatan petugas pelayanan	-1	-1,148
15	Kecepatan waktu pelayanan	-1,13	
16	Kecepatan pengiriman paket/kiriman	-1,17	
17	Kesigapan petugas pelayanan jika ada pertanyaan/ keluhan	-1,1	
18	Adanya upaya tindak lanjut terhadap keluhan	-1,34	

**Gambar 4.2. Tingkat Kesenjangan Dimensi Responsiveness**

Pada dimensi responsiveness dari 5 atribut, ada 2 atribut yang gap score-nya di bawah rata-rata, yakni : kecepatan pengiriman paket/kiriman dan adanya upaya tindak lanjut terhadap keluhan. Sedangkan untuk kecekatan petugas pelayanan, kecepatan waktu pelayanan dan kesigapan petugas pelayanan jika ada pertanyaan/keluhan, gap score-nya di atas rata-rata.

Tabel 4.4. Gap Score Rata-Rata Dimensi Assurance

NO	ATRIBUT PELAYANAN	GAP SCORE	GAP SCORE RATA-RATA
19	Keseuaian harga dengan kecepatan pengiriman	-0,98	-1,144
20	Garansi/ganti rugi terhadap keterlambatan, kerusakan dan kehilangan	-1,47	
21	Reputasi PT. Pos Indonesia	-1,03	
22	Adanya keamanan paket/kiriman	-1,23	
23	Pengetahuan petugas	-1,01	

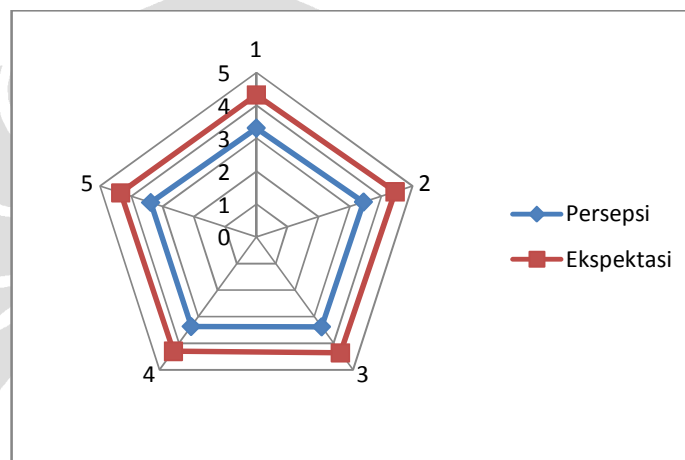


Gambar. 4.3. Tingkat Kesenjangan Dimensi Assurance

Pada dimensi assurance dari 5 atribut, ada 2 atribut yang gap score-nya di bawah rata-rata, yakni : garansi/ganti rugi terhadap keterlambatan, kerusakan dan kehilangan dan adanya keamanan paket/kiriman. Sedangkan 3 atribut lainnya, gap score nya di atas rata-rata.

Tabel 4.5. Gap Score Rata-Rata Dimensi Emphaty

NO	ATRIBUT PELAYANAN	GAP SCORE	GAP SCORE RATA-RATA
24	Keramah-tamahan petugas layanan	-1,01	-0,978
25	Kemudahan memperoleh informasi	-1,01	
26	Tersedianya informasi waktu dan biaya pengiriman paket	-0,98	
27	Kemudahan mencapai tempat pelayanan dan pengiriman	-0,93	
28	Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung	-0,96	

**Gambar 4.4. Tingkat Kesenjangan Dimensi Emphaty**

Pada dimensi emphaty dari 5 atribut, ada 3 atribut yang gap score-nya di bawah rata-rata, yakni : keramah-tamahan petugas layanan, kemudahan memperoleh informasi dan tersedianya informasi waktu dan biaya pengiriman paket. Untuk atribut kemudahan mencapai tempat pelayanan dan pengiriman dan sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung gap score-nya di atas rata-rata.

4.3 Klasifikasi Atribut Pelayanan dengan Menggunakan Kano Model

Klasifikasi atribut pelayanan paket pos dengan menggunakan Kano Model pada dasarnya adalah melakukan klasifikasi dengan melihat hubungan antara tingkat kepuasan pengguna atas atribut pelayanan paket pos dan tingkat pemenuhan atas atribut pelayanan tersebut. Dengan melakukan klasifikasi terhadap atribut-atribut pelayanan paket pos, maka kita dapat membagi atribut-

atribut pelayanan ke dalam 3 kategori, yakni : A (Attractive), O (One-dimensional) dan M (Must-be).

Dengan bantuan kuesioner Kano Model, yang selanjutnya jawaban kuesioner dicocokkan dalam tabel Kano Model, dapat diketahui klasifikasi atribut pelayanan paket pos. Dari pengumpulan dan pengolahan data :

1. Ada 2 atribut yang kategorinya A (=attractive), yakni jangkauan lokasi tujuan pengiriman dan tersedianya informasi waktu dan biaya pengiriman paket. Atribut dengan kategori A berarti apabila atribut ini tidak terpenuhi, maka pengguna tidak merasa tidak puas. Namun apabila atribut ini dipenuhi, maka pengguna akan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi. Atribut dengan kategori A ini dapat dikembangkan menjadi *innovative process*.
2. Ada 15 atribut pelayanan yang berkategori O. Atribut dengan kategori O berarti, apabila atribut ini tidak terpenuhi, maka pengguna akan merasa tidak puas. Tingkat kepuasan pengguna akan bertambah seiring dengan tingkat pemenuhan atas atribut ini.
3. Ada 11 atribut pelayanan yang berkategori M. Atribut dengan kategori M adalah atribut dasar, yang apabila tidak terpenuhi, pengguna akan tidak puas. Namun apabila atribut ini terpenuhi, pengguna tidak akan mencapai tingkat kepuasan. Bagi pengguna, atribut ini merupakan atribut yang memang sudah seharusnya dipenuhi, karena merupakan hal yang mendasar.

Upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan paket pos, diarahkan untuk memuaskan pengguna jasa pengiriman paket pos. Untuk memuaskan kebutuhan konsumen, organisasi dihadapkan pada pilihan alokasi sumberdaya. Selain itu juga situasi dan kondisi sekarang menuntut adanya langkah-langkah inovatif untuk eksistensi layanan paket pos serta untuk menarik minat masyarakat terhadap jasa pengiriman paket pos di PT. Pos Indonesia. Oleh karena itu perhatian untuk perbaikan dan peningkatan kualitas atribut pelayanan paket pos perlu dilakukan dengan mempertimbangkan kategori atribut. Atribut dengan kategori A perlu mendapat perhatian pihak pengelola paket pos, sebab atribut tersebut dapat dikembangkan sebagai upaya *innovative process*. Atribut

kategori A tersebut mempunyai efek yang besar dalam memuaskan kebutuhan pengguna.

Selanjutnya yang perlu mendapatkan perhatian pihak pengelola paket pos PT. Pos Indonesia adalah atribut dengan kategori O. Hal ini penting karena sifatnya yang linear. Pengguna tidak puas kalau atribut tersebut tidak terpenuhi, namun konsumen akan puas kalau atribut tersebut terpenuhi. Perhatian terhadap atribut kategori A dan O tidak berarti mengabaikan atribut kategori M. Atribut ini harus tetap dipertahankan, namun sampai pada tingkat sesuai yang diharapkan konsumen. Sehingga sumberdaya yang ada tidak sia-sia dan dapat dialihkan untuk memperbaiki dan meningkatkan atribut kategori A dan O.

Tabel 4.6.
Atribut Pelayanan Paket Pos dengan Kategori One-Dimensional (O)

NO	ATRIBUT
3	Penampilan petugas pelayanan
6	Kondisi ruangan
7	Fasilitas pendukung lainnya, (meja,kursi,lem,dan lain-lain)
11	Kesesuaian waktu layanan
12	Ketepatan waktu pengiriman
13	Keragaman jenis jasa pengiriman paket
15	Kecepatan waktu pelayanan
18	Adanya upaya tindak lanjut terhadap keluhan
19	Kesesuaian harga dengan kecepatan pengiriman
20	Garansi/ganti rugi terhadap keterlambatan, kerusakan dan kehilangan
21	Reputasi PT. Pos Indonesia
22	Adanya keamanan paket/kiriman
25	Kemudahan memperoleh informasi
27	Kemudahan mencapai tempat pelayanan dan pengiriman
28	Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung

Tabel 4.7.**Atribut Pelayanan Paket Pos dengan Kategori Must-be (M)**

NO	ATRIBUT
1	Lokasi Pos Indonesia
2	Kenyamanan ruang pelayanan
4	Jumlah loket/meja pelayanan
5	Penataan ruangan
8	Jumlah kendaraan operasional
10	Luas area parker
14	Kecekatan petugas pelayanan
16	Kecepatan pengiriman paket/kiriman
17	Kesigapan petugas pelayanan jika ada pertanyaan/keluhan
23	Pengetahuan petugas
24	Keramah-tamahan petugas pelayanan

4.4 Analisa Gabungan Performan Kualitas dan Klasifikasi Atribut Pelayanan

Sebagaimana telah disinggung dalam Bab 2, bahwa Servqual mempunyai kelemahan-kelemahan, diantaranya asumsi yang digunakan adalah linier, artinya tingkat kepuasan konsumen seiring dengan tingkat pemenuhan atas atribut-atribut yang menjadi kebutuhan konsumen. Padahal dengan menggunakan Kano Model dapat dilihat, ternyata tidak sepenuhnya asumsi tersebut benar. Asumsi tersebut benar hanya untuk atribut dengan kategori O. Sedangkan disisi yang lain, Kano Model hanya mengklasifikasikan atribut produk atau jasa. Kano Model tidak memberikan gambaran performance dari atribut. Oleh karenanya tidak diketahui sejauhmana kualitas atribut-atribut tersebut.

Untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Servqual dan Kano Model dapat digabung. Disatu sisi Kano Model dapat menutupi kelemahan asumsi linier yang ada pada Servqual. Sedangkan disisi lain, Servqual dapat memberikan penjelasan bagaimana performance atribut tersebut. Atribut-atribut mana yang menjadi kekuatan dan atribut-atribut mana yang menjadi kelemahan dengan melihat gap score-nya. Penggabungan tersebut berguna untuk memprioritaskan

perhatian dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas atribut-atribut produk maupun jasa yang diarahkan untuk memberikan kepuasan bagi konsumen.

Tabel 4.8. Keunggulan dan Kelemahan Servqual dan Kano Model

Model	Keunggulan	Kelemahan
Servqual	Dapat digunakan untuk mengetahui performan/kualitas atribut produk atau jasa	Asumsi yang digunakan linier, konsumen/pengguna puas seiring dengan pemenuhan kebutuhannya
Kano Model	Asumsi yang digunakan tidak linier, ada klasifikasi atribut	Tidak dapat digunakan untuk mengetahui performan/kualitas atribut produk atau jasa

Dari penjelasan pada bagian 4.2 dan 4.3. diatas dapat diperoleh informasi tentang performan kualitas atribut pelayanan dengan menggunakan Servqual, serta klasifikasi atribut pelayanan dengan menggunakan Kano Model. Dengan menggunakan metode Servqual, dapat diketahui performance dari 28 atribut pelayanan paket pos.

Atribut pelayanan paket pos dengan kategori A harus terus dikembangkan untuk keunggulan inovatif. Sedangkan atribut yang mempunyai gap score positif dan kategorinya M, merupakan kekuatan. Sehingga atribut tersebut harus tetap dijaga dan dipelihara kualitasnya sesuai dengan harapan pengguna, karena merupakan atribut yang mendasar. Untuk atribut dengan gap score positif dan kategorinya O harus dipertahankan dan juga dikembangkan. Karena atribut kategori O tersebut sifatnya linier, artinya tingkat kepuasan pengguna paket pos seiring dengan kualitas pelayanan.

Atribut yang mempunyai gap score negative, merupakan kelemahan. Atribut yang mempunyai gap score negative dan kategorinya M, maka atribut tersebut harus diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya sampai memenuhi harapan pengguna jasa paket pos. Sedangkan atribut yang mempunyai gap score negatif dan kategorinya O, maka atribut tersebut harus diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya sampai dapat memenuhi kepuasan (melebihi harapan) pengguna paket pos.

Tabel 4.9.
Tindakan dan Target Atas Dasar Servqual dan Kano Model bagi
Peningkatan Kualitas Pelayanan Paket Pos

ATRIBUT	KATEGORI ATRIBUT	GAP SCORE	TINDAKAN	TARGET
Jangkauan lokasi tujuan pengiriman	A	(-)	Mengembangkan	kepuasan pengguna
Tersedianya informasi waktu dan biaya pengiriman paket				
Lokasi pos Indonesia	M	(+)	Mempertahankan	Sesuai harapan pengguna P=E
Penampilan petugas pelayanan	O	(-)	Memperbaiki dan Meningkatkan	kepuasan pengguna P>E
Kondisi ruangan				
Fasilitas pendukung lainnya				
Kesesuaian waktu layanan				
Ketepatan waktu pengiriman				
Keragaman jenis jasa pengiriman paket				
Kecepatan waktu pelayanan				
Adanya upaya tindak lanjut terhadap keluhan				
Kesesuaian harga dengan kecepatan pengiriman				
Garansi/ganti rugi terhadap keterlambatan, kerusakan dan kehilangan				
Reputasi PT. Pos				
Adanya keamanan paket/kiriman				
Kemudahan memperoleh informasi				
Kemudahan mencapai tempai pelayanan dan pengiriman				
Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung				
Kenyaman ruangan pelayanan	M	(-)	Memperbaiki	Sesuai harapan pengguna P=E
Jumlah loket/meja pelayanan				
Penataan ruangan				
Jumlah kendaraan operasional				
Luas area parker				
Kecekatan petugas pelayanan				
Kecepatan pengiriman paket/kiriman				
Kesigapan petugas pelayanan jika ada pertanyaan/keluhan				
Keramah-tamahan petugas layanan				
Pengetahuan petugas				

4.5 Analisa House of Quality (QFD) Level 1

Meski dapat saling menutupi kelemahan masing-masing sebagai perangkat yang membantu upaya untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa, namun penggabungan Servqual dan Kano Model tidak dapat memberikan panduan langkah-langkah yang operasional, sistematis serta berdasarkan prioritas dalam bentuk respon teknikal organisasi. Oleh karenanya integrasi gabungan Servqual dan Kano Model ke dalam QFD akan dapat memberikan panduan langkah-langkah yang operasional, sistematis dalam upaya untuk peningkatan kualitas produk maupun jasa.

Dari hasil penyusunan house of quality, diperoleh prioritas langkah-langkah dalam upaya peningkatan kualitas produk dan jasa. Dalam penggabungan Servqual dan Kano Model yang diintegrasikan ke dalam house of quality, tingkat kepentingan dari masing-masing atribut yang merupakan customer requirements diperkaya dengan bobot dari atribut atas dasar Kano Category. Hal ini mempertajam prioritas perhatian pada atribut-atribut yang mempunyai pengaruh besar dalam memberikan kepuasan pada konsumen.

4.5.1 Hubungan Respon Teknikal Organisasi dan Atribut Pelayanan

Respon Teknikal merupakan penterjemahan atribut pelayanan ke dalam bahasa organisasi. Atribut pelayanan sendiri merupakan kebutuhan pengguna atau konsumen. Sehingga respon teknikal juga merupakan penterjemahan kebutuhan konsumen atau pengguna ke dalam bahasa organisasi. Dari proses wawancara dengan pihak pengelola paket pos, ada 24 respon teknikal (lihat Tabel 3.17):

1. Usaha peningkatan kinerja melalui training

Hal ini berhubungan kuat dengan pengetahuan petugas layanan, sebab melalui training akan meningkatkan profesionalisme petugas pelayanan paket pos sehingga mereka siap untuk memberikan pelayanan kepada para pengguna. Dengan demikian juga akan meningkatkan kecekatan petugas pelayanan. Training bagi petugas pelayanan juga akan dapat memberikan kesadaran, sehingga mereka lebih mengerti etika pelayanan, bahwa menjadi petugas harus menjaga keramahan dengan pengguna layanan paket pos.

2. Penataan dan pembaharuan interior ruangan
Hal ini berhubungan dengan kondisi ruangan. Penataan dan pembaharuan interior ruangan akan membuat ruangan pelayanan paket pos yang kondusif bagi aktifitas pengguna jasa pengiriman paket pos. Pengguna akan merasa nyaman dengan kondisi ruangan yang kondusif. Dengan demikian juga akan meningkatkan reputasi PT. Pos Indonesia.
3. Perawatan dan pemeliharaan gedung
Perawatan dan pemeliharaan gedung ini berkaitan dengan upaya untuk menjaga bagi pengguna jasa layanan paket pos. Dan hal ini berkaitan dengan kondisi ruangan. Perawatan dan pemeliharaan yang baik akan menjaga dan meningkatkan kenyamanan pengguna jasa layanan paket pos. Dengan demikian reputasi PT. Pos Indonesia juga meningkat.
4. Peningkatan kinerja waktu dan standarisasi waktu tempuh kiriman pos
Hal ini berhubungan kuat dengan ketepatan waktu pengiriman, kecepatan pengiriman paket, dan garansi/ganti rugi terhadap keterlambatan, kerusakan dan kehilangan.
5. Perluasan titik layanan dengan pola kerja sama
Kerjasama diperlukan untuk mengembangkan layanan yang relevan bagi pengguna. Kerjasama diperlukan karena banyak terkait dengan banyak hal, diantaranya kecepatan pengiriman paket, ketepatan waktu pengiriman. Melalui kerjasama akan menemui kemudahan mencapai tempat pelayanan dan pengiriman.
6. Pengembangan jaringan angkutan dengan pola kemitraan yang saling menguntungkan.
7. Penyempurnaan SOP Penerimaan paket
Prosedur penerimaan paket mencakup kegiatan collecting dan processing kiriman paket.
8. Penyempurnaan SOP Pengiriman paket
Prosedur pengiriman paket mencakup kegiatan transport dan delivery.
9. Standarisasi peralatan dan sistem informasinya
10. Mekanisasi dan otomatisasi berbagai layanan manual

11. Pengembangan sistem informasi layanan dengan pelaporan melalui pemanfaatan wasantara net.

Kemajuan teknologi informasi harus juga diantisipasi oleh PT. Pos Indonesia.

12. Pengiriman barang dengan sarana jejak lacak

Dengan kemampuan jejak lacak kiriman pos dengan memanfaatkan handheld scanner yang di bawa oleh pengantar pos akan meningkatkan keamanan dari paket/kiriman dan ketepatan waktu pengiriman.

13. Pemanfaatan teknologi barcode

14. Komputerisasi loket/titik layanan yang terhubung dan terangkai secara online.

Hampir semua bidang dalam pekerjaan manusia berkaitan dengan computer, demikian pula dengan pos Indonesia.

15. Pengembangan SDM yang professional baik level operasional maupun manajerial.

16. Peningkatan kegiatan promosi melalui berbagai media

Untuk meningkatkan layanan paket pos, maka kegiatan promosi dan informasi tentang layanan paket pos harus dilakukan.

17. Peningkatan layanan penyediaan informasi yang diberikan oleh halo pos

18. 24 hours customers service

19. Optimasi penyedia kotak saran

Kotak saran merupakan sarana dan media sederhana untuk memberi kesempatan kepada pengguna layanan paket pos dalam mengungkapkan keluhan, sarana, usulan tentang pelayanan yang ada. Hal ini juga member keuntungan kepada pihak pengelola, karena ada feedback dari pengguna atas pelayanan yang diberikan selama ini.

20. Penyempurnaan layanan pos corporate

21. Peningkatan pengadopsian sistem ISO

22. Penyediaan papan pengumuman

23. Penyediaan garansi

Hal ini berhubungan kuat dengan berapa besar garansi/ganti rugi terhadap keterlambatan, kerusakan dan kehilangan terhadap paket/kiriman pos.

24. Survey kepuasan pengguna paket pos

Survey ini diperlukan sebagai salah satu upaya mengevaluasi pelayanan yang telah diberikan kepada pengguna jasa layanan paket pos. Survey ini berhubungan kuat dengan upaya untuk mengetahui keinginan, saran dan keluhan dari pengguna. Dengan adanya survey dapat diambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan, sehingga dapat menjaga dan meningkatkan reputasi PT. Pos Indonesia.

4.5.2 Target dan Arah Perbaikan Respon Teknikal

Arah perbaikan respon teknikal menunjukkan arah mana yang sebaiknya dituju setiap respon teknikal terhadap nilai targetnya. Arah perbaikan terbagi tiga, yaitu:

1. Naik, artinya semakin tinggi nilai target yang dituju berarti semakin baik
2. Tetap, artinya target yang dituju sudah baik
3. Turun, artinya semakin rendah nilai target yang dituju adalah semakin baik

Dari 24 respon teknikal, sebanyak 4 respon teknikal mempunyai arah perbaikan tetap. Sedangkan 20 respon teknikal mempunyai arah perbaikan naik. Arah perbaikan respon teknikal dapat dilihat pada tabel 3.18.

4.5.3 Hubungan Antar Respon Teknikal

Hubungan antar respon teknikal diletakkan pada bagian atas house of quality. Hubungan tersebut terbagi dalam 2 kategori, yaitu hubungan kuat positif dan positif. Adapun hubungan antar respon teknikal tersebut adalah seperti dalam tabel 3.20.

4.5.4 Tingkat Kepentingan Absolut dan Tingkat Kepentingan Relatif

Tingkat kepentingan absolute setiap respon teknikal adalah jumlah dari perkalian setiap hubunganyang terjadi dengan tingkat kepentingannya. Tingkat kepentingan relative merupakan persentase dari nilai tingkat kepentingan absolute. Nilai dari tingkat kepentingan absolute dan tingkat kepentingan relative yang semakin besar menunjukkan bahwa bobot keterhubungan pelaksanaan respon teknikal dengan pemuasan kebutuhan konsumen semakin besar, sehingga prioritas

pelaksanaanya harus semakin ditingkatkan. Adapun pengurutan nilai tingkat kepentingan absolute dan tingkat kepentingan relative tersebut dari yang tertinggi hingga yang terendah adalah sebagai berikut (Tabel 4.10)

Tabel 4.10.

Pengurutan Tingkat Kepentingan Relatif dan Tingkat Kepentingan Absolute

NO	RESPON TEKNIKAL	AI	RI(%)
1	Penyempurnaan SOP Penerimaan paket	471,7	15,55
2	Peningkatan kinerja waktu dan standarisasi waktu tempuh kiriman pos	404,3	13,32
3	Pengembangan jaringan angkutan	272,8	8,99
4	Penyempurnaan SOP Pengiriman paket	265,5	8,75
5	Mekanisasi dan otomatisasi berbagai layanan manual	145,2	4,79
6	Penyediaan garansi	132,3	4,36
7	Pengiriman barang dengan sarana jejak lacak	124	4,09
8	Komputerisasi loket/titik layanan yang terhubung dan terangkai secara on line	124	4,09
9	Penyediaan papan pengumuman	116,6	3,84
10	24 hours customer service	95,8	3,16
11	Survey kepuasan pengguna jasa paket pos	93,8	3,09
12	Standarisasi peralatan dan sistem informasinya	89	2,93
13	Pengembangan SDM yang profesional baik level operasional maupun manajerial	77	2,54
14	Perluasan titik layanan dengan pola kerjasama	73,9	2,44
15	Peningkatan kegiatan promosi melalui berbagai media	72,7	2,39
16	Peningkatan layanan penyediaan informasi yang diberikan oleh halo pos	72,7	2,39
17	Penyempurnaan layanan pos corporate	64,8	2,14
18	Peningkatan pengadopsian sistem ISO	60,7	2,00
19	Usaha peningkatan kinerja melalui training	60,5	1,99
20	Pemanfaatan teknologi barcode	50,2	1,65
21	Optimasi penyediaan kotak saran	47,3	1,56
22	Penataan dan pembaharuan interior ruangan	44,9	1,48
23	Perawatan dan pemeliharaan gedung	44,9	1,48
24	Pengembangan sistem informasi layanan dengan pelaporan melalui pemanfaatan wasantara net	29,6	0,98

4.6. Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Paket Pos

Sebagai upaya untuk peningkatan kualitas pelayanan paket pos, maka pihak pengelola atau manajemen paket pos PT. Pos Indonesia harus melakukan 5 hal utama sebagai berikut, sesuai dengan tingkat kepentingan absolute dan relative serta perbandingan nilai target dengan kondisi sekarang yang didapat dari House of Quality (QFD), yaitu :

1. Penyempurnaan SOP penerimaan paket

SOP (Standar Operating Procedure) berfungsi sebagai panduan proses pelayanan. Prosedur penerimaan paket mencakup kegiatan collecting dan processing kiriman paket. Respon teknikal penyempurnaan SOP penerimaan paket mempunyai pengaruh paling besar terhadap kesesuaian waktu layanan, kecepatan waktu pelayanan, kecepatan pengiriman paket.

2. Peningkatan kinerja waktu dan standarisasi waktu tempuh kiriman pos

Pengimplementasian respon teknikal ini juga akan menyediakan informasi bagi PT. Pos Indonesia dalam melakukan standarisasi waktu tempuh kiriman yang menjadi dasar dalam penyediaan garansi terhadap kehilangan/kerusakan dan keterlambatan dan ketepatan waktu pengiriman.

3. Pengembangan jaringan angkutan

Kerjasama sangat diperlukan agar dapat mencapai kemajuan dengan sumber daya yang terbatas. Melalui kerjasama, maka banyak program untuk pengembangan dan peningkatan kualitas. Pengembangan jaringan angkutan ini berhubungan dengan ketepatan waktu pengiriman dan kecepatan pengiriman paket.

4. Penyempurnaan SOP pengiriman paket

Respon teknikal penyempurnaan SOP pengiriman paket mempunyai pengaruh paling besar terhadap peningkatan keamanan paket/kiriman dan ketepatan waktu pengiriman.

5. Mekanisasi dan otomatisasi berbagai layanan manual

Hal ini penting karena mekanisasi dan otomatisasi berbagai layanan manual terutama berkaitan dengan kecepatan pengiriman paket/kiriman.

Kelima hal tersebut diperoleh dari rangking bobot respon teknikal pada house of quality. Bobot respon teknikal tersebut dipengaruhi oleh : Pertama, seberapa

jauh hubungan antara atribut pelayanan dengan respon teknikal. Hubungan yang terjadi dibagi dalam 3 kategori, yakni : kuat (nilai=9), sedang (nilai=3), serta lemah (nilai=1). Kedua, tingkat kepentingan dari atribut pelayanan. Nilai tingkat kepentingan dari atribut pelayanan adalah *satisfaction score* dikalikan bobot *Kano Category*. Atribut dengan kategori A (attractive) mempunyai nilai 4, atribut kategori O (one-dimensional) mempunyai nilai 2, serta atribut kategori M (must-be) mempunyai nilai 1.

Bobot *Kano Category* tersebut lebih didasarkan atas pendapat dari para ahli (*expert opinion*). Oleh karenanya, bobot *Kano Category* tersebut belum menjadi sesuatu yang baku. Sehingga perubahan bobot *Kano Category* akan berpengaruh pada rangking bobot respon teknikal. Dalam penelitian ini, mengambil asumsi bobot *Kano Category* untuk A=4, O=2 dan M=1. Sebuah atribut kategori A dengan bobot 4, akan bernilai 2 kali sebuah atribut kategori O dengan bobot 2. Artinya, untuk mencapai nilai kepuasan bagi atribut kategori O agar sama dengan nilai kepuasan atribut kategori A, diperlukan upaya 2 kali lipat.