



SKRIPSI

**ANALISIS DAN PERANCANGAN PERBAIKAN LAYANAN
LOGISTIK MENGGUNAKAN *CUSTOMER JOURNEY
FRAMEWORK* PADA PT POS INDONESIA (PERSERO):
STUDI KASUS KANTOR POS KEBON ROJO SURABAYA**

**BRIAN REFINDRA
NRP. 0911154000063**

**DOSEN PEMBIMBING
IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., Ph.D.**

**DOSEN KO-PEMBIMBING
BERTO MULIA WIBAWA, S.Pi., MM.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA**

2019

(Halaman sengaja dikosongkan)



SKRIPSI

**ANALISIS DAN PERANCANGAN PERBAIKAN LAYANAN
LOGISTIK MENGGUNAKAN *CUSTOMER JOURNEY*
FRAMEWORK PADA PT POS INDONESIA (PERSERO):
STUDI KASUS KANTOR POS KEBON ROJO SURABAYA**

**BRIAN REFINDRA
NRP. 09111540000063**

**DOSEN PEMBIMBING
IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., Ph.D.**

**DOSEN KO-PEMBIMBING
BERTO MULIA WIBAWA, S.Pi., MM.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2019**

(Halaman sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**LOGISTICS SERVICE IMPROVEMENT ANALYSIS AND
DESIGN USING CUSTOMER JOURNEY FRAMEWORK IN
PT POS INDONESIA (PERSERO): CASE STUDY KEBON
ROJO POST OFFICE SURABAYA**

BRIAN REFINDRA

NRP. 09111540000063

SUPERVISOR:

IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., Ph.D

CO-SUPERVISOR:

BERTO MULIA WIBAWA, S.Pi., MM.

BUSINESS MANAGEMENT DEPARTMENT

FACULTY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2019

(Halaman sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS DAN PERANCANGAN PERBAIKAN LAYANAN LOGISTIK
MENGUNAKAN *CUSTOMER JOURNEY FRAMEWORK*
PADA PT POS INDONESIA (PERSERO): STUDI KASUS
KANTOR POS KEBON ROJO SURABAYA**

Oleh:

Brian Refindra
NRP 0911154000063

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis**

Pada

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Tanggal Ujian: 19 Juli 2019

**Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing Skripsi**

Pembimbing

Ko-Pembimbing



Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D.
NIP. 197007211997021001

Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M
NIP. 198802252014041001

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

**ANALISIS DAN PERANCANGAN PERBAIKAN LAYANAN LOGISTIK
MENGUNAKAN *CUSTOMER JOURNEY FRAMEWORK*
PADA PT POS INDONESIA (PERSERO): STUDI KASUS
KANTOR POS KEBON ROJO SURABAYA**

ABSTRAK

Fenomena pertumbuhan *e-commerce* berdampak pada tumbuhnya kebutuhan akan layanan logistik yang disediakan oleh *Third Party Logistics* (3PL). Layanan logistik memiliki karakteristik *intangible* yang membuat pelanggan melihat setiap proses sebagai sebuah penilaian. Saat ini perilaku pelanggan berada pada perilaku yang mengutamakan kecepatan layanan, personalisasi, dan tampilan layanan yang menarik. Dari karakteristik jasa dan perilaku pelanggan tersebut, konsep *customer experience* menjadi penting untuk diperhatikan. PT Pos Indonesia (Persero) merupakan satu-satunya BUMN yang bergerak di industri layanan logistik. Ancaman melalui inovasi dan desain layanan yang diberikan para pesaingnya, membuat perusahaan kehilangan pelanggannya dan menurunkan posisi perusahaan di pasar logistik. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap proses layanan di PT Pos Indonesia (Persero). Studi kasus diambil pada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk memetakan proses layanan yang dimiliki perusahaan. Melalui wawancara mendalam kepada 8 *individual consumer* yang dibedakan berdasarkan *gender*, dilakukan eksplorasi pada proses layanan, pengalaman serta emosional yang dialami secara langsung dan dibutuhkan oleh pelanggan. Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan karakteristik, penilaian layanan, kebutuhan dan ekspektasi setiap pelanggan. Dari 12 proses layanan teridentifikasi, ditemukan 8 proses yang memberikan gangguan baik berupa *points fail* maupun *risk of excessive wait*. 8 proses tersebut ditelaah dengan *Customer Journey Framework* untuk menemukan akar masalah serta menggunakan kerangka milik Oracle untuk menyusun rekomendasi perbaikan. Rekomendasi perbaikan yang dirancang telah divalidasi untuk dapat memperbaiki proses yang memiliki titik gangguan. Penelitian ini akan berkontribusi dengan memberikan perspektif baru dalam menangkap kebutuhan pelanggan kemudian mentransformasinya ke dalam proses layanan logistik di PT Pos Indonesia (Persero).

Kata Kunci: *Customer Experience*, Layanan Logistik, Proses Layanan, PT Pos Indonesia, *Third Party Logistics*

(Halaman sengaja dikosongkan)

**LOGISTICS SERVICE IMPROVEMENT ANALYSIS AND DESIGN USING
CUSTOMER JOURNEY FRAMEWORK IN PT POS INDONESIA
(PERSERO): CASE STUDY KEBON ROJO POST OFFICE SURABAYA**

ABSTRACT

The phenomenon of e-commerce growth has an impact on the growing need for logistics services provided by Third Party Logistics (3PL). Logistics services have intangible characteristics, which makes customers see each process as an assessment. Current customer behavior, prioritizing service speed, personalization, and attractive service appearance. From the characteristics of services and customer behavior, the customer experience concept is an important thing to note. PT Pos Indonesia (Persero) is the only BUMN that operates in the logistics service industry. Various threats in the form of innovation and design services provided by its competitors, make company lose its customers and reduce the company's position in the logistics market. This study aims to analyze and provide recommendations for improvements to the service process at PT Pos Indonesia (Persero). Case studies were taken at the Kebon Rojo Surabaya Post Office to map the service processes that the company has. Through in-depth interviews with eight individual consumers that are differentiated by gender, exploration is carried out on service, experience and emotional processes that have been experienced directly and needed by customers. Data collection is done to obtain the characteristics, assessment of services, needs and expectation of each customer. From 12 service processes identified, there were found 8 processes that gave interference both in the form of points fail and risk of excessive wait. These 8 processes were reviewed with Customer Journey Framework to find the root of the problem and use Oracle's framework to develop the recommendations for improvements. The proposed improvement recommendation has been validated to be able to improve processes that have the point of interference. This research will contribute by providing a new perspective in capturing customer needs and transforming the logistics service process at PT Pos Indonesia (Persero).

Keywords: *Customer Experience, Logistics Services, PT Pos Indonesia, Service Processes, Third Party Logistics*

(Halaman sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis dan Perancangan Perbaikan Layanan Logistik menggunakan *Customer Journey Framework* pada PT Pos Indonesia (Persero): Studi Kasus Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya” sebagai syarat menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis ITS.

Selama penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai macam pihak baik berupa bantuan dukungan, bimbingan serta doa. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih atas segala bentuk bantuan yang diberikan baik berupa fisik maupun moril. Adapun berbagai pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini antara lain:

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS dan Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, masukan, kritik dan saran serta memberikan motivasi kepada penulis selama pengerjaan skripsi.
2. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., MM. selaku Dosen Ko-Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan serta motivasi kepada penulis selama pengerjaan skripsi.
3. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. selaku Dosen Wali selama menjalani pendidikan di Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan dukungan dan saran selama proses perkuliahan.
4. Bapak Aang Kunaifi, S.E., MSA. Ak selaku Dosen Penanggung Jawab Skripsi Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan arahan terhadap proses berjalannya skripsi.
5. Bapak dan Ibu Dosen Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak memberikan waktunya untuk membagi ilmu dan *sharing* selama penyelesaian skripsi ini.
6. Seluruh civitas akademika Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak membantu dalam proses administrasi selama masa perkuliahan dan berjalannya skripsi.

7. Bapak Muslaeni selaku Manajer Pelayanan dari Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya yang telah bersedia menjadi narasumber manajemen internal dalam penelitian ini.
8. Seluruh pihak Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya yang telah menerima dan membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi.
9. Pelanggan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya yang telah rela meluangkan waktu untuk menjadi narasumber pelanggan dalam penelitian ini.
10. Kedua orang tua, kakak dan seluruh keluarga penulis yang terus memberikan dukungan doa, nasihat dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Sahabat Barakallah, Michael Anggajaya, Yusuf A. Baraja, Noer Indra Kurniawan dan R. Ryanda Rizka Pratama yang selalu mendukung dalam proses penyelesaian skripsi ini.
12. Galuh Elysia Anggraini, *partner* penulis yang selalu menemani dan mendukung selama masa perkuliahan hingga penyelesaian skripsi ini.
13. Teman-teman Rhekara, Asisten Laboratorium dan KSM yang telah memberikan semangat dan dukungan selama menjalani masa perkuliahan hingga penyelesaian skripsi ini.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu atas segala bantuan baik ilmu pengetahuan, pengalaman, dukungan dan doa yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Besar harapan penulis semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam pemahaman keilmuan dan kontribusinya kepada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dan PT Pos Indonesia (Persero). Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif sehingga mampu menyempurnakan penelitian ini.

Surabaya, Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	Error! Bookmark not defined.
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Manfaat Praktis	8
1.4.2 Manfaat Keilmuan.....	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.5.1 Batasan Penelitian	9
1.5.2 Asumsi Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 Jasa.....	11
2.1.1 Karakteristik Jasa	11
2.1.2 Klasifikasi Jasa.....	12
2.2 Logistik.....	13
2.2.1 Penyedia Layanan Logistik	13
2.2.2 <i>Third Party Logistics</i> (3PL)	13
2.3 <i>Customer Lifecycle</i>	15
2.4 <i>Customer Experience</i>	15
2.5 Persona.....	16
2.6 <i>Customer Journey Framework</i>	18
2.6.1 Pendekatan Model dan Prinsip.....	18

2.6.2	Titik Kontak (<i>Touchpoints</i>)	19
2.6.3	Model <i>Customer Journey Framework</i>	19
2.7	Penelitian Terdahulu	24
2.8	<i>Research Gap</i>	30
BAB III METODE PENELITIAN.....		33
3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian	33
3.2	Objek dan Subjek Penelitian	33
3.3	Desain Penelitian.....	33
3.4	Langkah-Langkah Penelitian	34
3.4.1	Identifikasi Proses Layanan	35
3.4.2	Verifikasi Proses Layanan	36
3.4.3	Wawancara Pelanggan.....	36
3.4.4	Pembuatan Persona.....	38
3.4.5	Analisis Akar Masalah.....	38
3.4.6	Perancangan Rekomendasi Strategi Perbaikan Layanan	39
3.4.7	Validasi Strategi Perbaikan Layanan.....	39
3.4.8	Simpulan dan Saran	40
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		41
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	41
4.1.1	Profil PT Pos Indonesia (Persero).....	41
4.1.2	Sejarah PT Pos Indonesia (Persero).....	41
4.1.3	Visi dan Misi PT Pos Indonesia (Persero)	42
4.1.4	Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)	43
4.1.5	Nilai dan Budaya PT Pos Indonesia (Persero).....	43
4.1.6	Bidang Usaha dan Produk PT Pos Indonesia (Persero).....	44
4.2	Bidang Usaha Layanan Pengiriman Surat dan Paket.....	46
4.3	Pemetaan Proses Layanan	47
4.4	Wawancara Pelanggan	47
4.4.1	Persona	51
4.4.2	Penilaian Pelanggan	57
BAB V ANALISIS DAN PERANCANGAN PERBAIKAN		71
5.1	Analisis Persona.....	71
5.2	Analisis <i>Customer Journey Framework</i>	73
5.2.1	Analisis <i>Customer Journey Framework</i> Pelanggan Perempuan	73

5.2.2 Analisis <i>Customer Journey Framework</i> Pelanggan Laki-Laki	81
5.3 Dampak Permasalahan.....	87
5.4 Diskusi	87
5.5 Usulan Rancangan Perbaikan	88
5.6 Validasi Rancangan Perbaikan	100
5.6.1 Validasi Rancangan Perbaikan oleh Manajemen Internal.....	100
5.6.2 Validasi Rancangan Perbaikan oleh Pelanggan	100
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	103
6.1 Kesimpulan	103
6.2 Keterbatasan dan Saran.....	104
6.2.1 Keterbatasan Penelitian	104
6.2.2 Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA	107

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pengiriman Paket Pos.....	4
Gambar 1.2 Data Komplain Pelanggan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya	4
Gambar 2.1 Model <i>Third Party Logistics</i> (3PL).....	14
Gambar 2.2 Hubungan Penawaran Jasa 3PL dengan Kinerja Klien.....	14
Gambar 2.3 <i>Customer Lifecycle</i>	15
Gambar 2.4 Kerangka Persona.....	17
Gambar 2.5 Model <i>Customer Journey Framework</i>	20
Gambar 2.6 Notasi Titik Gangguan	21
Gambar 2.7 Kerangka Perancangan Perbaikan	23
Gambar 3.1 Langkah-Langkah Penelitian.....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya	43
Gambar 4.2 Proses Layanan Pengiriman bagi Individual Consumer	49
Gambar 4.3 Kerangka Persona Responden 1	51
Gambar 4.4 Kerangka Persona Responden 2	52
Gambar 4.5 Kerangka Persona Responden 3	53
Gambar 4.6 Kerangka Persona Responden 4	53
Gambar 4.7 Kerangka Persona Responden 5	54
Gambar 4.8 Kerangka Persona Responden 6	55
Gambar 4.9 Kerangka Persona Responden 7	56
Gambar 4.10 Kerangka Persona Responden 8	57
Gambar 4.11 Penilaian Pengalaman Responden 1	58
Gambar 4.12 Penilaian Pengalaman Responden 2	59
Gambar 4.13 Penilaian Pengalaman Responden 3	61
Gambar 4.14 Penilaian Pengalaman Responden 4	63
Gambar 4.15 Penilaian Pengalaman Responden 5	64
Gambar 4.16 Penilaian Pengalaman Responden 6	66
Gambar 4.17 Penilaian Pengalaman Responden 7	68
Gambar 4.18 Penilaian Pengalaman Responden 8	69
Gambar 5.1 Persona Profil Fiksi “Novi”	71
Gambar 5.2 Persona Profil Fiksi “Agung”	72

Gambar 5.3 Identifikasi Akar Masalah pada <i>Customer Journey Framework</i> Pelanggan Perempuan.....	79
Gambar 5.4 Identifikasi Akar Masalah pada <i>Customer Journey Framework</i> Pelanggan Laki-Laki.....	85
Gambar 5.5 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P1 dan P2.....	89
Gambar 5.6 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P5.....	90
Gambar 5.7 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P6 dan P11.....	91
Gambar 5.8 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P8.....	92
Gambar 5.9 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P11 dan P12.....	93
Gambar 5.10 Desain Usulan Aplikasi Pos Indonesia.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pemain dalam Industri 3PL.....	1
Tabel 1.2 Peringkat Top Brand Awards Tahun 2018	5
Tabel 2.1 Klasifikasi Jasa.....	12
Tabel 2.2 Evolusi Penyedia Layanan Logistik.....	13
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 2.4 Peta Perbandingan Metode.....	30
Tabel 3.1 Notasi Penilaian Layanan.....	37
Tabel 3.2 Kriteria Titik Gangguan	39
Tabel 4.1 Kode Proses pada Model <i>Customer Journey Framework</i>	47
Tabel 4.2 Persebaran Ketersediaan Pelanggan untuk Menjadi Responden Penelitian	48
Tabel 4.3 Penilaian Waktu Layanan Responden 1.....	58
Tabel 4.4 Penilaian Waktu Layanan Responden 2.....	60
Tabel 4.5 Penilaian Waktu Layanan Responden 3.....	62
Tabel 4.6 Penilaian Waktu Layanan Responden 4.....	63
Tabel 4.7 Penilaian Waktu Layanan Responden 5.....	65
Tabel 4.8 Penilaian Waktu Layanan Responden 6.....	67
Tabel 4.9 Penilaian Waktu Layanan Responden 7.....	68
Tabel 4.10 Penilaian Waktu Layanan Responden 8.....	70
Tabel 5.1 Penilaian Pelanggan Perempuan terhadap Kepuasan Pengalaman	74
Tabel 5.2 Penilaian Pelanggan Perempuan terhadap Lama Waktu Tunggu	75
Tabel 5.3 Penilaian Pelanggan Laki-Laki terhadap Kepuasan Pengalaman	81
Tabel 5.4 Penilaian Pelanggan Laki-Laki terhadap Lama Waktu Tunggu	82
Tabel 5.5 Dampak dari Permasalahan yang Teridentifikasi	87
Tabel 5.6 Keterkaitan antara Masalah yang Terjadi dengan Usulan Perbaikan ...	99
Tabel 5.7 Hasil Diskusi Perbaikan Rancangan	100

(Halaman sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian.

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan internet di era digital saat ini membuat dampak yang sangat besar pada setiap kehidupan manusia. Salah satunya adalah perubahan gaya hidup dalam berbelanja dari *offline* ke *online*. Berdasarkan data Databoks (2018a), pada tahun 2014 jumlah *online shopper* berada pada angka 5,9 juta orang dan pada tahun 2018 menjadi 31,6 juta orang. Sedangkan untuk jumlah nilai transaksi belanja *online* berdasarkan data dari Databoks (2018b) berada pada angka Rp 144,1 triliun pada tahun 2018. Nilai transaksi ini tumbuh dari tahun 2014 yang berada pada angka Rp 25,1 triliun. Fenomena pertumbuhan *e-commerce* ini membuat adanya permintaan akan jasa layanan logistik. Permintaan tersebut dibuktikan dengan banyak *e-commerce* menggunakan *third party logistics* (3PL) untuk menangani proses logistiknya.

Adanya fenomena pertumbuhan *e-commerce* membuat tren pengiriman berbasis *last mile delivery* berkembang di perusahaan 3PL. *Last mile delivery* merupakan layanan pengiriman paket dari bisnis ke konsumen akhir (Lim et al., 2018). Saat ini, *last mile delivery* sejatinya telah menjadi layanan inti bagi perusahaan penyedia 3PL.

Tabel 1.1 Pemain dalam Industri 3PL

Nama Perusahaan	Tahun Berdiri
PT Pos Indonesia (Persero)	1746
Tiki	1970
RPX	1985
JNE	1990
Sicepat	2004
First Logistics	2007
J&T	2015

Sumber: (J&T, 2018; JNE, 2015; Logistic, 2018; RPX, 2019; Sicepat, 2018; Tiki, 2018)

Layanan *last mile delivery* sendiri telah digunakan oleh pemain dalam industri 3PL di Indonesia. Pemain dalam industri 3PL dapat dilihat pada Tabel 1.1. Pemain dalam industri ini tidak hanya terdiri dari pemain lama yaitu Tiki, RPX dan JNE melainkan juga ada beberapa pemain baru yang muncul yaitu Sicepat, First Logistics dan J&T. Tidak hanya itu, PT Pos Indonesia (Persero) yang merupakan jasa pengiriman surat juga masuk ke industri 3PL pada tahun 2009.

Perusahaan 3PL selaku perusahaan jasa yang bergerak di bidang logistik memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk. Jasa memiliki karakteristik *intangible*, yang mana karakteristik tersebut membuat pelanggan melihat tiap proses menjadi sebuah penilaian terhadap keseluruhan layanan tersebut. Selain itu, pertumbuhan teknologi digital juga membawa pengaruh terhadap perilaku pelanggan. Menurut Mc Kinsey (2016), saat ini perilaku pelanggan berada pada posisi di mana pelanggan membutuhkan kecepatan layanan, lebih memilih penyedia yang memiliki layanan yang lebih mengarah pada personalisasi dan tampilan layanan yang menarik. Karakteristik jasa dan perilaku pelanggan saat ini membuat konsep *customer experience* menjadi penting untuk diperhatikan.

Konsep *customer experience* oleh Pine & Gilmore (1999) dianggap sebagai peristiwa yang melibatkan individu secara personal dan tetap memberi nilai kepada individu setelah proses tersebut selesai. *Customer experience* sendiri awalnya muncul pada industri taman hiburan. Hal ini dikarenakan *output* yang dimiliki pelanggan sendiri dari konsumsi layanan taman hiburan adalah pengalaman. Dari *output* tersebut, desain layanan yang berpusat pada pelanggan muncul pada industri taman hiburan serta pelanggan terlibat secara penuh selama proses konsumsi layanan di taman hiburan (Trischler & Zehrer, 2012). Artinya bahwa *customer experience* lebih menekankan kepada keterlibatan individu dalam pembuatan nilai dari layanan untuk dapat diingat dan dirasakan setelah layanan tersebut usai.

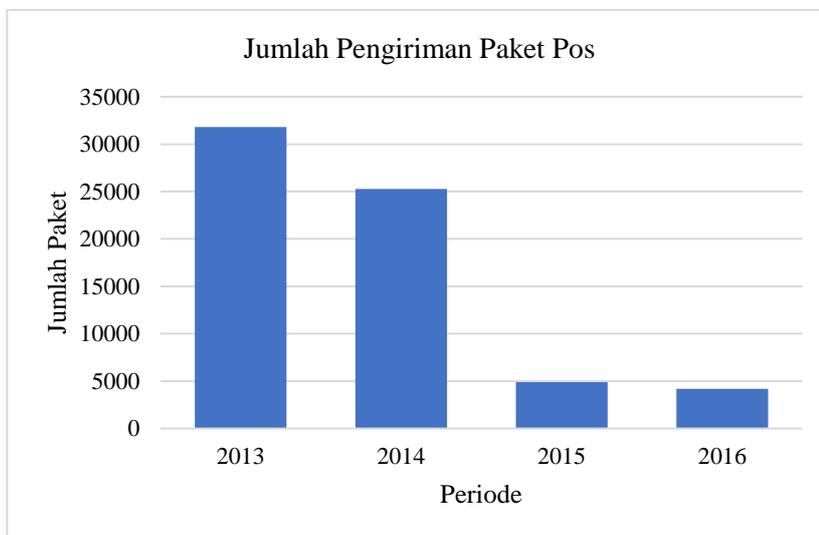
Namun, menurut Berry et al. (2006), setiap individu akan memiliki pengalaman dari konsumsi layanan ketika berinteraksi dengan sebuah organisasi atau penyedia layanan tertentu. Pengalaman tersebut didapatkan dari *functional clues* (kualitas teknis dari layanan), *mechanic clues* (objek atau lingkungan dari layanan) serta *humanic clues* (perilaku, sikap dan penampilan dari penyedia layanan). *Functional clues* akan mempengaruhi kualitas kognitif dari pelanggan,

sedangkan *mechanic clues* dan *humanic clues* berpengaruh pada kualitas emosional pelanggan. Untuk itu, penyedia layanan perlu untuk memperhatikan konsep *customer experience* dalam proses layanan yang dimilikinya. Menurut Fornell et al. (2006), dengan memberikan pengalaman yang baik kepada pelanggan, perusahaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan dampak keuangan yang signifikan.

Saat ini layanan logistik masih berfokus pada kinerja tepat waktu, penurunan jumlah barang hilang serta penurunan jumlah komplain pelanggan. Perusahaan 3PL belum membuat desain layanan yang mengunggulkan *customer experience* atau *customer-centric*. Padahal, layanan logistik sendiri memiliki karakteristik yang melibatkan kualitas kognitif dan emosional pelanggan. Untuk itu, penyedia layanan logistik perlu untuk memahami karakteristik dari pelanggannya kemudian membuat desain layanan yang dapat memaksimalkan *customer experience*, salah satunya yaitu PT Pos Indonesia (Persero).

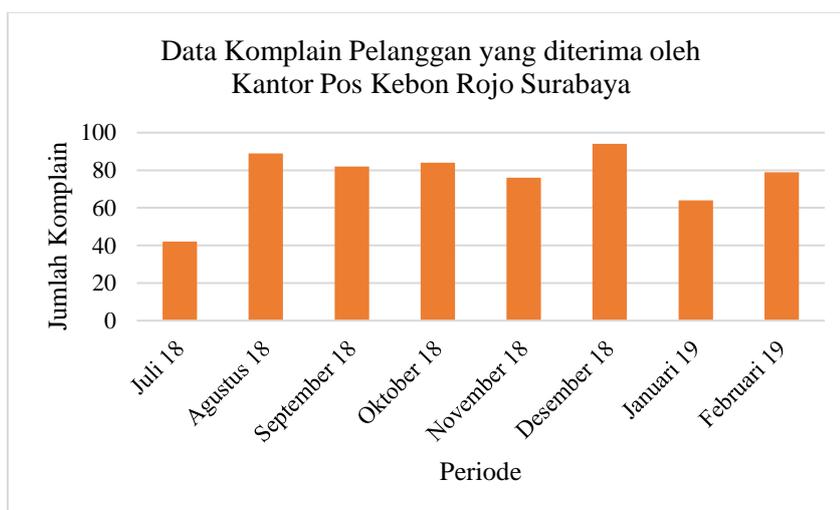
PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan kurir, logistik dan transaksi keuangan. PT Pos Indonesia (Persero) merupakan satu-satunya BUMN yang bergerak di industri logistik (pengiriman paket). Bidang usaha utama dari PT Pos Indonesia (Persero) adalah layanan pengiriman surat. Namun, adanya permintaan pasar akan terus bertumbuhnya *e-commerce* membuat PT Pos Indonesia (Persero) lebih berorientasi kepada layanan pengiriman paket (barang). Pemandangan orientasi layanan tersebut sebenarnya bukan menjadi sebuah masalah bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan jaringan fisik yang telah terbangun dalam layanan pengiriman surat dapat digunakan secara langsung. Namun, bermodalkan jaringan fisik saja tidak cukup bagi PT Pos Indonesia (Persero). Banyaknya pendatang baru di bidang layanan pengiriman paket serta *market leader* yang terus tumbuh menjadi ancaman tersendiri bagi PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini terutama dipicu oleh *value* yang diberikan oleh kompetitor melalui inovasi dan desain layanan yang berfokus pada pelanggan/*customer-centric*. Inovasi dan desain layanan tersebut dapat memberikan nilai tak terlupakan terhadap pelanggan baik sebelum hingga selesai mengonsumsi layanan logistik tersebut.

Berdasarkan Laporan Tahunan PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2016, jumlah pengiriman paket dari tahun 2013 hingga tahun 2016 mengalami penurunan. Dari Gambar 1.1, dapat diketahui penurunan terbesar terjadi antara tahun 2014 ke tahun 2015. Penurunan ini diakibatkan oleh permintaan diskon yang tidak dapat diakomodasi oleh perusahaan serta layanan yang kurang memuaskan pelanggan. Ketidakpuasan pelanggan dari kinerja PT Pos Indonesia (Persero) dapat dilihat dari jumlah komplain pelanggan yang diterima. Gambar 1.2 menggambarkan jumlah komplain yang cenderung naik dari Juli 2018 sampai Februari 2019 di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.



Gambar 1.1 Pengiriman Paket Pos

Sumber: Laporan Tahunan PT Pos Indonesia Tahun 2016



Gambar 1.2 Data Komplain Pelanggan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya

Sumber: Internal Perusahaan

Selain kedua masalah tersebut, PT Pos Indonesia (Persero) juga memiliki masalah lain terkait posisinya di pasar layanan logistik. Posisi PT Pos Indonesia (Persero) di pasar layanan logistik dapat dilihat dari penilaian yang dilakukan oleh Top Brand Awards. Penilaian Top Brand Awards dilakukan berdasarkan nilai Top Brand Index (TBI). TBI dirumuskan berdasarkan tiga variabel yaitu *mind share* (Kekuatan merek berdasarkan kategori produk), *market share* (Kekuatan merek berdasarkan perilaku pembelian konsumen) dan *commitment share* (Kekuatan merek berdasarkan dorongan konsumen dalam konsumsi di masa mendatang). Tabel 1.2 menggambarkan posisi PT Pos Indonesia (Persero) yang berada di peringkat empat sebagai jasa kurir. Dari penilaian tersebut, dapat diketahui bahwa kekuatan merek dari PT Pos Indonesia (Persero) dari segi kategori produk, perilaku pembelian konsumen dan dorongan konsumen dalam konsumsi di masa mendatang masih rendah.

Tabel 1.2 Peringkat Top Brand Awards Tahun 2018

Merek	TBI
JNE	45,0%
J&T	13,9%
Tiki	13,6%
Pos Indonesia	11,6%
DHL	3,5%

Sumber: Top Brand Awards (2018)

Penurunan jumlah pengiriman paket pos, peningkatan jumlah komplain serta posisi PT Pos Indonesia (Persero) di pasar menandakan bahwa *value* yang dimiliki perusahaan baik dari segi layanan dan merek belum dapat membantu perusahaan dalam bersaing di pasar layanan logistik. Dari poin tersebut, segi layanan merupakan salah satu poin yang dapat diperbaiki secara cepat untuk dapat mengurangi ketidakpuasan pelanggan serta mendapatkan kembali kepercayaan pelanggan. Untuk itu, PT Pos Indonesia (Persero) membutuhkan perbaikan layanan yang berfokus pada pelanggan dalam menunjang produktivitas serta meraih posisi yang lebih baik di pasar jasa kurir. Namun, perbaikan layanan yang dibutuhkan bukan hanya sekedar pada kualitas, melainkan pada *customer experience* dari setiap individu pelanggan yang perlu dimaksimalkan.

Perbaikan layanan perlu dilakukan untuk seluruh kantor pos yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia (Persero). Salah satunya adalah kantor pos besar di wilayah Jawa Timur yaitu, Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya yang merupakan kantor pos

pusat wilayah Surabaya. Hal ini mengingat PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa, di mana setiap proses dan atribut dari layanan akan dinilai oleh pelanggan. Menurut Teixeira et al. (2012), perusahaan yang ingin meningkatkan layanan perlu memetakan proses layanan dari perspektif pelanggan. Oleh karena itu, PT Pos Indonesia (Persero) perlu untuk memahami karakteristik setiap pelanggan kemudian mentransformasikannya kedalam proses dan atribut layanan saat ini, untuk menghasilkan *customer experience* bagi pelanggan. Dengan hal tersebut, PT Pos Indonesia (Persero) akan mendapatkan gambaran dalam melakukan perubahan baik dari segi produk, proses layanan maupun sisi *front stage experience* dan *back-stage experience* sesuai dengan karakteristik yang dimiliki oleh pelanggan. *Customer experience* yang diberikan dapat berperan dalam mengurangi jumlah komplain pelanggan secara verbal serta dapat memahami wawasan dari sisi sensoris, emosional, relational serta gaya hidup dari pelanggan. Menurut (Fornell et al., 2006), layanan yang menonjolkan pengalaman akan memberikan kepuasan pelanggan dan tingkat loyalitas yang lebih tinggi serta akan memberikan posisi kompetitif di tengah ketatnya persaingan. Oleh karena itu diperlukan penelitian untuk melakukan analisis serta memberikan rancangan perbaikan atas layanan yang diberikan oleh PT Pos Indonesia (Persero).

Pada beberapa penelitian terdahulu, *Customer Journey Framework* (CJF) digunakan sebagai teknik dalam melakukan analisis dan perbaikan pada perusahaan layanan. Hal ini dikarenakan CJF yang berfungsi dalam menelaah setiap langkah pelanggan dalam mencari informasi hingga usai mengonsumsi layanan tersebut. CJF dinilai lebih unggul dari QFD *modular logic* dan STA. Hal ini dikarenakan kedua analisis tersebut tidak dapat menginterpretasikan kebutuhan akan pengalaman dan emosional dari pelanggan. CJF digunakan dalam penelitian oleh Trischler & Zehrer (2012) untuk mengetahui insiden kritis dari perjalanan pelanggan dalam salah satu taman hiburan yang ada di Australia. Berdasarkan insiden kritis tersebut, Trischler & Zehrer (2012) memberikan usulan perbaikan untuk meningkatkan *customer experience*. Halvorsrud et al. (2016) juga menerapkan CJF dalam salah satu perusahaan Telekomunikasi untuk menelaah dan mengetahui titik-titik perbaikan layanan. Namun di sisi lain, penggunaan CJF juga dapat digunakan dalam membandingkan *customer experience* pada dua layanan

yang berbeda. Penelitian oleh Wang (2013) dilakukan pada layanan ritel untuk membandingkan *customer experience* dalam berbelanja *offline* dan berbelanja *online*. Berdasarkan hasil perbandingan tersebut, dapat diketahui usulan layanan baru yang perlu diberikan kepada pelanggan untuk dapat meningkatkan *customer experience* dalam berbelanja pada layanan ritel.

Penelitian ini akan menerapkan teknik CJF dalam layanan logistik untuk analisis dan perbaikan layanan di PT Pos Indonesia (Persero) tepatnya Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Penelitian ini penting dan perlu untuk dilaksanakan karena dapat memberikan kontribusi manajerial kepada pihak penyedia layanan logistik khususnya PT Pos Indonesia (Persero) pada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dalam meningkatkan kembali jumlah pelanggan dan tetap mampu bersaing dalam industri layanan logistik. Penelitian ini akan memberikan perspektif baru bagi PT Pos Indonesia (Persero) dalam menangkap kebutuhan pelanggan dan mentransformasi proses layanan logistiknya.

1.2 Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Permasalahan yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia (Persero) adalah posisi perusahaan yang kalah bersaing di pasar layanan logistik. Hal ini disebabkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) yang tidak dapat memberikan layanan sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan pelanggan. Selain itu, PT Pos Indonesia (Persero) tidak mendapatkan wawasan terkait bagaimana sebenarnya ekspektasi dan kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan. Sehingga PT Pos Indonesia (Persero) perlu untuk mengetahui strategi perbaikan yang tepat untuk meningkatkan *customer experience*. Berdasarkan permasalahan yang ada, maka pertanyaan penelitian yang diangkat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian pengalaman pelanggan terhadap proses layanan logistik PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya di Kantor Pos Kebon Rojo?
2. Apa yang menjadi akar masalah proses layanan logistik PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya berdasarkan penilaian pengalaman pelanggan di Kantor Pos Kebon Rojo?
3. Bagaimana rekomendasi strategi perbaikan yang tepat untuk meningkatkan *customer experience* pada layanan logistik PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya di Kantor Pos Kebon Rojo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi penilaian pengalaman pelanggan terhadap proses layanan logistik PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya di Kantor Pos Kebon Rojo.
2. Menentukan akar masalah dari proses layanan logistik untuk mengetahui kondisi layanan logistik PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya di Kantor Pos Kebon Rojo.
3. Memberikan rekomendasi strategi perbaikan untuk meningkatkan *customer experience* pada layanan logistik PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya di Kantor Pos Kebon Rojo.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini meliputi manfaat praktis dan manfaat keilmuan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah mengimplementasikan wawasan dan ilmu pengetahuan yang telah didapatkan serta mendapatkan wawasan dan informasi baru terkait *customer journey*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan bagi PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya terkait layanan yang dirasakan oleh pelanggan saat ini. Selain itu, hasil analisis terkait akar masalah serta rekomendasi strategi perbaikan dalam upaya perbaikan layanan untuk meningkatkan *customer experience* dapat diimplementasikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) terutama pada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.

1.4.2 Manfaat Keilmuan

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada teori terkait penerapan teknik analisis *Customer Journey Framework* (CJF) sebagai alat untuk menangkap kebutuhan pelanggan yang akan digunakan dalam perbaikan layanan. Penelitian ini juga akan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang yang sama.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini diberikan ruang lingkup agar dapat menjawab rumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah dibuat dengan lebih terarah. Ruang lingkup penelitian meliputi batasan dan asumsi penelitian.

1.5.1 Batasan Penelitian

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian dilakukan pada PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya di Kantor Pos Kebon Rojo mulai Februari 2019 hingga Juli 2019.
2. Penelitian mengambil area layanan logistik / pengiriman surat dan paket pada PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya di Kantor Pos Kebon Rojo.
3. Penelitian mengambil area pelanggan perorangan (*individual consumer*).
4. Penelitian ini menggunakan data dari *expert* dan *customer* PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya di Kantor Pos Kebon Rojo.

1.5.2 Asumsi Penelitian

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak adanya perubahan kebijakan serta proses layanan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya selama penelitian dilakukan dan adanya perbedaan signifikan antara pelanggan perempuan dengan laki-laki dalam pengalaman penggunaan layanan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi serta sistematika penulisan yang digunakan.

2. BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menyajikan teori-teori yang digunakan peneliti untuk menjadi landasan penelitian. Teori yang akan dibahas terkait jasa, logistik, *customer lifecycle*, *customer experience*, persona, *Customer Journey Framework* (CJF) serta mencantumkan kajian penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

3. **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah serta prosedur penelitian yang terdiri dari lokasi dan waktu penelitian, objek dan subjek penelitian, desain penelitian serta langkah-langkah penelitian.

4. **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini menjelaskan terkait tahap pengumpulan dan pengolahan data dari hasil data yang diperoleh yaitu gambaran perusahaan sebagai objek penelitian, kondisi eksisting dari proses layanan *individual consumer* dari perusahaan, identifikasi karakteristik pelanggan, hasil penilaian terhadap proses layanan serta kebutuhan dan ekspektasi dari tiap pelanggan.

5. **BAB V ANALISIS DAN PERANCANGAN PERBAIKAN**

Bab ini menjelaskan terkait analisis dan usulan perbaikan yang diusulkan. Analisis akan terdiri dari analisis persona dan analisis *Customer Journey Framework* dari data yang didapatkan. Sedangkan penyusunan rancangan perbaikan akan dilakukan dari hasil analisis yang telah dilakukan.

6. **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan terkait kesimpulan dari penelitian dan saran yang diberikan baik untuk Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya maupun penelitian selanjutnya. Saran yang diberikan kepada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dapat dijadikan sebagai upaya untuk dapat tetap bersaing dalam industri layanan logistik.

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan terkait teori-teori yang diperlukan sebagai landasan teori dari penelitian. Selain itu, kajian penelitian terdahulu serta *research gap* juga dijelaskan pada bab ini.

2.1 Jasa

Jasa diartikan sebagai solusi yang tersedia untuk menyelesaikan masalah yang dimiliki oleh pelanggan (Gronroos, 2001). Sedangkan menurut Lovelock & Wirtz (2011), jasa merupakan kegiatan ekonomi yang ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain. Sebagai imbalan dari uang yang dibayarkan, pelanggan dapat memiliki akses terhadap jasa berupa keterampilan profesional, fasilitas, jaringan atau bahkan sistem.

2.1.1 Karakteristik Jasa

Menurut Edvardsson et al. (2005), suatu jasa memiliki empat karakteristik yaitu tidak berwujud (*intangibility*), beragam (*heterogeneity*), tidak terpisahkan (*inseparability*) dan tidak tahan lama (*perishability*) atau disebut dengan IHIP. Penjelasan untuk setiap karakteristik adalah sebagai berikut:

1. Tidak berwujud (*Intangibility*)

Jasa tidak berwujud memiliki arti bahwa jasa bukan merupakan sebuah benda fisik seperti produk. Karakteristik ini dibagi lagi menjadi *physical intangibility* dan *mental intangibility*. *Physical intangibility* berarti bahwa jasa tidak memiliki bentuk fisik sehingga tidak dapat disentuh. Sedangkan *mental intangibility* memiliki arti bahwa jasa tidak berwujud mental sehingga tidak dapat dipahami secara mental (Edvardsson et al., 2005).

2. Beragam (*Heterogeneity*)

Menurut Edvardsson et al. (2005), keberagaman dari jasa disebabkan oleh variasi dalam hal kebutuhan dan harapan baik dari pihak internal (karyawan) maupun pihak eksternal (pelanggan). Selain itu, faktor lain yang mendukung adalah kesulitan dalam standarisasi layanan, periode waktu dan tempat serta partisipasi pelanggan dalam proses pembuatan jasa tersebut (Moeller, 2010).

3. Tidak terpisahkan (*Inseparability*)

Menurut Moeller (2010), jasa memiliki karakter tidak terpisahkan karena produksi dan konsumsi jasa terjadi secara bersamaan. Hal ini terjadi karena jasa membutuhkan penyedia untuk diproduksi kemudian dapat dikonsumsi oleh pelanggan. Dari penjelasan tersebut, diketahui bahwa jasa memiliki proses yaitu dijual, diproduksi dan dikonsumsi.

4. Tidak tahan lama (*Perishability*)

Jasa merupakan aktivitas, proses atau interaksi yang bekerja sebagai solusi dalam menyelesaikan masalah pelanggan. Jasa akan sangat bergantung pada permasalahan atau permintaan yang diinginkan oleh pelanggan. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa jasa tidak tahan lama, karena harus mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan (Moeller, 2010).

Karakteristik IHIP dapat digunakan sebagai alat dalam menggambarkan jasa. Namun, karakteristik ini hanya menjelaskan jasa dari sudut pandang penyedia jasa. Sedangkan sudut pandang pelanggan tentang penciptaan nilai dan penggunaan jasa belum dapat digambarkan menggunakan karakteristik IHIP.

2.1.2 Klasifikasi Jasa

Jasa dapat dibedakan menjadi empat yaitu *people processing*, *possession processing*, *mental stimulus processing* dan *information processing*. Klasifikasi ini menurut Lovelock & Wirtz (2011) didasarkan pada proses dan objek yang terlibat dalam mengubah *input* menjadi *output* sesuai dengan Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Klasifikasi Jasa

<i>Who or What is The Direct Recipient of The Service?</i>		
<i>What is the Nature of the Service Act?</i>	<i>People</i>	<i>Possessions</i>
<i>Tangible Actions</i>	<i>People Processing</i> <i>Services directed at people's bodies:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Passenger transportation</i> ▪ <i>Health care</i> ▪ <i>Lodging</i> 	<i>Possession Processing</i> <i>Services directed at physical possession:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Freight transportation</i> ▪ <i>Repair and maintenance</i> ▪ <i>Laundry and dry cleaning</i>
<i>Intangible Actions</i>	<i>Mental Stimulus Processing</i> <i>Services directed at people's mind:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Advertising/PR</i> ▪ <i>Education</i> ▪ <i>Psychotherapy</i> 	<i>Information Processing</i> <i>Services directed at intangible assets:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Accounting</i> ▪ <i>Banking</i> ▪ <i>Legal services</i>

Sumber: Lovelock & Wirtz (2011)

2.2 Logistik

Logistik merupakan kegiatan dalam memindahkan dan meletakkan persediaan sepanjang rantai pasok (Bowersox et al., 2002). Sedangkan menurut Council of Supply Chain Management Professional (2013), logistik merupakan bagian dari proses yang meliputi perencanaan, implementasi dan pengendalian prosedur untuk *forward* dan *reverse flow* serta penyimpanan barang, layanan dan informasi dari titik asal ke titik konsumsi yang bertujuan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan secara efisien dan efektif.

2.2.1 Penyedia Layanan Logistik

Penyedia layanan logistik merupakan sebuah entitas bisnis yang menyediakan layanan logistik (Council of Supply Chain Management Professional, 2010). Penyedia layanan logistik telah berkembang dari *first party logistics* ke *fourth party logistics*. Menurut Hickson et al. (2008), penyedia layanan logistik berevolusi akibat dari adaptasi teknologi yang dilakukan. Evolusi dari penyedia layanan logistik digolongkan menurut Gunasekaran & Ngai (2003) sesuai pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Evolusi Penyedia Layanan Logistik

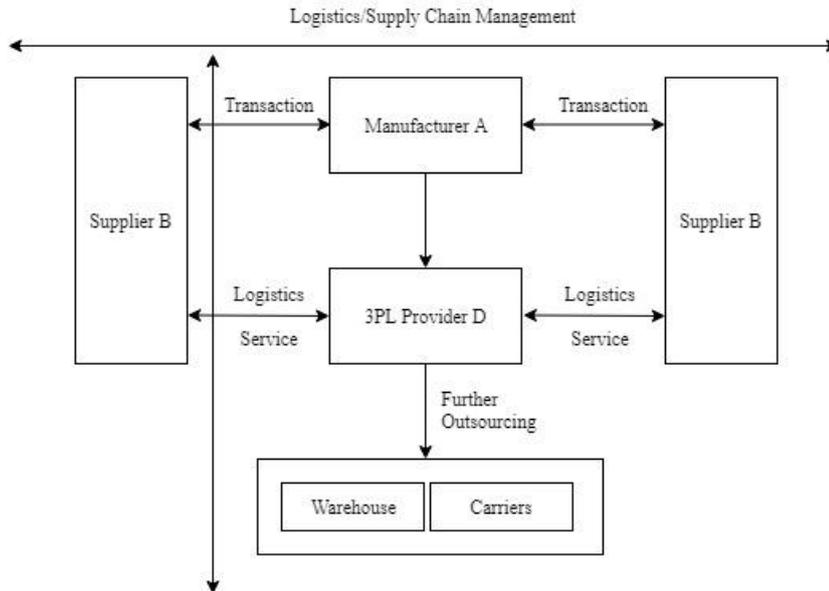
Penyedia Layanan Logistik	Definisi
1PL	Layanan logistik dilakukan disediakan dan dimiliki sendiri oleh perusahaan manufaktur
2PL	Perusahaan penyedia layanan logistik memiliki peran sebagai penyedia kapasitas (Pemilik kendaraan atau pemilik gudang)
3PL	Perusahaan penyedia layanan logistik melakukan pengiriman atas nama pengirim dan telah memiliki manajemen transportasi dan pergudangan
4PL	Perusahaan penyedia layanan logistik menjadi integrator independen dari rantai pasok atas permintaan klien

Sumber: Gunasekaran & Ngai (2003)

2.2.2 Third Party Logistics (3PL)

Menurut Gunasekaran & Ngai (2003), *third party logistic* (3PL) merupakan perusahaan penyedia layanan logistik yang melakukan pengiriman atas nama pengirim dan telah memiliki manajemen transportasi pergudangan. Artinya bahwa ada perusahaan luar yang melakukan kegiatan logistik dari sebuah organisasi. Model dari penggunaan 3PL sendiri tersedia pada Gambar 2.1, model merujuk pada Sudrajat (2010). Munculnya praktik ini diakibatkan oleh logistik yang merupakan proses yang berbiaya besar tetapi sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Selain

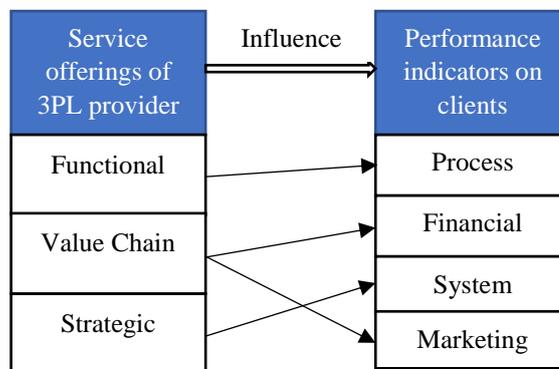
itu, logistik bukan menjadi kompetensi utama dari setiap perusahaan. Akibat dari logistik yang bukan merupakan kompetensi utama, akan lebih baik jika diberikan kepada perusahaan luar yang lebih ahli di bidang logistik.



Gambar 2.1 Model *Third Party Logistics* (3PL)

Sumber: Sudrajat (2010)

3PL dipercaya dapat menjalankan fungsi logistik dari perusahaan dengan kinerja dan kualitas yang lebih baik dibandingkan pengerjaannya secara mandiri (Percin, 2009). Tidak hanya itu, 3PL memberikan penawaran jasa berupa penawaran jasa fungsional, penawaran jasa *value chain* serta penawaran jasa strategis. Menurut Rajesh et al. (2011), ketiga penawaran jasa tersebut akan memberikan dampak pada kinerja perusahaan. Hubungan antara penawaran jasa dan dampak yang diberikan terdapat pada Gambar 2.2.

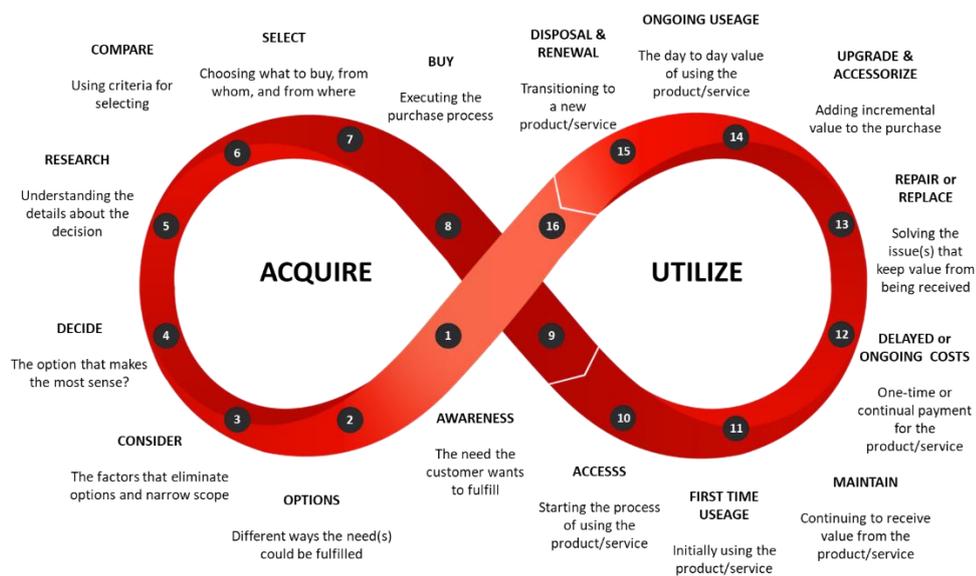


Gambar 2.2 Hubungan Penawaran Jasa 3PL dengan Kinerja Klien

Sumber: Rajesh et al. (2011)

2.3 Customer Lifecycle

Menurut Oracle (2018b), *customer lifecycle* digambarkan sebagai siklus dalam bentuk *infinite*. Hal ini dikarenakan keterkaitan antar siklus yang terus terjadi. Gambar 2.3 merupakan bentuk umum dari *customer lifecycle*. *Customer lifecycle sendiri* terdiri atas siklus di mana pelanggan memperoleh sesuatu untuk memenuhi kebutuhan (*acquire*) serta siklus di mana pelanggan menggunakan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan (*utilize*). Setiap siklus dapat dipecah menjadi langkah-langkah yang dilewati pelanggan secara umum (*awareness–disposal and renewal*). Setiap langkah ini akan dipecah menjadi momen. Momen tersebut dipahami sebagai *customer behavior* selama periode waktu tertentu. Namun, terkadang setiap *customer lifecycle* akan berbeda tergantung pada industrinya.



Gambar 2.3 *Customer Lifecycle*

Sumber: Oracle (2018b)

2.4 Customer Experience

Menurut Meyer & Schwager (2007), *customer experience* merupakan interpretasi subjektif pelanggan tentang setiap kontak dengan produk, layanan dan setiap aspek dari penawaran perusahaan. *Customer experience* sangat penting dalam pembentukan keunggulan kompetitif serta kesuksesan perusahaan. Hal ini dikarenakan *customer experience* erat kaitannya dengan apa yang dipikirkan, dirasakan dan dikatakan oleh pelanggan terlepas dari apa yang dianggap benar oleh perusahaan (Ellis, 2016). Sedangkan menurut Gentile et al. (2007), *customer*

experience menyiratkan keterlibatan pelanggan pada aspek emosional, sensoris, kognitif, pragmatis, relasional dan gaya hidup. Menurut Rawson & Duncan (2013), *customer experience* akan memberikan keuntungan sebagai berikut:

1. Peningkatan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional
2. Pengurangan *churn rate* (Persentase pelanggan yang berhenti berlangganan)
3. Kepuasan karyawan lebih tinggi
4. Peningkatan strategi yang efektif dan inovatif dari fungsi kolaborasi

Tidak hanya itu, *customer experience* dapat dilihat sebagai fenomena atau praktik dalam mendesain layanan (Law et al., 2009).

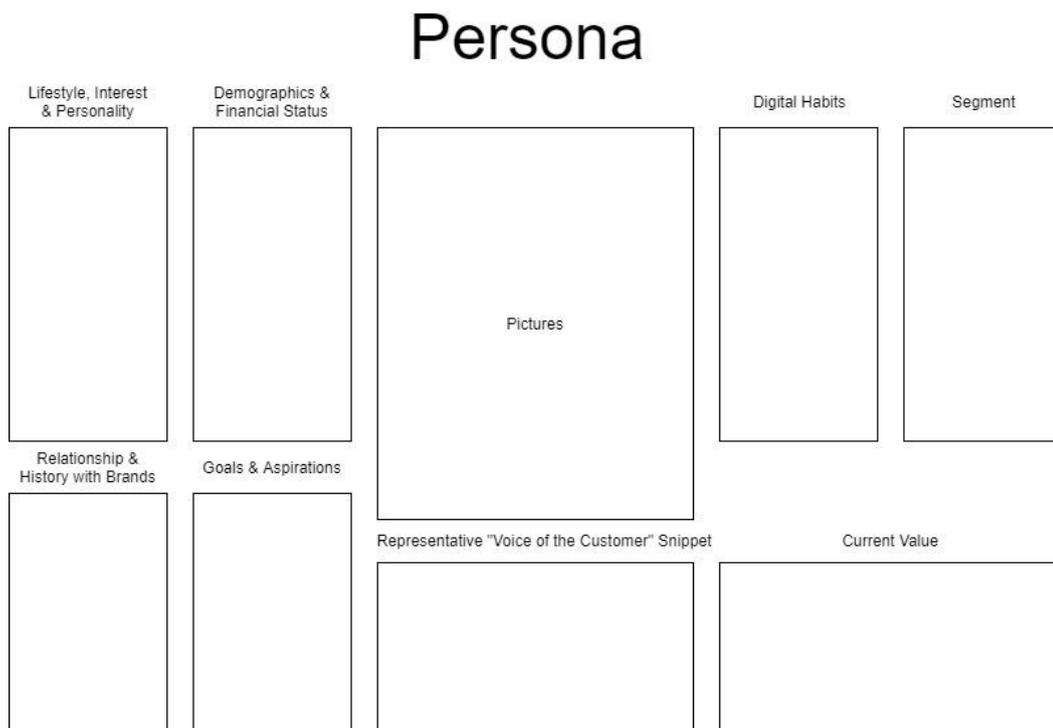
2.5 Persona

Persona merupakan profil yang mewakili kelompok pengguna tertentu (Stickdorn & Schneider, 2010). Persona didasarkan atas karakteristik sosial dan demografi. Menurut Massanari (2010), teknik ini memiliki kekuatan dalam memahami pengguna dengan lebih baik karena menawarkan wawasan terkait sikap, perilaku dan minat pelanggan. Selain itu, persona akan memberikan perspektif layanan yang berbeda dalam mengatasi segmentasi pelanggan yang berbeda. Persona berisi nama, demografi, kebutuhan, perilaku, tujuan serta pengalaman sebelumnya. Gambar 2.4 merupakan kerangka yang digunakan dalam melakukan identifikasi dari persona.

Kerangka persona sendiri terdiri dari sembilan komponen yang dapat menggambarkan karakteristik dari seseorang. Sembilan komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Lifestyle, Interest & Personality* menjelaskan terkait gaya hidup, minat dan kepribadian yang dimiliki oleh persona.
2. *Demographics and Financial Status* menjelaskan kondisi demografi (pekerjaan, pendidikan, umur serta tempat tinggal) dan kondisi keuangan persona.
3. *Profil Picture* memberikan gambaran fisik dari persona.
4. *Digital Habits* menjelaskan bagaimana kebiasaan persona dalam penggunaan teknologi digital.
5. *Segment* menjelaskan kondisi persona dalam segmentasi penyedia layanan tertentu.

6. *Relationship & History with Brand* menjelaskan bagaimana hubungan ataupun penggunaan di masa lampau antara persona dengan penyedia layanan.
7. *Goals & Aspirations* menjelaskan tujuan persona dalam penggunaan layanan.
8. *Representative "Voice of the Customer" Snippets* menjelaskan bagaimana pengalaman pelanggan dari layanan yang dikonsumsi.
9. *Current Value* menjelaskan layanan seperti apa yang sering dikonsumsi.



Gambar 2.4 Kerangka Persona

Sumber: Oracle (2018b)

Dalam pembuatan persona, wawancara dan observasi menjadi cara dalam mengumpulkan wawasan yang dibutuhkan. Berikut merupakan penjelasan terkait wawancara dan observasi:

1. Observasi

Menurut Trischler & Zehrer (2012), observasi dilakukan dalam memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Observasi memberikan gambaran tentang persona terkait bahasa tubuh, emosi, reaksi serta pengaruhnya terhadap interaksi dengan karyawan ataupun pelanggan lainnya (Gummesson, 2007). Setiap individu dalam persona akan diobservasi secara individu selama waktu kedatangan hingga keluar dari lokasi layanan.

2. Wawancara

Dalam memahami perilaku dan pengalaman yang didapatkan oleh pelanggan digunakan wawancara. Wawancara dinilai dapat mengungkapkan pemahaman terkait ide dan kata-kata pelanggan yang tidak akan didapatkan jika menggunakan survei. Ide dan kata-kata pelanggan dapat menggambarkan sudut pandang holistik dari layanan yang diterima (Gummesson, 2007). Sudut pandang holistik dapat digunakan dalam mengidentifikasi insiden kritis. Menurut Bitner et al. (1990), insiden kritis diartikan sebagai interaksi antara pelanggan dan karyawan baik yang memuaskan maupun tidak memuaskan.

2.6 Customer Journey Framework

Customer Journey Framework (CJF) merupakan kerangka kerja dalam memodelkan perjalanan pelanggan dalam titik kontak dengan perusahaan. CJF merepresentasikan perjalanan pelanggan dan memodelkan proses penyampaian layanan yang direncanakan oleh perusahaan (Halvorsrud et al., 2016). Sedangkan menurut Temkin (2010), *customer journey framework* merupakan ilustrasi visual dari proses, kebutuhan dan persepsi pelanggan atas hubungan dengan perusahaan.

2.6.1 Pendekatan Model dan Prinsip

Customer Journey Framework (CJF) memiliki beberapa pendekatan model dan prinsip yang harus diperhatikan. Berikut merupakan penjelasan terkait pendekatan model dan prinsip berdasarkan Halvorsrud et al. (2016):

1. *Customer-centric*

CJF didasarkan pada perspektif pelanggan. CJF mencakup proses penerimaan layanan yang dialami oleh pelanggan.

2. Tepat

CJF menggunakan model perjalanan yang didasarkan pada titik kontak yang telah divalidasi dengan tepat.

3. Bedakan perjalanan pelanggan yang direncanakan dan kondisi nyata

CJF membedakan kondisi dari penerimaan layanan yang telah direncanakan dan kondisi aktualnya. Tidak hanya itu, CJF memungkinkan adanya identifikasi *gap* dalam proses layanan yang dirasakan setiap individu.

4. Bedakan faktor objektif dan subjektif
CJF membedakan secara konseptual antara atribut objek (dapat diamati dari perjalanan pelanggan) dengan atribut subjektif (pengalaman pelanggan selama perjalanan).
5. Representasi visual
CJF digambarkan melalui notasi visual meliputi pihak dan peralatan yang terlibat dalam perjalanan pelanggan. Notasi visual bertujuan untuk mempermudah komunikasi baik antar departemen ataupun antar organisasi.

2.6.2 Titik Kontak (*Touchpoints*)

Menurut Zomerdijk & Voss (2011), titik kontak (*touchpoints*) merupakan kontak antara pelanggan dengan penyedia layanan. *Touchpoints* dapat terjadi melalui saluran digital, layanan langsung ataupun kombinasi keduanya. Menurut Halvorsrud et al. (2016), aktivitas atau interaksi dapat dikatakan sebagai *touchpoints* jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

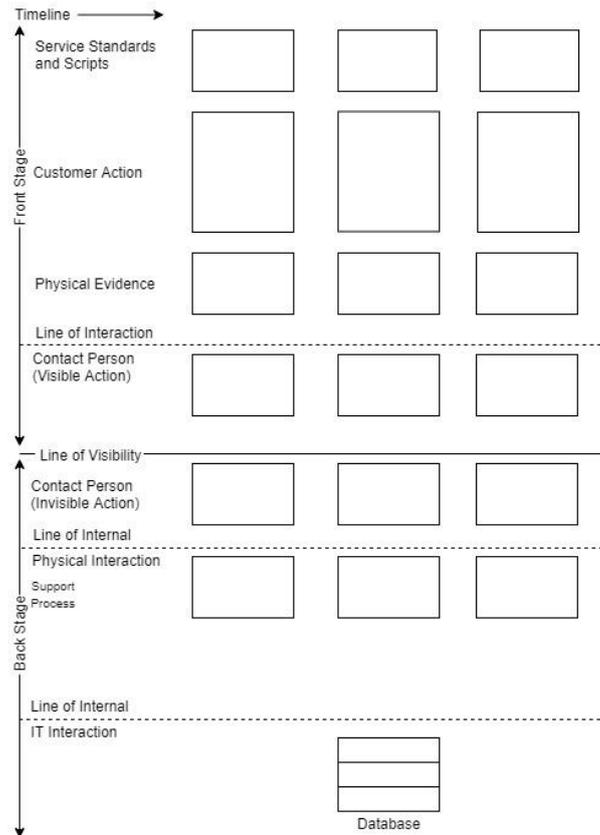
1. Dapat dirasakan atau dijumpai oleh pelanggan
2. Interaksi yang terjadi pada waktu tertentu
3. Melibatkan komunikasi atau interaksi antara pelanggan dengan penyedia layanan

Selain kriteria tersebut, *touchpoints* juga memiliki karakteristik yang didasarkan pada beberapa atribut. Atribut yang dimiliki oleh *touchpoints* adalah sebagai berikut:

1. Pelaku: Pelanggan, penyedia layanan atau subkontraktor
2. Waktu: Saat interaksi terjadi
3. Saluran: Saluran digital, layanan langsung atau kombinasi keduanya
4. Jejak: Hasil dari interaksi yang terjadi

2.6.3 Model *Customer Journey Framework*

Proses visualisasi dalam *Customer Journey Framework* adalah dengan mengubah ide dan proses menjadi dimensi yang dapat dilihat. Menurut Segelstrom (2009), visualisasi ini digunakan dengan alasan untuk menggambarkan wawasan dari data yang telah dikumpulkan serta mengkomunikasikannya kepada perusahaan. Visualisasi dari perjalanan pelanggan digambarkan pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Model *Customer Journey Framework*

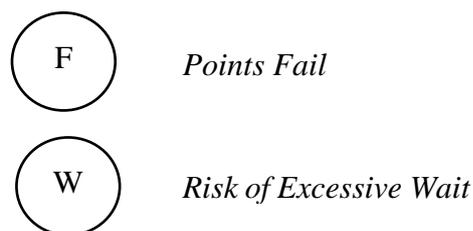
Sumber: Lovelock & Wirtz (2011)

Model *customer journey framework* yang disusun oleh Lovelock & Wirtz (2011) terdiri dari beberapa komponen yaitu:

1. *Service standard and script* menjelaskan apa yang menjadi standar kualitas layanan pada setiap proses.
2. *Customer actions* menjelaskan serangkaian aktivitas pelanggan baik sebelum hingga setelah menerima layanan.
3. *Physical evidence for front stage activities* menjelaskan terkait benda fisik ataupun pendukung yang dapat dilihat maupun bersentuhan langsung dengan pelanggan.
4. *Line of interaction* merupakan garis batas yang menggambarkan interaksi antara pelanggan dengan penyedia layanan.
5. *Front stage actions by customer-contact personnel* menjelaskan proses berupa tanggapan penyedia layanan dalam *customer action* yang terlihat secara langsung oleh pelanggan.

6. *Line of visibility* merupakan garis batas dari proses yang dapat diamati atau tidak secara langsung oleh pelanggan.
7. *Back stage actions by customer-contact personnel* menjelaskan proses berupa tanggapan penyedia layanan dalam *customer action* yang tidak terlihat secara langsung oleh pelanggan.
8. *Line of internal* merupakan garis batas yang menggambarkan aktivitas atau pendukung sistem maupun jaringan di dalam perusahaan dalam mendukung *back-stage actions*.
9. *Support processes involving other service personnel* menjelaskan aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan penyedia layanan untuk dapat mendukung *back-stage actions*.
10. *Support processes involving information technology* menjelaskan sistem maupun jaringan digital yang dapat mendukung aktivitas *support processes involving other service personnel*.

Berdasarkan *customer journey framework* yang telah dibentuk, Lovelock & Wirtz (2011) menyatakan bahwa analisis dapat dilakukan dengan mencari *points fail* dan *risk of excessive wait*. *Points fail* menggambarkan kegagalan pelanggan dalam menikmati proses yang terjadi. Sedangkan *risk of excessive wait* menggambarkan adanya *delay* pada proses yang dapat mengganggu pengalaman pelanggan. Dalam model *customer journey framework*, kedua titik gangguan ini akan dinotasikan sesuai dengan Gambar 2.6.



Gambar 2.6 Notasi Titik Gangguan

Sumber: C. Lovelock & Wirtz (2011)

Titik gangguan yang telah diidentifikasi, penilaian pengalaman serta kebutuhan yang telah didapatkan dari *Customer Journey Framework* akan digunakan dalam perancangan perbaikan. Menurut Oracle (2018a), perbaikan dapat dirancang menggunakan kerangka sesuai dengan Gambar 2.7. Kerangka tersebut terdiri dari sembilan blok kanvas yang meliputi:

1. *Existing Experience* menjelaskan terkait pengalaman yang saat ini dirasakan oleh pelanggan terhadap sebuah layanan tertentu.
2. *Insight* menjelaskan kebutuhan atas pengalaman dari pelanggan.
3. *Insight* menjelaskan kebutuhan atas emosional (perasaan) dari pelanggan.
4. *New Experience* menjelaskan terkait pengalaman baru yang akan diciptakan untuk memperbaiki pengalaman yang saat ini dirasakan serta memenuhi kebutuhan pelanggan.
5. *New Attitude* menjelaskan bagaimana sikap yang diharapkan dari pengalaman baru yang akan diciptakan.
6. *New Behavior* menjelaskan bagaimana tingkah laku yang diharapkan dari pengalaman baru yang akan diciptakan.
7. *Business Impact* menjelaskan bagaimana pengalaman baru yang akan diciptakan dapat berpengaruh pada perusahaan.
8. *Changes Needed* menjelaskan perubahan apa saja yang perlu dilakukan dalam perusahaan berkaitan dengan pengalaman yang akan diciptakan.
9. *Next Steps* menjelaskan tahap yang akan dilakukan dalam menciptakan pengalaman baru yang diinginkan.

Existing Experience Customer Steps Attitudes and Emotions Front Stage Group Involved Front Stage System	Insight Experience Need	New Attitude
Backstage Processes Backstage Groups Backstage Systems	Insight Emotional Need	New Behavior
New Experience Customer Steps Attitudes and Emotions Front Stage Group Involved Front Stage System	Business Impact	Next Steps Steps Champions
Backstage Processes Backstage Groups Backstage Systems	Changes Needed Systems/Processes Needing Changes Process/Product Owners Other Teams Impacted	Support Team

Gambar 2.7 Kerangka Perancangan Perbaikan

Sumber: Oracle (2018a)

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dan pendukung dalam membangun kerangka penelitian. Beberapa penelitian terkait analisis dan perancangan perbaikan layanan telah dilakukan. Ringkasan dari penelitian terdahulu disajikan dalam Tabel 2.3. Sedangkan penggunaan teknik analisis *Customer Journey Framework* (CJF) sendiri didasarkan pada Tabel 2.4. Berikut merupakan penjelasan terkait beberapa penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini:

1. *Service Design: Suggesting a Qualitative Multistep Approach for Analyzing and Examining Theme Park Experiences* oleh Trischler & Zehrer (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan terkait *multi-step qualitative approach* dalam evaluasi pengalaman layanan. Penelitian ini juga didukung dengan uji empiris pada taman hiburan Gold Coast Australia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah persona, observasi, wawancara terpadu dan visualisasi.

Uji empiris dilakukan melalui metode wawancara kepada 12 orang (5 anak-anak dan 7 remaja). Sampel anak-anak dan remaja dipilih mengingat kedua target tersebut merupakan *opinion leader* untuk keluarga dalam menentukan aktivitas pada waktu luang. Dari 12 orang tersebut didapatkan 2 persona yang dapat mewakili karakteristik pengunjung taman hiburan. Dalam wawancara tersebut didapatkan empat insiden kritis yaitu pentingnya interaksi dengan karakter animasi, tema yang konsisten dalam taman hiburan, tempat istirahat yang nyaman serta desain dan hiburan dalam area antrian. Keempat insiden kritis ini digunakan untuk melakukan perubahan pada desain layanan yang akan diberikan. Selain itu, pendekatan CJF dinilai dapat memberikan wawasan komprehensif dari pengalaman pelanggan dan mengidentifikasi insiden kritis yang terjadi selama proses layanan diberikan.

2. *Describing Shopping Experience with Customer Journey Maps for Digital Service Design* oleh Wang (2013)

Penelitian ini bertujuan mendesain pengalaman berbelanja ritel melalui layanan *online*. Dengan pengalaman berbelanja yang berbeda, kepuasan dan loyalitas pelanggan akan meningkat. Hal ini dilatarbelakangi oleh

peningkatan persaingan di industri retail. Selain itu, peningkatan jumlah pengguna *smartphone* juga menjadi salah satu peluang perlunya perkembangan belanja *online*. Untuk membuktikan hal tersebut, penelitian ini menggunakan sampel 6 orang Finlandia dan 6 orang Cina.

Penelitian ini dilakukan menggunakan *design probe*, *mobile probe*, wawancara semi terstruktur dan *photo-elicitation* dalam mengumpulkan data. Sedangkan analisis dilakukan melalui persona dan *Customer Journey Maps*. Dari penelitian ini, didapatkan 4 *Customer Journey Maps* berdasarkan pengalaman berbelanja dua persona yang dihasilkan. Dua persona tersebut yaitu satu persona yang mewakili karakteristik orang Finlandia dan satu persona yang mewakili karakteristik orang Cina. Selain itu, didapatkan tiga jenis *touchpoints* penting yang dibutuhkan yaitu *physical*, *digital* & *intangible* dan *people based*. Tidak hanya itu, penelitian ini juga menggambarkan peluang perbaikan pada upaya peningkatan pengalaman belanja retail.

3. *Improving Service Quality Through Customer Journey Analysis* oleh Halvorsrud, Kvale, & Følstad (2016)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peningkatan permintaan akan layanan berkualitas tinggi yang menyebabkan kebutuhan akan *customer experience* menjadi penting. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan kerangka *Customer Journey Framework* (CJF) yang dapat menggambarkan *customer experience*. Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran implementasi CJF pada perusahaan jasa telekomunikasi dalam upaya untuk meningkatkan kualitas layanan yang dimiliki. Uji empiris dilakukan melalui wawancara semi terstruktur. Dari penelitian ini diidentifikasi empat jenis penyimpangan, yaitu terjadinya titik kontak *ad hoc*, penyimpangan dalam urutan *touchpoints*, kegagalan pada *touchpoints* dan hilangnya *touchpoints*.

Penelitian ini berhasil menunjukkan perbedaan CJF dengan metode berorientasi proses lainnya. Hal ini dikarenakan CJF berbeda dari sisi langkah-langkah proses yang mendukung keandalan, memungkinkan analisis *customer journey* secara individu dan mendukung analisis terkait proses

layanan dibentuk serta pengalaman pelanggan yang dapat ditangkap pada waktu tertentu. Selain itu, CJF terbukti efektif dalam memahami inkonsistensi dalam proses layanan, penyimpangan sistematis dari *touchpoints* serta *touchpoints* yang gagal.

4. *Customer Journey and Experience in The FIS Nordic World Ski Championship 2017* oleh Pelttari (2017)

Penelitian ini menganalisis *customer journey* dari peserta acara. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami perbaikan untuk kegiatan selanjutnya. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan dan wawancara terhadap peserta acara di FIS Nordic World Ski Championship 2017.

Dari hasil analisis, didapatkan bahwa kebutuhan dan ekspektasi pelanggan telah terpenuhi dalam acara di FIS Nordic World Ski Championship 2017. Hal ini dapat diketahui dari keberagaman layanan yang diberikan oleh penyelenggara acara. Keberagaman layanan tersebut disusun dalam *customer journey* untuk dapat memenuhi setiap kebutuhan pengalaman sehingga acara tersebut dapat terkenang di benak tiap pelanggan.

5. *QFD-Based Modular Logistics Service Design* oleh Lin & Pekkarinen (2011)

Penelitian ini bertujuan untuk mengaplikasikan konsep QFD dan alat HOQ untuk dapat digunakan dalam mengubah keinginan pelanggan kepada desain, proses, aktivitas maupun kualitas layanan. Penelitian ini menggunakan *mixed methods* di mana pengumpulan data kualitatif dilakukan dengan wawancara semi terstruktur serta penilaian secara kuantitatif didapatkan dari keinginan pelanggan melalui kuesioner. Dalam membuktikan penggunaan model tersebut, digunakan studi kasus pada perusahaan 3PL yang ada di Cina.

Dari penelitian ini didapatkan sebuah model gabungan dari QFD *philosophy* dan *modular logic* yang dapat digunakan sebagai landasan desain layanan logistik tiga lapisan yaitu layanan, proses dan aktivitas. Model dari hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan 3PL dalam merubah keinginan pelanggan menjadi karakter, proses atau aktivitas dalam layanan yang diberikan. Dari model yang telah dibuat, perusahaan 3PL dapat

memberikan layanan yang sesuai dengan pelanggan baru maupun menawarkan jenis layanan baru kepada pelanggan lama.

6. *Application of Fault Tree Analysis to the Service Process: Service Tree Analysis Approach* oleh Geum et al. (2009)

Penelitian ini mengembangkan alat untuk menganalisis proses dari jasa berdasarkan kerangka *Fault Tree Analysis* (FTA). Alat yang diusulkan yaitu *Service Tree Analysis* (STA). STA terdiri dari tiga bagian utama yaitu *service tree construction*, analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. *Service tree construction* menggambarkan elemen-elemen layanan yang dipilih oleh pelanggan. Analisis kualitatif untuk membedakan layanan inti, pendukung dan opsional dan analisis kuantitatif yang berkaitan dengan dampak dari tiap elemen layanan berdasarkan model Kano.

Penelitian ini menggunakan bukti empiris dengan penggunaan layanan rumah sakit. Dari bukti empiris tersebut, dapat diketahui bahwa STA ditujukan untuk mencerminkan perspektif pelanggan, usulan analisis proses layanan serta simpulan atas informasi yang dibutuhkan. STA dinilai dapat membantu penyedia layanan dalam strategi operasi dan manajemen proses layanan secara efisien.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode	Objek	Hasil Penelitian
1	Trischler & Zehrer (2012)	<i>Service design: Suggesting a qualitative multistep approach for analyzing and examining theme park experiences</i>	Metode kualitatif dengan analisis Persona dan <i>Customer Journey Map</i> (CJM)	Taman Hiburan (Gold Coast Australia)	Penelitian ini memberikan penjelasan terkait <i>multi-step qualitative approach</i> dalam evaluasi pengalaman layanan. Dengan menerapkan metode persona, observasi, wawancara semi terstruktur dan visualisasi. Pendekatan ini dinilai dapat memberikan wawasan komprehensif dari pengalaman pelanggan dan mengidentifikasi insiden kritis yang terjadi selama proses layanan diberikan.
2	Wang (2013)	<i>Describing Shopping Experience with Customer Journey Maps for Digital Service Design</i>	Metode kualitatif dengan analisis Persona dan <i>Customer Journey Map</i> (CJM)	Layanan Ritel	Penelitian ini bertujuan mendesain pengalaman berbelanja ritel melalui layanan <i>online</i> . Analisis dilakukan melalui persona dan <i>customer journey maps</i> . Dari penelitian ini, didapatkan empat <i>customer journey maps</i> berdasarkan pengalaman berbelanja dua persona yang dihasilkan. <i>Customer journey maps</i> yang didapatkan adalah untuk belanja <i>offline</i> dan <i>online</i> untuk setiap persona. Selain itu, didapatkan tiga jenis <i>touchpoints</i> penting yang dibutuhkan yaitu <i>physical, digital & intangible</i> dan <i>people-based</i> . Tidak hanya itu, penelitian ini juga menggambarkan peluang perbaikan pada upaya peningkatan pengalaman belanja ritel.
3	Halvorsrud, Kvale, & Følstad (2016)	<i>Improving Service Quality Through Customer Journey Analysis</i>	Metode kualitatif dengan analisis <i>Customer Journey Framework</i> (CJF)	Perusahaan Telekomunikasi (Telenor)	Penelitian ini memberikan penjelasan serta gambaran implementasi <i>Customer Journey Framework</i> (CJF). Selain itu, penelitian ini juga menyajikan studi kasus sebagai bukti empiris atas penggunaan CJF dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pada perusahaan telekomunikasi. Dari penelitian ini diidentifikasi empat jenis penyimpangan: terjadinya titik kontak <i>ad hoc</i> , penyimpangan dalam urutan <i>touchpoints</i> , kegagalan pada <i>touchpoints</i> dan hilangnya <i>touchpoints</i> . CJF dinilai efektif dalam mengidentifikasi proses layanan yang bermasalah dan <i>customer experience</i> yang tidak menguntungkan perusahaan.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode	Objek	Hasil Penelitian
4	Pelttari (2017)	<i>Customer Journey and Experience in The FIS Nordic World Ski Championship 2017</i>	<i>Customer Journey Analysis</i>	FIS Nordic World Ski Championship 2017	Penelitian ini menganalisis <i>customer journey</i> dari peserta kegiatan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami perbaikan untuk kegiatan selanjutnya. Dari hasil analisis, didapatkan bahwa <i>customer journey</i> yang telah disusun oleh penyelenggara acara telah dapat memberikan pengalaman yang baik kepada peserta kegiatan.
5	Lin & Pekkarinen (2011)	<i>QFD-Based Modular Logistics Service Design</i>	<i>Mixed method</i> dengan analisis gabungan dari <i>QFD philosophy</i> dan <i>modular logic</i>	Perusahaan 3PL di Cina	Penelitian ini mengembangkan kerangka yang dapat membantu dalam mendesain layanan logistik berdasarkan kualitas yang tinggi dan variasi yang banyak. Dari penelitian ini didapatkan sebuah model gabungan dari <i>QFD philosophy</i> dan <i>modular logic</i> yang dapat digunakan sebagai landasan desain layanan logistik tiga lapisan yaitu layanan, proses dan aktivitas. Model dari hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan 3PL dalam merubah keinginan pelanggan menjadi karakter, proses atau aktivitas dalam layanan yang diberikan. Sehingga perusahaan 3PL dapat memberikan layanan yang sesuai dengan pelanggan baru maupun menawarkan jenis layanan baru kepada pelanggan lama.
6	Geum et al. (2009)	<i>Application of Fault Tree Analysis to the Service Process: Service Tree Analysis Approach</i>	<i>Mixed method</i> dengan <i>Service Tree Analysis (STA)</i>	Layanan Rumah Sakit	Penelitian ini mengembangkan alat untuk menganalisis proses dari jasa berdasarkan kerangka <i>Fault Tree Analysis (FTA)</i> . Alat yang diusulkan yaitu <i>Service Tree Analysis (STA)</i> . STA ditujukan untuk mencerminkan perspektif pelanggan, usulan analisis proses layanan serta simpulan atas informasi yang dibutuhkan. STA dinilai dapat membantu penyedia layanan dalam strategi operasi dan manajemen proses layanan secara efisien.

Tabel 2.4 Peta Perbandingan Metode

Aspek	<i>Service Tree Analysis (STA)</i>	<i>Quality Function Deployment (QFD) with Modular Logic</i>	<i>Customer Journey Framework (CJF)</i>
<i>Customer Experience-Centric Bilateral Analyzed Processes Participants Holistic</i>	x	x	v
	x	v	v
	v	x	v

2.8 Research Gap

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti tentang perancangan perbaikan layanan dan penggunaan CJF. Terdapat persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu yang dijadikan dasar dari penelitian ini. Topik pembahasan menjadi persamaan mendasar antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya (Trischler & Zehrer, 2012; Wang, 2013; Halvorsrud et al., 2016; Lin & Pekkarinen, 2011; Geum et al., 2009), yaitu membahas terkait perancangan perbaikan layanan. Selain itu, penggunaan metode Persona dan *Customer Journey Framework (CJF)* juga menjadi persamaan antara penelitian ini dengan penelitian Trischler & Zehrer (2012), Wang (2013), Halvorsrud et al. (2016) dan Pelttari (2017).

Selain memiliki persamaan, penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian Trischler & Zehrer (2012) dan Wang (2013), yaitu pada objek yang digunakan. Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah layanan logistik di PT Pos Indonesia (Persero) di Indoensia. Sedangkan Trischler & Zehrer (2012) menggunakan layanan taman hiburan Gold Coast di Australia dan Wang (2013) menggunakan objek layanan ritel di Cina. Tidak hanya itu, perbedaan penelitian ini juga dapat dilihat dari kerangka CJF yang digunakan. Kedua penelitian tersebut menggunakan kerangka CJF yang dibangun sendiri. Sedangkan penelitian ini menggunakan kerangka CJF yang diadopsi dari Lovelock & Wirtz (2011). Penelitian ini juga memiliki perbedaan jika dibandingkan dengan Halvorsrud et al., (2016), yaitu pada objek yang digunakan.

Meskipun objek penelitian ini sama dengan penelitian Lin & Pekkarinen (2011), tetapi penelitian tersebut menggunakan alat analisis berbeda, yaitu berupa model gabungan dari QFD *philosophy* dan *modular logic*. Hasil penelitian tersebut dapat digunakan oleh penyedia logistik dalam mengubah keinginan pelanggan

menjadi karakter, proses atau aktivitas dalam layanan yang diberikan. Sedangkan alat analisis lain adalah *Service Tree Analysis* (STA). STA diusulkan oleh Geum et al. (2009) untuk mencerminkan perspektif pelanggan, usulan analisis proses layanan serta simpulan atas informasi yang dibutuhkan. Kerangka ini bersifat *processes-centric* dan berperspektif penuh terhadap pelanggan tanpa memperhatikan pihak penyedia. Kedua kerangka tersebut dapat digunakan dalam melakukan analisis dan perancangan perbaikan layanan, namun keduanya gagal dalam menginterpretasikan kebutuhan akan pengalaman dan emosional dari pelanggan. Sehingga kedua kerangka analisis tersebut dinilai tidak dapat memberikan hasil analisis sesuai dengan karakteristik dari pelanggan nantinya.

Oleh sebab itu, penentuan metode serta langkah-langkah pada penelitian ini mengacu pada penelitian Trischler & Zehrer (2012) dan Wang (2013). Kemudian penelitian oleh Lin & Pekkarinen (2011) dan Geum et al. (2009) digunakan sebagai pembandingan terkait teknik analisis CJF dengan alat analisis lainnya yaitu QFD modular logic dan STA, sehingga dapat memberikan rekomendasi alasan penggunaan teknik CJF. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Halvorsrud et al. (2016) dan Peltari (2017) akan dijadikan sebagai penelitian pendukung dalam menunjang teori-teori yang dibutuhkan.

(Halaman sengaja dikosongkan)

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah serta prosedur penelitian yang terdiri dari lokasi dan waktu penelitian, objek dan subjek penelitian, desain penelitian serta langkah-langkah penelitian.

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) tepatnya pada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya yang berlokasi di Jl. Kebon Rojo No.10, Krembangan Selatan, Krembangan, Kota SBY, Jawa Timur 60175. Sedangkan untuk periode waktu penelitian dilakukan mulai bulan Februari 2019 hingga Juli 2019.

3.2 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi inti dari penelitian (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini, objek penelitian yang digunakan adalah PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya tepatnya di Kantor Pos Kebon Rojo. Alasan pemilihan objek penelitian tersebut karena PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yang bergerak pada jasa layanan logistik ritel. Selain itu, Kantor Pos Kebon Rojo dipilih karena merupakan kantor pos pusat wilayah Surabaya sehingga dianggap dapat menggambarkan karakteristik kantor pos di Surabaya. Sedangkan subjek penelitian merupakan target populasi yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan yang ditetapkan peneliti untuk diamati dan diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Dari pemahaman terkait subjek penelitian, maka pelanggan yang pernah bertransaksi di Kantor Pos Kebon Rojo digunakan sebagai subjek penelitian dalam penelitian ini.

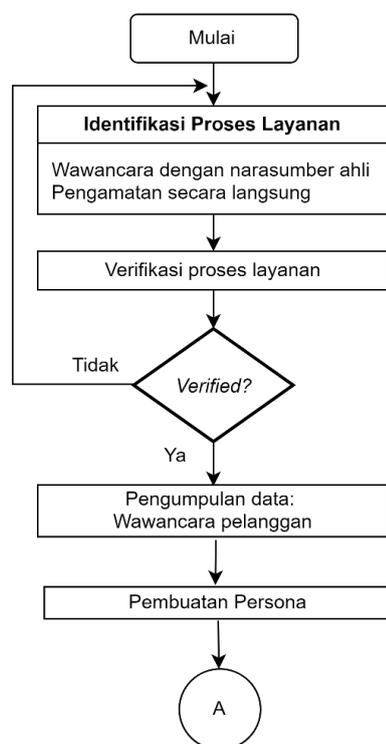
3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka yang memberikan gambaran penelitian yang akan dilakukan (Malhotra, 2010). Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *problem solving*. Penyelesaian masalah dalam penelitian ini dilakukan melalui *Customer Journey Framework* yang mengacu pada kerangka yang diusulkan oleh Lovelock & Wirtz (2011) serta kerangka rancangan perbaikan yang diusulkan oleh Oracle (2018a).

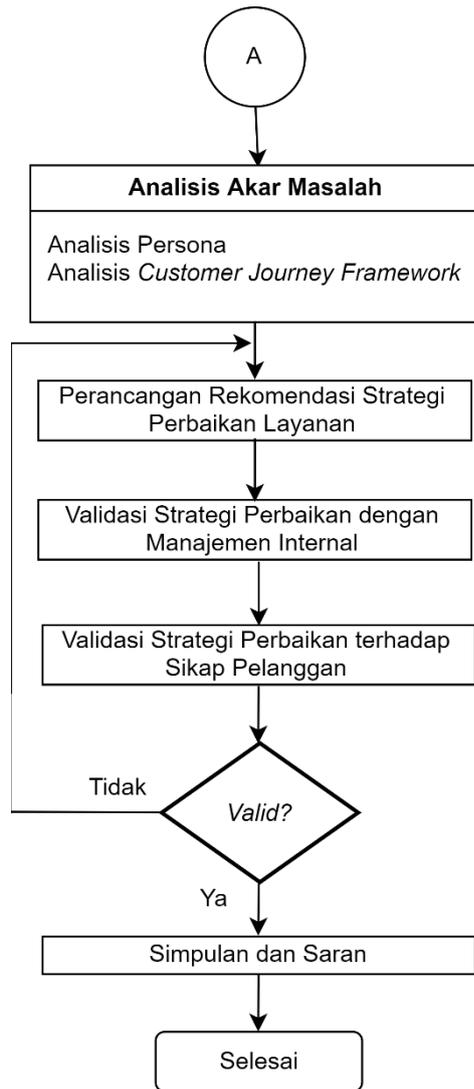
Analisis dalam model tersebut menggunakan data kualitatif. Menurut Saunders et al. (2009), data kualitatif merupakan data non-numerik. Data non-numerik dimaksudkan pada data yang didasarkan oleh makna atas kata-kata. Proses pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan dan wawancara mendalam kepada pelanggan dari Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Observasi partisipan berupaya menemukan makna pada tindakan subjek yang sedang diamati (Saunders et al., 2009). Wawancara mendalam sendiri merupakan diskusi antara dua orang menggunakan daftar tema atau pertanyaan yang akan dibahas. Namun dalam setiap wawancaranya dapat berbeda dikarenakan dapat menghilangkan pertanyaan tertentu, tergantung pada alur pembicaraan serta dapat menambahkan pertanyaan. Sifat yang cenderung fleksibel tapi tetap terarah digunakan untuk mengeksplorasi jawaban atas pertanyaan penelitian yang dibuat (Saunders et al., 2009).

3.4 Langkah-Langkah Penelitian

Langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini mengikuti Gambar 3.1. Penelitian dimulai dengan mengidentifikasi proses layanan hingga penarikan simpulan dan saran dari analisis yang telah dilakukan.



Gambar 3.1 Langkah-Langkah Penelitian



Gambar 3.1 Langkah-Langkah Penelitian (Lanjutan)

3.4.1 Identifikasi Proses Layanan

Langkah pertama dalam melakukan analisis dan evaluasi layanan adalah dengan melakukan identifikasi proses layanan. Dalam langkah ini, dilakukan wawancara terhadap narasumber ahli. Narasumber ahli yang akan diwawancarai adalah manajer pelayanan dan petugas *security*. Sedangkan untuk petugas loket tidak ada wawancara resmi karena keterbatasan akses, sehingga hanya observasi dan pertanyaan-pertanyaan tertentu saja. Data yang didapatkan dari wawancara akan merepresentasikan proses layanan yang diberikan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya kepada pelanggan.

Upaya identifikasi proses layanan tidak hanya dilakukan melalui wawancara. Observasi kepada pelanggan dan petugas secara langsung selama proses juga

dilakukan untuk menunjang hasil wawancara. Observasi dilakukan mulai pelanggan datang hingga pergi dari kantor pos. Begitu juga pada petugas, mulai dari mempersiapkan pelayanan hingga selesai melayani. Nantinya data hasil wawancara dan observasi terkait proses layanan akan dipetakan dengan menggunakan *Customer Journey Framework*.

3.4.2 Verifikasi Proses Layanan

Berdasarkan proses layanan yang telah dipetakan dalam *Customer Journey Framework*, selanjutnya dilakukan verifikasi *touchpoints* dan keseluruhan *Customer Journey Framework* yang telah dibuat kepada narasumber ahli yaitu Manajer Pelayanan. Proses layanan yang berada pada kolom *customer action* dianggap sebagai *touchpoints*. Sehingga proses layanan tersebut harus memenuhi kriteria sesuai dengan yang telah dijelaskan oleh Halvorsrud et al. (2016) sebagai berikut:

1. Dapat dirasakan atau dijumpai oleh pelanggan
2. Interaksi terjadi pada waktu tertentu
3. Melibatkan komunikasi atau interaksi antara pelanggan dengan penyedia layanan

Verifikasi *touchpoints* dan keseluruhan *Customer Journey Framework* dilakukan melalui wawancara dengan narasumber ahli. Jika telah terverifikasi, penelitian akan dilanjutkan pada langkah wawancara pelanggan untuk mengetahui data terkait persona dan penilaian terhadap *Customer Journey Framework*. Jika belum terverifikasi, maka proses observasi pada pelanggan dan petugas serta wawancara kepada narasumber ahli harus dilakukan kembali.

3.4.3 Wawancara Pelanggan

Wawancara pelanggan digunakan dalam menangkap profil dari kandidat persona serta pengalaman terkait aktivitas sebelum hingga sesudah menggunakan layanan pengiriman di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Wawancara yang digunakan berupa wawancara mendalam, di mana pelanggan akan diberikan pertanyaan yang telah dibuat, kemudian satu per satu pertanyaan tersebut diperdalam untuk memperoleh keterangan lebih lanjut.

Pertanyaan yang digunakan dalam wawancara pelanggan adalah profil persona sesuai dengan kerangka persona pada Gambar 2.4 yang mencakup *lifestyle*,

interest & personality, demographics and financial status, profil picture, digital habits, segment, relationship & history with brand, goals & aspirations, representative “Voice of the Customer” snippets serta *current value*. Kemudian dilanjutkan dengan memberikan responden lampiran yang berisi gambaran proses layanan dalam *Customer Journey Framework* serta notasi penilaian yang diadopsi dari Trischler & Zehrer (2012) dan Oracle (2018a) yang tercantum pada Tabel 3.2. Kemudian wawancara akan dilanjutkan pada pertanyaan terkait fase aktivitas layanan yang dilalui oleh pelanggan. Pertanyaan fase aktivitas layanan akan mengarah pada koreksi terhadap setiap kolom kerangka yang meliputi *customer action, contact person, physical evidence* dan *service standards and script*. Setelah melalui pertanyaan fase aktivitas, akan dilakukan penilaian dari pelanggan terkait penilaian kepuasan akan pengalaman serta lama waktu layanan sesuai dengan tabel notasi penilaian yang telah dicantumkan. Selain penilaian tersebut, pelanggan juga diberikan pertanyaan terkait apa yang dibutuhkan serta bagaimana sebenarnya ekspektasi pelanggan sendiri terhadap layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.

Tabel 3.1 Notasi Penilaian Layanan

Aspek Penilaian	Notasi	Keterangan
Pengalaman dan Kepuasan	++	Pengalaman yang memuaskan
	+-	Pengalaman netral/biasa saja
	--	Pengalaman yang tidak memuaskan
Aspek Penilaian	Notasi	Keterangan
Lama Waktu Tunggu		Lama waktu tunggu dapat diterima
		Lama waktu tunggu tidak dapat diterima

Sumber: Trischler & Zehrer (2012); Oracle (2018a)

Dalam wawancara ini digunakan sampel sebanyak 8 orang pelanggan perorangan. Sampel ini didapatkan secara langsung dengan menemui pelanggan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Pelanggan yang diwawancarai dibedakan berdasarkan demografi yaitu *gender*. Demografi *gender* dipilih karena menilai bahwa memang terdapat perbedaan signifikan dalam pengalaman penggunaan layanan. Dari 8 orang pelanggan, akan dicari 4 orang pelanggan perempuan dan 4 orang pelanggan laki-laki. Selain itu, pelanggan harus memenuhi kriteria, yaitu pernah menggunakan layanan pengiriman surat/paket dalam kurun waktu minimal 3 bulan terakhir di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.

3.4.4 Pembuatan Persona

Hasil wawancara pelanggan yang telah dilakukan kepada 8 kandidat persona akan dibentuk menjadi profil persona setiap individu. Profil persona setiap individu ini dipetakan dalam kerangka persona sesuai dengan Gambar 2.4. Hasil pembuatan profil persona setiap individu kandidat persona ini akan digunakan dalam proses analisis masalah di langkah berikutnya.

3.4.5 Analisis Akar Masalah

Analisis masalah bertujuan untuk mengetahui akar masalah dari layanan yang dimiliki oleh Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Analisis masalah didapatkan dari analisis profil kandidat persona setiap individu serta pemetaan dan analisis *Customer Journey Framework* dari persona terpilih.

3.4.5.1 Analisis Persona

Analisis masalah dimulai dari kerangka persona. Analisis dilakukan dengan menggabungkan karakteristik dan kriteria yang sama dari kandidat untuk menciptakan karakter fiksi. Dari delapan kandidat persona tersebut, akan diambil data mayoritas untuk menghasilkan dua persona. Dua persona yang dibentuk ini digolongkan berdasarkan karakteristik demografi menjadi pelanggan perempuan dan pelanggan laki-laki sesuai dengan target sampel wawancara yang telah direncanakan. Karakteristik dari dua persona yang telah dihasilkan selanjutnya dipetakan sesuai dengan kerangka persona sesuai dengan Gambar 2.4. Kerangka persona dari dua persona yang telah dibuat akan menunjukkan perbedaan kebutuhan, keinginan serta kebiasaan antara kedua persona tersebut. Perbedaan tersebut akan digunakan dalam pertimbangan rancangan perbaikan bagi masing-masing proses layanan.

3.4.5.2 Analisis *Customer Journey Framework*

Analisis *Customer Journey Framework* dilakukan berdasarkan hasil wawancara dalam penilaian model terhadap delapan kandidat persona. Empat pelanggan mewakili *customer journey* dari persona pelanggan perempuan dan empat pelanggan mewakili *customer journey* dari persona pelanggan laki-laki. Dari hasil analisis akan dihasilkan dua *customer journey* yang akan mewakili tiap karakteristik pelanggan. Analisis akan dilakukan terhadap kedua *customer journey* tersebut dengan mencari titik gangguan, yaitu *points fail* dan *risk of excessive wait*.

Kedua titik gangguan akan memiliki kriteria sesuai dengan Tabel 3.3. Dari penilaian yang telah diberikan selama wawancara pelanggan, diambil data mayoritas untuk menentukan proses-proses yang dianggap mengganggu dan perlu diperbaiki. Selanjutnya proses-proses tersebut akan dicari penyebabnya baik dari sisi *front stage* maupun dari *back-stage*. Akar masalah ini akan diselesaikan dengan memberikan rekomendasi rancangan perbaikan pada langkah berikutnya.

Tabel 3.2 Kriteria Titik Gangguan

Titik Gangguan	Kriteria
<i>Points fail</i>	Aktivitas yang mendapatkan notasi nilai "--" pada penilaian pengalaman dan kepuasan di Tabel 3.2
<i>Risk of excessive wait</i>	Aktivitas yang mendapatkan notasi nilai "●" pada penilaian lama waktu tunggu di Tabel 3.2

3.4.6 Perancangan Rekomendasi Strategi Perbaikan Layanan

Setelah mendapatkan akar permasalahan dari hasil analisis yang telah dilakukan terhadap *Customer Journey Framework*, disusunlah rekomendasi strategi perbaikan layanan. Rekomendasi strategi perbaikan layanan didasarkan pada hasil wawancara mengenai apa yang dibutuhkan, bagaimana ekspektasi pelanggan terhadap layanan, karakteristik persona yang telah dianalisis serta akar masalah yang telah didapatkan pada langkah sebelumnya. Rekomendasi strategi perbaikan layanan didapatkan dari pembuatan kerangka sesuai pada Gambar 2.7. Rekomendasi dapat berupa penyederhanaan proses, penambahan proses maupun penambahan fitur dalam layanan yang diberikan.

3.4.7 Validasi Strategi Perbaikan Layanan

Validasi strategi perbaikan layanan bertujuan untuk mengetahui kesesuaian strategi perbaikan dengan kondisi dari masing-masing pihak. Validasi dengan manajemen internal dilakukan untuk menyesuaikan strategi dengan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan validasi kepada pelanggan dilakukan untuk mengetahui kesesuaian strategi perbaikan yang diusulkan dengan pemenuhan kebutuhan dan pemberian pengalaman.

3.4.7.1 Validasi Strategi Perbaikan oleh Manajemen Internal

Proses validasi strategi perbaikan layanan dilakukan untuk mencocokkan strategi sebagai jawaban atas akar masalah serta strategi terhadap sumber daya yang dimiliki oleh manajemen internal Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Proses validasi dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dan memberikan lembar

validasi kepada narasumber ahli yaitu Manajer Pelayanan. Selama proses validasi, dilakukan disuksi terkait rancangan perbaikan yang diusulkan. Rancangan perbaikan dikatakan valid apabila narasumber ahli memberikan nilai “Ya” pada lembar validasi. Rancangan perbaikan yang dinilai valid selanjutnya akan divalidasi kepada pelanggan.

3.4.7.2 Validasi Strategi Perbaikan oleh Pelanggan

Setelah melewati proses validasi oleh pihak manajemen internal Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya, strategi perbaikan layanan juga akan divalidasi kepada pelanggan. Validasi strategi perbaikan layanan dilakukan dengan cara wawancara terhadap delapan sampel responden yang sama dengan tahap wawancara pelanggan. Validasi dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dan memberikan lembar validasi kepada responden. Validasi dari responden akan mempertimbangkan aspek kesesuaian antara rancangan perbaikan dengan pemberian pengalaman serta rancangan perbaikan dengan kebutuhan pelanggan. Strategi perbaikan dinyatakan *valid* apabila jumlah 50% + 1 dari responden menyatakan rancangan perbaikan mendapat notasi nilai “++” pada lembar validasi.

3.4.8 Simpulan dan Saran

Sebelum mencapai langkah akhir dari penelitian, dilakukan penarikan simpulan dari hasil penelitian. Penarikan simpulan yaitu terkait akar masalah dari proses layanan serta rekomendasi strategi perbaikan dalam meningkatkan layanan. Pemberian saran baik bagi objek penelitian, yaitu Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya maupun penelitian selanjutnya merupakan bagian akhir dari penelitian ini.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan terkait tahap pengumpulan dan pengolahan data dari hasil data yang diperoleh yaitu gambaran perusahaan sebagai objek penelitian, kondisi eksisting dari proses layanan *individual consumer* dari perusahaan, identifikasi karakteristik pelanggan, hasil penilaian terhadap proses layanan serta kebutuhan dan ekspektasi dari tiap pelanggan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Bagian ini menjelaskan terkait gambaran umum dari PT Pos Indonesia (Persero) yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, nilai dan budaya perusahaan, struktur organisasi serta bidang usaha dan produk dalam perusahaan. Gambaran ini didapatkan baik dari *website* resmi PT Pos Indonesia (Persero), laporan tahunan perusahaan maupun dokumen internal dari Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.

4.1.1 Profil PT Pos Indonesia (Persero)

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan BUMN yang bergerak pada layanan pos. Kepemilikan dari perusahaan adalah 100 persen milik Pemerintah Republik Indonesia. PT Pos Indonesia (Persero) berkantor pusat di Jl. Banda No. 30, Bandung, 40115. Dasar hukum berdirinya perusahaan adalah Akta Notaris Sutjipto, S.H. Nomor 117 tanggal 20 Juni 1995. Dalam menjalankan layanan pos, PT Pos Indonesia (Persero) bertumpu pada empat bidang usaha yaitu usaha pengiriman surat dan paket, usaha jasa keuangan, usaha logistik dan usaha ritel.

4.1.2 Sejarah PT Pos Indonesia (Persero)

Keberadaan Pos Indonesia telah diketahui sejak dahulu kala dengan Kantor Pos yang pertama kali didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746. Kantor pos pertama ini didirikan untuk menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama dalam kegiatan perdagangan. Sejak itu pelayanan pos mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.

PT Pos Indonesia (Persero) telah beberapa kali mengalami perubahan status dimulai dari Jawatan PTT (*Posts Telegraafend Telefoon Dients*) pada tahun 1906.

Kemudian pada tahun 1961, Jawatan PTT berubah menjadi PN Pos dan Telekomunikasi. Tidak lama berselang, pada tahun 1965 statusnya berubah menjadi PN Pos dan Giro. Perkembangan sektor pos dan telekomunikasi yang sangat pesat pada tahun 1970an membuat statusnya berubah menjadi Perum Pos dan Giro pada tahun 1978. Sejak itu, ditegaskan bahwa Perum Pos dan Giro sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giro pos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Setelah hampir 17 tahun, status Perum Pos dan Giro berubah menjadi PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 1995. Dalam membantu bisnisnya, diciptakan sistem kode pos untuk mempermudah *processing* kiriman pos. Sistem kode pos digunakan dalam mengidentifikasi tiap jengkal daerah di Indonesia secara akurat.

Tidak hanya perubahan status perusahaan, PT Pos Indonesia (Persero) juga mengalami perubahan ekosistem bisnis pada tahun 2009. Perubahan ekosistem bisnis ini didasarkan pada UU No. 38/2009 tentang Pos. Perubahan ini terjadi akibat dari perkembangan teknologi informasi dan telekomunikasi serta munculnya banyak pesaing dalam industri. Pengalaman di masa lalu banyak membantu PT Pos Indonesia (Persero) untuk bersaing dalam pemanfaatan infrastruktur jaringan. Saat ini, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki 4.564 kantor pos, 49.983 agen pos jasa keuangan dan 5.370 agen pos kurir yang tersebar ke seluruh pelosok negeri.

4.1.3 Visi dan Misi PT Pos Indonesia (Persero)

Visi dan Misi PT Pos Indonesia (Persero) telah ditetapkan oleh Direksi sesuai Keputusan No. 147/DIRUT/1117 tanggal 16 November 2017. Visi dan Misi PT Pos Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut:

Visi

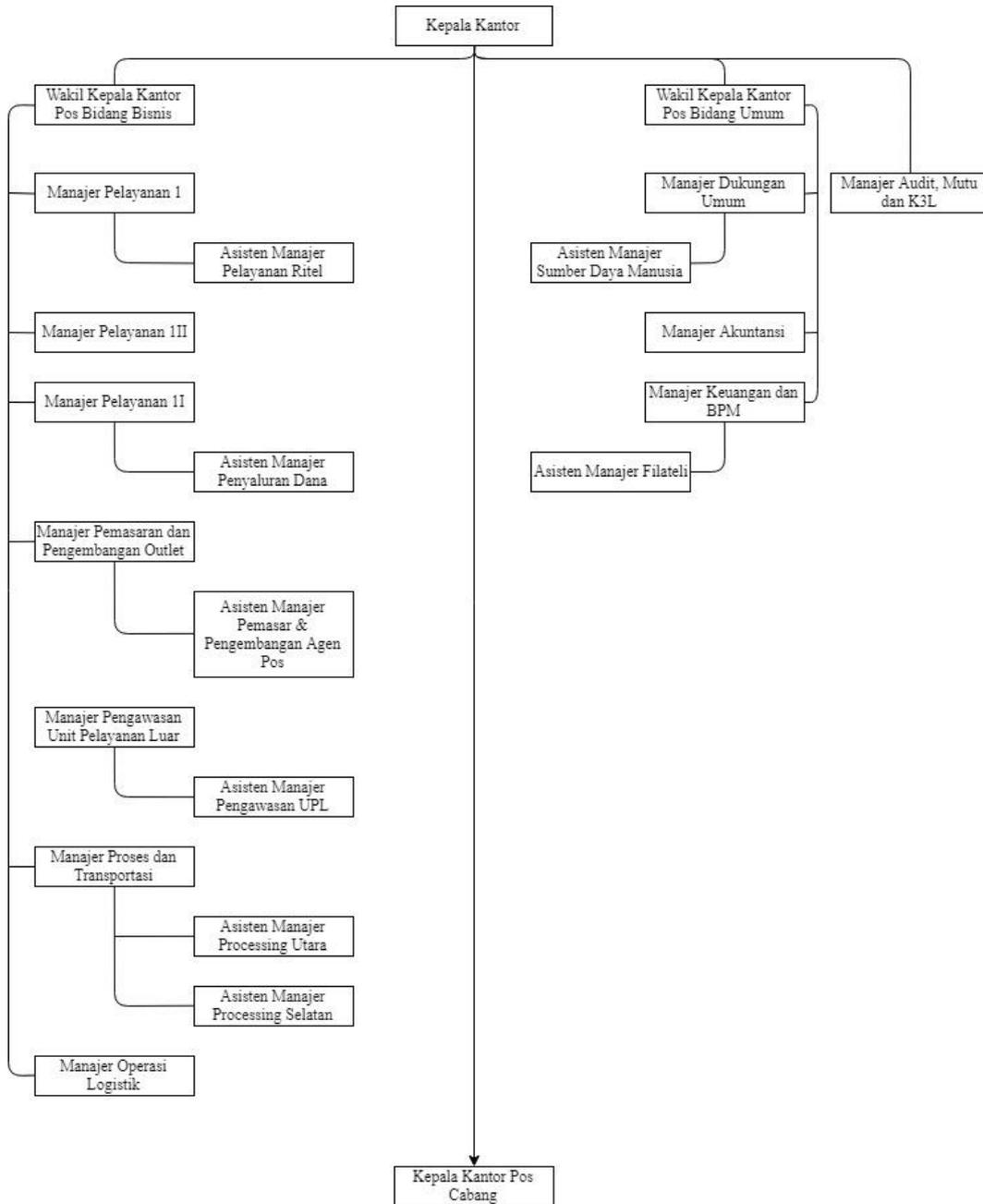
“Menjadi raksasa logistik dari Timur”

Misi

1. Berperan penting sebagai aset yang berguna bagi bangsa dan negara
2. Menciptakan tempat berkarya yang menyenangkan guna berkontribusi secara maksimal
3. Menyediakan layanan prima yang menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan
4. Senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi *stakeholders* utama

4.1.4 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)

PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya memiliki struktur organisasi seperti yang ada pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya

4.1.5 Nilai dan Budaya PT Pos Indonesia (Persero)

Dalam menjalankan bisnisnya, PT Pos Indonesia (Persero) berpegang teguh pada nilai dan budaya sebagai berikut:

1. Kami menetapkan standar integritas tertinggi bagi diri kami sendiri

2. Kami berlaku adil bagi orang lain
3. Kami berbicara menggunakan/dengan data
4. Kami berani mengubah hal-hal yang dianggap keramat
5. Kami menghargai keterbukaan dan transparansi
6. Kami belajar dari yang terbaik, kami belajar dari kesalahan kami, melakukan *benchmark* ke industri yang berbeda/perusahaan lain, kami mendengarkan semua masukan/*feedback*
7. Kami tidak membiarkan diri kami terjatuh pada rasa cepat berpuas diri

4.1.6 Bidang Usaha dan Produk PT Pos Indonesia (Persero)

PT Pos Indonesia (Persero) melaksanakan kegiatan pos dengan bertumpu pada empat bidang usaha inti yaitu:

1. Layanan Pengiriman Surat dan Paket

Layanan ini meliputi pengiriman surat dan paket ke area dalam negeri dan internasional. Layanan ini memiliki beberapa produk yang ditawarkan, yaitu:

- a. Pos Express merupakan layanan premium milik PT Pos Indonesia (Persero) untuk pengiriman cepat dan aman dengan jangkauan luas ke seluruh wilayah Indonesia dengan waktu satu hari.
- b. Paket Pos Biasa merupakan layanan pengiriman paket dengan tarif paling ekonomis.
- c. Pos Kilat Khusus merupakan layanan pengiriman paket dengan tarif dan waktu standar.
- d. Pos Jumbo Ekonomi merupakan layanan pengiriman paket dengan tarif tingkat berat pertama dimulai dari 3kg.
- e. Express Mail Service (EMS) merupakan layanan dalam pengiriman surat atau dokumen ke luar negeri.
- f. Pos Ekspor merupakan layanan pengiriman barang ke luar negeri yang diutamakan untuk pelaku UKM.
- g. Pos AdMail merupakan layanan untuk kebutuhan *mailing* dalam volume besar bagi pelaku bisnis.

2. Layanan Jasa Keuangan

Layanan ini meliputi *financial inclusion* bagi *unbanked population* di Indonesia. Layanan ini memiliki beberapa produk yang ditawarkan, yaitu:

- a. Pos Pay merupakan layanan yang memudahkan pelanggan dalam melakukan pembayaran tagihan dan angsuran apapun (PLN, Angsuran Kredit, Pajak dan Penerimaan Negara, PDAM, Pulsa, Perbankan dan Asuransi, Belanja *Online* dan Pembayaran lainnya yang meliputi Zakat, TV Kabel dan Tiket Penerbangan atau KAI) di Kantor Pos.
- b. Wesel Pos merupakan layanan pengiriman dan penerimaan uang baik dalam lingkup domestik maupun internasional. Layanan wesel domestik sendiri dibagi menjadi beberapa produk, yaitu:
 - Weselpos Instan merupakan layanan wesel dengan waktu tempuh real time, pembayaran menggunakan PIN dan NTP yang dikirimkan langsung oleh pengirim kepada penerima.
 - Weselpos Prima merupakan layanan wesel yang menggunakan surat pemberitahuan, diantar oleh kantor pos tujuan kepada penerima.
 - Weselpos Transfer Tunai merupakan layanan wesel secara tunai melalui kantor pos dengan tujuan semua rekening bank secara real time.
 - Weselpos Kemitraan merupakan layanan wesel hasil kerja sama dengan pihak lain, dilakukan dengan suatu perjanjian kerja sama dengan tarif dan layanan sesuai kesepakatan.Sedangkan layanan wesel internasional yang ditawarkan ada beberapa produk, yaitu Western Union, International Express Money Order (IEMO), BNI Wesel PIN, Wesel Instan BCA, Wesel Instan BSM, Wesel Instan CIMB Niaga, Wesel Instan Aresama (*Moneygram*), Wesel Instan Ebays dan Wesel Instan Telkomsel.
- c. Giro Pos merupakan layanan transaksi antar rekening (baik dari satu rekening ke satu rekening maupun ke banyak rekening lainnya) dan setoran tunai ke dalam rekening.
- d. *Fund Distribution* merupakan layanan penyaluran dana dari institus pemerintah ke masyarakat luas.
- e. *Bank Channeling* merupakan layanan produk simpanan dan potongan langsung pembayaran angsuran kredit. Layanan ini membina kerja sama dengan Bank Tabungan Negara melalui produk e-Batara Pos.

3. Layanan Logistik

Layanan ini meliputi bisnis logistik dalam memanfaatkan jaringan fisik yang telah dimiliki oleh perusahaan. Layanan ini memiliki beberapa produk sebagai berikut:

- a. Transportasi (*Trucking*) merupakan layanan pemindahan barang dari pabrik ke korporasi/agen.
- b. Pergudangan (*Warehousing*) merupakan layanan penyimpanan barang, pengelolaan persediaan, proses *value added service* (*labelling, packaging, re-packaging* dan lainnya) dan penyiapan dokumen administrasi.
- c. *Freight forwarding* merupakan layanan untuk mewakili kepentingan pemilik barang untuk melaksanakan kegiatan bagi terlaksananya pengiriman dan penerimaan barang.

4. Layanan Ritel

Layanan yang meliputi penjualan melalui transaksi di loket Kantor Pos. Produk yang dijual dalam layanan ini adalah sebagai berikut:

- a. Formulir dan Benda-Benda Pos baik produk perusahaan maupun titipan dari mitra
- b. Materai
- c. Voucher Isi Ulang
- d. Majalah Sahabat Pena
- e. Filateli
- f. Merchandise

4.2 Bidang Usaha Layanan Pengiriman Surat dan Paket

Dari keempat bidang usaha yang telah dijelaskan, kontribusi pendapatan terbesar PT Pos Indonesia (Persero) didapatkan dari bidang usaha pengiriman surat dan paket. Berdasarkan Laporan Tahunan PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2017, bidang usaha layanan pengiriman surat dan paket memberikan kontribusi sebesar 53 persen. Namun dari 53 persen kontribusi tersebut, proporsi yang diberikan oleh pengiriman paket lebih besar dibandingkan dengan pengiriman surat. Kontribusi pengiriman paket tersebut didapatkan dari dua pelanggan yang berbeda, yaitu *individual consumer* dan *business consumer*. Karakteristik pelanggan yang berbeda

tentunya akan mendapatkan proses layanan yang berbeda dari PT Pos Indonesia (Persero).

4.3 Pemetaan Proses Layanan

Proses layanan untuk *individual consumer* telah dipetakan berdasarkan hasil wawancara (Lampiran 5 dan Lampiran 6) dari narasumber ahli di PT Pos Indonesia (Persero) serta pengamatan secara langsung terhadap proses baik pada pelanggan maupun petugas yang ada di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Identifikasi proses layanan dilakukan dengan wawancara kepada Pak Muslaeni selaku Manajer Pelayanan dan Pak Arif selaku Petugas *Security*. Sedangkan proses verifikasi diberikan oleh Pak Muslaeni selaku Manajer Pelayanan. Dari hasil wawancara yang dilakukan didapatkan proses layanan pengiriman surat maupun paket bagi *individual consumer* sesuai dengan Gambar 4.2. Dari proses layanan pengiriman yang dilalui oleh pelanggan pada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya terdapat 12 proses yang telah diberi kode sesuai pada Tabel 4.1. Untuk proses verifikasi sendiri telah dilakukan dengan bukti verifikasi yang telah terlampir pada Lampiran 1.

Tabel 4.1 Kode Proses pada Model *Customer Journey Framework*

No	Nama Proses	Kode
1	Cari informasi penyedia layanan	P1
2	Bandingkan harga, waktu dan kemudahan	P2
3	Datang ke Kantor Pos	P3
4	Ambil nomor antrian	P4
5	Tunggu panggilan nomor antrian	P5
6	Datang ke loket pengiriman	P6
7	Pilih layanan kiriman (Express/Kilat Khusus/Biasa)	P7
8	Bayar biaya pengiriman	P8
9	Tanda tangan <i>shipping label</i>	P9
10	Terima SMS konfirmasi pengiriman	P10
11	<i>Tracking</i> kiriman	P11
12	Terima konfirmasi kiriman sampai	P12

4.4 Wawancara Pelanggan

Bagian ini menjelaskan terkait gambaran umum dari *individual consumer* PT Pos Indonesia (Persero) tepatnya di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Gambaran umum pelanggan meliputi persona tiap pelanggan serta penilaian pelanggan terhadap proses layanan, pengalaman dari proses layanan, waktu layanan selama proses, kebutuhan dan ekspektasi pelanggan kepada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Gambaran ini didapatkan dari proses wawancara mendalam yang dilakukan terhadap pelanggan. Proses wawancara dilakukan dengan mendatangi pelanggan yang sedang berada di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Wawancara

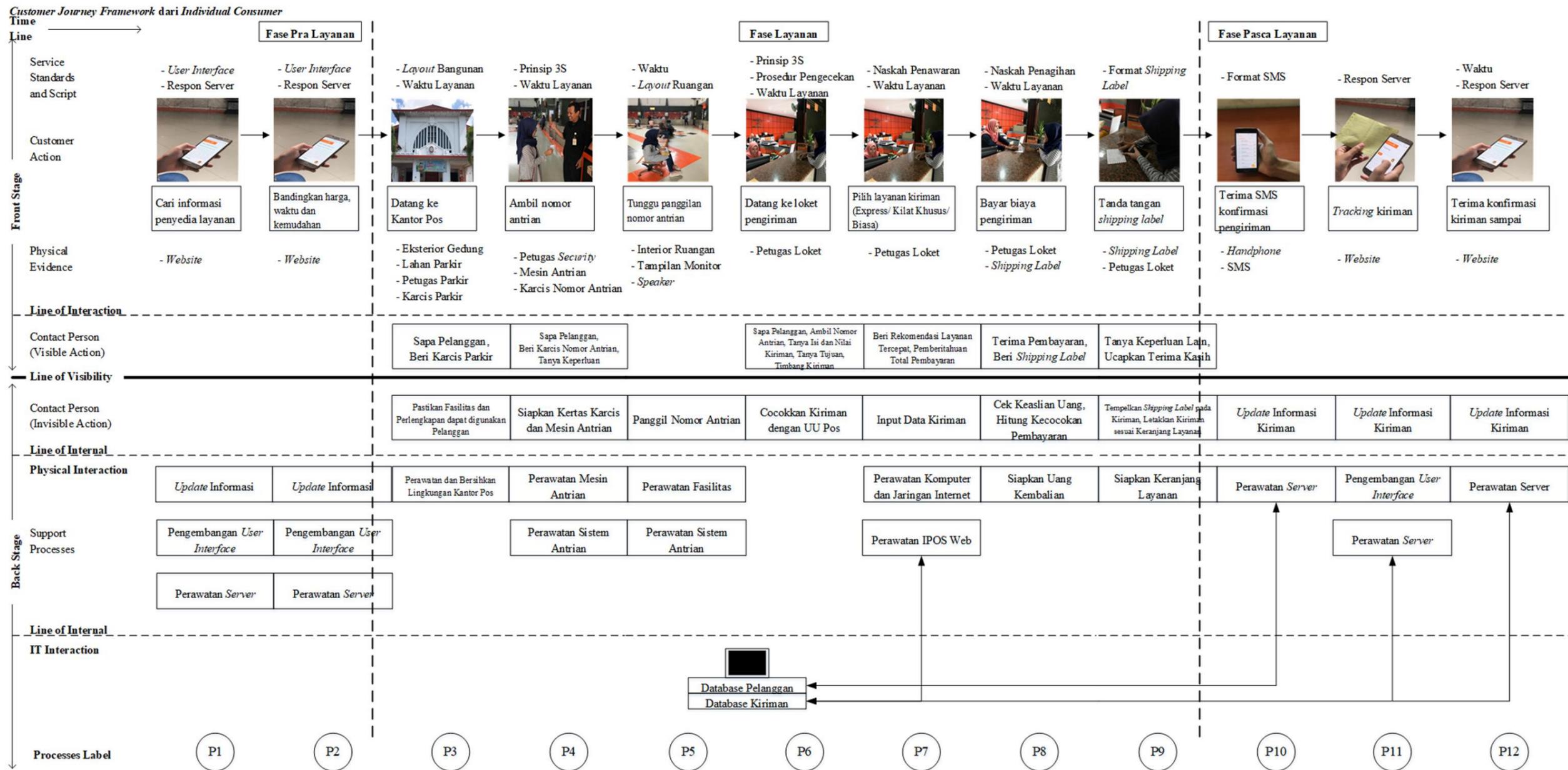
akan dilakukan dua kali yaitu wawancara pertama dilakukan dengan kisaran waktu 15 – 25 menit dengan pedoman pertanyaan sesuai pada Lampiran 2 dan wawancara dua dilakukan dengan kisaran waktu 10 – 15 menit sesuai dengan lembar validasi yang nanti dibuat berdasarkan hasil analisis. Hasil wawancara kemudian di transkrip untuk dapat dicari data-data yang dibutuhkan untuk analisis (Lampiran 5 dan Lampiran 6). Dari 52 pelanggan Kantor Pos Kebon Rojo yang diminta kesediaannya untuk menjadi responden, 8 orang bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Tabel 4.2 merupakan persebaran kesediaan dari pelanggan Kantor Pos Kebon Rojo yang telah dimintai untuk menjadi responden.

Tabel 4.2 Persebaran Kesediaan Pelanggan untuk Menjadi Responden Penelitian

	Tidak Bersedia	Bersedia pada Wawancara Tahap 1	Bersedia pada Wawancara Tahap 2
22 – 28 tahun	11	8	8
29 – 35 tahun	13	9	-
36 tahun ke atas	6	5	-
Total		52	

Dari Tabel 4.2, diketahui bahwa dari 44 orang yang tidak bersedia menjadi responden disebabkan oleh alasan tertentu sebagai berikut:

1. Pada rentang usia 22 – 28 tahun, terdapat 11 orang yang tidak bersedia menjadi responden karena tidak memiliki waktu untuk diwawancarai dan memang tidak bersedia.
2. Pada rentang usia 29 – 35 tahun, terdapat 13 orang yang tidak bersedia menjadi responden disebabkan oleh padatnya agenda kerja yang dimiliki ataupun memang tidak bersedia dan 9 orang bersedia menjadi responden wawancara tahap 1 namun tidak bersedia pada wawancara tahap 2 karena selang waktu jadwal wawancara yang cukup lama dan belum jelas serta ada yang memang tidak bisa memberikan waktu.
3. Pada rentang usia 36 tahun ke atas, terdapat 6 orang yang tidak bersedia menjadi responden dikarenakan beberapa penyebab yaitu padatnya agenda kerja atau penggunaan layanan Kantor Pos Kebon Rojo yang hanya pada layanan keuangan dan 5 orang yang bersedia menjadi responden pada wawancara tahap 1 namun tidak bersedia pada wawancara tahap 2 karena selang waktu wawancara yang cukup lama dan belum jelas serta ada yang memang tidak bisa memberikan waktu.



Cambar 4.2 Proses Layanan Pengiriman bagi Individual Consumer

4.4.1 Persona

Tiap responden akan dipetakan karakteristiknya beserta penggunaannya terhadap layanan pengiriman di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Karakteristik dan penggunaan layanan dipetakan dalam kerangka Persona. Berikut merupakan persona tiap responden yang telah didapatkan dari hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan:

1. Responden 1

CICI PERSONA

<p>Lifestyle, Interest & Personality</p> <p>Keterarikan: Teknologi, Sosial Media Aktivitas dalam Waktu Luang: Jalan, Baca Buku dan Nonton Influencer: Teman Hal yang Tidak Disukai: Menunggu</p>	<p>Demographics & Financial Status</p> <p>Usia: 22 tahun Pekerjaan: Mahasiswi Tempat Tinggal: Surabaya Rata-Rata Pendapatan per bulan: Kisaran 2 juta</p>	<p>Pictures</p> 	<p>Digital Habits</p> <p>Alat yang Digunakan: HP dan Laptop Kegunaan: Pembayaran dan Komunikasi Penggunaan: Heavy User</p>	<p>Segment</p> <p>Penggunaan Layanan: Tidak menunjukkan loyalitas kepada PT Pos Indonesia Aspek Pertimbangan: Kemudahan (Dekat) Layanan yang Digunakan: Pos Biasa</p>
<p>Relationship & History with Brands</p> <p>Riwayat Penggunaan: Biasa, sesuai dengan informasi yang diberikan oleh Kantor Pos Penggunaan Media & Alat Bantu: Belum, langsung datang ke Kantor Pos saja</p>	<p>Goals & Aspirations</p> <p>Tujuan Penggunaan: Pengiriman surat dan paket</p>	<p>Representative "Voice of the Customer Snippets"</p> <p>Pengalaman Penggunaan Layanan: Biasa saja, tidak ada yang membuat tertarik sehingga harus setiap paket atau surat dikirim melalui Kantor Pos</p>	<p>Current Value</p> <p>Penilaian terhadap Layanan: Kurang jika dibandingkan dengan penyedia lain, dari aspek kecepatan pengiriman dan akses informasi yang diberikan. Hal yang Disukai dalam Layanan: - Hal yang Tidak Disukai dalam Layanan: Antrian Lama dan Petugas Tidak Ramah</p>	

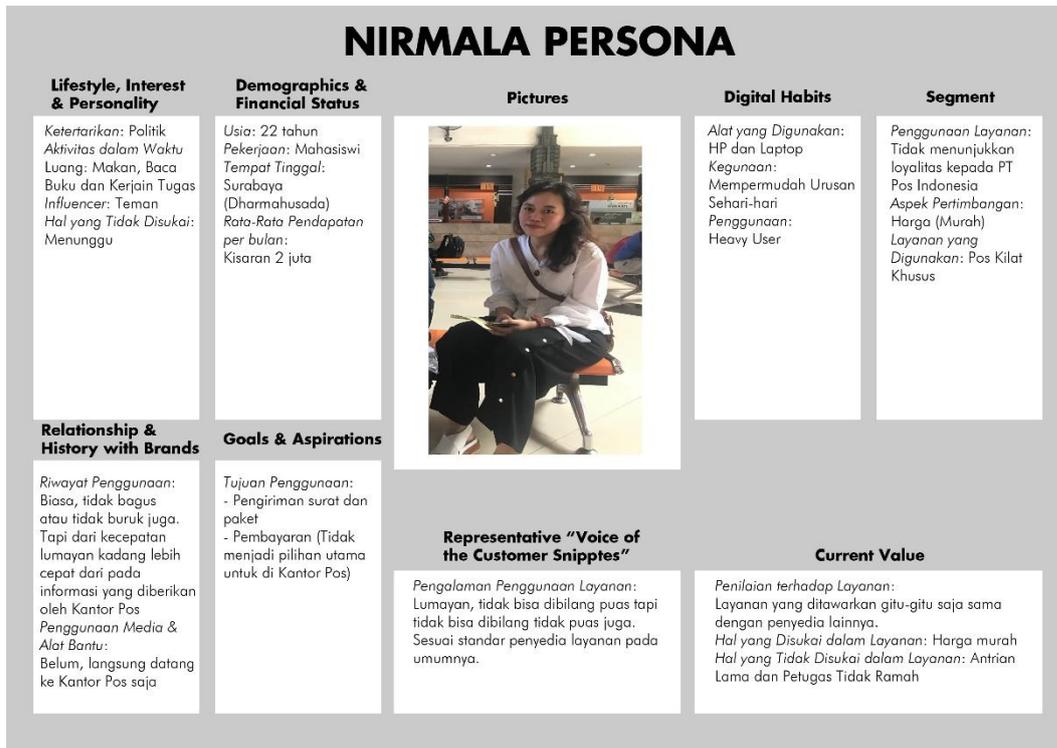
Gambar 4.3 Kerangka Persona Responden 1

Responden merupakan mahasiswi di salah satu perguruan tinggi di Surabaya. Saat ini responden sedang sibuk dalam mengerjakan tugas akhir. Responden menggunakan layanan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk pengiriman surat dan paket. Dari penggunaan layanan tersebut, responden menilai bahwa layanan yang diberikan masih kurang jika dibandingkan dengan penyedia lain. Detail informasi terkait responden ini telah dipetakan dalam kerangka persona pada Gambar 4.3.

2. Responden 2

Responden merupakan mahasiswi di salah satu perguruan tinggi di Surabaya. Saat ini responden sedang sibuk menjalani kehidupan perkuliahan. Responden

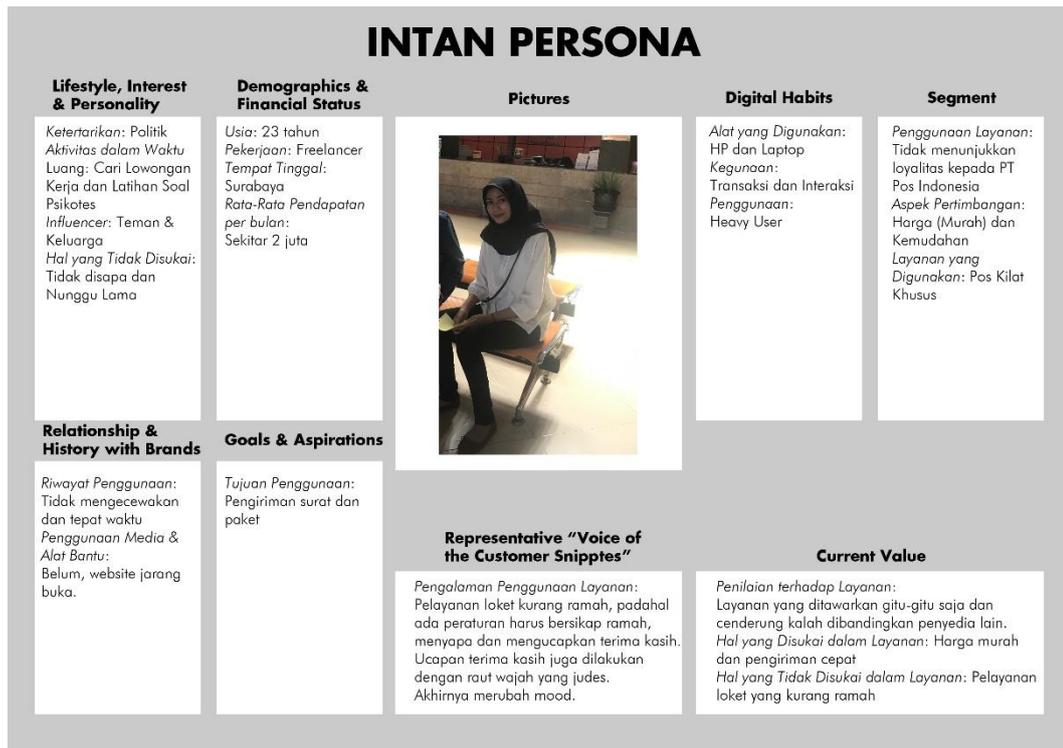
menggunakan layanan yang dimiliki Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya baik untuk pengiriman surat dan paket maupun pembayaran. Dari penggunaan layanan tersebut, responden menilai bahwa layanan yang diberikan hanya itu-itu saja dan cenderung sama dengan penyedia lainnya. Detail informasi terkait responden ini telah dipetakan dalam kerangka persona pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Kerangka Persona Responden 2

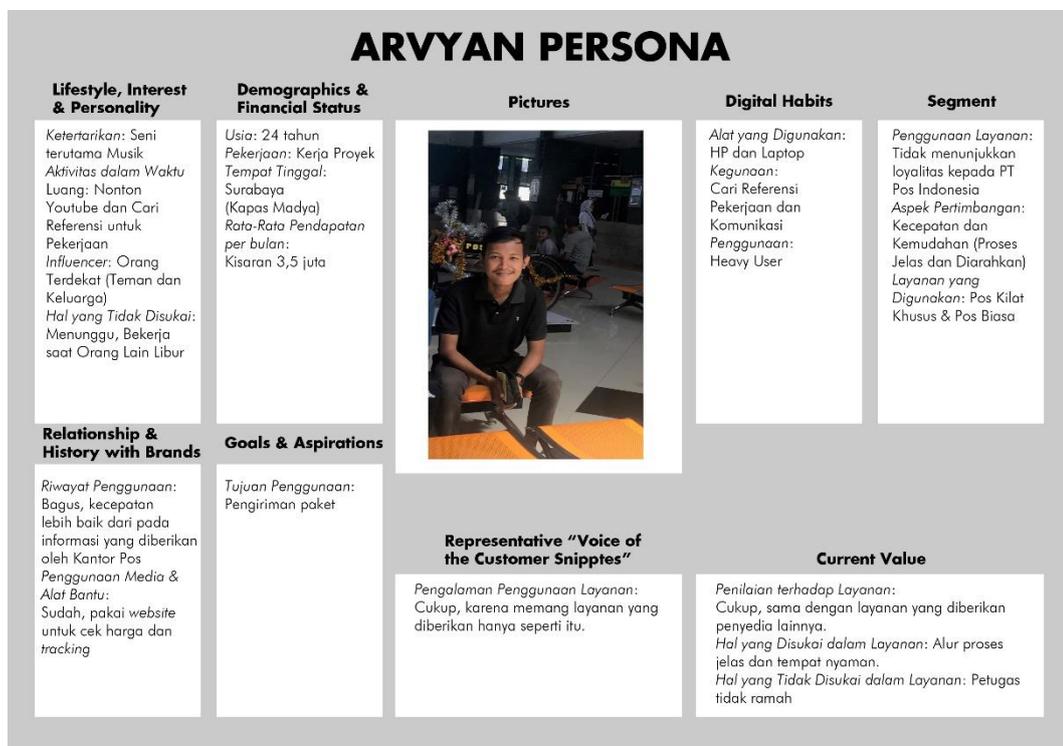
3. Responden 3

Responden merupakan *fresh graduate* dari salah satu perguruan tinggi di Surabaya. Saat ini responden sedang sibuk dalam mencari pekerjaan dan menyiapkan diri dalam menghadapi tes kerja. Responden menggunakan layanan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk pengiriman surat dan paket. Dari penggunaan layanan tersebut, responden menilai bahwa layanan yang diberikan hanya itu-itu saja bahkan cenderung kalah dengan penyedia lain. Detail informasi terkait responden ini telah dipetakan dalam kerangka persona pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Kerangka Persona Responden 3

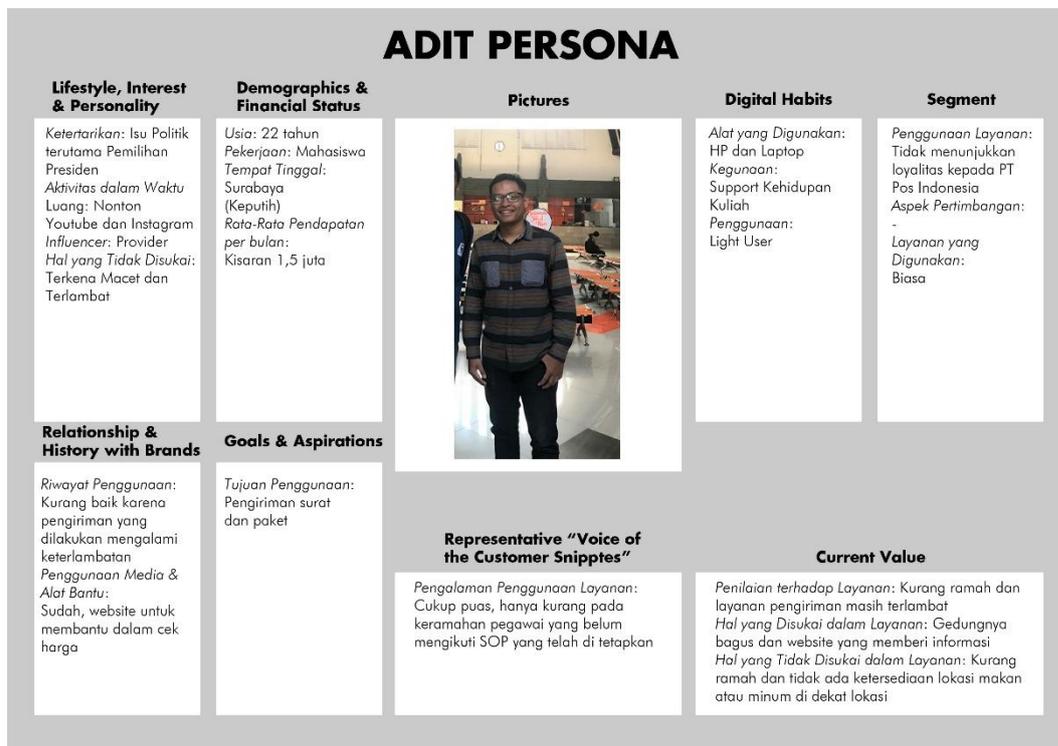
4. Responden 4



Gambar 4.6 Kerangka Persona Responden 4

Responden merupakan pekerja dalam sebuah proyek yang sedang berjalan di Jakarta. Saat ini responden sedang sibuk dalam mencari referensi dalam menunjang pekerjaan yang sedang dijalani. Responden menggunakan layanan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk pengiriman paket. Dari penggunaan layanan tersebut, responden menilai bahwa layanan yang diberikan cukup karena sama dengan penyedia layanan pengiriman yang lainnya. Detail informasi terkait responden ini telah dipetakan dalam kerangka persona pada Gambar 4.6.

5. Responden 5



Gambar 4.7 Kerangka Persona Responden 5

Responden merupakan mahasiswa di salah satu perguruan tinggi di Surabaya. Saat ini responden sedang sibuk dalam menyelesaikan tugas akhir. Responden menggunakan layanan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk pengiriman surat dan paket. Dari penggunaan layanan tersebut, responden menilai bahwa layanan yang diberikan cukup, karena masih ada kekurangan dari segi SOP keramahan yang belum terlaksana serta kecepatan pengiriman yang biasa saja. Detail informasi terkait responden ini telah dipetakan dalam kerangka persona pada Gambar 4.7.

6. Responden 6



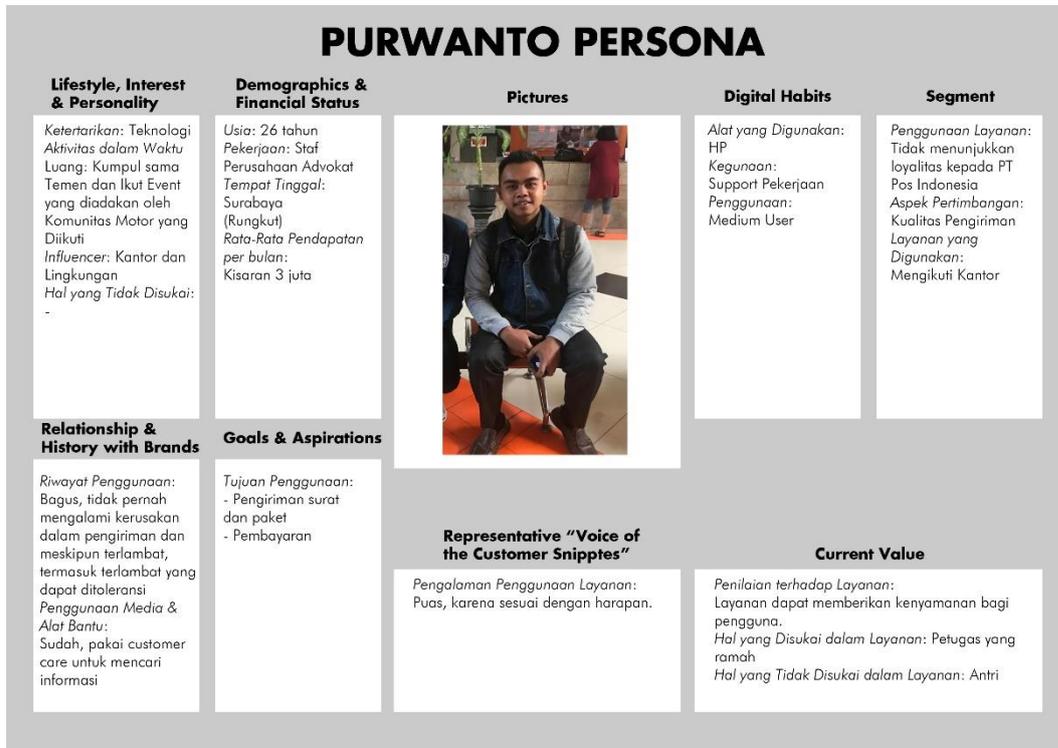
Gambar 4.8 Kerangka Persona Responden 6

Responden merupakan *fresh graduate* dari salah satu perguruan tinggi di Jember. Saat ini responden sedang sibuk dalam mencari pekerjaan. Responden menggunakan layanan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk pengiriman surat dan paket. Dari penggunaan layanan tersebut, responden menilai bahwa layanan yang diberikan sangat memuaskan karena memberikan kualitas layanan yang sangat baik. Detail informasi terkait responden ini telah dipetakan dalam kerangka persona pada Gambar 4.8.

7. Responden 7

Responden merupakan salah satu staf di perusahaan advokat yang ada di Surabaya. Saat ini responden sedang sibuk dalam aktivitas pekerjaan yang sedang dijalani. Responden menggunakan layanan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk pengiriman surat dan paket maupun layanan pembayaran. Dari penggunaan layanan tersebut, responden menilai bahwa layanan yang diberikan sangat baik, hal ini dikarenakan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dinilai telah memberikan layanan yang dapat

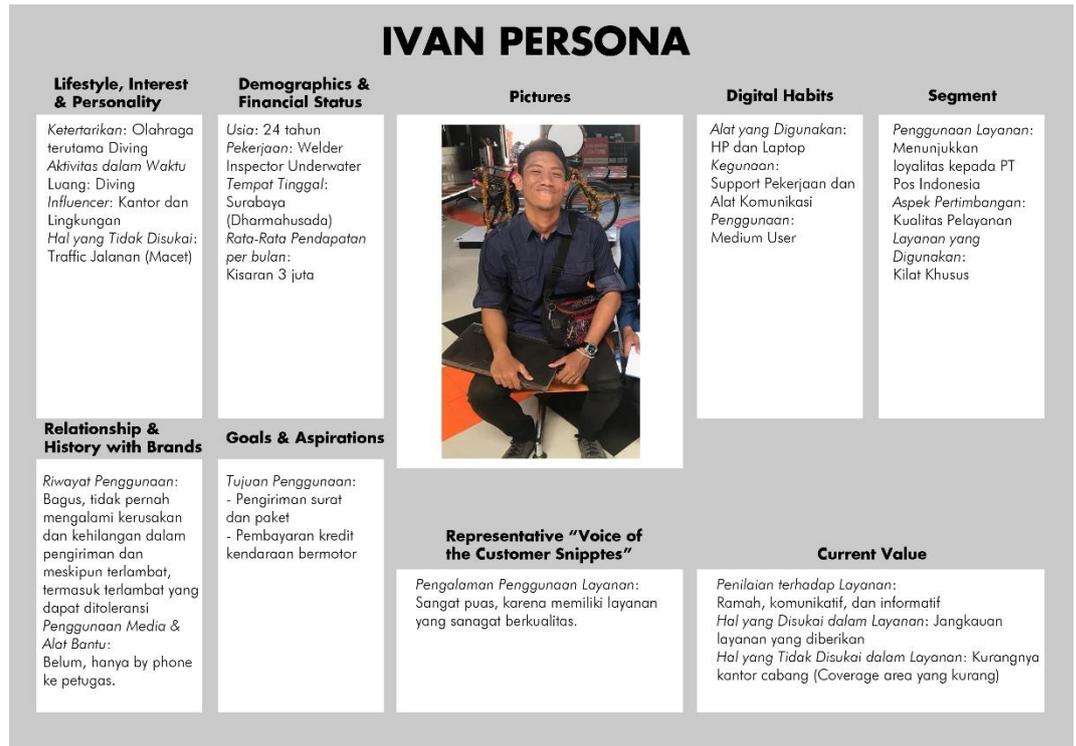
membuat pelanggan nyaman. Detail informasi terkait responden ini telah dipetakan dalam kerangka persona pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Kerangka Persona Responden 7

8. Responden 8

Responden merupakan *Welder Inspector Underwater* dalam sebuah proyek. Saat ini responden sedang sibuk dalam aktivitas pekerjaan yang sedang dijalani terutama dalam mengurus administrasi sehingga harus melakukan perjalanan setiap harinya. Responden menggunakan layanan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk pengiriman surat dan paket serta pembayaran untuk kredit kendaraan bermotor. Dari penggunaan layanan tersebut, responden menilai bahwa layanan yang diberikan sangat baik karena layanan di berikan komunikatif dan informatif serta petugasnya yang sangat ramah. Detail informasi terkait responden ini telah dipetakan dalam kerangka persona pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 Kerangka Persona Responden 8

4.4.2 Penilaian Pelanggan

Dari hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan terhadap pelanggan, didapatkan penilaian pelanggan terhadap layanan di PT Pos Indonesia (Persero). Penilaian tersebut meliputi kesesuaian proses layanan, tingkat kepuasan pengalaman, waktu layanan serta kebutuhan akan fasilitas atau kelengkapan lain dari tiap pelanggan dalam memenuhi penggunaan layanan. Berikut merupakan penilaian dari masing-masing pelanggan:

1. Responden 1

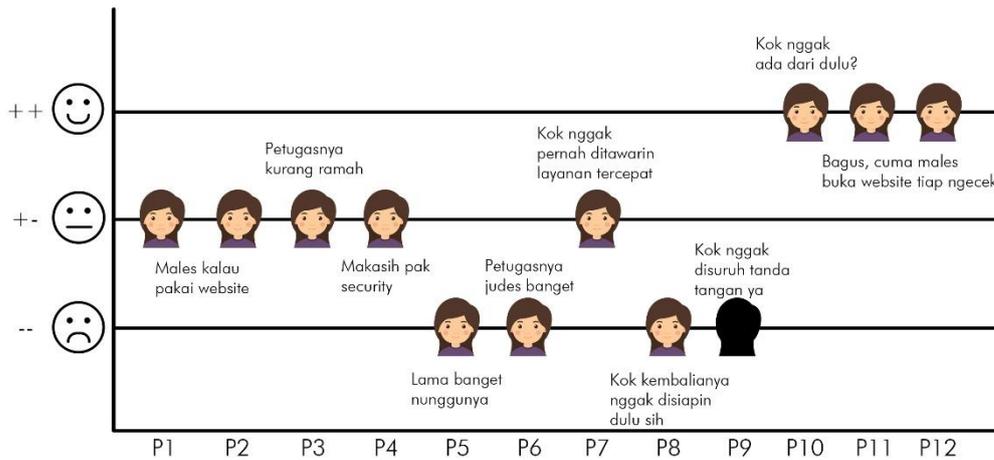
a. Proses Layanan

Dari 12 proses penggunaan layanan, responden hanya menjalani 11 proses tersebut. Berdasarkan pengalaman pelanggan, ada satu proses yang tidak dilewati yaitu proses tanda tangan *shipping label*. Proses tersebut tidak dilewati karena memang tidak ada instruksi dari petugas loket.

b. Tingkat Kepuasan Pengalaman

Dari 11 proses penggunaan layanan, responden masih merasa tidak puas dengan pengalaman yang didapatkan. Ketidakpuasan ini dikarenakan akses informasi yang masih sulit untuk didapatkan jika dibandingkan dengan penyedia

layanan lainnya. Detail informasi tentang penilaian pengalaman terdapat pada Gambar 4.11.



Gambar 4.11 Penilaian Pengalaman Responden 1

c. Waktu Layanan

Dari 11 proses penggunaan layanan, responden menilai bahwa waktu tunggu dalam layanan dapat diterima. Namun ada tiga proses yang mengganggu akibat waktu tunggu layanan yang cukup lama. Detail informasi tentang penilaian waktu layanan terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Penilaian Waktu Layanan Responden 1

Proses Layanan	Penilaian Waktu Layanan
P1	Dapat diterima
P2	Dapat diterima
P3	Dapat diterima
P4	Dapat diterima
P5	Tidak dapat diterima
P6	Dapat diterima
P7	Dapat diterima
P8	Tidak dapat diterima
P9	-
P10	Tidak dapat diterima
P11	Dapat diterima
P12	Dapat diterima

d. Kebutuhan

Dari keseluruhan proses dalam penggunaan layanan pengiriman, responden merasa masih membutuhkan fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dapat menunjang layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dibutuhkan oleh responden ini adalah sebagai berikut:

- Penambahan jenis bank dalam ATM Center.

- Pilihan pembayaran selain via *cash* yaitu dengan fasilitas pembayaran *electronic money*.
- Penambahan *interior* khas kantor pos yang bisa digunakan untuk sebagai *spot* foto.

e. Ekspektasi

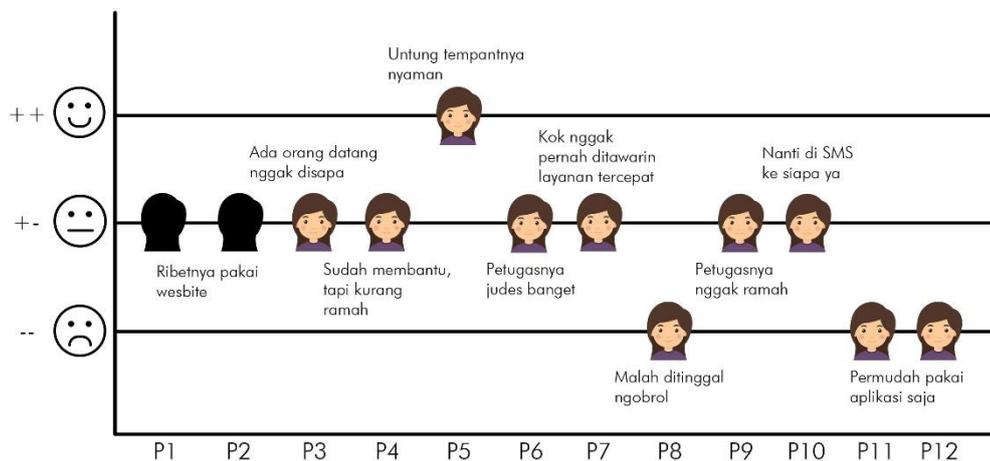
Dari layanan yang telah digunakan, responden memiliki ekspektasi yang biasa saja. Hal ini melihat kantor pos yang merupakan pengiriman yang lama dan tidak mengikut perkembangan jaman. Sehingga dinilai kurang bila dibandingkan dengan jasa pengiriman lainnya.

2. Responden 2

a. Proses Layanan

Dari 12 proses penggunaan layanan, responden hanya menjalani 10 proses tersebut. Berdasarkan pengalaman pelanggan, ada dua proses yang tidak dilewati yaitu proses pencarian informasi penyedia layanan dan membandingkan harga, waktu serta kemudahan. Alasan responden tidak melalui kedua proses tersebut adalah karena tidak suka dengan penggunaan *website* sebagai platform pencarian. Responden lebih memilih aplikasi untuk proses perbandingan harga, waktu dan kemudahan.

b. Tingkat Kepuasan Pengalaman



Gambar 4.12 Penilaian Pengalaman Responden 2

Dari 10 proses penggunaan layanan, responden merasa puas dengan pengalaman yang didapatkan. Namun, responden menilai bahwa layanan yang diberikan hanya itu-itu saja, tidak ada yang berbeda dari penyedia layanan lainnya. Detail informasi tentang penilaian pengalaman terdapat pada Gambar 4.12.

c. Waktu Layanan

Dari 10 proses penggunaan layanan, responden menilai bahwa waktu tunggu dalam layanan dapat diterima. Namun ada satu proses yang mengganggu akibat waktu tunggu layanan yang cukup lama. Detail informasi tentang penilaian waktu layanan terdapat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Penilaian Waktu Layanan Responden 2

Proses Layanan	Penilaian Waktu Layanan
P1	-
P2	-
P3	Dapat diterima
P4	Dapat diterima
P5	Tidak dapat diterima
P6	Dapat diterima
P7	Dapat diterima
P8	Dapat diterima
P9	Dapat diterima
P10	Dapat diterima
P11	Dapat diterima
P12	Dapat diterima

d. Kebutuhan

Dari keseluruhan proses dalam penggunaan layanan pengiriman, responden merasa masih membutuhkan fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dapat menunjang layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dibutuhkan oleh responden ini adalah sebagai berikut:

- Penambahan jenis bank dalam ATM Center.
- Pilihan pembayaran selain via *cash* yaitu dengan fasilitas pembayaran *electronic money*.
- Penambahan fasilitas bacaan (Koran atau Majalah) untuk pelanggan yang menunggu.

e. Ekspektasi

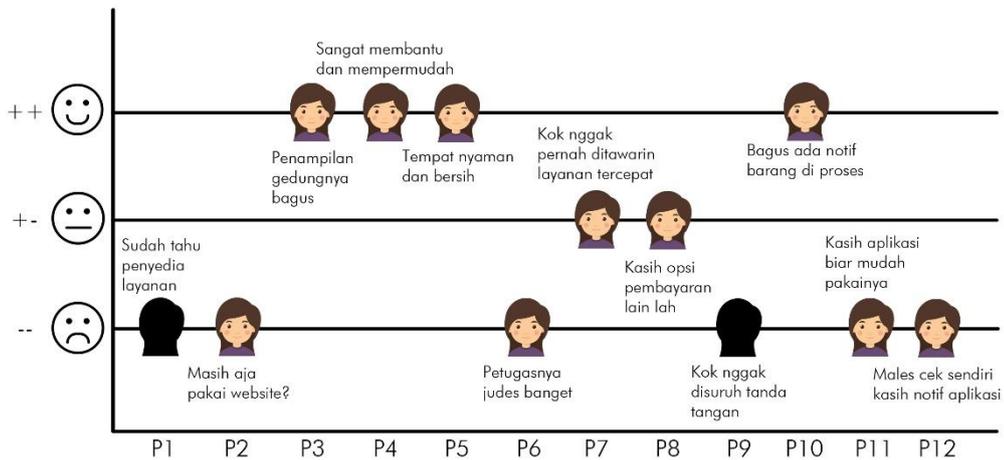
Dari layanan yang telah digunakan, responden memiliki ekspektasi yang biasa saja. Hal ini dinilai karena kantor pos ya begitu-begitu saja, tidak aja ada yang berbeda dari penyedia lain. Namun jika dibandingkan, kantor pos berada pada posisi tengah.

3. Responden 3

a. Proses Layanan

Dari 12 proses penggunaan layanan, responden hanya menjalani 10 proses tersebut. Berdasarkan pengalaman pelanggan, ada dua proses yang tidak dilewati yaitu proses pencarian informasi penyedia layanan dan penandatanganan *shipping label*. Alasan responden tidak melalui proses pencarian informasi adalah karena tidak suka dengan penggunaan *website* sebagai platform pencarian. Sedangkan untuk proses penandatanganan memang tidak diberikan instruksi oleh petugas loket sendiri. Responden lebih memilih penggunaan aplikasi yang dinilai akan lebih memudahkan dari pada *website*.

b. Tingkat Kepuasan Pengalaman



Gambar 4.13 Penilaian Pengalaman Responden 3

Dari 10 proses penggunaan layanan, responden merasa kurang puas dengan pengalaman yang didapatkan. Hal ini dikarenakan layanan yang ditawarkan cenderung itu-itu saja dan bahkan dinilai kalah dengan penyedia layanan yang lain. Detail informasi tentang penilaian pengalaman terdapat pada Gambar 4.13.

c. Waktu Layanan

Dari 10 proses penggunaan layanan, responden menilai bahwa waktu tunggu dalam layanan dapat diterima. Namun ada dua proses yang mengganggu akibat waktu tunggu layanan yang cukup lama. Detail informasi tentang penilaian waktu layanan terdapat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Penilaian Waktu Layanan Responden 3

Proses Layanan	Penilaian Waktu Layanan
P1	-
P2	Dapat diterima
P3	Dapat diterima
P4	Dapat diterima
P5	Tidak dapat diterima
P6	Tidak dapat diterima
P7	Dapat diterima
P8	Dapat diterima
P9	-
P10	Dapat diterima
P11	Dapat diterima
P12	Dapat diterima

d. Kebutuhan

Dari keseluruhan proses dalam penggunaan layanan pengiriman, responden merasa masih membutuhkan fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dapat menunjang layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dibutuhkan oleh responden ini adalah sebagai berikut:

- Pembuatan aplikasi PT Pos Indonesia.
- Adanya personalisasi berupa akun dalam *website* atau aplikasi untuk setiap pengguna layanan.
- Peningkatan layanan petugas loket sesuai SOP.

e. Ekspektasi

Dari layanan yang telah digunakan, sebenarnya responden memiliki ekspektasi yang cukup tinggi. Namun, ekspektasi ini belum dapat dipenuhi oleh PT Pos Indonesia (Persero) saat ini. Hal ini melihat dari kondisi bahwa PT Pos tidak melakukan inovasi yang mengikuti perkembangan dunia digital. Posisi PT Pos Indonesia (Persero) masih saja berada pada layanan yang begitu-begitu saja, tidak ada aplikasi dan lain sebagainya.

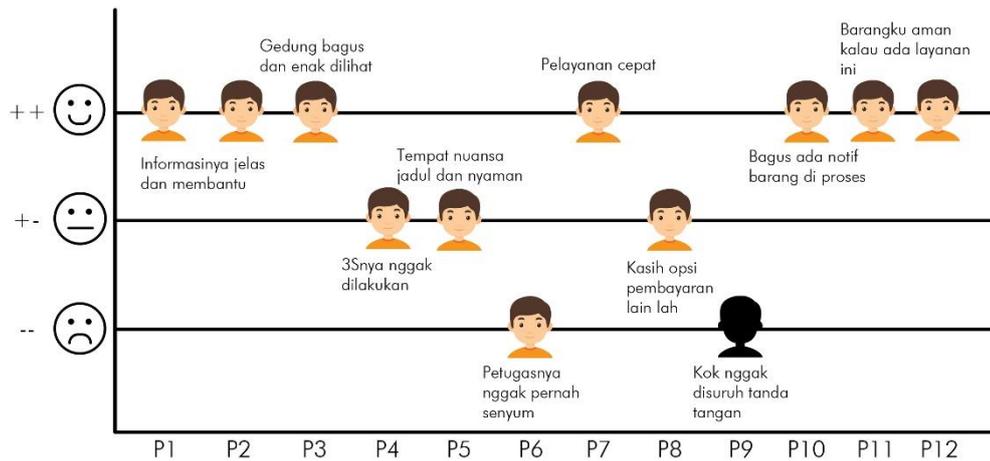
4. Responden 4

a. Proses Layanan

Dari 12 proses penggunaan layanan, responden hanya menjalani 11 proses tersebut. Berdasarkan pengalaman pelanggan, ada satu proses yang tidak dilewati yaitu proses penandatanganan *shipping label*. Alasan responden tidak melalui proses penandatanganan adalah karena memang tidak diberikan instruksi oleh petugas loket sendiri.

b. Tingkat Kepuasan Pengalaman

Dari 11 proses penggunaan layanan, responden merasa puas dengan pengalaman yang didapatkan. Hal ini dikarenakan kemudahan yang diberikan meskipun layanan yang ditawarkan cenderung sama. Detail informasi tentang penilaian pengalaman terdapat pada Gambar 4.14.



Gambar 4.14 Penilaian Pengalaman Responden 4

c. Waktu Layanan

Dari 11 proses penggunaan layanan, responden menilai bahwa waktu tunggu dalam layanan dapat diterima. Namun ada dua proses yang mengganggu akibat waktu tunggu layanan yang cukup lama. Detail informasi tentang penilaian waktu layanan terdapat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Penilaian Waktu Layanan Responden 4

Proses Layanan	Penilaian Waktu Layanan
P1	Dapat diterima
P2	Dapat diterima
P3	Dapat diterima
P4	Dapat diterima
P5	Tidak dapat diterima
P6	Tidak dapat diterima
P7	Dapat diterima
P8	Dapat diterima
P9	-
P10	Dapat diterima
P11	Dapat diterima
P12	Dapat diterima

d. Kebutuhan

Dari keseluruhan proses dalam penggunaan layanan pengiriman, responden merasa masih membutuhkan fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dapat

menunjang layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dibutuhkan oleh responden ini adalah pengembangan interior yang lebih menarik supaya bisa untuk membantu menarik pelanggan.

e. Ekspektasi

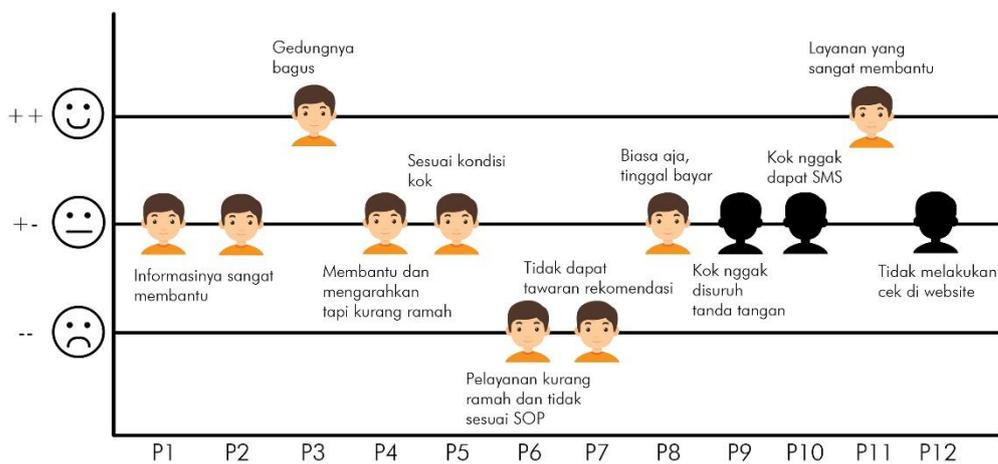
Dari layanan yang telah digunakan, responden memiliki ekspektasi yang baik. Dari layanan yang diberikan dapat memberikan kenyamanan bagi responden. Namun, responden juga berharap PT Pos dapat terus memperbaiki diri.

5. Responden 5

a. Proses Layanan

Dari 12 proses penggunaan layanan, responden hanya menjalani 9 proses tersebut. Berdasarkan pengalaman pelanggan, ada tiga proses yang tidak dilewati yaitu proses penandatanganan *shipping label*, penerimaan SMS konfirmasi pengiriman dan proses penerimaan konfirmasi barang sampai. Alasan responden tidak melalui proses penandatanganan *shipping label* adalah karena memang tidak ada instruksi dari petugas loket. Sedangkan proses penerimaan SMS konfirmasi memang tidak diterima oleh responden dan proses penerimaan konfirmasi memang tidak dilakukan.

b. Tingkat Kepuasan Pengalaman



Gambar 4.15 Penilaian Pengalaman Responden 5

Dari 9 proses penggunaan layanan, responden merasa cukup puas dengan pengalaman yang didapatkan. Hal ini dikarenakan masih ada kekurangan dari tidak berjalannya SOP layanan dalam keramahan serta kecepatan pengiriman yang

kurang baik. Detail informasi tentang penilaian pengalaman terdapat pada Gambar 4.15.

c. Waktu Layanan

Dari 9 proses penggunaan layanan, responden menilai bahwa waktu tunggu dalam layanan dapat diterima. Semua proses dinilai dapat memberikan waktu layanan yang dapat diterima oleh pelanggan. Detail informasi tentang penilaian waktu layanan terdapat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Penilaian Waktu Layanan Responden 5

Proses Layanan	Penilaian Waktu Layanan
P1	Dapat diterima
P2	Dapat diterima
P3	Dapat diterima
P4	Dapat diterima
P5	Dapat diterima
P6	Dapat diterima
P7	Dapat diterima
P8	Dapat diterima
P9	-
P10	-
P11	Dapat diterima
P12	-

d. Kebutuhan

Dari keseluruhan proses dalam penggunaan layanan pengiriman, responden merasa masih membutuhkan fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dapat menunjang layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dibutuhkan oleh responden ini adalah sebagai berikut:

- Penataan *interior* yang lebih rapi dan suasana kantor yang dingin dengan cara mengganti beberapa fasilitas seperti tempat duduk dan kipas angin.
- Penjagaan kebersihan dengan mengecat tembok dan membersihkan kaca.
- Penambahan fasilitas *wifi* dan stop kontak untuk *charger*.
- Penambahan kantor cabang dan pemerataan layanan di kantor cabang.

e. Ekspektasi

Dari layanan yang telah digunakan, responden memiliki ekspektasi yang tinggi. Menurut responden, harusnya PT Pos dari segi *outlet* atau kantornya lebih bagus dari pada yang lain.

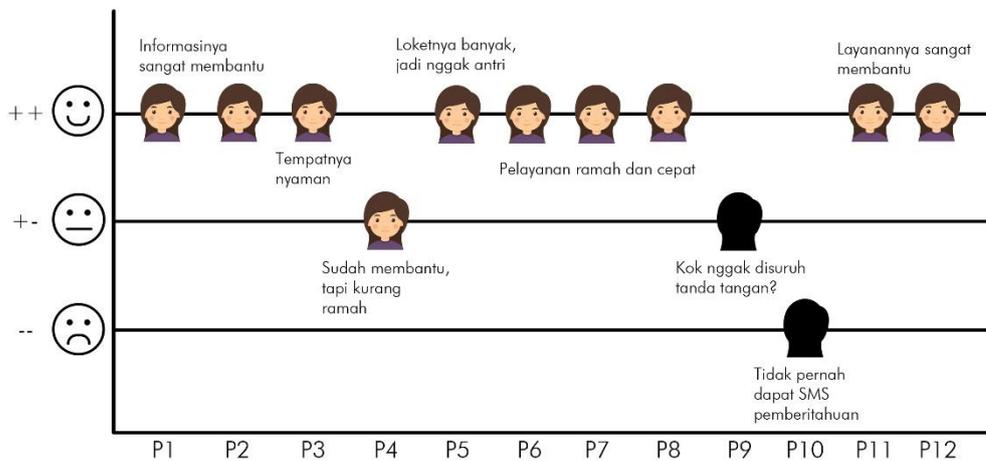
6. Responden 6

a. Proses Layanan

Dari 12 proses penggunaan layanan, responden hanya menjalani 10 proses tersebut. Berdasarkan pengalaman pelanggan, ada dua proses yang tidak dilewati yaitu proses penandatanganan *shipping label* dan penerimaan SMS konfirmasi pengiriman. Alasan responden tidak melalui proses penandatanganan adalah karena memang tidak diberikan instruksi oleh petugas loket sendiri. Sedangkan untuk proses penerimaan SMS konfirmasi pengiriman, responden sendiri merasa tidak mendapatkan informasi berupa SMS dari pihak kantor pos setelah menggunakan layanan.

b. Tingkat Kepuasan Pengalaman

Dari 10 proses penggunaan layanan, responden merasa sangat puas dengan pengalaman yang didapatkan. Hal ini dikarenakan layanan yang ditawarkan oleh Pos Indonesia dinilai merupakan layanan yang berkualitas jika dibandingkan dengan penyedia layanan yang lain. Detail informasi tentang penilaian pengalaman terdapat pada Gambar 4.16.



Gambar 4.16 Penilaian Pengalaman Responden 6

c. Waktu Layanan

Dari 10 proses penggunaan layanan, responden menilai bahwa waktu tunggu dalam layanan dapat diterima. Semua proses dinilai dapat memberikan waktu layanan yang bisa diterima. Detail informasi tentang penilaian waktu layanan terdapat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Penilaian Waktu Layanan Responden 6

Proses Layanan	Penilaian Waktu Layanan
P1	Dapat diterima
P2	Dapat diterima
P3	Dapat diterima
P4	Dapat diterima
P5	Dapat diterima
P6	Dapat diterima
P7	Dapat diterima
P8	Dapat diterima
P9	-
P10	-
P11	Dapat diterima
P12	Dapat diterima

d. Kebutuhan

Dari keseluruhan proses dalam penggunaan layanan pengiriman, responden merasa masih membutuhkan fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dapat menunjang layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dibutuhkan oleh responden ini adalah penambahan jumlah armada atau kantor cabang di berbagai wilayah.

e. Ekspektasi

Dari layanan yang telah digunakan, responden memiliki ekspektasi yang biasa saja. Responden menilai bahwa pelayanannya sudah bisa membantu keinginan responden untuk pengiriman.

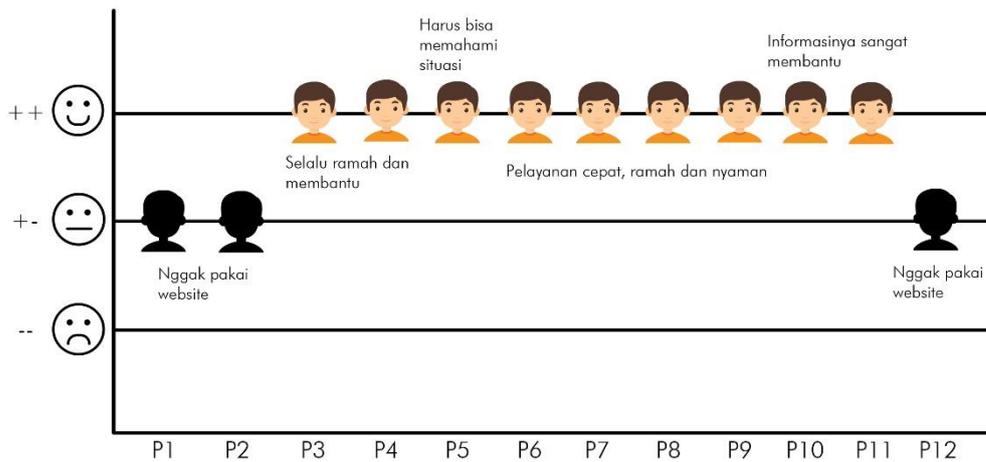
7. Responden 7

a. Proses Layanan

Dari 12 proses penggunaan layanan, responden hanya menjalani 9 proses tersebut. Berdasarkan pengalaman pelanggan, ada tiga proses yang tidak dilewati yaitu proses pencarian informasi penyedia layanan, proses perbandingan harga, waktu dan kemudahan serta proses penerimaan konfirmasi barang sampai. Alasan responden tidak melalui proses pencarian informasi, perbandingan serta penerimaan konfirmasi adalah karena tidak menggunakan media *website*.

b. Tingkat Kepuasan Pengalaman

Dari 9 proses penggunaan layanan, responden merasa sangat puas dengan pengalaman yang didapatkan. Hal ini dikarenakan layanan yang ditawarkan dinilai dapat memberikan kualitas yang baik serta kenyamanan pada pengguna layanan. Detail informasi tentang penilaian pengalaman terdapat pada Gambar 4.17.



Gambar 4.17 Penilaian Pengalaman Responden 7

c. Waktu Layanan

Dari 9 proses penggunaan layanan, responden menilai bahwa waktu tunggu dalam layanan dapat diterima. Responden menilai bahwa pelanggan harus dapat memahami situasi yang ada pada saat tertentu. Detail informasi tentang penilaian waktu layanan terdapat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Penilaian Waktu Layanan Responden 7

Proses Layanan	Penilaian Waktu Layanan
P1	-
P2	-
P3	Dapat diterima
P4	Dapat diterima
P5	Dapat diterima
P6	Dapat diterima
P7	Dapat diterima
P8	Dapat diterima
P9	Dapat diterima
P10	Dapat diterima
P11	Dapat diterima
P12	-

d. Kebutuhan

Dari keseluruhan proses dalam penggunaan layanan pengiriman, responden merasa fasilitas, kelengkapan serta layanan yang telah ada dapat memberikan kenyamanan. Namun, responden juga akan terbuka dan menyambut baik jika ada inovasi yang akan diberikan oleh Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dalam menunjang layanannya.

e. Ekspektasi

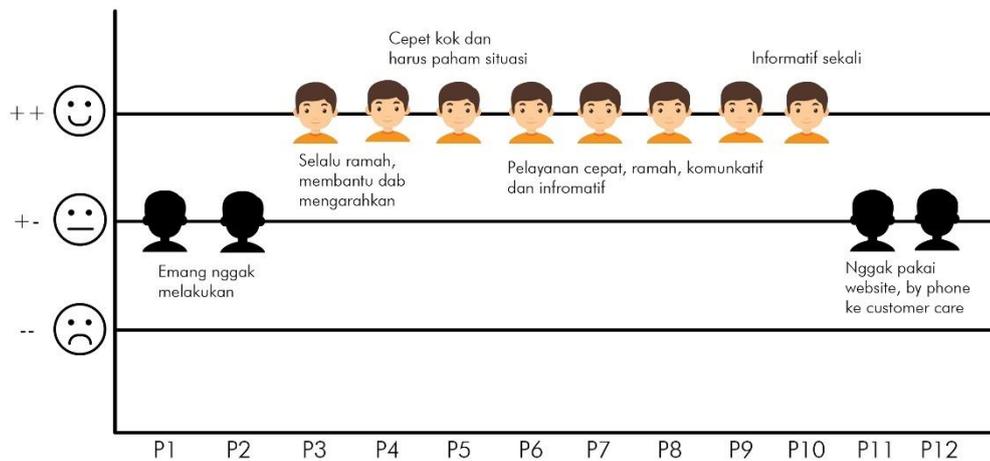
Dari layanan yang telah digunakan, responden memiliki ekspektasi yang sangat baik. Dari layanan yang diberikan, responden menilai bahwa PT Pos sudah dapat memenuhi kebutuhan pelanggan baik untuk menunjang pekerjaan atau keperluan pelanggan.

8. Responden 8

a. Proses Layanan

Dari 12 proses penggunaan layanan, responden hanya menjalani 8 proses tersebut. Berdasarkan pengalaman pelanggan, ada empat proses yang tidak dilewati yaitu proses pencarian informasi penyedia layanan, proses perbandingan harga, waktu dan kemudahan, proses *tracking* kiriman dan proses penerimaan konfirmasi barang sampai. Alasan responden tidak melalui proses pencarian informasi, perbandingan, *tracking* dan penerimaan konfirmasi adalah karena tidak menggunakan *website*. Namun untuk proses *tracking* pelanggan menggunakan layanan *by phone* dengan menanyakan kepada *customer care*.

b. Tingkat Kepuasan Pengalaman



Gambar 4.18 Penilaian Pengalaman Responden 8

Dari 8 proses penggunaan layanan, responden merasa sangat puas dengan pengalaman yang didapatkan. Hal ini dikarenakan layanan yang ditawarkan dinilai merupakan layanan yang informatif, komunikatif dan ramah. Detail informasi tentang penilaian pengalaman terdapat pada Gambar 4.18.

c. Waktu Layanan

Dari 8 proses penggunaan layanan, responden menilai bahwa waktu tunggu dalam layanan dapat diterima. Semua proses dinilai dapat memberikan waktu layanan yang dapat diterima oleh pelanggan. Detail informasi tentang penilaian waktu layanan terdapat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Penilaian Waktu Layanan Responden 8

Proses Layanan	Penilaian Waktu Layanan
P1	-
P2	-
P3	Dapat diterima
P4	Dapat diterima
P5	Dapat diterima
P6	Dapat diterima
P7	Dapat diterima
P8	Dapat diterima
P9	Dapat diterima
P10	Dapat diterima
P11	-
P12	-

d. Kebutuhan

Dari keseluruhan proses dalam penggunaan layanan pengiriman, responden merasa masih membutuhkan fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dapat menunjang layanan Kantor Pos. Fasilitas, kelengkapan atau layanan lain yang dibutuhkan oleh responden ini adalah sebagai berikut:

- Penambahan agen atau kantor cabang dengan kondisi layanan yang sama dengan pusat.
- Layanan *pick up door to door*.
- Penambahan fasilitas untuk mengurangi kejenuhan pelanggan yaitu TV dan *outlet* minuman.

e. Ekspektasi

Dari layanan yang telah digunakan, responden memiliki ekspektasi yang sesuai dengan dugaannya. Dari layanan yang diberikan dapat memberikan kepuasan dan kenyamanan bagi responden. Selain itu, PT Pos sebagai salah satu BUMN telah bekerja dengan baik untuk membantu masyarakat.

BAB V

ANALISIS DAN PERANCANGAN PERBAIKAN

Bab ini menjelaskan terkait analisis dan usulan perbaikan yang diusulkan. Analisis akan terdiri dari analisis persona dan analisis *Customer Journey Framework* dari data yang didapatkan. Sedangkan penyusunan rancangan perbaikan akan dilakukan dari hasil analisis yang telah dilakukan.

5.1 Analisis Persona

Analisis persona dilakukan dengan mencari data mayoritas dari karakteristik pelanggan yang sama berdasarkan *gender* untuk dijadikan satu persona yang akan mewakili masing-masing untuk perempuan dan laki-laki. Bagian ini menjelaskan masing-masing persona yang telah digabungkan.

1. Analisis Persona Karakteristik Pelanggan Perempuan

NOVI PERSONA

Lifestyle, Interest & Personality	Demographics & Financial Status	Pictures	Digital Habits	Segment
<p><i>Ketertarikan:</i> Politik dan Teknologi <i>Aktivitas dalam Waktu Luang:</i> Baca Berita <i>Influencer:</i> Teman <i>Hal yang Tidak Disukai:</i> Menunggu</p>	<p><i>Usia:</i> 22 tahun <i>Pekerjaan:</i> Mahasiswi <i>Tempat Tinggal:</i> Surabaya <i>Rata-Rata Pendapatan per bulan:</i> Sekitar 2 juta</p>		<p><i>Alat yang Digunakan:</i> HP dan Laptop <i>Kegunaan:</i> Transaksi dan Komunikasi <i>Penggunaan:</i> Heavy User</p>	<p><i>Penggunaan Layanan:</i> Tidak menunjukkan loyalitas kepada PT Pos Indonesia <i>Aspek Pertimbangan:</i> Harga (Murah) dan Kemudahan <i>Layanan yang Digunakan:</i> Kilat Khusus atau Biasa</p>
<p>Relationship & History with Brands</p> <p><i>Riwayat Penggunaan:</i> Biasa saja tapi dari segi kecepatan sesuai dengan informasi yang diberikan <i>Penggunaan Media & Alat Bantu:</i> Belum menggunakan hanya langsung datang ke kantor</p>	<p>Goals & Aspirations</p> <p><i>Tujuan Penggunaan:</i> Pengiriman surat dan paket</p>	<p>Representative "Voice of the Customer Snippets"</p> <p><i>Pengalaman Penggunaan Layanan:</i> Biasa saja, tidak bisa dibalang puas karena masih ada kekurangan dari keramahan. Tetapi tidak bisa dibalang tidak puas juga karena memberi layanan yang cepat</p>	<p>Current Value</p> <p><i>Penilaian terhadap Layanan:</i> Layanan yang ditawarkan cenderung sama dengan penyedia lainnya <i>Hal yang Disukai dalam Layanan:</i> Harga murah dan pengiriman cepat <i>Hal yang Tidak Disukai dalam Layanan:</i> Petugas yang tidak ramah</p>	

Gambar 5.1 Persona Profil Fiksi "Novi"

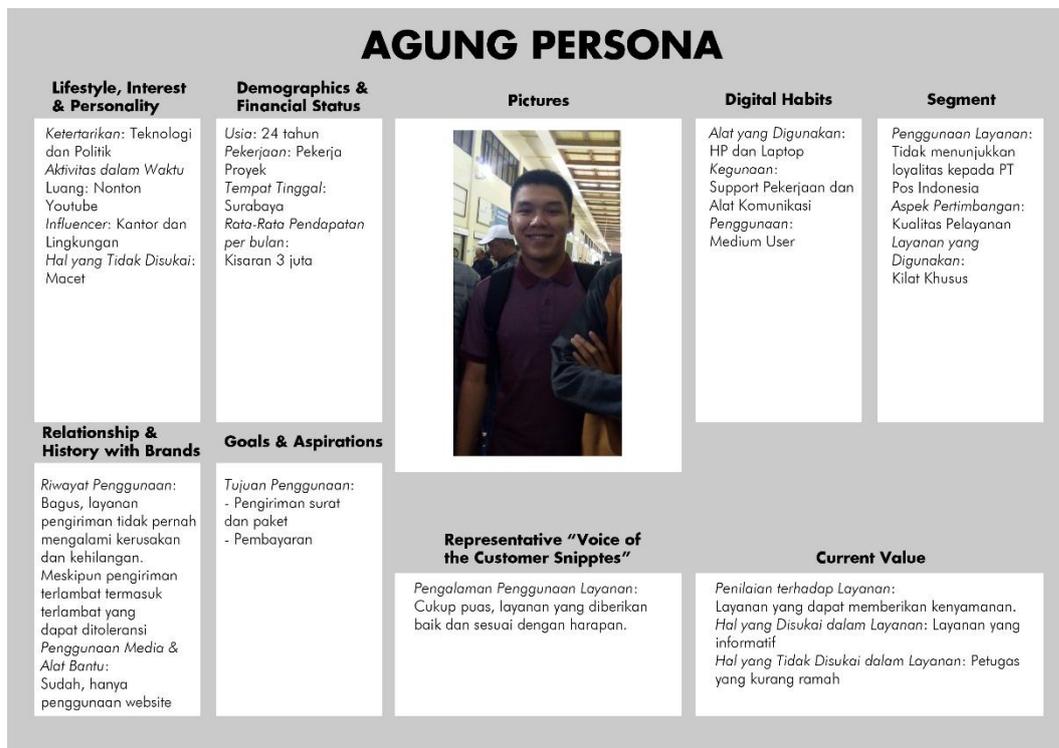
Persona karakteristik pelanggan perempuan akan diwakili oleh profil fiksi "Novi". Novi merupakan mahasiswi yang sedang sibuk dalam menyelesaikan tugas akhir namun juga sibuk dalam mencari pekerjaan. Penggunaan layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya bagi Novi adalah untuk pengiriman surat dan paket. Dari

penggunaan tersebut, Novi menilai bahwa layanan di kantor pos cenderung sama dengan penyedia lainnya. Detail informasi terkait profil fiksi “Novi” terdapat pada Gambar 5.1. Novi sendiri merasa masih membutuhkan beberapa fasilitas, layanan atau kelengkapan lain dalam menunjang proses layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Kebutuhan itu terdiri dari:

- Penambahan jenis bank dalam ATM Center.
- Pilihan pembayaran selain via *cash* yaitu dengan fasilitas pembayaran *electronic money*.

Selain memiliki kebutuhan yang dianggap harus dapat dipenuhi oleh kantor pos, Novi juga memiliki ekspektasi tersendiri kepada kantor pos. Novi memiliki ekspektasi yang biasa aja terhadap kantor pos. Hal ini karena melihat perusahaan yang hingga saat ini masih belum memberikan inovasi dalam perkembangan saat ini. Kantor pos masih memberikan layanan yang begitu-begitu saja bahkan cenderung kalah dibandingkan dengan penyedia lainnya.

2. Analisis Persona Karakteristik Pelanggan Laki-Laki



Gambar 5.2 Persona Profil Fiksi “Agung”

Persona karakteristik pelanggan laki-laki akan diwakili oleh profil fiksi “Agung”. Agung merupakan pekerja dalam salah satu proyek yang ada di Surabaya.

Saat ini Agung sedang sibuk dalam menjalani aktivitas pekerjaannya. Penggunaan layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya bagi Agung adalah untuk pengiriman surat dan paket maupun berbagai macam pembayaran. Dari penggunaan tersebut, Agung menilai bahwa layanan di kantor pos cukup baik dikarenakan layanan yang diberikan nyaman meskipun masih ada ketidaksesuaian pada SOP keramahan yang ada. Detail informasi terkait profil fiksi “Agung” terdapat pada Gambar 5.2. Agung sendiri merasa masih membutuhkan beberapa fasilitas, layanan atau kelengkapan lain dalam menunjang proses layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Kebutuhan itu terdiri dari:

- Penambahan kantor cabang atau agen kantor pos serta pemerataan layanan di setiap kantor cabang.
- Penambahan fasilitas pada interior baik untuk mengurangi kejenuhan maupun untuk menambah ketertarikan pelanggan.

Selain memiliki kebutuhan yang dianggap harus dapat dipenuhi oleh kantor pos, Agung juga memiliki ekspektasi tersendiri kepada kantor pos. Agung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kantor pos dalam membantu dan memberikan kenyamanan bagi para pelanggannya.

5.2 Analisis Customer Journey Framework

Analisis *Customer Journey Framework* dilakukan dengan mencari titik-titik yang dapat mengganggu perjalanan tiap pelanggan. Titik gangguan tersebut diklasifikasikan menjadi dua yaitu *points fail* dan *risk of excessive wait*. Titik gangguan tersebut dianggap sebagai titik-titik yang akan diperbaiki nantinya. Bagian ini menjelaskan masing-masing titik gangguan yang dialami oleh tiap karakteristik pelanggan.

5.2.1 Analisis Customer Journey Framework Pelanggan Perempuan

Analisis dilakukan terhadap hasil wawancara yang diperoleh pada pelanggan perempuan. Pelanggan perempuan yang telah diwawancara adalah responden 1, responden 2, responden 3 dan responden 6. Berdasarkan identifikasi *points fail* dan *risk of excessive wait*, digambarkan ulang *Customer Journey Framework* pelanggan perempuan untuk mengetahui akar masalah dari tiap proses.

1. *Points Fail*

Points fail merupakan titik gangguan yang menyebabkan pelanggan gagal untuk menikmati layanan yang diberikan. *Points fail* sendiri didapatkan dengan penilaian notasi "--" yang telah dilakukan oleh pelanggan kantor pos. Selain itu, *points fail* juga didapatkan dari proses yang tidak dilalui oleh pelanggan, yang artinya pelanggan tidak menilai proses tersebut ("*blank*"). Dari kriteria tersebut, proses dapat dikatakan sebagai sebagai *points fail* jika paling tidak dua responden menilai "--" atau mendapat "*blank*". Berdasarkan hasil wawancara, penilaian pelanggan perempuan terhadap kepuasan akan pengalaman pada tiap proses telah dirangkum pada Tabel 5.1. *Points fail* akan didapatkan dari data mayoritas penilaian pelanggan.

Tabel 5.1 Penilaian Pelanggan Perempuan terhadap Kepuasan Pengalaman

Urutan Proses	Penilaian Pelanggan			
	Responden 01	Responden 02	Responden 03	Responden 06
P1	+-	Blank	Blank	++
P2	+-	Blank	--	++
P3	+-	+-	++	++
P4	+-	+-	++	+-
P5	--	++	++	++
P6	--	+-	--	++
P7	+-	+-	++	++
P8	--	--	+-	++
P9	Blank	+-	Blank	Blank
P10	++	+-	++	Blank
P11	++	--	--	++
P12	++	--	--	++

Dari Tabel 5.1, didapatkan bahwa *points fail* terjadi pada bagian perjalanan sebagai berikut:

- a. Proses 1 (P1) yaitu pencarian informasi penyedia layanan.
- b. Proses 2 (P2) yaitu perbandingan harga, waktu dan kemudahan.
- c. Proses 6 (P6) yaitu kedatangan di loket pengiriman.
- d. Proses 8 (P8) yaitu pembayaran biaya pengiriman.
- e. Proses 9 (P9) yaitu penandatanganan *shipping label*.
- f. Proses 11 (P11) yaitu *tracking* kiriman.
- g. Proses 12 (P12) yaitu penerimaan konfirmasi barang sampai.

2. *Risk of Excessive Wait*

Risk of excessive wait merupakan titik gangguan yang menggambarkan adanya *delay* sehingga dapat mengganggu pengalaman pelanggan. *Risk of excessive*

wait sendiri didapatkan dengan penilaian notasi “●” yang telah dilakukan oleh pelanggan kantor pos. Dari kriteria tersebut, proses dapat dikatakan sebagai sebagai *risk of excessive wait* jika paling tidak dua responden menilai “●”. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, penilaian pelanggan perempuan terhadap lama waktu tunggu pada tiap proses telah dirangkum pada Tabel 5.2. *Risk of excessive wait* akan didapatkan dari data mayoritas penilaian pelanggan.

Tabel 5.2 Penilaian Pelanggan Perempuan terhadap Lama Waktu Tunggu

Urutan Proses	Penilaian Pelanggan			
	Responden 01	Responden 02	Responden 03	Responden 06
P1	●	-	-	●
P2	●	-	●	●
P3	●	●	●	●
P4	●	●	●	●
P5	●	●	●	●
P6	●	●	●	●
P7	●	●	●	●
P8	●	●	●	●
P9	-	●	-	-
P10	●	●	●	-
P11	●	●	●	●
P12	●	●	●	●

Dari Tabel 5.2, didapatkan bahwa *risk of excessive wait* terjadi pada bagian perjalanan adalah pada proses 5 yaitu menunggu panggilan nomor antrian. *Delay* yang terjadi pada proses ini membuat pengalaman yang dirasakan oleh pelanggan menjadi kurang baik.

3. Identifikasi Akar Masalah

Dari identifikasi titik gangguan *points fail* dan *risk of excessive wait*, dilakukan identifikasi terhadap setiap penyebab dari titik gangguan tersebut. Identifikasi tersebut dilakukan dengan menelaah hasil wawancara terhadap *front stage* serta memahami aktivitas pendukung yaitu *back-stage* yang dapat menimbulkan kesalahan pada *front stage*. Gambar 5.3 merupakan model *Customer Journey Framework* yang telah diidentifikasi akar masalah yang menyebabkan penilaian dari pelanggan kurang baik. Setiap penyebab titik gangguan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Proses 1 (P1)

Proses pencarian informasi penyedia layanan menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan karena media yang digunakan dalam memberikan informasi hanya terbatas pada *website*.

- b. Proses 2 (P2)

Proses perbandingan harga, waktu dan kemudahan menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan karena pelanggan merasa bahwa penggunaan *platform website* sedikit merepotkan.
- c. Proses 5 (P5)

Proses menunggu panggilan nomor antrian menjadi titik gangguan dengan adanya *delay* yang cukup lama untuk mengalir pada proses selanjutnya. Berdasarkan hasil temuan, pelanggan merasakan kebosanan saat menunggu sehingga membuat pengalaman dalam pengiriman pun menjadi kurang baik.
- d. Proses 6 (P6)

Proses kedatangan di loket pengiriman menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan karena tidak berjalannya prinsip 3S yang digunakan sebagai standar pelayanan. Hal ini dinilai karena memang pelanggan merasa tidak mendapat sapaan saat datang ke loket oleh petugas loket.
- e. Proses 8 (P8)

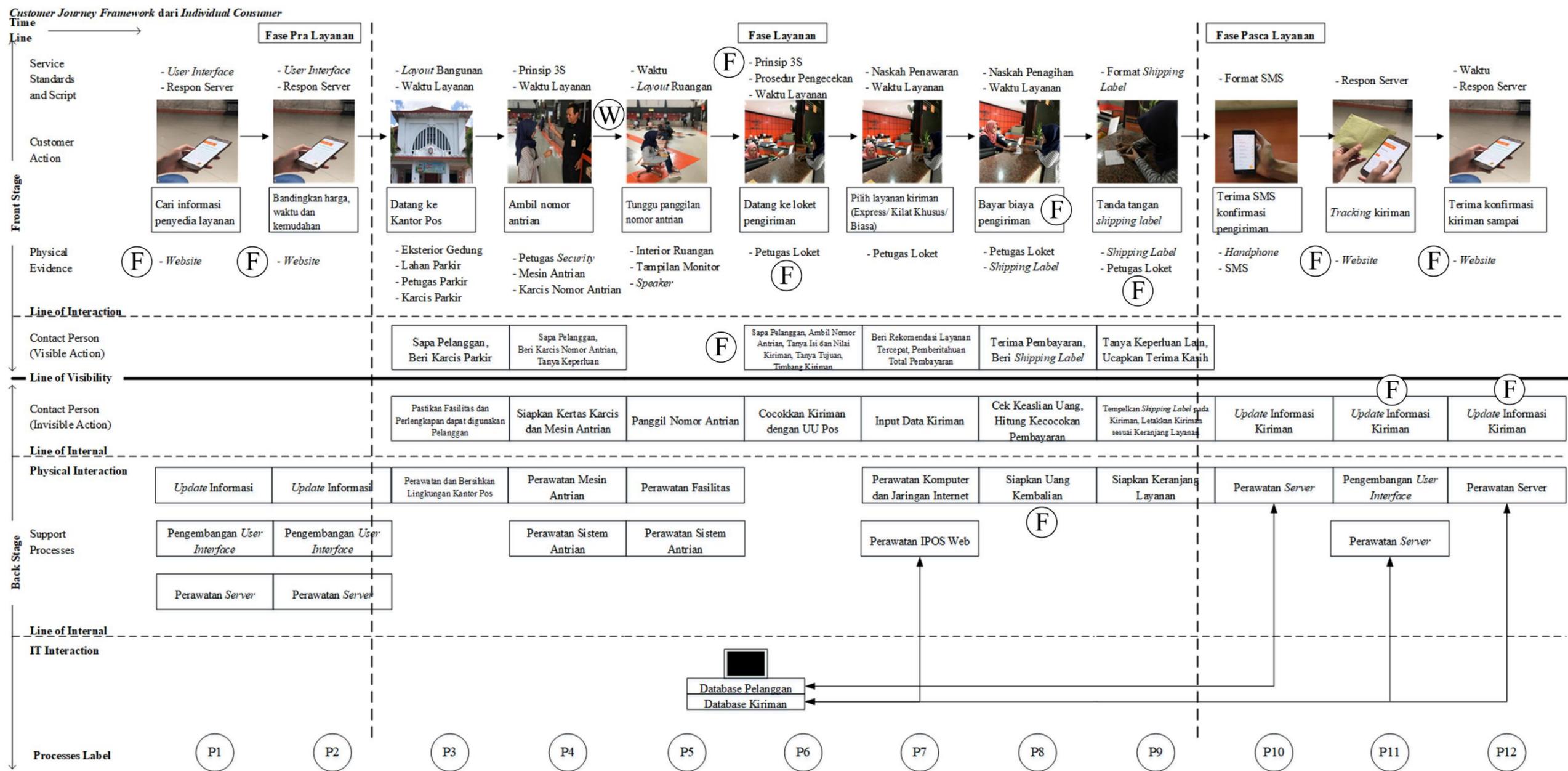
Proses pembayaran biaya pengiriman menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan. Penyebab dari kegagalan tersebut adalah karena pelanggan menilai bahwa opsi pembayaran yang terbatas serta layanan yang lama dalam memberikan uang kembalian membuat keberlangsungan layanan dinilai kurang nyaman.
- f. Proses 9 (P9)

Proses penandatanganan *shipping label* menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan. Penyebab pelanggan tidak melewati proses ini adalah tidak adanya instruksi dari petugas loket kepada pelanggan.
- g. Proses 11 (P11)

Proses *tracking* kiriman menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan karena pelanggan menilai penggunaan *website* yang tidak praktis dan cenderung umum. Selain itu, proses *update* data kiriman yang diberikan kantor pos harus diketahui pelanggan dengan membuka *website*, tidak ada pemberitahuan atau notifikasi secara otomatis.

h. Proses 12 (P12)

Proses penerimaan konfirmasi barang sampai menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan karena pelanggan menilai proses ini tidak praktis karena harus menggunakan *website* dan dilakukan sendiri. Selain itu, proses *update* data kiriman yang diberikan kantor pos harus diketahui pelanggan dengan membuka *website*, tidak ada pemberitahuan atau notifikasi secara otomatis.



Gambar 53 Identifikasi Akar Masalah pada Customer Journey Framework Pelanggan Perempuan

5.2.2 Analisis Customer Journey Framework Pelanggan Laki-Laki

Analisis dilakukan terhadap hasil wawancara yang diperoleh pada pelanggan laki-laki. Pelanggan laki-laki yang telah diwawancarai adalah responden 4, responden 5, responden 7 dan responden 8. Berdasarkan identifikasi *points fail* dan *risk of excessive wait*, digambarkan ulang *Customer Journey Framework* pelanggan laki-laki untuk mengetahui akar masalah dari tiap titik gangguan.

1. *Points fail*

Points fail merupakan titik gangguan yang menyebabkan pelanggan gagal untuk menikmati layanan yang diberikan. *Points fail* sendiri didapatkan dengan penilaian notasi "--" yang telah dilakukan oleh pelanggan kantor pos. Selain itu, *points fail* juga didapatkan dari proses yang tidak dilalui oleh pelanggan, yang artinya pelanggan tidak menilai proses tersebut ("*blank*"). Dari kriteria tersebut, proses dapat dikatakan sebagai sebagai *points fail* jika paling tidak dua responden menilai "--" atau mendapat "*blank*". Berdasarkan hasil wawancara, penilaian pelanggan laki-laki terhadap kepuasan akan pengalaman pada tiap proses telah dirangkum pada Tabel 5.3. *Points fail* akan didapatkan dari data mayoritas penilaian pelanggan.

Tabel 5.3 Penilaian Pelanggan Laki-Laki terhadap Kepuasan Pengalaman

Urutan Proses	Penilaian Pelanggan			
	Responden 04	Responden 05	Responden 07	Responden 08
P1	++	+-	Blank	Blank
P2	++	+-	Blank	Blank
P3	++	++	++	++
P4	+-	+-	++	++
P5	+-	+-	++	++
P6	--	--	++	++
P7	++	--	++	++
P8	+-	+-	++	++
P9	Blank	Blank	++	++
P10	++	Blank	++	++
P11	++	++	++	Blank
P12	++	Blank	Blank	Blank

Dari Tabel 5.3, didapatkan bahwa *points fail* terjadi pada bagian perjalanan sebagai berikut:

- Proses 1 (P1) yaitu proses pencarian informasi penyedia layanan.
- Proses 2 (P2) yaitu proses perbandingan harga, waktu dan kemudahan.
- Proses 9 (P9) yaitu proses penandatanganan *shipping label*.
- Proses 12 (P12) yaitu proses penerimaan konfirmasi barang sampai.

2. *Risk of excessive wait*

Risk of excessive wait merupakan titik gangguan yang menggambarkan adanya *delay* sehingga dapat mengganggu pengalaman pelanggan. *Risk of excessive wait* sendiri didapatkan dengan penilaian notasi “●” yang telah dilakukan oleh pelanggan kantor pos. Dari kriteria tersebut, proses dapat dikatakan sebagai sebagai *risk of excessive wait* jika paling tidak dua responden menilai “●”. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, penilaian pelanggan laki-laki terhadap lama waktu tunggu pada tiap proses telah dirangkum pada Tabel 5.4. *Risk of excessive wait* akan didapatkan dari data mayoritas penilaian pelanggan.

Tabel 5.4 Penilaian Pelanggan Laki-Laki terhadap Lama Waktu Tunggu

Urutan Proses	Penilaian Pelanggan			
	Responden 04	Responden 05	Responden 07	Responden 08
P1	●	●	-	-
P2	●	●	-	-
P3	●	●	●	●
P4	●	●	●	●
P5	●	●	●	●
P6	●	●	●	●
P7	●	●	●	●
P8	●	●	●	●
P9	-	-	●	●
P10	●	-	●	●
P11	●	●	●	-
P12	●	-	-	-

Dari Tabel 5.4, didapatkan bahwa tidak ada *risk of excessive wait* yang terjadi dan dapat mengganggu pelanggan laki-laki. Dari hasil temuan wawancara, tidak adanya *risk of excessive wait* karena pelanggan memahami bagaimana situasi yang ada di kantor pos, sehingga jikapun ada antrian ini adalah suatu hal yang wajar terjadi.

3. Identifikasi Akar Masalah

Dari identifikasi titik gangguan *points fail* dan *risk of excessive wait*, dilakukan identifikasi terhadap setiap penyebab dari titik gangguan tersebut. Identifikasi tersebut dilakukan dengan menelaah hasil wawancara terhadap *front stage* serta memahami aktivitas pendukung yaitu *back-stage* yang dapat menimbulkan kesalahan pada *front stage*. Gambar 5.4 merupakan model *Customer Journey Framework* yang telah diidentifikasi akar masalah yang menyebabkan

penilaian dari pelanggan kurang baik. Setiap penyebab titik gangguan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Proses 1 (P1)

Proses pencarian informasi penyedia layanan menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan karena media yang digunakan dalam memberikan informasi hanya terbatas pada *website*. Sedangkan pelanggan sendiri tidak menggunakan *website* dalam pencarian informasi.

b. Proses 2 (P2)

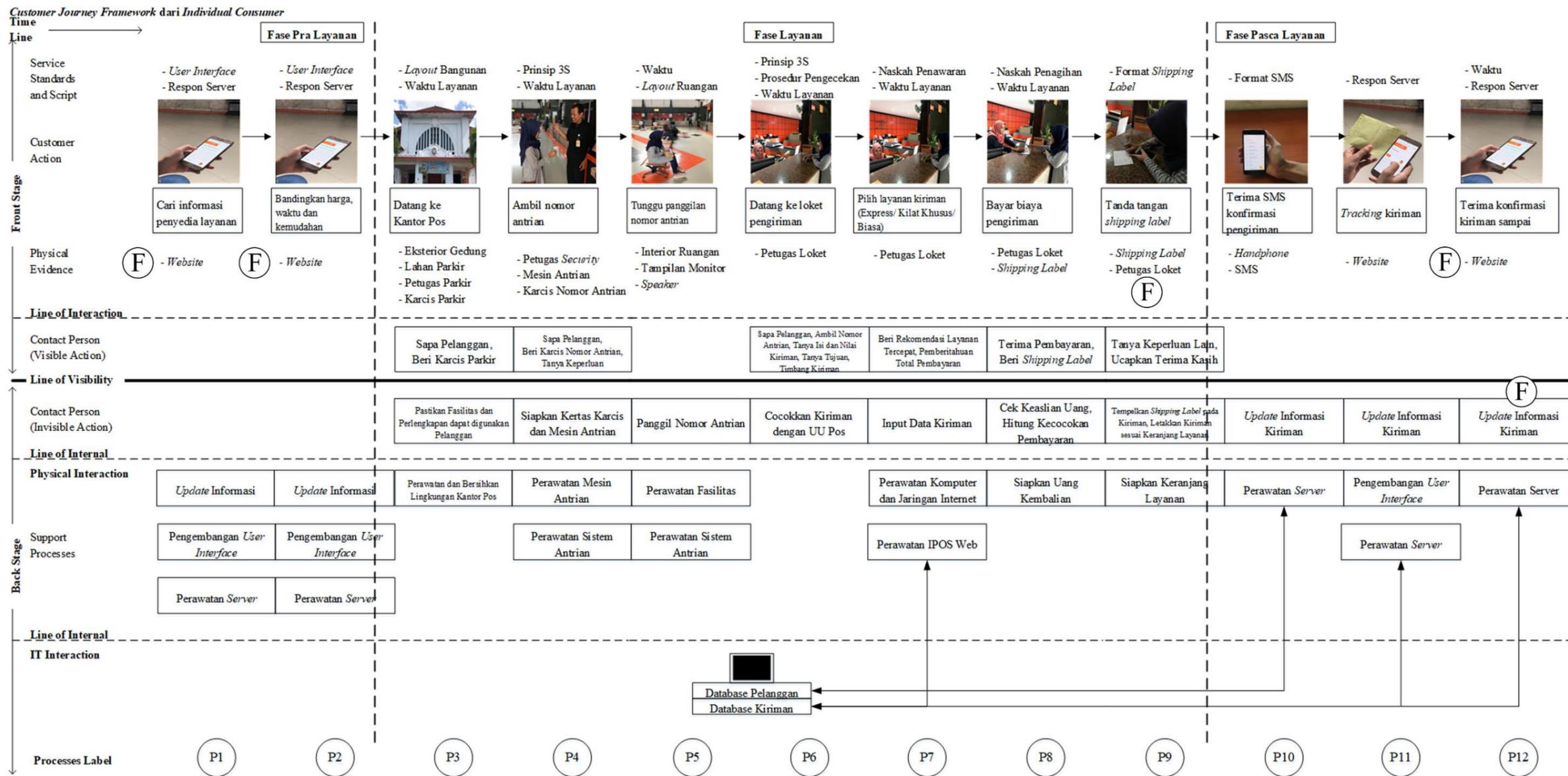
Proses perbandingan harga, waktu dan kemudahan menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan karena pelanggan merasa penggunaan *website* kurang praktis.

c. Proses 9 (P9)

Proses penandatanganan *shipping label* menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan. Penyebab pelanggan tidak melewati proses ini adalah tidak adanya instruksi dari petugas loket kepada pelanggan.

d. Proses 12 (P12)

Proses penerimaan konfirmasi barang sampai menjadi titik gangguan atas kegagalan menikmati layanan karena pelanggan menilai proses tidak seharusnya dilakukan sendiri.



Gambar 5.4 Identifikasi Akar Masalah pada Customer Journey Framework Pelanggan Laki-Laki

5.3 Dampak Permasalahan

Pada subbab sebelumnya, telah dijelaskan permasalahan yang didapatkan dari analisis *Customer Journey Framework*. Dampak dari setiap permasalahan tersebut perlu diketahui sehingga dapat memberikan perspektif bahwa permasalahan tersebut perlu diperbaiki. Tabel 5.5 merupakan daftar permasalahan yang telah diidentifikasi serta dampak yang mungkin ditimbulkan oleh permasalahan tersebut.

Tabel 5.5 Dampak dari Permasalahan yang Teridentifikasi

Kode	Permasalahan	Dampak untuk PT Pos Indonesia (Persero)	Dampak untuk Pelanggan
P1	Keterbatasan media dalam memberikan informasi	Informasi tidak tersebar secara luas	Tidak mengetahui informasi terbaru yang diberikan
P2	Media yang kurang praktis digunakan dalam perbandingan harga, kecepatan dan kemudahan	Kehilangan pelanggan	- Malas menggunakan - Merasa kesusahan mendapat informasi
P5	Kebosanan dalam menunggu antrian	- Kehilangan pelanggan - <i>Image</i> perusahaan menurun	- Kenyamanan terganggu - Kecewa dengan layanan
P6	Tidak terlaksananya standar 3S yang telah ditetapkan	Menanggung kerugian atas <i>claim</i> (pembayaran gratis) dari layanan yang tidak sesuai SOP	- Kenyamanan terganggu - Kecewa dengan layanan
P8	Keterbatasan opsi pembayaran	<i>Brand image</i> kuno dan tidak mengikuti perkembangan zaman	- Kesulitan dalam pembayaran - Kecewa dengan layanan
P9	Petugas yang melewatkan proses sehingga tidak sesuai dengan SOP layanan yang ada	- <i>Image</i> perusahaan menurun - Penilaian layanan yang kurang baik	- Kecewa dengan layanan - Merasa bahwa petugasnya lalai
P11	Media yang kurang praktis digunakan dalam proses <i>tracking</i>	- Mendapatkan komplain dari pelanggan - Tidak efisiensinya kerja <i>customer care</i> karena menerima pertanyaan terkait <i>tracking</i>	- Malas menggunakan - Merasa tidak aman - Merasa kesusahan mendapat informasi
P12	Proses konfirmasi yang tidak seharusnya dilakukan sendiri	- Kehilangan pelanggan - <i>Image</i> perusahaan menurun	Merasa tidak aman

5.4 Diskusi

Dari hasil analisis persona didapatkan bahwa pelanggan perempuan dan laki-laki memiliki perbedaan kebutuhan serta ekspektasi yang berbeda terhadap layanan yang diberikan oleh Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Namun Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya perlu memahami perbedaan tersebut untuk dapat memberikan layanan yang sesuai. Dari kedua karakteristik pelanggan tersebut, Kantor Pos

Kebon Rojo Surabaya perlu memenuhi kebutuhan dalam menyediakan berbagai jenis bank dalam ATM Center, menambahkan pilihan pembayaran menggunakan *electronic money*, serta menambahkan fasilitas pada interior ruangan untuk mengurangi kejenuhan pelanggan. Sedangkan untuk PT Pos Indonesia sendiri, pelanggan menginginkan perusahaan untuk menambahkan kantor cabang atau agen kantor pos serta pemerataan layanan di setiap kantor cabang. Pemenuhan kebutuhan ini harus dilakukan baik oleh PT Pos Indonesia (Persero) maupun Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya untuk dapat memperbaiki ekspektasi pelanggan.

Selain memenuhi kebutuhan untuk dapat mencapai ekspektasi pelanggan, Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya juga perlu untuk meminimasi titik-titik yang dapat mengganggu pelanggan. Dari hasil analisis *Customer Journey Framework*, didapatkan titik gangguan *points fail* maupun *risk of excessive wait*. Dari 12 proses yang dilewati dalam menggunakan layanan pada setiap pelanggan, ada 8 proses yang memiliki penilaian pengalaman kurang baik dari pelanggan. Dari 8 proses tersebut, berdasarkan *Customer Journey Framework* didapatkan titik-titik gangguan tiap proses baik dari *front stage* maupun *back-stage* yang menyebabkan penilaian pengalaman kurang baik. Titik-titik gangguan tersebut perlu diketahui bagaimana dampak yang akan ditimbulkan, sehingga nantinya permasalahan tersebut dapat diminimalisir guna memperbaiki pengalaman yang didapatkan oleh pelanggan. Dengan perbaikan pengalaman Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dapat memiliki daya saing terhadap kompetitornya serta dapat memenuhi ekspektasi pelanggannya. Untuk usulan rancangan perbaikan akan dibahas pada subbab berikutnya.

5.5 Usulan Rancangan Perbaikan

Setelah menemukan titik-titik gangguan yang dapat mengganggu pelanggan, disusunlah rancangan perbaikan untuk dapat meminimalisir titik-titik gangguan yang telah teridentifikasi sehingga dapat memperbaiki pengalaman yang diberikan. Usulan rancangan perbaikan disusun berdasarkan kerangka milik Oracle (2018a). Selain itu, perbaikan juga meninjau apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Namun, tidak semua kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan akan dijadikan sebagai usulan perbaikan. Berikut merupakan rancangan usulan perbaikan yang diajukan untuk rencana perbaikan layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya:

Perancangan perbaikan atas akar masalah yang terjadi pada P1 dan P2 terdapat pada Gambar 5.5. Perancangan atas akar masalah pada P1 dan P2 digabungkan menjadi satu karena permasalahan yang terjadi hampir sama yaitu terkait media yang digunakan. Dari perancangan ini, didapatkan usulan perbaikan berupa pembuatan aplikasi Pos Indonesia dan optimalisasi sosial media.

<p>Existing Experience</p> <p>Customer Steps</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pencarian informasi penyedia layanan - Perbandingan harga, kecepatan dan kemudahan <p>Attitudes and Emotions</p> <ul style="list-style-type: none"> Media terbatas dan tidak praktis <p>Front Stage Group Involved</p> <p>Front Stage System</p> <ul style="list-style-type: none"> Website 	<p>Insight</p> <p>Experience Need</p> <ul style="list-style-type: none"> Butuh yang lebih praktis untuk di akses dan didapatkan 	<p>New Attitude</p> <ul style="list-style-type: none"> Merasakan kemudahan dengan hadirnya berbagai media yang dapat digunakan
<p>Backstage Processes</p> <ul style="list-style-type: none"> Update informasi <p>Backstage Groups</p> <p>Backstage Systems</p>	<p>Insight</p> <p>Emotional Need</p> <ul style="list-style-type: none"> Butuh merasakan kemudahan dalam proses pencarian dan perbandingan 	<p>New Behavior</p> <ul style="list-style-type: none"> Dapat melakukan proses pencarian dan perbandingan melalui berbagai macam media yang telah disediakan
<p>New Experience</p> <p>Customer Steps</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pencarian informasi penyedia layanan - Perbandingan harga, kecepatan dan kemudahan <p>Attitudes and Emotions</p> <ul style="list-style-type: none"> Terdapat berbagai macam media dan mudah diakses <p>Front Stage Group Involved</p> <p>Front Stage System</p> <ul style="list-style-type: none"> Website Aplikasi Sosial Media <p>Backstage Processes</p> <ul style="list-style-type: none"> Update informasi <p>Backstage Groups</p> <p>Backstage Systems</p>	<p>Business Impact</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki aset digital aplikasi Pos Indonesia - Mendapat bonus dari Playstore atau Appstore - Meningkatnya respon dari aktivitas sosial media <p>Changes Needed</p> <p>Systems/Processes Needing Changes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan aplikasi Pos Indonesia - Optimalisasi sosial media <p>Process/Product Owners</p> <ul style="list-style-type: none"> Bagian IT <p>Other Teams Impacted</p> <ul style="list-style-type: none"> Bagian Pelayanan (Customer Care dan Pelayanan) 	<p>Next Steps</p> <p>Steps</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perancangan aplikasi Pos Indonesia - Perancangan aktivitas sosial media <p>Champions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer IT - Manajer Pelayanan <p>Support Team</p> <ul style="list-style-type: none"> Manajer Pelayanan Manajer Dukungan Umum Manajer Keuangan

Gambar 5.5 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P1 dan P2

Perancangan perbaikan atas akar masalah yang terjadi pada P5 terdapat pada Gambar 5.6. Perancangan atas akar masalah pada P5 menghasilkan usulan berupa penggantian fasilitas dan penambahan fasilitas hiburan serta pembuatan *outlet* minuman. Usulan ini ditujukan untuk mengurangi rasa bosan pelanggan dalam menunggu antrian.

<p>Existing Experience</p> <p>Customer Steps Tunggu panggilan nomor antrian</p> <p>Attitudes and Emotions Bosan karena lama menunggu</p> <p>Front Stage Group Involved</p> <p>Front Stage System</p>	<p>Insight</p> <p>Experience Need Butuh hiburan yang dapat menemani dalam menunggu antrian</p>	<p>New Attitude</p> <p>Merasakan kesenangan dan hilangnya rasa bosan dalam menunggu</p>
<p>Backstage Processes Perawatan fasilitas</p> <p>Backstage Groups</p> <p>Backstage Systems</p>	<p>Insight</p> <p>Emotional Need Butuh kesenangan dalam menunggu</p>	<p>New Behavior</p> <p>Dapat mendapatkan hiburan sebagai teman menunggu antrian</p>
<p>New Experience</p> <p>Customer Steps Tunggu panggilan nomor antrian</p> <p>Attitudes and Emotions Mendapatkn hiburan selama menunggu layanan</p> <p>Front Stage Group Involved</p> <p>Front Stage System</p> <p>Backstage Processes Perawatan fasilitas</p> <p>Backstage Groups</p> <p>Backstage Systems</p>	<p>Business Impact</p> <p>- Mengurangi keluhan pelanggan - Adanya lini usaha baru</p> <p>Changes Needed</p> <p>Systems/Processes Needing Changes - Penggantian fasilitas dan penambahan fasilitas hiburan - Pembuatan outlet minuman</p> <p>Process/Product Owners Bagian Pelayan</p> <p>Other Teams Impacted Bagian Keuangan</p>	<p>Next Steps</p> <p>Steps - Pembuatan rencana penggantian fasilitas dan penambahan fasilitas hiburan - Penyusunan proposal kerja sama dengan pihak terkait</p> <p>Champions Manajer Pelayanan</p> <p>Support Team Manajer Keuangan</p>

Gambar 5.6 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P5

Perancangan perbaikan atas akar masalah yang terjadi pada P6 dan P11 terdapat pada Gambar 5.7. Perancangan atas akar masalah pada P6 dan P11 digabungkan menjadi satu karena permasalahan yang terjadi hampir sama yaitu terkait pelayanan dari petugas yang tidak sesuai dengan SOP layanan. Dari perancangan ini, didapatkan usulan perbaikan berupa pemberian pelatihan kepada petugas dan pembuatan sistem penilaian kepuasan pelanggan.

<p>Existing Experience</p> <p>Customer Steps - Datang ke loket pengiriman - Tanda tangan shipping label</p> <p>Attitudes and Emotions Petugas kurang ramah</p> <p>Front Stage Group Involved Petugas loket</p> <p>Front Stage System</p>	<p>Insight</p> <p>Experience Need Butuh pelayanan yang berkualitas dan menyenangkan</p>	<p>New Attitude</p> <p>Merasakan kepuasan dan kesenangan dari layanan yang didapatkan</p>
<p>Backstage Processes</p> <p>Backstage Groups</p> <p>Backstage Systems</p>	<p>Insight</p> <p>Emotional Need Butuh kepuasan dan kesenangan</p>	<p>New Behavior</p> <p>Mendapatkan pelayanan yang berkualitas dan menyenangkan serta merekomendasikan layanan ke orang lain</p>
<p>New Experience</p> <p>Customer Steps - Datang ke loket pengiriman - Tanda tangan shipping label</p> <p>Attitudes and Emotions Petugas yang ramah, komunikatif dan bekerja sesuai SOP layanan</p> <p>Front Stage Group Involved Petugas loket</p> <p>Front Stage System Sistem penilaian kepuasan pelanggan</p> <p>Backstage Processes Perawatan sistem penilaian kepuasan</p> <p>Backstage Groups</p> <p>Backstage Systems</p>	<p>Business Impact</p> <p>Meningkatnya indeks kepuasan pelanggan</p> <p>Changes Needed</p> <p>Systems/Processes Needing Changes - Rancangan pelatihan - Sistem penilaian kepuasan pelanggan</p> <p>Process/Product Owners Bagian SDM</p> <p>Other Teams Impacted Bagian Keuangan Bagian Pelayanan</p>	<p>Next Steps</p> <p>Steps - Penyusunan rancangan pelatihan yang berorientasi pelanggan - Perancangan sistem penilaian kepuasan pelanggan</p> <p>Champions Manajer SDM</p> <p>Support Team Manajer Keuangan Manajer Pelayanan Bagian IT</p>

Gambar 5.7 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P6 dan P11

Perancangan perbaikan atas akar masalah yang terjadi pada P8 terdapat pada Gambar 5.8. Perancangan atas akar masalah pada P8 menghasilkan usulan berupa penambahan opsi pembayaran menggunakan *electronic money*. Usulan ini ditujukan untuk memberikan tambahan pilihan bagi pelanggan dalam pembayaran penggunaan layanan pengiriman di Kantor Pos.

Existing Experience	Insight	New Attitude
Customer Steps - Bayar biaya pengiriman	Experience Need Butuh yang lebih mudah dan mengikuti perkembangan dunia digital	Merasakan kemudahan dan ketepatan selama proses pembayaran
Attitudes and Emotions Tidak ada opsi pembayaran lain		
Front Stage Group Involved		
Front Stage System	Insight Emotional Need Butuh merasakan kemudahan dan ketepatan	New Behavior Dapat membayar dengan opsi pembayaran lain yaitu electronic money
Backstage Processes Siapkan uang kembalian		
Backstage Groups		
Backstage Systems		
New Experience	Business Impact	Next Steps
Customer Steps Bayar biaya pengiriman	Mendapatkan keunggulan kompetitif	Steps Pembuatan proposal kerja sama dengan penyedia electronic money
Attitudes and Emotions Memiliki opsi pembayaran dan kemudahan		
Front Stage Group Involved		Champions Manajer Pelayanan
Front Stage System Sistem pembayaran mitra electronic money	Changes Needed Systems/Processes Needing Changes Penambahan sistem pembayaran melalui electronic money	
Backstage Processes - Siapkan uang kembalian - Siapkan sistem pembayaran digital	Process/Product Owners Bagian Pelayanan	Support Team Manajer Keuangan
Backstage Groups		
Backstage Systems	Other Teams Impacted Bagian Keuangan	

Gambar 5.8 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P8

Perancangan perbaikan atas akar masalah yang terjadi pada P11 dan P12 terdapat pada Gambar 5.9. Perancangan atas akar masalah pada P11 dan P12 digabungkan menjadi satu karena permasalahan yang terjadi hampir sama yaitu terkait media yang digunakan. Dari perancangan ini, didapatkan usulan perbaikan berupa pembuatan fitur akun dan notifikasi pada *website* dan aplikasi Pos Indonesia serta pembuatan sistem notifikasi melalui SMS atau Whatsapp.

<p>Existing Experience</p> <p>Customer Steps - Tracking kiriman - Penerimaan konfirmasi barang sampai</p> <p>Attitudes and Emotions Tidak praktis dan dilakukan sendiri</p> <p>Front Stage Group Involved</p> <p>Front Stage System Website</p>	<p>Insight</p> <p>Experience Need Butuh yang lebih praktis dan tidak harus dilakukan sendiri secara terus-menerus</p>	<p>New Attitude</p> <p>Merasakan kemudahan dan rasa aman dari kiriman yang berada selama proses layanan</p>
<p>Backstage Processes Update informasi kiriman</p> <p>Backstage Groups</p> <p>Backstage Systems</p>	<p>Insight</p> <p>Emotional Need Butuh merasakan kemudahan dan rasa aman</p>	<p>New Behavior</p> <p>- Dapat mengetahui posisi kiriman dari notifikasi pada aplikasi, website - Dapat mengetahui kiriman telah sampai dari notifikasi pada aplikasi, website, SMS atau Whatsapp</p>
<p>New Experience</p> <p>Customer Steps - Tracking kiriman - Penerimaan konfirmasi barang sampai</p> <p>Attitudes and Emotions Mendapat informasi tracking dan konfirmasi dengan mudah</p> <p>Front Stage Group Involved</p> <p>Front Stage System Website, Aplikasi, SMS, Whatsapp</p> <p>Backstage Processes - Update informasi kiriman - Kirim notifikasi update kiriman</p> <p>Backstage Groups</p> <p>Backstage Systems</p>	<p>Business Impact</p> <p>Kualitas layanan yang semakin meningkat</p> <p>Changes Needed</p> <p>Systems/Processes Needing Changes - Pembuatan fitur akun dan notifikasi di website dan aplikasi - Pembuatan sistem notif SMS/WA</p> <p>Process/Product Owners Bagian IT</p> <p>Other Teams Impacted Bagian Pelayanan (Customer Care dan Pelayanan)</p>	<p>Next Steps</p> <p>Steps - Perancangan sistem notifikasi</p> <p>Champions - Manajer IT - Manajer Pelayanan</p> <p>Support Team Manajer Dukungan Umum Manajer Keuangan</p>

Gambar 5.9 Perancangan Perbaikan atas Akar Masalah P11 dan P12

Dari perancangan perbaikan atas tiap akar masalah yang, didapatkan 11 usulan perbaikan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada serta menjawab kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Detail dari 11 usulan perbaikan yang diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan aplikasi Pos Indonesia

Langkah ini perlu dilakukan sebagai perbaikan dalam meminimalisir media yang kurang praktis baik dalam pencarian informasi maupun pada proses *tracking* dan konfirmasi. Aplikasi dinilai lebih praktis mengingat hanya perlu *download* baik lewat Playstore maupun Appstore untuk dapat langsung digunakan. Selain itu, aplikasi juga dapat menjawab ekspektasi pelanggan dalam inovasi digital yang dibutuhkan. Dengan adanya aplikasi, diharapkan PT Pos Indonesia (Persero) dapat memiliki daya saing terhadap kompetitornya. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.5.



Gambar 5.10 Desain Usulan Aplikasi Pos Indonesia

Gambar 5.10 merupakan usulan laman aplikasi yang dapat digunakan PT Pos Indonesia (Persero). Dalam usulan laman aplikasi tersebut, terdapat beberapa fitur yang meliputi:

- a. *Pick Up*, fitur dalam mengatur penjadwalan layanan *pick up*

- b. *Tracking*, fitur dalam membantu melacak lokasi barang kiriman
- c. *My Shipment*, fitur dalam membantu merekam riwayat penggunaan layanan
- d. *Pos Tarif*, fitur dalam membantu memberikan informasi terkait biaya pengiriman
- e. Pos Sekitar, fitur dalam menemukan kantor pos atau agen pos terdekat
- f. Akun Saya, fitur yang menyimpan data pribadi dan riwayat penggunaan layanan
- g. *Notification*, fitur dalam memberikan notifikasi terhadap *update* informasi terbaru dari barang kiriman
- h. *News*, fitur yang memberikan informasi terbaru dari PT Pos Indonesia (Persero)
- i. *Promo*, fitur yang memberikan informasi terkait kumpulan promo yang diberikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) untuk pelanggan

2. Menggunakan dan mengoptimalkan kinerja sosial media sebagai media pemberi informasi

Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya telah memiliki media sosial Instagram sebagai salah satu media pemberi informasi. Namun, aktivitas dari sosial media ini kurang dioptimalkan. Hal ini dapat dilihat dari masih sedikitnya *followers* dan *like* yang dimiliki. Untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas media sosial ini, Kantor Pos Kebon Rojo dapat membuat konten yang lebih menarik pelanggan seperti *quiz* berhadiah dan lainnya. Tidak lupa perlu adanya *update* informasi setiap harinya. Sehingga dapat membuat aktivitas media sosial dapat diminati oleh pelanggan dan masyarakat untuk melakukan *follow* dan memberikan *like*. Dengan mengoptimalkan kinerja sosial media, informasi baru yang berguna untuk pelanggan akan dapat tersebar luas dan dapat mudah didapatkan. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.5.

3. Penggantian serta penambahan fasilitas

Langkah ini perlu dilakukan sebagai perbaikan dalam membantu mengurangi kejenuhan pelanggan dalam menunggu antrian. Penggantian fasilitas dilakukan untuk mengganti kursi yang lama, hal ini mengingat untuk memberikan kenyamanan pada pelanggan. Kursi tersebut akan digantikan dengan kursi yang memiliki bantalan, sehingga dapat memberikan kenyamanan selama menunggu.

Kemudian untuk penggantian terhadap kipas angin yang rusak. Sedangkan penambahan fasilitas dilakukan dengan memberikan fasilitas yang dapat memberikan hiburan kepada pelanggan. Fasilitas tersebut dapat berupa bahan bacaan, televisi ataupun musik. Selain itu, Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya juga dapat mempertimbangkan penambahan ketersediaan permen atau yang lain di bagian loket. Dengan adanya fasilitas tersebut, kenyamanan pelanggan dalam proses layanan serta rasa jenuh dalam menunggu antrian dapat teratasi. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.6.

4. Pembuatan *outlet* minuman

Langkah ini perlu dilakukan sebagai perbaikan dalam membantu mengurangi kejenuhan pelanggan. Perbaikan ini bisa dilakukan dengan membuat sendiri ataupun bekerja sama dengan pihak baik *café* atau yang bersangkutan. *Outlet* minuman sendiri dipilih sebagai salah satu rancangan perbaikan mengingat kondisi Surabaya yang memiliki suhu udara sangat panas. Sehingga kondisi tersebut dapat menjadi peluang bagi Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Konsep kantor pos yang berada pada di sekitar Taman Apsari bisa dijadikan sebuah patokan. Namun, melihat mobilitas yang cukup tinggi di wilayah Kantor Pos Kebon Rojo. Konsep *coffee to go* akan dirasa lebih tepat untuk digunakan. Dengan adanya *outlet* minuman ini, diharapkan dapat menjadi teman selama menunggu antrian. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.6.

5. Pemberian pelatihan kepada pegawai akan pentingnya layanan yang berorientasi pelanggan

Langkah ini perlu dilakukan sebagai perbaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Saat ini kondisi layanan yang diberikan dinilai kurang baik karena adanya kekurangan pada segi keramahan atau standar 3S yang ada. Sehingga dengan adanya pelatihan kepada pegawai akan pentingnya layanan yang berorientasi pelanggan dapat memperbaiki kualitas kerja yang diberikan. Selain itu, pentingnya layanan berorientasi pelanggan dapat membantu terlaksananya SOP layanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.7.

6. Pembuatan sistem penilaian kepuasan pelanggan terhadap pelayanan

Langkah ini perlu dilakukan sebagai perbaikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai sendiri akan terkena dampak dari motivasi yang ada di dalam diri masing-masing pegawai dari penilaian layanan yang diberikan oleh pelanggan. Selain itu, sistem penilaian kepuasan pelanggan ini dapat memberikan gambaran kepada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya terhadap kondisi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Sistem penilaian kepuasan pelanggan ini dapat melihat Alfamart sebagai salah satu contohnya. Dengan adanya sistem ini, Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya juga dapat memantau kinerja tiap pegawai loketnya untuk nantinya dapat memberikan *reward* atau *punishment* atas kinerjanya. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.7.

7. Penambahan opsi pembayaran *electronic money*

Langkah ini perlu dilakukan sebagai perbaikan dalam memberikan opsi pembayaran. Pembayaran yang ada di banyak penyedia layanan logistik memang menggunakan uang *cash*. Hal ini menimbulkan adanya keterbatasan pilihan dari pelanggan, terutama di era digital ini di mana pembayaran sudah bisa dilakukan melalui teknologi *electronic money*. Dengan menambah opsi pembayaran, pelanggan akan merasa memiliki kemudahan karena dapat menggunakan pilihan yang dimiliki. Selain itu, adanya penambahan opsi pembayaran ini akan memberikan daya saing tersendiri kepada PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini mengingat belum adanya penyedia layanan logistik yang berinovasi dalam segi pembayaran menggunakan *electronic money*. Tidak hanya itu, dengan opsi pembayaran *electronic money*, perusahaan dapat mengakomodasi diskon yang diinginkan oleh pelanggan. Untuk alternatif yang dapat dipilih Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dalam perbaikan ini adalah untuk bermitra dengan penyedia seperti OVO, Go Pay, Dana, Link Aja atau *electronic money* oleh bank yaitu Flazz BCA, E-Money Mandiri, Brizzi BRI atau lainnya. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.8.

8. Adanya personalisasi pelanggan pada *website* atau aplikasi Pos Indonesia

Adanya personalisasi berupa akun pada *website* atau aplikasi Pos Indonesia akan digunakan dalam memberikan notifikasi kepada pelanggan. Selama ini, proses

tracking dan pemberian konfirmasi barang sampai dilakukan sendiri oleh pelanggan dengan membuka *website*, namun pelanggan merasa proses tersebut kurang praktis karena terlalu merepotkan. Dengan adanya notifikasi kepada pelanggan pada proses *tracking* dan penerimaan konfirmasi barang sampai, pelanggan akan mengetahui *update* informasi kiriman secara berkala sehingga dapat merasa aman dan nyaman terhadap kiriman yang sedang berada pada proses layanan. Proses pemberian notifikasi bisa didapatkan pelanggan dengan cara menambahkan nomor resi pengiriman ke fitur *my shipment*, sehingga *update* informasi dari nomor resi tersebut dapat dikirimkan dalam bentuk notifikasi. Selain itu, adanya akun pribadi ini dapat menyimpan riwayat penggunaan layanan yang telah selesai, sehingga pelanggan juga dapat mengetahui penggunaan layanannya selama ini. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.9.

9. Pemberian notifikasi untuk *tracking* dan penerimaan konfirmasi barang sampai

Selama ini proses penerimaan konfirmasi barang sampai dilakukan sendiri oleh pelanggan dengan membuka *website*. Proses tersebut dinilai merepotkan bagi pelanggan. Sehingga perbaikan berupa pemberian notifikasi melalui WA atau SMS menjadi salah satu opsi yang bisa dipertimbangkan. Hal ini mengingat tidak semua pelanggan dapat menggunakan *website* dan tidak semua pelanggan juga mau *download* dan menggunakan aplikasi nantinya. Adanya pemberian notifikasi ini akan memberikan rasa aman kepada pelanggan, karena bisa mendapatkan informasi bahwa kiriman telah sampai dan diterima pada orang yang tepat. Rancangan perbaikan ini didapatkan dari kerangka perbaikan pada Gambar 5.9.

10. Perbaikan dan penambahan jenis bank pada ATM Center

Langkah perbaikan ini merupakan upaya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan menilai bahwa ATM Center di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya hanya berada terbatas pada Bank BNI saja. Keterbatasan ini menimbulkan risiko pelanggan gagal melakukan pengiriman. Hal ini diakibatkan jika ada perbedaan harga antara informasi yang didapatkan sebelumnya dengan kondisi di loket dengan kondisi tidak membawa cadangan uang *cash*. Sehingga penambahan jenis bank lain dalam ATM Center dapat menjadi salah satu jalan keluar bagi situasi tersebut. Hal ini mengingat tidak semua pelanggan menggunakan Bank BNI.

11. Penambahan jumlah *outlet* Pos Indonesia

Langkah perbaikan ini diusulkan oleh pelanggan untuk ditujukan kepada PT Pos Indonesia (Persero). Hal ini mengingat bahwa jumlah *outlet* Pos Indonesia yang sedikit. Sehingga pelanggan cenderung memiliki akses yang sulit untuk menggunakan layanan milik Pos Indonesia. Penambahan jumlah *outlet* bisa dilakukan dengan membangun sendiri atau dengan menggunakan pihak ketiga dengan perjanjian *franchise*. Dengan penambahan jumlah *outlet* ini, PT Pos Indonesia (Persero) dapat meningkatkan jumlah transaksi yang ada dan dapat bersaing dengan kompetitornya. Dengan peningkatan jumlah transaksi ini, PT Pos Indonesia (Persero) dapat bekerja lebih efisien, mengingat salah satu strategi efisiensi dalam proses logistik adalah dengan mendapatkan kapasitas *Truck Load* (TL).

Dari perancangan perbaikan dan penjelasan akar masalah pada subbab sebelumnya, didapatkan keterkaitan antara masalah yang terjadi dengan usulan perbaikan yang terdapat pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6 Keterkaitan antara Masalah yang Terjadi dengan Usulan Perbaikan

No	Proses	Akar Masalah	Usulan Perbaikan
1	P1	Keterbatasan media dalam memberikan informasi	Pembuatan aplikasi Pos Indonesia dan optimalisasi kinerja sosial media
2	P2	Media yang kurang praktis digunakan dalam perbandingan harga, kecepatan dan kemudahan	Pembuatan aplikasi Pos Indonesia
3	P5	Kebosanan dalam menunggu antrian	Penggantian fasilitas dan penambahan fasilitas hiburan serta pembuatan <i>outlet</i> minuman
4	P6	Tidak terlaksananya standar 3S yang telah ditetapkan	Pemberian pelatihan yang berorientasi pelanggan dan pembuatan sistem penilaian kepuasan pelanggan
5	P8	Keterbatasan opsi pembayaran	Penambahan sistem pembayaran menggunakan <i>electronic money</i>
6	P9	Petugas yang melewati proses sehingga tidak sesuai dengan SOP layanan yang ada	Pemberian pelatihan yang berorientasi pelanggan dan pembuatan sistem penilaian kepuasan pelanggan
7	P11	Media yang kurang praktis digunakan dalam proses <i>tracking</i>	Pembuatan aplikasi Pos Indonesia dan pembuatan fitur akun dan notifikasi pada <i>website</i> dan aplikasi Pos Indonesia
8	P12	Proses konfirmasi yang tidak seharusnya dilakukan sendiri	Pembuatan aplikasi Pos Indonesia dan pembuatan sistem notifikasi melalui SMS/Whatsapp

5.6 Validasi Rancangan Perbaikan

Setelah mendapatkan rancangan perbaikan dalam upaya menyelesaikan masalah, rancangan perbaikan akan divalidasi melalui penilaian dari manajemen internal serta pelanggan. Validasi akan dilakukan melalui wawancara mendalam dengan memberikan lampiran berupa lembar validasi (Lampiran 4, Lampiran 5 dan Lampiran 6). Berikut merupakan proses validasi rancangan perbaikan yang telah dilakukan.

5.6.1 Validasi Rancangan Perbaikan oleh Manajemen Internal

Selama proses validasi, dilakukan diskusi terkait usulan perbaikan dengan pihak Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya yang diwakili oleh Pak Muslaeni. Dari proses diskusi tersebut, didapatkan bahwa dua usulan perbaikan mendapatkan kendala. Tabel 5.6 merupakan hasil penilaian berdasarkan diskusi yang dilakukan.

Tabel 5.7 Hasil Diskusi Perbaikan Rancangan

No	Rancangan Perbaikan	Masalah yang Terjadi	Penilaian dari Manajemen Internal
1	Perbaikan dan penambahan jenis bank pada ATM Center	Kebutuhan pelanggan akan keterbatasan pilihan ATM dalam kondisi tidak ada cadangan <i>cash</i>	Terdapat kendala pada <i>agreement</i> yang ada. Pihak Kantor Pos telah menyediakan lokasi namun pihak bank menilai <i>agreement</i> kurang sesuai.
2	Penambahan jumlah <i>outlet</i> Pos Indonesia	Kebutuhan pelanggan akan akses dalam menjangkau layanan yang diberikan oleh Pos Indonesia	PT Pos Indonesia memang membatasi jumlah <i>outlet</i> untuk tetap menjaga kualitas layanannya

Selain dua rancangan tersebut, rancangan perbaikan dinilai dapat diajukan untuk layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Selanjutnya, validasi dilakukan dengan memberikan lembar validasi. 9 rancangan perbaikan yang diusulkan dinilai valid dalam menyelesaikan masalah serta sesuai dengan sumber daya yang dimiliki oleh Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. Selanjutnya rancangan perbaikan yang telah tervalidasi ini akan divalidasi kepada pelanggan untuk mengetahui apakah perbaikan telah dapat memberikan pengalaman dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

5.6.2 Validasi Rancangan Perbaikan oleh Pelanggan

Proses validasi rancangan perbaikan oleh pelanggan dilakukan oleh 8 responden yang telah diwawancarai sebelumnya pada tahap wawancara pelanggan.

Validasi dilakukan melalui wawancara serta memberikan lembar validasi dengan mempertimbangkan aspek kesesuaian perbaikan dengan pemberian pengalaman dan perbaikan dengan kebutuhan pelanggan. Dari 8 responden pada wawancara pelanggan, dua responden terkendala untuk memberikan validasi karena tidak memberikan respon pada media komunikasi untuk dapat melaksanakan wawancara. Berdasarkan penilaian validasi dari 6 responden tersebut, 9 rancangan perbaikan mendapatkan notasi nilai “++”. Dari hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa 9 rancangan perbaikan yang diusulkan valid untuk menyelesaikan masalah pada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dan dinilai dapat memberikan pengalaman tersendiri bagi pelanggan serta dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

(Halaman sengaja dikosongkan)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan terkait kesimpulan dari penelitian, keterbatasan penelitian serta saran yang diberikan baik untuk Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya maupun penelitian selanjutnya. Saran yang diberikan kepada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk dapat tetap bersaing dalam industri layanan logistik.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menggunakan *Customer Journey Framework*, didapatkan kesimpulan yang dapat menjawab tujuan dari penelitian. Berikut merupakan kesimpulan yang dapat mewakili penelitian ini:

1. Dari 12 proses layanan pengiriman paket atau surat pada *individual consumer* terdapat 8 proses yang memiliki nilai pengalaman yang kurang baik dari pelanggan.
2. Dari 8 proses yang memiliki penilaian pengalaman kurang baik dari pelanggan, dilakukan identifikasi terkait akar masalah yang menyebabkan penilaian pengalaman kurang baik dari 8 proses tersebut, yaitu:
 - a. Keterbatasan media dalam memberikan informasi
 - b. Media yang kurang praktis digunakan dalam perbandingan harga, kecepatan dan kemudahan
 - c. Kebosanan dalam menunggu antrian
 - d. Tidak terlaksananya standar 3S yang telah ditetapkan
 - e. Keterbatasan opsi pembayaran
 - f. Petugas yang melewati proses sehingga tidak sesuai dengan SOP layanan yang ada
 - g. Media yang kurang praktis digunakan dalam proses *tracking*
 - h. Proses konfirmasi yang tidak seharusnya dilakukan sendiri
3. Dari akar masalah yang teridentifikasi, didapatkan 9 usulan perbaikan yang dirancang berdasarkan kerangka Oracle untuk dapat meminimasi titik gangguan yang ada di proses layanan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya. 9 usulan perbaikan yang diajukan adalah:

- a. Pembuatan aplikasi Pos Indonesia
- b. Menggunakan dan mengoptimalkan kinerja sosial media sebagai media pemberi informasi
- c. Penggantian serta penambahan fasilitas hiburan
- d. Pembuatan *outlet* minuman (Konsep *coffee to go*)
- e. Pemberian pelatihan kepada pegawai akan pentingnya layanan yang berorientasi pelanggan
- f. Pembuatan sistem penilaian kepuasan pelanggan terhadap pelayanan
- g. Penambahan opsi pembayaran menggunakan *electronic money*
- h. Adanya personalisasi pelanggan pada *website* / aplikasi Pos Indonesia
- i. Pemberian notifikasi untuk *tracking* dan penerimaan konfirmasi barang sampai (Melalui Whatsapp atau SMS)

6.2 Keterbatasan dan Saran

Keterbatasan penelitian ini didapatkan setelah meninjau hasil dari penelitian. Sedangkan saran penelitian diberikan bagi Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dan penelitian selanjutnya. Saran untuk penelitian selanjutnya didapatkan dari keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Berikut merupakan keterbatasan yang dimiliki penelitian ini serta saran yang dapat diberikan.

6.2.1 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah tidak adanya penentuan prioritas bagi usulan perbaikan yang diusulkan. Usulan perbaikan yang diusulkan hanya didapatkan dari kerangka rancangan perbaikan dengan mempertimbangkan masalah sebagai faktor utama dan tidak mempertimbangkan perbaikan mana yang harus diprioritaskan. Sehingga Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya tidak dapat menentukan langkah mana yang harus diambil terlebih dulu dari titik-titik gangguan yang ada. Selain itu terdapat keterbatasan pada responden penelitian. Penelitian ini mengambil perbedaan berdasarkan *gender*, hal ini dikarenakan aspek demografi lain seperti umur, ras, pekerjaan dan lain sebagainya tidak dapat dijangkau sehingga tidak dapat merepresentasikan perbedaan pelanggan Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.

6.2.2 Saran

Dari penelitian yang telah dilaksanakan, didapatkan hasil yang dapat digunakan sebagai saran bagi objek amatan serta keterbatasan penelitian yang dapat digunakan sebagai saran bagi penelitian selanjutnya. Berikut merupakan saran yang dapat diberikan dari penelitian ini.

1. Bagi Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya
 - a. Inovasi layanan yang berorientasi kepada pelanggan serta mengikuti perkembangan digital perlu terus dikembangkan sehingga dapat memberikan daya saing tersendiri dibandingkan para kompetitornya.
 - b. Penggunaan metode *Customer Journey Framework* dapat digunakan untuk mengetahui kondisi layanan saat ini serta memberikan inovasi baru, tidak hanya bagi layanan pengiriman tetapi juga bagi layanan lain yang dimiliki oleh Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.
 - c. Usulan perbaikan dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam memberikan inovasi layanan baru pada Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya dan PT Pos Indonesia (Persero).
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian pada pelanggan korporat (*business consumer*) dapat menjadi peluang penelitian mengingat belum adanya penelitian pada proses layanan logistik B2B di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.
 - b. Penelitian menggunakan metode *Customer Journey Framework* dapat digunakan pada jenis layanan yang lain.
 - c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan penelitian selanjutnya untuk menentukan prioritas usulan perbaikan yang harus diterapkan oleh Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya.

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, L., Wall, E., & Carbone, L. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing. *Academy of Management Perspective*, 20(2), 43–57.
- Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management* (1st Editio). New York: Mc Graw Hill International.
- Council of Supply Chain Management Professional. (2010). *Annual Global Conference*.
- Council of Supply Chain Management Professional. (2013). Glossary. Retrieved from <https://cscmp.org/>
- Databoks.co.id. (2018a). 2016, Sebanyak 8,6 Juta Orang Melakukan Transaksi Online. Retrieved March 2, 2019, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/11/15/2016-sebanyak-86-juta-orang-melakukan-transaksi-online>
- Databoks.co.id. (2018b). Berapa Pembeli Digital Indonesia? Retrieved March 2, 2019, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/11/16/transaksi-e-commerce-indonesia-naik-500-dalam-5-tahun>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research – a critical review. *International Journal of Service Industry Management*.
- Ellis, R. (2016). Client Journey Mapping (CJM) What’s that got to do with Business Analysts?
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing*, 70(1), 3–14.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
- Geum, Y., Seol, H., Lee, S., & Park, Y. (2009). Application of fault tree analysis to

- the service process : service tree analysis approach. *Journal of Service Management*, 20(4), 433–454.
- Gronroos, C. (2001). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2nd Editio). New York: Wiley.
- Gummesson, E. (2007). Access to reality: observations on observational methods. *Qualitative Market Research*, 10(2), 130–134.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2003). The successful management of small logistics company. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(9), 825–842.
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(12).
- Hickson, A., Wirth, B., & Morales, G. (2008). *Supply Chain Intermediaries Study*.
- J&T. (2018). 3 Tahun Berdiri, J&T Express Perkuat Sinergi Dengan Partner Industri E-commerce. Retrieved March 30, 2019, from <https://www.jet.co.id/news/show/3-tahun-berdiri,-j&t-express-perkuat-sinergi-dengan-partner-industri-e-commerce>
- JNE. (2015). Profil Perusahaan. Retrieved March 30, 2019, from <https://www.jne.co.id/id/perusahaan/profil-perusahaan>
- Law, E. L.-C., Roto, V., Hassenzahl, M., Vermeeren, A.P.O.S., & Kort, J. (2009). Understanding, scoping and defining user experience: a survey approach. *Proceedings of the 27th SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems in Boston*, 719–728.
- Lim, S. F. W. T., Jin, X., & Srail, J. S. (2018). Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(3).
- Lin, Y., & Pekkarinen, S. (2011). QFD-based modular logistics service design. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(5), 344–356.
- Logistic, F. (2018). About Us. Retrieved March 30, 2019, from <https://m.firstlogistics.co.id/#aboutus>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *SERVICES MARKETING People, Technology, Strategy*. (Seventh Edition, Ed.). Prentice Hall.

- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation (6th Ed.)* (6th Editio). New Jersey: Pearson Education.
- Massanari, A. (2010). Designing for imaginary friends: information architecture, personas and the politics of user-centered design. *New Media & Society*, 12(3), 401–416.
- Mc Kinsey, C. (2016). *Customer Experience: Creating Value through Transforming Customer Journeys*.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 117–126.
- Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 359–368.
- Oracle. (2018a). *Customer Experience Journey Mapping*.
- Oracle. (2018b). Workshop Basics. Retrieved March 15, 2019, from <https://designingcx.com/workshop>
- Peltari, J. (2017). *Customer Journey and Experience in The FIS Nordic World Ski Championships 2017*. Haaga-Helia University.
- Percin, S. (2009). Evaluation of third party logistics (3PL) providers by using a two phase AHP and TOPSIS methodology. *Benchmarking: An International Journal*, 16(5), 588–604.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*. Boston.
- Rajesh, R., Pugazhendhi, S., Ganesh, K., Muralidharan, C., & Sathiamoorthy, R. (2011). Influence of 3PL service offerings on client performance in India. *Transportation Research Part E*, 47, 149–165.
- Rawson, A., & Duncan, E. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91–98.
- RPX. (2019). Tentang RPX. Retrieved March 30, 2019, from <https://beta.rpx.co.id/about-us>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (Fifth Edit). Prentice Hall.
- Segelstrom, F. (2009). Communicating through visualizations: service designers on visualizing user research. In *First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*. Oslo.

- Sicepat. (2018). About Us. Retrieved March 30, 2019, from <http://sicepat.com/home>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is service design thinking: Basics—tools—cases*.
- Sudrajat, D. (2010). SEGMENTASI PASAR PENYEDIA JASA LOGISTIK (THIRD PARTY LOGISTICS) DI INDONESIA. *Binus Business Review Journal*, 1(2), 332–341.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N. J., Nobrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376.
- Temkin, B. D. (2010). Mapping The Customer Journey, Forrester Research [pdf]. Retrieved from http://www.quaero.com/writable/files/mapping_customer_journey.pdf
- Tiki. (2018). Sejarah. Retrieved March 30, 2019, from <https://tiki.id/id/sejarah>
- Top Brand Awards. (2018). Top Brand Index 2018 Fase 2. Retrieved March 2, 2019, from http://www.topbrand-award.com/top-brand-survey/survey-result/top_brand_index_2018_fase_2
- Trischler, J., & Zehrer, A. (2012). Service design: Suggesting a qualitative multistep approach for analyzing and examining theme park experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 57–71.
- Wang, Y. (2013). *Describing shopping experience with customer journey maps for digital service design*.
- Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A. (2011). NSD processes and practices in experiential services. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 63–80.

Biodata Penulis



Penulis bernama Brian Refindra, lahir di Jombang 22 Desember 1996. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Bhayangkara, SDN Kepanjen 2 Jombang, SMPN 2 Jombang dan SMAN 2 Jombang. Setelah menempuh pendidikan SMA, penulis melanjutkan studi di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember pada tahun 2015. Pada studi di Manajemen Bisnis, penulis mengambil fokus pada manajemen operasional.

Selama masa perkuliahan, penulis mengikuti berbagai kegiatan, aktif berorganisasi dalam Kelompok Studi Mahasiswa (KSM) menjadi Ketua pada tahun 2016 – 2018, aktif dalam menjalankan tugas sebagai asisten laboratorium *Business Analytic and Strategic Laboratory* di Departemen Manajemen Bisnis ITS pada tahun 2017 – 2019 serta berkesempatan menjadi *finalist* pada lomba *start up* Appcelerate ITS pada tahun 2017. Selain kegiatan di kampus, penulis juga berkesempatan untuk mendapatkan pengalaman langsung dari kerja praktik selama satu bulan pada Divisi Supply Chain di PT Pakarti Riken Sidoarjo untuk melakukan analisis risiko *supply chain* menggunakan kerangka *House of Risk* (HoR). Selain aktif dalam kegiatan dan organisasi di kampus, penulis juga menjalankan *online shop* di bidang *fashion* yang telah didirikan mulai dari tahun 2013. Dari aktivitas yang telah dilakukan selama masa kuliah, penulis memiliki ketertarikan pada bidang *operational* dan *supply chain management* serta bidang bisnis *fashion*, *start up digital* dan logistik. Apabila ingin berdiskusi lebih lanjut, penulis dapat dihubungi melalui brefindra@gmail.com.