



SKRIPSI

**ANALISIS EVALUASI DAN PERANCANGAN PERBAIKAN KUALITAS
LAYANAN LOGISTIK PADA PERUSAHAAN 3PL DI SURABAYA
(STUDI KASUS PT. POS LOGISTICS INDONESIA)**

Munsyifatul Paiqoh

NRP. 2512 101 701

Dosen Pembimbing:

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

NIP. 1970 0721 1997 02 1001

Ko-Pembimbing:

Aang Kunaifi, S.E., MSA., Ak.

NIP. 1987 0710 2015 04 1003

**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016**



UNDERGRADUATE THESIS

**EVALUATION AND RECOMMENDATION OF LOGISTIC SERVICES
QUALITY IN 3PL COMPANY IN SURABAYA
(CASE STUDY OF PT POS LOGISTICS INDONESIA)**

Munsyifatul Paiqoh

NRP. 2512 101 701

Supervisor :

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

NIP. 1970 0721 1997 02 1001

Co-Supervisor :

Aang Kunaifi, S.E., MSA., Ak.

NIP. 1987 0710 2015 04 1003

**DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA**

2016

LEMBAR PENGESAHAN

**EVALUASI DAN PERANCANGAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN
LOGISTIK PADA PERUSAHAAN 3PL DI SURABAYA
(STUDI KASUS PT. POS LOGISTICS INDONESIA)**

Oleh:

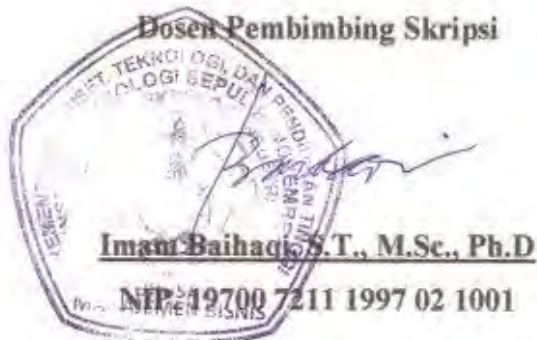
Munsvifatul Paiqoh

NRP. 2512101701

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi S-1 Jurusan Manajemen Bisnis
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya tanggal 01 Agustus 2016**

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi



Dosen Ko-Pembimbing Skripsi



Aang Kunaifi, S.E., MSA., Ak.

NIP. 1987 0710 2015 04 1003

**ANALISIS EVALUASI DAN PERANCANGAN PERBAIKAN KUALITAS
LAYANAN LOGISTIK PADA PERUSAHAAN 3PL DI SURABAYA
(STUDI KASUS PT. POS LOGISTICS INDONESIA)**

Nama : Munsyifatul Paiqoh
NRP : 2512101701
Jurusan : Manajemen Bisnis
Pembimbing : Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D
Ko-Pembimbing : Aang Kunaifi, S.E., MSA., Ak.

ABSTRAK

Third Party Logistic (3PL) adalah perusahaan pihak ketiga (outsourcing) yang menyediakan layanan aktivitas logistik diantara dua atau lebih fasilitas dalam suatu supply chain. Jasa 3PL saat ini banyak dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan fungsi inti bisnis mereka. Oleh karena itu, perusahaan 3PL menjadi pihak yang memegang peranan penting terhadap pelanggan perusahaannya maupun pelanggan akhir perusahaan. Selain faktor biaya kompetisi, kualitas layanan logistik menjadi hal yang dipertimbangkan secara cermat demi modal kelangsungan hidup operasional perusahaan yang membutuhkan evaluasi secara berkala.

PT Pos Logistics Indonesia merupakan anak perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) yang didedikasikan untuk membantu menyediakan dukungan pada *supporting business activities* yakni bidang logistik. Citra perusahaan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menciptakan reputasi yang baik di kalangan pelanggan logistik. Untuk mempertahankan posisi perusahaan ini maka dibutuhkan evaluasi khusus terhadap kualitas layanan logistik dengan metode *Importance Performance Analysis* dan *House of Risk* (HOR).

Dari hasil metode *House of Risk 1*, diidentifikasi masalah yang memiliki dampak paling berpengaruh saat ini terhadap kualitas layanan logistik perusahaan adalah fasilitas yang kurang memadai. Sedangkan usulan perbaikan utama untuk mencegah terjadinya penurunan kualitas layanan logistik, pada *House of Risk 2* disarankan untuk menyediakan fasilitas sistem informasi terintegrasi.

Kata kunci: Kualitas Layanan Logistik, *Importance Performance Analysis*, *House of Risk*, *Third Party Logistic*

**EVALUATION AND RECOMMENDATION OF LOGISTIC SERVICES
QUALITY IN 3PL COMPANY IN SURABAYA
(CASE STUDY OF PT POS LOGISTICS INDONESIA)**

Nama : Munsyifatul Paiqoh
NRP : 2512101701
Departement : Business Management
Supervisor : Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D
Co-Supervisor : Aang Kunaifi, S.E., MSA., Ak.

ABSTRACT

Third Party Logistic (3PL) is a term used to call foreign companies which are active in two or more activities of a supply chain. Nowadays 3PL are broadly used in the logistic industry because it provides outstanding benefits. There fore 3PL companies play an important role both to its own customers and end customers. Besides the factor of cost competition, logistic service quality also becomes an important factor to put into concern to bring operational sustainability and customer loyalty that it needs periodical evaluation.

PT Pos Logistics Indonesia is a subsidiary of PT Pos Indonesia (Persero) which is dedicated to help entities to concentrate to its core business by providing backing for supporting business activities, specifically in the logistic. The corporate's brand image as a state-owned company spawn good reputation to its customers. To maintain its position a specific evaluation to logistic service quality approached by Importance and Performance Analysis and House of Risk (HOR) method is needed.

The result of the House of Risk I identifies the problem which accounts for the most significant influence to logistic service quality of the company is insufficient facilities. On the other side the proposed improvements to prevent the decrease of the logistic service quality level by using House of Risk 2 is to provide integrated information system.

Keywords: Logistic Service Quality, Importance Performance Analysis, House of Risk, Third Party Logistic

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi. Penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ayahanda raja tercinta H. Syukron dan Ibunda ratu yang saya sayangi Hj Yaumah yang telah mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang serta perhatian moril maupun materil selama penyusunan laporan skripsi ini.

Penghargaan dan terima kasih penulis berikan kepada Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D selaku dosen pembimbing dan Bapak Aang Kunaifi, S.E., MSA., Ak selaku ko-Pembimbing yang telah membantu penulisan skripsi ini. Serta ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Tony Y. Cahyono, Kepala Manajer PT Pos Logistics Indonesia cabang Surabaya dan Ibu Anggraini Kumaladari yang sangat membantu dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini,
2. Andina Primadini Isnainia, Havid Ghilman, Ahmad Farki dan teman-teman di Jurusan Manajemen Bisnis ITS atas dukungan dan bantuan yang diberikan,
3. Kakak Denunk, Adek Diyah dan Adik tercinta Fauzan atas semangat dan dorongannya hingga selesainya penyusunan skripsi ini,
4. Zahrotus Sholichah dkk di Pondok Pesantren Al Fatah 2 Singosari yang selalu bersedia mengembalikan saya ke jalan yang lurus,
5. Al – Mahbubah wal mukarromah Isatul Husna S.Pd.I. Karena dia penyusunan skripsi ini luar biasa!
6. Ahmad Muzayyin, terima kasih untuk selalu menjadi yang teristimewa
7. Pihak- pihak lain yang membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Semoga laporan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan referensi oleh PT Pos Logistics Surabaya.

Surabaya, Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan dan Asumsi	5
1.5.1 Batasan.....	5
1.5.2 Asumsi	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Jasa	7
2.1.1 Karakteristik Jasa.....	7
2.1.2 Kualitas Jasa	8
2.2 Logistik.....	10
2.3 Kualitas Layanan Logistik (Logistic Service Quality).....	13
2.4 Importance and Performance Analysis	14
2.5 House of Risk (HOR).....	16
2.6 Penelitian Terdahulu	19
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	23
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	23
3.2 Objek dan Subjek Penelitian	23

3.3	Alur Penelitian	23
3.3.1	Identifikasi Atribut	25
3.3.2	Penyusunan Kuesioner	27
3.3.3	Pengumpulan Data	28
3.3.4	Pengolahan Data.....	28
3.3.5	Kesimpulan dan Saran.....	32
BAB IV PENGUMPULAN DATA		33
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	33
4.2	Sejarah Perusahaan	33
4.3	Profil Perusahaan	34
4.4	Struktur Organisasi Pos Logistics.....	36
4.5	Identifikasi Atribut Kuesioner Evaluasi Layanan Logistik	37
4.6	Penyebaran Kuesioner	40
4.7	Pengumpulan Data.....	41
4.7.1	Data Responden.....	41
4.7.2	Data Tingkat Kepentingan dan Kepuasan	43
BAB V ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN		47
5.1	Importance- Performance Analysis	47
5.2	House of Risk 1	49
5.2.1	Identifikasi Masalah	49
5.2.2	Penilaian Tingkat Keseriusan Masalah (Si)	49
5.2.3	Identifikasi Penyebab/ Agen Masalah (Aj)	52
5.2.4	Penilaian Kemungkinan Terjadinya Penyebab Masalah (Oj).....	53
5.2.5	Korelasi Masalah dan Penyebab Masalah (Rij)	55
5.2.6	Perhitungan Nilai Agregat Penyebab Masalah	56
5.3	House of Risk 2	62
5.3.1	Usulan Perbaikan.....	62
5.3.2	Penentuan Korelasi Usulan Perbaikan dan Penyebab Masalah (Ejk)	63
5.3.3	Menghitung Total Efektifitas (TEk).....	64
5.3.4	Menentukan Tingkat Kesulitan Pelaksanaan Perbaikan	65
5.3.5	Menentukan Rasio Total Efektifitas Dibanding Kesulitan (ETDk). 67	67

5.3.6 Penentuan Prioritas Perbaikan (Rk).....	67
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	75
6.1 Kesimpulan.....	75
6.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN.....	81
BIODATA PENULIS	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peringkat Indonesia di LPI Global tahun 2015	2
Tabel 2.1 Rancangan Model HOR 1	17
Tabel 2.2 Model HOR 2	18
Tabel 2.3 Peneliti- Peneliti Terdahulu	21
Tabel 3.1 Skala Kualitas Layanan Logistik	25
Tabel 3.2 Skala Likert Tingkat Kepentingan	27
Tabel 3.3 Skala Likert Tingkat Kepuasan.....	28
Tabel 3.4 Model HOR Fase 1	29
Tabel 3.5 Model HOR 2.....	31
Tabel 4.1 Atribut Dimensi Kualitas Layanan Logistik	38
Tabel 4.2 Daftar Jenis Perusahaan Responden	41
Tabel 4.3 Data Tingkat Kepentingan dan Kepuasan.....	44
Tabel 5.1 Hasil Tingkat Kesesuaian IPA.....	47
Tabel 5.2 Skala Tingkat Keseriusan Masalah	50
Tabel 5.3 Hasil Identifikasi Tingkat Keseriusan Masalah (Si)	51
Tabel 5.4 Identifikasi Penyebab/ Agen Masalah.....	52
Tabel 5.5 Skala Kemungkinan Terjadinya Penyebab Masalah.....	53
Tabel 5.6 Hasil Identifikasi Kemungkinan Terjadinya Penyebab Masalah (Oj) ..	54
Tabel 5.7 Hasil Perhitungan Nilai ARP	56
Tabel 5.8 Ranking Agen Masalah (Pj).....	57
Tabel 5.9 Model HOR 1	59
Tabel 5.10 Usulan Perbaikan	62
Tabel 5.11 Hasil Identifikasi Korelasi Usulan Perbaikan dan Penyebab Masalah (Ejk).....	63
Tabel 5.12 Hasil Perhitungan Total Efektifitas (TEk)	64
Tabel 5.13 Skala Tingkat Kesulitan Pelaksanaan Perbaikan	65
Tabel 5.14 Hasil Identifikasi Tingkat Kesulitan Pelaksanaan Perbaikan (Dk).....	66
Tabel 5.15 Hasil Rasio Total Efektifitas Dibanding Tingkat Kesulitan (ETDk)..	67
Tabel 5.16 Hasil Perhitungan Tingkat Prioritas Perbaikan (Rk).....	67
Tabel 5.17 Ranking Usulan Perbaikan.....	68
Tabel 5.18 Tabel 5.19 Model HOR 2.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perbandingan Logistik Performance Index (LPI) Indonesia.....	1
Gambar 2.1 Model Third-Party Logistics (Sudrajat, 2010).....	12
Gambar 2.2 Kuadran importance-performance analysis.....	16
Gambar 3.1 Flowchart Penelitian Evaluasi & Perbaikan Kualitas Layanan Logistik	24
Gambar 3.2 Flowchart Penelitian Evaluasi & Perbaikan Kualitas Layanan Logistik (lanjutan).....	25
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pos Logistics Indonesia Pusat	37
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Pos Logistics cabang Surabaya	37
Gambar 5.1 Diagram Pareto Agen Masalah	58

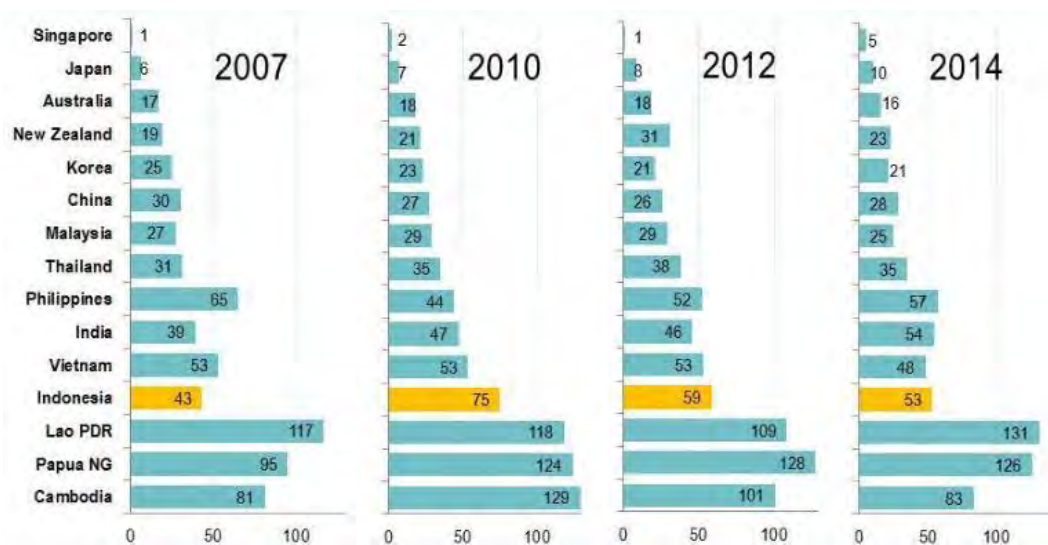
BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisikan beberapa hal yang berkaitan dengan latar belakang, perumusan masalah, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian, serta sistematika penulisan yang menjelaskan isi laporan secara singkat.

1.1 Latar Belakang

Logistik adalah tujuan dalam sebuah aktivitas transportasi dan pergudangan. Kegiatan ini meliputi sebuah pergerakan arus barang dari hulu hingga hilir yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan sesuai pada tempat, waktu, dan kondisi yang diinginkan. Logistik menjadi salah satu keunggulan dalam sebuah perusahaan untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Menurut Sudrajat (2010) logistik merupakan suatu kegiatan yang didedikasikan untuk memindahkan dan menempatkan produk dalam suatu rantai pasok (*supply chain*). Dalam suatu perusahaan kegiatan logistik menjadi salah satu bagian yang membutuhkan strategi tertentu karena keberhasilannya menjadi salah satu faktor baiknya kualitas pelayanan perusahaan tersebut. Hal ini diperkuat oleh Christopher, 1998 dalam Zacharia et al., 2011 yang menyatakan bahwa logistik menjadi sebuah faktor penting yang dapat berkontribusi sebagai penghematan biaya dan peningkatan pelayanan melalui kegiatan *outsourcing* pada perusahaan.



Gambar 1.1 Perbandingan Logistik Performance Index (LPI) Indonesia
Sumber: World Economic Forum (WEF)

Berdasarkan laporan *Global Competitiveness Index* (2014) yang dilansir oleh *World Economic Forum* (WEF) di tahun 2014 yang ditunjukkan pada gambar 1.1 menunjukkan fluktuasi indeks kinerja logistik Indonesia selama 7 (tujuh) tahun terakhir. Pada tahun 2007, indeks kinerja logistik Indonesia menempati peringkat ke-53 dari 160 negara. Kemudian, posisi ini menurun drastis menjadi peringkat ke-75 yang dipicu oleh kondisi perekonomian dunia yang tidak stabil. Kemudian pada tahun 2012 peringkat Indeks Kinerja Indonesia semakin membaik dengan menempati peringkat ke- 59. Data terakhir dalam tabel 1.1 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki kinerja logistik yang membaik dengan menempati peringkat ke-53 dari 160 negara di tahun 2014. Penilaian survey LPI disesuaikan dengan kualitas layanan logistik yang digunakan oleh perusahaan yang ada pada negara yang bersangkutan.

Tabel 1.1 Peringkat Indonesia di LPI Global tahun 2015

<i>Country</i>	<i>Year</i>	<i>LPI Rank</i>	<i>LPI Score</i>
Bahrain	2014	52	3.08
Indonesia	2014	53	3.08
India	2014	54	3.08

Sumber: Bank Dunia (2015)

Kebutuhan terhadap jasa logistik di seluruh dunia berangsur-angsur mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini secara langsung menyebabkan model bisnis yang ada semakin berkembang. Perusahaan logistik berlomba-lomba menyediakan sebuah inovasi demi mempertahankan pangsa pasar mereka. Dalam dunia persaingan logistik sebuah inovasi dalam menciptakan nilai tambah dan melayani pelanggan dengan baik dibutuhkan. Kondisi ini dikarenakan perusahaan pelanggan berlomba-lomba melaksanakan strategi dengan membuat seluruh proses bisnis berjalan efisien, lebih fokus terhadap kompetensi inti mereka, dan memanfaatkan kegiatan *outsourcing* dalam menjalankan fungsi-fungsi yang dianggap dapat ditangani dengan baik oleh pihak selain perusahaan (Zacharia, 2011). Salah satu model logistik yang saat ini banyak dimanfaatkan oleh beberapa perusahaan adalah *third-party logistics* (3PL).

Menurut Meidute et al., (2012) *Third-Party Logistics* (3PL) adalah istilah yang digunakan oleh perusahaan yang memanfaatkan penyedia jasa layanan logistik untuk mengirimkan produk mereka kepada pelanggan perusahaan. Selama

ini perusahaan *third-party logistic* menyediakan jasa logistik biasa seperti transportasi dan manajemen pergudangan (Zacharia et al, 2011). Akan tetapi, dikarenakan adanya peningkatan volume dan ruang lingkup jasa yang diminta oleh perusahaan, *third-party logistic* mengembangkan pelayanan mereka sehingga keberadaannya mempengaruhi koordinasi strategis rantai pasok perusahaan pelanggannya. Dengan keberadaannya sebagai pihak ketiga, maka pelayanan yang baik dan konsisten dibutuhkan untuk dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Kersten & Koch (2010) mengungkapkan sebagai perusahaan penyedia logistik, masalah yang berpengaruh besar dalam persaingan adalah biaya. Hal ini menjadi sorotan utama karena perusahaan tidak akan memotong biaya terus menerus dan mengakibatkan kerugian dalam jumlah besar. Untuk meminimalisir permasalahan ini maka perusahaan berusaha menyediakan kualitas pelayanan yang sangat baik dan layak dengan harga yang menguntungkan kedua belah pihak.

Kersten & Koch (2010) mengungkapkan bahwa sebuah kualitas layanan membutuhkan konsep dan kerangka juga indikator yang terukur. Hal ini penting untuk mengukur potensi, proses dan kualitas layanan logistik yang valid. Salah satu cara untuk mengukur sebuah kualitas layanan adalah dengan menggunakan metode SERVQUAL (*Service Quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, et al (1985). Metode ini menggunakan 5 dimensi dan 5 *gap* atau kesenjangan antar dimensi dalam pengukurannya. Sedangkan literatur mengenai indikator kualitas layanan logistik mengalami perkembangan yang bertahap menyesuaikan dengan kondisi eksisting logistik dunia dan lokal. Indikator kualitas layanan logistik yang digunakan dalam penelitian skripsi kali ini mengadopsi pada peneliti terdahulu yakni Thai (2013) yang menggunakan 7 (Tujuh) dimensi dalam pengukurannya.

Pada penelitian ini perusahaan PT. Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya menjadi objek amatan sebagai perusahaan 3PL yang melakukan nilai tambah terhadap *service* mereka. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan PT Pos Indonesia yang berfokus pada kegiatan logistik dengan segmen konsumen *B2B (Business to Business)*. Berdasarkan adanya pembentukan induk BUMN logistik yakni *road map* BUMN 2015-2019 maka PT Pos Logistik Indonesia dijadikan sebagai objek penelitian. Pembentukan induk BUMN logistik ini akan bermanfaat untuk sinergi pengembangan rencana strategis dan investasi, utilisasi

aset, pelayanan dan operasional, peningkatan efisiensi karena skala ekonomi dan daya saing (Alaydrus, 2016). PT Pos Logistik Indonesia adalah perusahaan BUMN yang mencakup moda transportasi jalan dan pergudangan. Untuk meningkatkan kinerjanya dibutuhkan evaluasi kualitas yang membangun.

Penelitian ini berfokus pada peningkatan kualitas layanan logistik dengan menggunakan skala pengukuran kualitas layanan logistik dan didukung *Framework House of Risk* (HOR) yang berdasarkan kombinasi dari ide dasar dua tools yakni *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) dan *House of Quality* (HOQ) dari *Quality Function Deployment*. Pengembangan model ini dilakukan oleh Pujawan dan Geraldin (2009) berdasarkan gagasan bahwa manajemen resiko yang proaktif harus mencoba untuk fokus pada aksi preventif, seperti mengurangi kemungkinan kemunculan agen resiko (*risk agent*). Identifikasi terhadap permasalahan ditemukan beberapa masalah yang dapat mengganggu jalannya aktivitas logistik perusahaan dan secara tidak langsung mempengaruhi kualitas layanan mereka. Dikarenakan hal ini maka dibutuhkan adanya identifikasi lebih lanjut dan rancangan strategi solutif demi masa depan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ingin diselesaikan dalam penelitian ini adalah mengadakan evaluasi kualitas pelayanan logistik di perusahaan dan mengusulkan perbaikan yang cocok untuk meningkatkan kualitas pelayanan tersebut.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengukuran terhadap kualitas layanan logistik PT. Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya.
2. Membangun *House of Risk* untuk mengidentifikasi dimensi kualitas layanan logistik dan penyebabnya yang berkualitas rendah di PT. Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya.
3. Memberikan rekomendasi strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan logistik pada PT. Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mengoptimalkan kualitas pelayanan logistik.
2. Sebagai bahan pengembangan ilmu terkait lebih lanjut.

1.5 Batasan dan Asumsi

Berikut di paparkan batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini:

1.5.1 Batasan

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian dilakukan di PT. Pos Logistics Surabaya.
2. Pengumpulan data dilakukan terhadap pelanggan PT. Pos Logistics Surabaya.
3. Penelitian dilakukan selama 1 bulan dimulai dari bulan Mei sampai dengan Juni 2016.

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner yang disebarakan kepada perusahaan pelanggan PT Pos Logistik Indonesia Cabang Surabaya diisi oleh pihak manajemen bagian logistik perusahaan.
2. Keterkaitan antar-penyebab dalam *House of Risk* tidak dipertimbangkan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penulisan, pembahasan dan penilaian skripsi ini, maka dalam pembuatannya akan dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi yang digunakan dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Menyajikan teori-teori yang berhubungan dengan mengenai jasa, logistik, Kualitas Layanan Logistik, Metode *House of Risk* (HOR), serta menyertakan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengemukakan langkah-langkah serta prosedur yang akan dilakukan dalam melakukan penelitian yang berisi kerangka dan hipotesis penelitian, pengukuran dan variabel penelitian, desain penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV PENGUMPULAN DATA

Berisikan data- data yang dikumpulkan untuk menunjang penelitian ini. Data- data tersebut meliputi profil perusahaan responden dan tabel yang menunjukkan tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan dimensi kualitas layanan logistik pada perusahaan.

BAB V ANALISIS DATA DAN USULAN PERBAIKAN

Mengemukakan analisis data sesuai dengan metode yang digunakan, yakni *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk mengidentifikasi dimensi terendah dalam kualitas layanan logistik, *House of Risk* (HOR) fase 1 untuk mengidentifikasi penyebab masalah pada dimensi tersebut, dan *House of Risk* (HOR) fase 2 untuk menyusun usulan perbaikan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Mengemukakan kesimpulan hasil penelitian untuk menjawab tujuan dan rumusan masalah yang telah ditentukan, serta memberikan saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Laporan ini membahas mengenai analisis evaluasi dan perancangan perbaikan kualitas layanan logistik pada perusahaan 3pl di Surabaya. Pada bab ini akan dijelaskan teori dan hasil studi literatur terdahulu yang mendukung terhadap penelitian yang dibahas.

2.1 Jasa

Menurut Edvardsson (2005) jasa didefinisikan sebagai beberapa aktivitas, kinerja, dan interaksi. Seluruh definisi mengindikasikan adanya hubungan yang erat antara jasa dengan pelanggan. Suatu jasa yang berkualitas baik akan menciptakan loyalitas pada pelanggan. Hal ini dikarenakan jasa terletak pada sudut pandang pelanggan dibanding sekedar aktivitas (Gronroos, 2008). Jasa merupakan sebuah kegiatan, interaksi dan solusi dari masalah pelanggan. Jasa juga merupakan aktivitas dimana seseorang memberikan nilai tambah untuk ditukarkan pada pelanggan (Edvardsson, 2005).

2.1.1 Karakteristik Jasa

Menurut Imawan (2009) jasa memiliki 4 karakteristik jasa, yaitu :

1. Jasa tidak berwujud (*Intangibility*)

Menurut Parasuraman et al (1985) karakteristik *intangibility* dikarenakan jasa merupakan sebuah performa bukanlah suatu objek maka keberadaannya tidak dapat diukur, dirasakan ataupun disimpan untuk menjamin kualitasnya. Jasa hanya bisa dirasakan apabila seorang pembeli telah melakukan transaksi terhadap suatu produk atau penawaran. Sebelum melakukan transaksi, pembeli akan mengidentifikasi terlebih dahulu kualitas jasa pelayanan tersebut berdasarkan beberapa faktor. Faktor tersebut antara lain kondisi tempat, orang, harga, peralatan, dll.

2. Jasa tidak terpisahkan (*Inseparability*)

Sebuah mesin ataupun orang yang menghasilkan sebuah jasa merupakan bagian dari jasa itu sendiri. Ketidakterpisahan jasa dikarenakan jasa membutuhkan penyedia untuk dapat dinikmati oleh pelanggan secara maksimal

3. Jasa yang beragam (*Service Variability*)

Beberapa faktor yang mengakibatkan sebuah jasa memiliki kesan yang berbeda adalah jasa tersebut sesuai dengan keadaan kondisi tempat dan penanganannya. Faktor lain yang mendukung adalah partisipasi pelanggan secara langsung dalam proses penciptaan jasa tersebut.

4. Jasa tidak tahan lama (*Perishability*)

Jasa sangat dipengaruhi oleh berbagai macam permintaan pelanggan. Hal inilah yang dimaksud bahwa jasa tidak tahan lama, yakni keadaannya selalu berubah mengikuti tren dan kondisi eksisting sosial saat itu.

Menurut Edvardsson (2015), karakteristik yang telah disebutkan diatas dianggap hanya membahas jasa dari sudut pandang penyedia jasa. Mengenai sudut pelanggan yang meliputi teknik tambahan dalam pembentukan jasa dan cara mengonsumsi jasa tidak dijelaskan.

2.1.2 Kualitas Jasa

Kualitas sebuah jasa merupakan salah satu topik yang menarik beberapa peneliti beberapa waktu terakhir. Adanya dampak yang baik terhadap keunggulan perusahaan dan keberlanjutannya dari peningkatan kualitas jasa ini (Caruana,2002). Salah satu dampak yang menguntungkan perusahaan adalah dengan adanya kualitas yang baik maka akan memudahkan perusahaan dalam mempromosikan pelayanan mereka dan mempertahankan pelanggan.

Imawan (2009) menyebutkan bahwa salah satu model kualitas jasa yang dikembangkan dan digunakan sebagai dasar penelitian hingga saat ini adalah SERVQUAL. Model kualitas jasa ini dikembangkan oleh (Parasuraman et al., 1985) dengan menggunakan perbandingan atau kesenjangan (gap) antara persepsi dan harapan pelanggan terhadap kinerja suatu perusahaan. Kualitas jasa bertujuan untuk mengimbangi harapan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan mereka dengan penyampaian yang tepat (Firdayanti, 2015). Berikut merupakan deskripsi mengenai gap yang digunakan dalam pengukuran kualitas jasa dengan metode SERVQUAL (Parasuraman et al,1985) :

1. Gap 1 = Kesenjangan antara harapan konsumen dengan persepsi manajemen

Permintaan konsumen yang beragam membuat manajemen tidak berfokus sehingga keinginan konsumen tidak terpenuhi.

2. Gap 2 = Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa
Kesenjangan ini karena adanya kemungkinan belum terbentuknya suatu standar kinerja yang sesuai dengan keinginan pelanggan
3. Gap 3 = Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa
Gap ini terjadi karena kurangnya pelatihan karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan atau karyawan tersebut bekerja melampaui batas dan tidak dapat memenuhi standar kompetisi.
4. Gap 4 = Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi internal
Harapan konsumen dipenuhi oleh pernyataan yang dibuat oleh iklan perusahaan atau petinggi perusahaan dimana pelaksana operasional tidak mendapatkan informasi.
5. Gap 5 = Kesenjangan antara pelayanan yang dirasakan dengan pelayanan yang diharapkan
Gap ini terjadi karena pelanggan menilai kinerja pelayanan menggunakan sudut pandang yang berbeda dengan sudut pandang manajemen atau penyedia jasa.

Sedangkan dimensi kualitas jasa dalam konsep SERVQUAL (Firdayanti, 2015) dijelaskan sebagai berikut :

- a. Bukti langsung (*tangible*)
Merupakan sarana yang dapat dirasakan oleh pengguna jasa
- b. Keandalan (*reliability*)
Kemampuan memberikan pelayanan kepada pelanggan sesuai dengan yang diharapkan
- c. Daya tanggap (*responsiveness*)
Kemampuan merespon kebutuhan pelanggan dengan tujuan memuaskan pelanggan
- d. Jaminan (*Assurance*)
Kemampuan penyedia jasa untuk menciptakan perasaan aman pada pelanggan dengan menjaga komitmen pelayanan
- e. Kepedulian (*emphaty*)
Kemampuan dalam mengayomi pelanggan, memenuhi kebutuhan mereka dan mengatasi masalah.

Sedangkan, Sutawidjaya et al., (2010) memiliki pendapat yang berbeda mengenai dimensi kualitas pelayanan, meliputi :

1. *Core Service*, merupakan layanan inti atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan
2. *Human element of service delivery*, meliputi aktivitas yang melibatkan orang atau pekerja proses penyampaian jasa tersebut pada konsumen
3. *Systematization of service delivery*, meliputi hal- hal yang melibatkan hal- hal yang bukan orang dalam penyampaian jasa
4. *Tangibles of Service*, meliputi hal- hal yang berkaitan dengan wujud layanan seperti fasilitas dan penampilan
5. *Social Responsibility*, yakni kegiatan perusahaan dalam berpartisipasi langsung dengan kegiatan masyarakat untuk meningkatkan citra

2.2 Logistik

Menurut Council of Logistics Management (1991) dalam Tseng et al., (2005)

“Logistik adalah bagian pada proses rantai pasok yang meliputi sebuah perencanaan, penerapan dan pengawasan secara efisien, efektif, aliran dan penyampaian barang, jasa dan informasi terkait dari titik asal ke titik konsumsi yang bertujuan konsumsi yang bertujuan untuk memenuhi kesesuaian kebutuhan konsumen.”

Menurut Meidute et al., (2012) penyedia jasa logistik dapat digolongkan menjadi 4 golongan berdasarkan atribut yang ditawarkan oleh perusahaan logistik, yakni *Logistic Service Provider (LSP)*, *Third-Party Logistics Provider (3PL)*, *Lead Logistics Provider (LLP)*, *Fourth-Party Logistics Provider (4PL)*. Berikut merupakan penjelasan masing-masing golongan penyedia jasa logistik:

1. Logistic Service Provider (LSP)

Menurut Meidute et al., (2012) 2PL merupakan sebutan ketika seluruh layanan logistik yang dibutuhkan dalam pengiriman barang kepada pelanggan disediakan sendiri oleh perusahaan manufaktur tersebut.

2. Third-Party Logistics Provider (3PL)

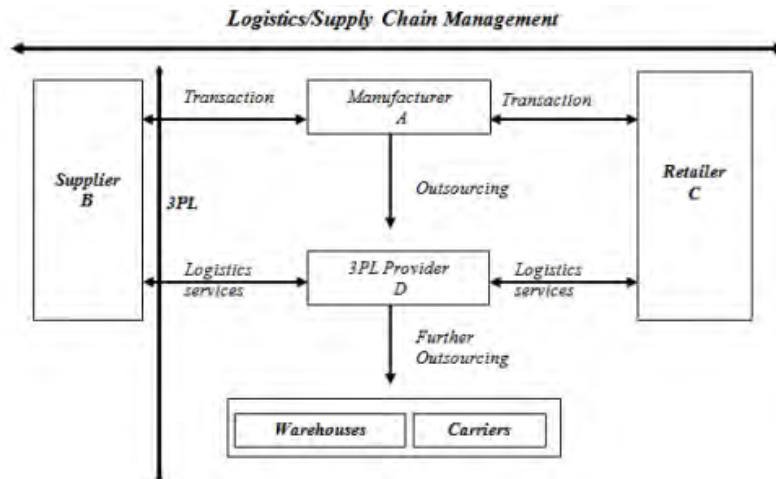
Third-party logistic didefinisikan oleh Selviaridis dan Spring (2007) sebagai “istilah- istilah seperti *logistic outsourcing*, *logistics alliances*’ atau *third-party logistic*’, *contract logistics*’, dan *contract distribution*’ telah digunakan dalam

menggambarkan praktik organisasi sebagian atau seluruh kegiatan logistik oleh perusahaan luar.”. Sebutan 3PL menunjukkan bahwa terdapat satu atau seluruh kegiatan logistik yang memanfaatkan organisasi eksternal untuk menjalankannya. Hal ini sama dengan yang dikemukakan oleh (Percin, 2009) bahwa *Third-party logistic* memposisikan diri sebagai perusahaan luar yang dapat membantu manajemen dalam melakukan beberapa atau seluruh fungsi logistik perusahaan. 3PL banyak dimanfaatkan saat ini dikarenakan penyedia jasa 3PL dipercaya mampu menjalankan fungsi logistik perusahaan dengan kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan mengerjakannya secara mandiri (Percin 2009). Perusahaan harus berfokus terhadap fungsi inti mereka dan menyiapkan kebutuhan di masa yang akan datang, sehingga 3PL merupakan salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Mencer Management Consulting telah melakukan survey terhadap 500 perusahaan manufaktur terbesar di Amerika dan didapatkan bahwa keuntungan perusahaan menggunakan jasa 3PL adalah:

1. Biaya lebih rendah 38%,
2. Akses teknologi baru dan pemecahan lebih inovatif sehingga dapat meningkatkan kemampuan pasar sekitar 24%,
3. Dapat melakukan koordinasi lebih mendalam antara produsen dan distributor dan efisiensi operasi 11%,
4. Improve customer service 9%,
5. Perusahaan dapat melakukan penetrasi pada core business masing- masing 7%, dan
6. Fleksibilitas yang lebih besar, seperti mengurangi risk investment asset, kepemilikan truck, gudang, dan lainnya sejumlah 5%.

Pada Gambar 2.2 merupakan Model *Third-Party Logistics* menurut Sudrajat (2010).



Gambar 2.1 Model *Third-Party Logistics* (Sudrajat, 2010)

Menurut Sudrajat (2010) *Third-party logistic* memiliki cakupan jasa sebagai berikut :

“...cakupan jasa dari *third-party logistics* meliputi (1) *Transportation/distribution*, yaitu *general trucking service (TL,LTL)*, *intermodal transportation service (rail, ocean, air freight)*, *specialized service (bulk, tank, hazardous material, refrigerated goods, etc., time-constrained service (JIT,over night, same day, etc.,)* dan *shipment tracking dan tracing* (2) *Warehousing/distribution*, yaitu *public/contract,regional warehouse, operation technology (bar coding, radio frequency,etc.) value-added service (cross-docking, freight consolidation, pick &pack,etc)*, dan *order processing dan fulfillment*, (3) *Customs Service*, yaitu *customs brokerage dan duty drawback*; (4) *freight finance services*, yaitu *freight audit dan freight bill payment*; (5) *IT Support*, yaitu *EDI capability, logistic information system &other softwares, dan web-based solution*; (6) *Product support services*, yaitu *reverse logistics dan value-added services (package, label, mark, test, assembly, etc)*; (7) *Logistics management/Consulting*, yaitu *fleet operation, distribution network design, carrier selection/negotiation/routing, facility location analysis/selection/design, dan inventory management.*”

3. *Lead Logistics Provider (LLP)*

Menurut Meidute et al., 2012 LLP sering disebut sebagai sinonim dari 5PL. LLP didefinisikan sebagai divisi operasional logistik dimana dalam prosesnya ditangani oleh beberapa penyedia jasa 3PL.

4. *Fourth-Party Logistics Provider (4PL)*

Perusahaan penyedia jasa 4PL menyediakan layanan yang sama dengan LLP (Meidute et al., 2012) perbedaannya adalah penyedia jasa 4PL menjalankan

layanan mereka dengan sumber daya mandiri. Penyedia jasa 4PL didefinisikan oleh (Sahay, 2003) sebagai satu kontak tunggal yang bertugas mengintegrasikan seluruh sumber daya yang ada dan mengawasi kinerja 3PL suatu *supply chain* dengan menyesuaikan global market, keunggulan strategis dan *long-term relationship*.

2.3 Kualitas Layanan Logistik (Logistic Service Quality)

Pelayanan terhadap pelanggan menjadi satu hal yang paling krusial dalam dunia persaingan pasar logistik seluruh dunia. Logistik yang baik telah dikenal sebagai area yang dapat dijadikan sebagai titik fokus keunggulan bersaing terhadap kompetitor oleh perusahaan, untuk mencapai keberhasilan pada pengaruh kualitas logistik terhadap keunggulan bersaing, maka dibutuhkan adanya koordinasi yang profesional antara pihak yang menangani logistik dengan departemen pemasaran. Menurut Saura et al (2008), mengenai kualitas layanan logistik berdasarkan sudut pandang yang berbeda konsep kualitas logistik akan lebih luas dan cocok dengan konteks logistik itu sendiri jika sudut pandang melalui pelanggan diubah menjadi atribut operasional yang dapat diamati dan diukur. Dalam perkembangannya, *Logistic Service Quality* (LSQ) terbentuk dari pendekatan kualitas subjektif dan kualitas objektif. Menurut Crosby (1991) dalam Saura et al., (2008) pendekatan kualitas subjektif didefinisikan sebagai kualitas pelayanan yang ditentukan oleh pemberi layanan.

Mentzer, et al., (1989) dalam Thai (2013) mengungkapkan bahwa *Logistic Service Quality* (LSQ) terbagi atas dua layanan, yakni *Marketing Customer Service* (MCS) dan *Physical Distribution Service* (PDS). Konsep ini disempurnakan dari penelitian terdahulu oleh Gronroos (1982) yang disebutkan dalam (Thai, 2013) yang menyatakan bahwa LSQ terdiri dari dua komponen, yakni layanan teknikal dan layanan fungsional. Layanan teknikal yang dimaksud adalah layanan yang menghasilkan output berupa aktivitas pelayanan yang dilakukan, sedangkan layanan fungsional adalah proses dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan sejumlah peneliti mengenai kualitas layanan logistik dari kondisi eksisting, (Thai, 2013) mengidentifikasi seperangkat elemen kualitas layanan logistik, yakni :

1. Ketepatan waktu, yakni (Sutawidjaya, 2010) menjelaskan bahwa dimensi ini adalah mengenai kemampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan konsumen sesuai dengan permintaan mereka.
2. Kondisi dan keakuratan layanan sesuai pesanan, dimensi ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menciptakan maupun menjaga permintaan konsumen agar sesuai dengan ekspektasi mereka. Contohnya adakah ketepatan jumlah dan kondisi yang baik.
3. Kualitas informasi, dimensi ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan menyampaikan informasi yang akurat dan mudah diterima oleh konsumen baik mengenai layanan maupun tanggapan keluhan
4. Kualitas pelayanan distribusi barang, yakni berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam meminimalisir kerusakan barang yang dikirim baik akibat *mishandling* (alat) atau akibat transportasi.
5. *Image*, yakni reputasi/ citra perusahaan yang terbentuk berdasarkan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan sehingga menentukan loyalitas pelanggan.
6. Tanggung jawab sosial, dan
7. Kualitas hubungan personal, yakni kualitas personal yang berinteraksi dengan konsumen, berkaitan dengan persepsi konsumen terhadap personel yang berinteraksi langsung dengan konsumen saat jasa tersebut disampaikan.

2.4 Importance and Performance Analysis

Metode Importance Performance Analysis (IPA) merupakan metode yang pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James (1997). Importance Performance Analysis (IPA), merupakan alat bantu dalam menganalisis dan digunakan untuk membandingkan sampai sejauh mana antara kinerja/ layanan yang dapat dirasakan oleh pengguna jasa dibandingkan terhadap tingkat kepuasan yang diinginkan. Dalam proses mengolah data dengan metode ini diperlukan mencari tingkat kesesuaian terlebih dahulu. Tingkat kesesuaian merupakan hasil perbandingan antara skor kinerja pelaksanaan dengan skor kepentingan, sehingga

tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan skala prioritas yang akan dipakai dalam penanganan faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan pengguna jasa logistik.

Menurut Martila & James (1997) untuk mengetahui apakah kinerja IPA sudah sesuai dengan kepentingan para pelanggannya dan untuk mengetahui tingkat kepuasan para member ini dianalisis antara kepentingan dan pelayanan riil yang diwakilkan oleh huruf Y dan X, dimana X merupakan tingkat kinerja yang memberikan kepuasan pelanggan, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan pelanggan. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana :

Tki = Tingkat kesesuaian responden.

Xi = Skor penilaian kepuasan kepada perusahaan

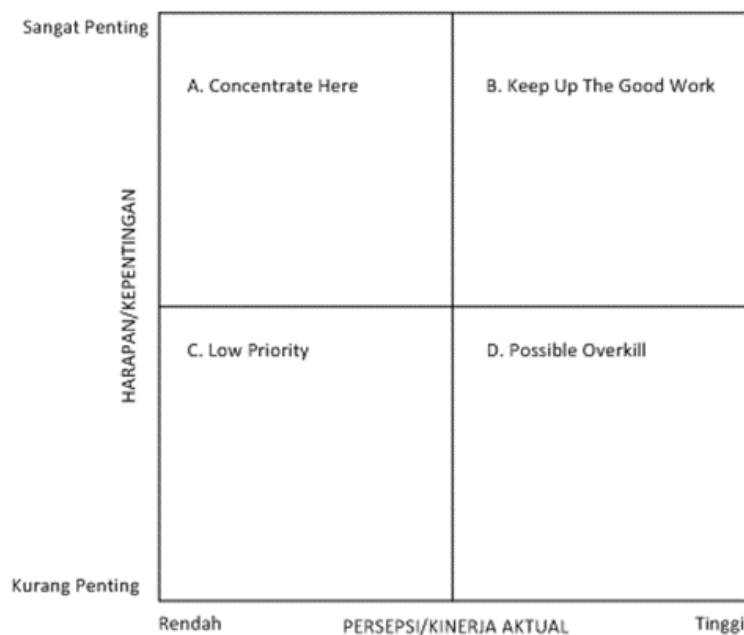
Yi = Skor penilaian kepentingan oleh pelanggan

Kemudian dilakukan pemetaan atribut- atribut kualitas jasa untuk memetakan jasa pelayanan pendidikan yang telah dianalisis dengan menggunakan analisis seperti pada gambar 2.3.

Pada kuadran I, *concentrate here* atau *high importance- low satisfaction*. Dimensi yang terletak dalam kuadran I merupakan faktor yang membutuhkan perhatian lebih. Pihak manajemen harus segera melakukan aksi untuk menanggulangi atau mencegah atau memperbaiki dimensi yang ada dalam kuadran ini. salah satu cara yang dapat digunakan adalah sengan mengalokasikan sumber daya yang dianggap kurang diperlukan dalam dimensi lain untuk menutupi kekurangan pada dimensi di kuadran ini. Sedangkan pada kuadran II menunjukkan *keep the good work* yang mengindikasikan *high importance & high satisfaction*. Dimensi yang terletak di kuadran II ini dianggap sebagai faktor penunjang bagi kepuasan konsumen, sehingga pihak manajemen harus berusaha mempertahankan prestasi mereka dalam menciptakan dimensi yang ada pada kuadran ini.

Kuadran III “Low Priority” yang mengindikasikan *low importance & low satisfaction*. Faktor- faktor yang terletak di kuadran ini mempunyai tingkat

kepuasan yang rendah dan sekaligus dianggap tidak terlalu penting bagi konsumen, sehingga pihak manajemen tidak perlu memprioritaskan atau terlalu memberikan perhatian pada faktor- faktor tersebut. Kemudian pada kuadran IV, yakni *'possible overkill'* yang mengindikasikan *low importance & high satisfaction*. Faktor- faktor yang terletak di kuadran ini dianggap tidak terlalu penting bagi kinerja perusahaan dan kepuasan pelanggan.



Gambar 2.2 Kuadran *importance-performance analysis*

2.5 House of Risk (HOR)

Model *House of Risk* (HOR) merupakan sebuah framework yang dikembangkan oleh Pujawan dan Geraldin (2009) dengan melakukan pengembangan metode FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*) dan metode QFD (*Quality Function Deployment*). Secara garis besar, tahapan dalam framework ini dibagi menjadi dua fase yakni fase identifikasi resiko (*risk identification*) dan fase penanganan resiko (*risk treatment*). Fase identifikasi resiko merupakan tahap identifikasi masalah/ kejadian resiko (*risk event*) dan agen masalah/ resiko (*risk agent*) diidentifikasi dan diukur. Fase penanganan masalah/

resiko adalah tahap lanjutan dimana agen masalah/ resiko yang membutuhkan tindakan lebih lanjut diberi strategi solutif atau aksi mitigasi.

Menurut Geraldine dan Pujawan (2009) metode HOR memiliki perbedaan dengan metode FMEA yakni HOR menambahkan nilai kemungkinan terjadinya masalah dan dampak yang akan terjadi dikarenakan penyebab masalah. Penelitian ini mengadaptasi metode HOR untuk memudahkan penulis dalam melakukan evaluasi dan perancangan perbaikan untuk kualitas layanan logistik perusahaan.

Tabel 2.1 Rancangan Model HOR 1

Elemen LSQ	Kode	Masalah (Ei)	Agen Masalah (Aj)			Tingkat keseriusan Masalah (Si)
			A1	A2	A3	
	E1					
	E2					
	E3					
Terjadinya penyebab			O1	O2	O3	
Nilai Agregat Masalah			ARP1	ARP2	ARP3	
Tingkat Prioritas						

Sumber: Pujawan dan Geraldine (2009)

Berikut merupakan langkah- langkah yang terdapat pada metode HOR 1:

1. Identifikasi masalah- masalah yang ada (Ei) dan disesuaikan dengan dimensi kualitas layanan logistik,
2. Memberikan skor penilaian dengan skala 1 sampai dengan 10 untuk tingkat keseriusan masalah (Si).
3. Mengidentifikasi penyebab atau agen masalah (Aj) dan memberikan penilaian terhadap kemungkinan terjadinya (Oj) penyebab masalah.
4. Menghitung korelasi antara masalah dengan penyebab masalah. Hubungan (Rij) {0,1,3,9} dengan nilai 0 menunjukkan tidak adanya korelasi sedangkan 1, 3 , dan 9 menunjukkan korelasi yang lemah, sedang, dan tinggi.
5. Menghitung nilai agregat penyebab masalah (ARPj),

$$ARPj = Oj \sum SiRij$$

Dimana :

ARPj = Agregat penyebab masalah

Oj = Kemungkinan terjadinya risk agent j

S_i = Besarnya dampak jika risk event i terjadi

R_{ij} = Korelasi antara risk event i dan risk agent j

6. Menghitung nilai prioritas penyebab masalah (A_j) berdasarkan nilai penyebab yang paling potensial. Nilai prioritas didapatkan dari perkalian variabel S_i , O_j , dan R_{ij} .

Setelah teridentifikasi masalah dan penyebab- penyebabnya dilakukan mitigasi masalah yang menghasilkan strategi perbaikan untuk meminimalisir atau menghilangkan masalah tersebut. Berikut merupakan tahapan HOR 2 :

1. Pilih penyebab masalah (A_j) berdasarkan nilai agregat tertinggi melalui diagram pareto (ARP_j),
2. Identifikasi strategi- strategi yang memungkinkan digunakan untuk mengatasi permasalahan (M_k)
3. Menghitung korelasi antara strategi perbaikan dengan penyebab masalah (E_{jk}). $E_{jk} \in \{0,1,3,9\}$ dengan nilai 0 mengindikasikan tidak adanya korelasi diantaranya dan nilai 1, 3 dan 9 menunjukkan korelasi yang lemah, sedang, dan kuat.
4. Menghitung total efektifitas (TEK) dengan menggunakan rumus:

$$TEK = \sum ARP_j \times E_{jk}$$

5. Menentukan tingkat kesulitan pelaksanaan perbaikan dengan melakukan diskusi bersama pihak manajemen internal. Penentuan nilai tingkat kesulitan selanjutnya dikuantifikasi dalam skala (3-5).
6. Menentukan rasio efektifitas dibanding kesulitan

$$ETD_k = TEK/D_k$$

7. Menentukan ranking prioritas pelaksanaan perbaikan
8. Ranking prioritas ini diperoleh dengan mengurutkan nilai ETD_k dari yang terbesar ke yang terkecil

Tabel 2.2 Model HOR 2

Kode	Penyebab Masalah (Aj)	Strategi Perbaikan (Mk)				Nilai Agregat Agen Masalah (Aj)
		M1	M2	M3	M4	
	E1					
	E2					
	E3					

Total Efektifitas Tindakan k						<i>Sum ber: Puja wan dan Ger</i>
Tingkat Kesulitan Perbaikan k						
Rasio Efektifitas dibanding kesulitan						
Rangking Prioritas						

adine (2009)

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kualitas layanan logistik telah banyak dilakukan dan berfokus terhadap korelasi kualitas tersebut dengan loyalitas pelanggan, belum ada penelitian yang melakukan evaluasi dan perancangan perbaikan beserta ranking prioritasnya dengan menggunakan metode House of Risk. Berikut akan dijelaskan mengenai beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan atau referensi dalam penelitian ini:

1. Thai (2013) melakukan survei di Singapura dan menganalisis dengan metode *Exploratory Factor Analysis* (EFA) dan didukung dengan analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk mengeksplorasi definisi konsep kualitas dalam layanan logistik dan dimensi yang terkait. Ditemukan 7 (Tujuh) dimensi dan 30 atribut valid untuk mengukur kualitas layanan logistik. Dimensi dari penelitian inilah yang menjadi pengembangan penelitian lebih lanjut dan sebagai acuan dalam pengembangan laporan skripsi ini.
2. Rafiq & Jaafar (2007) melakukan penelitian lanjutan dari instrumen LSQ yang digunakan oleh (Mentzer, et al., pada tahun 1999) dengan melakukan tes dan validasi di dalam konteks industri *third-party logistics* di UK. Penelitian dilakukan terhadap 183 pelanggan perusahaan 3PL di Inggris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen LSQ (Mentzer et al., 1999) valid untuk diterapkan pada industri 3PL di Inggris. Penelitian skripsi ini menjadi salah satu pengembangan penelitian LSQ terutama di Indonesia. Selain itu penelitian ini menjadi bahan rujukan dalam dengan mengadaptasi metode penyebaran kuesioner yang dilakukan. Inovasi dalam penelitian skripsi ini adalah dengan menggunakan evaluator lain, yakni *House of Risk* yang dapat mengidentifikasi

masalah beserta penyebabnya dan strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan.

3. Sutawidjaya & Yulianti (2010) meneliti tentang analisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen pada PT XYZ Logistics Indonesia. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengkaji pengaruh kualitas pelayanan terhadap konsumen yang diukur dengan menggunakan konsep *Logistic Service Quality* (LSQ) yang terdiri dari 9 dimensi. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah metode regresi linear berganda, dimana ditemukan bahwa variabel kualitas pelayanan berkontribusi besar dalam membangun kepuasan konsumen. Penelitian ini dijadikan salah satu bahan rujukan karena objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan di Indonesia maka atribut kuesioner disesuaikan dengan keadaan logistik eksisting.
4. Pujawan & Geraldin (2009) mengembangkan metode HOQ dan FMEA sebagai *House of Risk* yaitu alat untuk pengembangan mitigasi masalah pada *supply chain* yang sederhana dan mudah digunakan. Metode ini dikembangkan karena adanya keluhan atas resiko- resiko yang mungkin muncul dan merugikan di bagian rantai pasok perusahaan.
5. Rio (2015) meneliti tentang evaluasi dan usulan perbaikan untuk meningkatkan Inventory Turnover dan Service Level pada sistem pengadaan dan persediaan spare part di PT. Petrokimia Gresik dengan pendekatan House of Risk. Identifikasi masalah yang menyebabkan penurunan terhadap objek penelitian diidentifikasi melalui diskusi bersama manajemen internal perusahaan dan menghasilkan strategi perbaikan beserta ranking prioritas implementasi. Perbedaan penelitian ini dengan laporan skripsi adalah objek penelitian dan fokus terhadap kualitas layanan logistik.

Tabel 2.3 Peneliti- Peneliti Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Thai (2013)	<i>Logistic Service Quality : Conceptual Model and Empirical Evidence</i>	Metode kualitatif dengan menggunakan analisis EFA dan CFA	Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi definisi konsep kualitas dalam layanan logistik dan dimensi yang terkait. Ditemukan 7 (Tujuh) dimensi valid untuk mengukur kualitas layanan logistik. Dimensi yang ada dalam penelitian ini diimplementasikan dalam skripsi pengukuran kualitas layanan logistik di PT Pos Logistics
2	Raafiq & Jaafar (2007)	<i>Measuring Customers' Perceptions of Logistic Service Quality of 3PL Service Providers</i>	Metode kuantitatif dengan analisis <i>Confirmatory Factor Analysis</i> dan <i>Factor Loading</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa 9 poin instrumen <i>Logistic Service Quality</i> (LSQ) yang dikembangkan oleh Mentzer, Flint, dan Kent (1999) valid dan dapat diterapkan pada <i>third-party logistic</i> (3PL) di Inggris. Penelitian ini dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan skripsi ini dengan mengadaptasi metode penyebaran kuesioner terhadap perusahaan pelanggan.
3	Sutawijaya & Yulianti (2010)	Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kepuasan Konsumen (pada PT XYZ Logistics Indonesia)	Metode kualitatif dengan menggunakan analisis regresi berganda	Penelitian ini membuktikan penelitian sebelumnya bahwa variabel kualitas pelayanan berkontribusi besar dalam membangun kepuasan konsumen. Penelitian ini dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan skripsi ini.
4	Pujawan & Geraldin (2009)	<i>House of Risk : a model for proactive supply chain risk management</i>	Pengembangan metode House of Risk	Penelitian ini menghasilkan metode <i>House of Risk</i> , yakni kerangka kerja yang terdiri atas 2 (dua) tahap, yakni identifikasi resiko dan pengembangan strategi mitigasi resiko. Penelitian ini dijadikan sebagai bahan rujukan dalam melakukan evaluasi kualitas dalam skripsi ini
5	Rio (2015)	Evaluasi Dan Usulan Perbaikan Untuk Meningkatkan <i>Inventory Turnover</i> dan <i>Service Level</i> pada Sistem Pengadaan Dan Persediaan Spare Part	<i>House of Risk</i>	Penelitian ini menghasilkan identifikasi resiko dan strategi solutif yang ada di PT Petrokimia Gresik

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, dimulai dari alur penelitian, sumber data yang digunakan, instrumen penelitian, subjek dan lokasi penelitian, hingga teknik yang digunakan untuk menganalisis data.

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian akan dilakukan dalam rentang waktu 1 (Satu) bulan dimulai dari bulan Mei hingga Juni 2016 di Pos Logistics Surabaya. Pengambilan data bersumber dari pelanggan perusahaan sebagai responden kuesioner untuk mengukur kualitas layanan logistik. Data hasil pengukuran tersebut kemudian diolah dan dilengkapi dengan diskusi bersama manajemen internal perusahaan.

3.2 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian didefinisikan sebagai titik fokus suatu penelitian. Objek penelitian dalam skripsi ini adalah Pos Logistik Indonesia yang merupakan perusahaan logistik yang khusus menangani pelayanan distribusi barang. Firdayanti (2015) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai orang yang diamati sebagai sasaran penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut penulis mendeskripsikan perusahaan pelanggan yang pernah melakukan transaksi jasa dengan Pos Logistics Surabaya dan manajemen internal PT Pos Logistics Surabaya sebagai subjek penelitian.

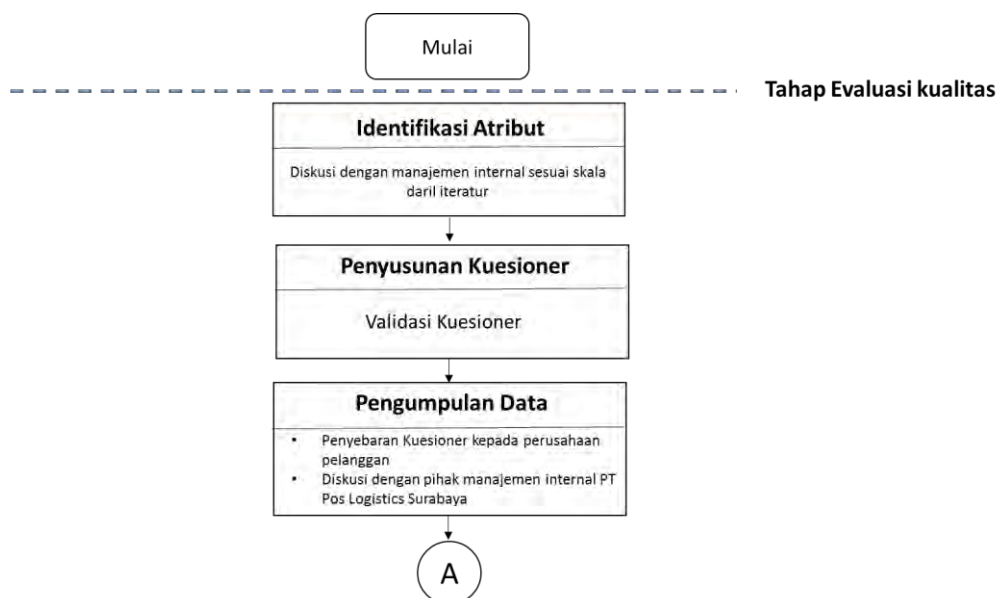
3.3 Alur Penelitian

Penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua) fase yang meliputi fase evaluasi kualitas layanan logistik dan fase perbaikan kualitas layanan. Dalam fase evaluasi kualitas layanan logistik hal pertama yang akan dilakukan adalah mengidentifikasi atribut dengan diskusi terhadap manajemen internal sesuai skala dari literatur. Setelah teridentifikasi atribut yang akan digunakan maka peneliti menyusun kuesioner untuk disebarakan kepada perusahaan pelanggan. Sebelum dilakukan tahap pengumpulan data, kuesioner yang telah disusun akan melalui tahap validasi dengan manajemen internal untuk menyesuaikan pernyataan dengan kondisi eksisting perusahaan. Tahap pengumpulan data dilakukan terhadap perusahaan pelanggan PT Pos Logistics Indonesia cabang Surabaya melalui email perusahaan.

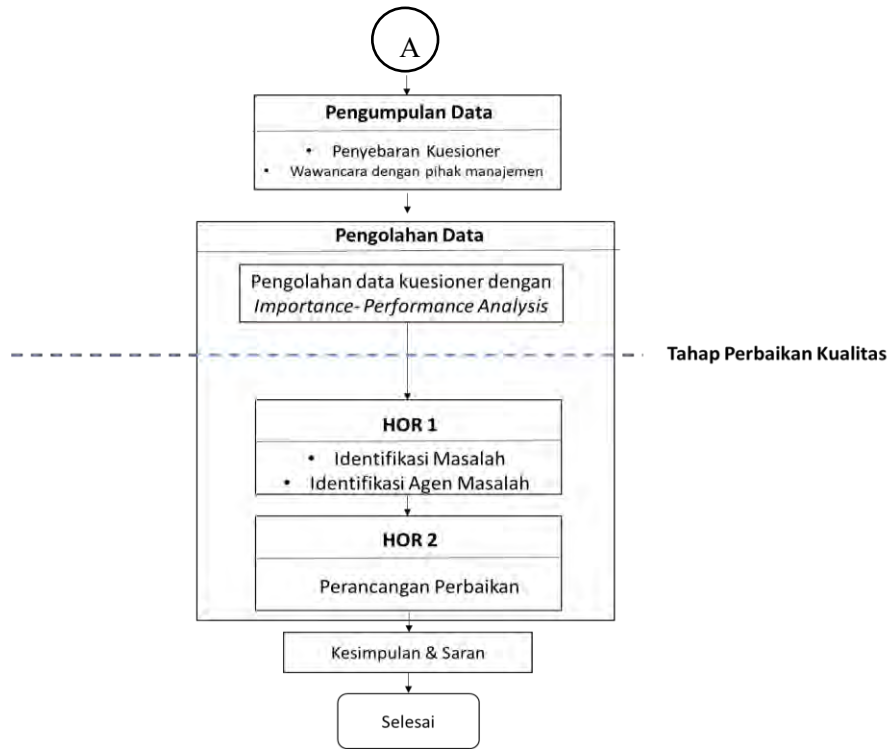
Setelah didapatkan data dari kuesioner pengukuran kualitas layanan logistik kepada perusahaan pelanggan, data kemudian diolah dengan menggunakan metode importance performance analysis. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi dimensi apa saja yang memiliki nilai rendah dalam performansi kualitas layanan logistik pada perusahaan.

Perbaikan kualitas merupakan fase kedua dalam penelitian ini. Perbaikan kualitas dimulai dengan melakukan metode House of Risk 1 yang meliputi identifikasi masalah yang menyebabkan rendahnya dimensi kualitas berdasarkan hasil importance performance analysis dan identifikasi terhadap agen masalah tersebut. Output dari metode House of Risk 1 adalah urutan atau ranking prioritas agen masalah yang akan ditindak lanjuti terlebih dahulu. Setelah itu dilakukan tahap selanjutnya yakni perancangan perbaikan dengan melanjutkan metode House of Risk 2. Output dari metode ini adalah usulan- usulan perbaikan yang berkaitan dengan agen masalah yang ada dan urutan tingkat prioritas pelaksanaannya.

Dari dua fase yang ada dalam penelitian ini kemudian akan ditarik kesimpulan dan saran yang bermanfaat untuk meningkatkan kualitas layanan logistik pada objek perusahaan. Tahapan dalam penelitian ini ditampilkan berupa flowchart pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Flowchart Penelitian Evaluasi & Perbaikan Kualitas Layanan Logistik



Gambar 3.2 Flowchart Penelitian Evaluasi & Perbaikan Kualitas Layanan Logistik (lanjutan)

3.3.1 Identifikasi Atribut

Sebelum melakukan pengumpulan data, penulis mempelajari literatur terdahulu yang membahas mengenai topik yang sejenis. Teori mengenai kualitas layanan logistik, evaluasi layanan logistik, dan skala yang digunakan dalam pengukuran dijadikan acuan dalam penelitian ini. Thai, 2013 telah melakukan perbandingan terhadap beberapa literatur yang memiliki sudut pandang berbeda untuk dimanfaatkan sesuai dengan instrumen penelitiannya. Hal ini membantu penulis dalam menyesuaikan literatur dan membangun kerangka penelitian secara terstruktur serta memberikan gambaran untuk penelitian selanjutnya. Skala kualitas layanan logistik yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 7 dimensi, yaitu :

Tabel 3.1 Skala Kualitas Layanan Logistik

Kode	Dimensi	No	Atribut
E1	Ketepatan Waktu	1	(E1.1) Ketepatan waktu dalam penjemputan atau pengiriman barang
		2	(E1.2) Waktu Pelayanan
		3	(E1.3) Waktu <i>Back-Order</i>

Kode	Dimensi	No	Atribut
E2	Kondisi dan Keakuratan Layanan Sesuai Pesanan	4	(E2.1) Keakuratan Pesanan (Sesuai permintaan konsumen)
		5	(E2.2) Kondisi Pesanan
		6	(E2.3) Ketidaksesuaian Penanganan Pesanan
		7	(E2.4) Total Perputaran Waktu Pesanan
		8	(E2.5) Kenyamanan Penempatan Order
		9	(E2.6) Proses Penanganan order yang konsisten
E3	Kualitas Informasi	10	(E3.1) Keandalan informasi pesanan
		11	(E3.2) Penerapakan teknologi informasi pada pelayanan pelanggan
		12	(E3.3) Ketersediaan Informasi Pesanan
		13	(E3.4) Ketersediaan fasilitas melacak pengiriman
E4	Kualitas Pelayanan Distribusi Barang	14	(E4.1) Kelengkapan sarana dan substitusi yang dibutuhkan pelanggan
		15	(E4.2) Keandalan, keteraturan, fleksibilitas dan ketersediaan layanan (utilitas tempat, utilitas waktu)
		16	(E4.3) Performansi pelayanan yang konsisten
		17	(E4.4) Keamanan dan keselamatan saat pengiriman barang
		18	(E4.5) Kecepatan pengiriman barang
E5	Image	18	(E5.1) Penanganan <i>feedback</i> pelanggan (klaim, keluhan ataupun pengembalian barang)
		19	(E5.2) Reputasi perusahaan mengenai keandalan performa di pasar
		20	(E5.3) Reputasi perusahaan yang profesional dan konsisten terhadap kepuasan pelanggan
		21	(E5.4) Reputasi ketepatan perusahaan antara kalimat dengan aksi
		22	(E5.5) <i>Image</i> etika perusahaan
E6	Tanggung Jawab Sosial	23	(E6.1) Kebiasaan tanggung jawab sosial dan perhatian terhadap keselamatan manusia
		24	(E6.2) Kegiatan operasional lingkungan perusahaan yang aman
		25	(E6.3) Reputasi perusahaan dalam keterlibatan di kegiatan masyarakat
		26	(E6.4) Performansi visi melalui tanggung jawab

Kode	Dimensi	No	Atribut
			sosial
E7	Kualitas Hubungan Personal	27	(E7.1) Kebiasaan dan perilaku karyawan dalam memenuhi kepuasan pelanggan
		28	(E7.2) Tanggap terhadap kebutuhan pelanggan
		29	(E7.3) Pengetahuan mengenai kebutuhan pelanggan dan persyaratannya
		30	(E7.4) Kompetisi karyawan

Sumber: (Thai, V. V, 2013)

3.3.2 Penyusunan Kuesioner

Pembuatan kuesioner dalam penelitian ini disesuaikan dengan literatur dan diskusi lebih lanjut bersama manajemen internal perusahaan. Kuesioner penelitian dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu :

1. Kuesioner kepentingan yaitu mengenai pertanyaan- pertanyaan tentang kebutuhan konsumen akan keinginan terhadap jasa layanan logistik PT. Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya. Kuesioner kepentingan ini menggunakan skala likert sifat data ordinal dengan lima poin bobot pernyataan sikap. Skala penilaian yang digunakan dan arti penilaian yang diberikan responden dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2 Skala Likert Tingkat Kepentingan

Skala	Keterangan
1	Sangat Tidak Penting
2	Tidak Penting
3	Cukup Penting
4	Penting
5	Sangat Penting

2. Kuesioner kinerja yang berisi pertanyaan mengenai penilaian konsumen terhadap jasa dan layanan logistik pada PT. Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya yang diterima saat ini. kuesioner kepuasan ini menggunakan skala likert dengan lima poin bobot pertanyaan sikap, yakni pengukuran tingkat setuju terhadap kepuasan kinerja yang dirasakan konsumen saat ini. Skala penilaian yang digunakan dan arti penilaian yang diberikan responden dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Skala Likert Tingkat Kepuasan

Skala	Keterangan
1	Sangat Tidak Puas
2	Tidak Puas
3	Cukup Puas
4	Puas
5	Sangat Puas

3.3.3 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua tahap, yakni:

1. Tahap pengumpulan data yang dilakukan terhadap pihak eksternal PT Pos Logistics Indonesia, yaitu pengumpulan data berupa kuesioner yang disebarkan kepada pihak pelanggan perusahaan. Kuesioner ini digunakan untuk mengetahui kesenjangan pelayanan yang diterima, yaitu berupa skor tingkat kepentingan suatu layanan dengan tingkat kepuasa pelanggan terhadap kondisi pelayanan eksisting.

2. Tahap pengumpulan data yang dilakukan terhadap pihak internal PT Pos Logistics Indonesia, yaitu pengumpulan data dalam bentuk diskusi dan *brainstorming* sebagai data pendukung dalam mengembangkan metode *House of Risk* dalam evaluasi kualitas layanan logistik di perusahaan. Dalam pengumpulan data ini yang menjadi subjek penelitian adalah Kepala Cabang PT Pos Logistics Indonesia cabang Surabaya, Kepala Divisi Operasional, dan 2 (dua) staff operasional.

3.3.4 Pengolahan Data

3.3.4.1 Importance- Performance Analysis

Pertama yang akan dilakukan dalam pengolahan data adalah menghitung tingkat kesesuaian, yaitu hasil perbandingan skor kinerja/ pelaksanaan dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian ini yang akan menentukan urutan prioritas dimensi kualitas layanan logistik yang akan diperbaiki. Rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana :

Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja/ pelaksanaan / realita perusahaan

Yi = Skor penilaian kepentingan / ekspektasi pelanggan

Pada sumbu (Y) diisi dengan skor tingkat kepentingan, dan pada sumbu (X) akan diisi dengan skor tingkat pelaksanaan. Dimana untuk setiap faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah dengan:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

Dimana :

\bar{X} = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/ realita

\bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan/ ekspektasi

N = Jumlah responden

3.3.4.2 Identifikasi Masalah (HOR 1)

Identifikasi masalah merupakan tahap pertama dari metode yang digunakan dalam penelitian ini, yakni HOR 1. Pada tahap ini dilakukan identifikasi permasalahan yang ada dalam pelayanan kualitas logistik pada objek penelitian berdasarkan evaluasi layanan logistik sebelumnya. Dimensi yang memiliki nilai terendah akan ditindak lanjuti dengan mengobservasi penyebab masalah yang ada. Observasi masalah- masalah yang ada dilakukan dengan diskusi atau wawancara langsung dengan pihak manajemen perusahaan.

Tabel 3.4 Model HOR Fase 1

Elemen LSQ	Kode	Masalah (Ei)	Agen Masalah (Aj)			Tingkat keseriusan Masalah (Si)
			A1	A2	A3	
	E1					
	E2					

	E3				
Terjadinya penyebab		O1	O2	O3	
Nilai Agregat Masalah		ARP1	ARP2	ARP3	
Tingkat Prioritas					

Berikut merupakan langkah- langkah yang terdapat pada metode HOR 1:

1. Identifikasi masalah- masalah yang ada (Ei)

Permasalahan dalam layanan yang dirasakan oleh pelanggan diidentifikasi terlebih dahulu dari hasil importance performance analysis sebelumnya. Kuesioner layanan logistik disesuaikan dengan dimensi kualitas layanan logistik sesuai literatur dan dikondisikan dengan keadaan perusahaan,

2. Memberikan skor penilaian untuk tingkat keseriusan masalah (Si)

Nilai keparahan dampak (severity) dilihat dari besar kerugian finansial yang harus ditanggung jika muncul masalah tersebut. Nilai ini terbagi menjadi 10 tingkatan, yaitu tidak ada keseriusan, sangat ringan, ringan, minor, sedang, signifikan, mayor, ekstrim, serius, dan berbahaya. penentuan skor ini dilakukan dengan diskusi dengan pihak manajemen internal dan staf operasional. penentuan nilai ini untuk setiap kejadian yang teridentifikasi.

3. Mengidentifikasi penyebab atau agen masalah (Aj) dan memberikan penilaian terhadap kemungkinan terjadinya (Oj) penyebab masalah

dalam tahapan ini penulis mengidentifikasi penyebab dan kemungkinan terjadinya masalah dengan diskusi terhadap manajemen internal pos logistics surabaya. skor penilaian yang digunakan sama dengan sebelumnya yakni 1- 10 yang dengan keterangan hampir tidak pernah, sedikit, sangat ringan, ringan, rendah, sedang, cenderung tinggi, tinggi, sangat tinggi, dan hampir selalu

4. Menghitung korelasi antara masalah dengan penyebab masalah

Perhitungan korelasi antara masalah dengan penyebab masalah dilakukan dengan skor hubungan (Rij) {0,1,3,9} dengan nilai 0 menunjukkan tidak adanya korelasi sedangkan 1, 3, dan 9 menunjukkan korelasi yang lemah, sedang, dan tinggi.

5. Menghitung nilai agregat penyebab masalah (ARPj)

Nilai agregat penyebab masalah dibutuhkan untuk memeringkat kejadian-kejadian masalah yang mungkin muncul menjadi tiga tingkatan, yaitu masalah

tingkat rendah, masalah tingkat sedang/ moderat, dan masalah tingkat tinggi (Pujawan, 2009).

$$ARP_j = O_j \sum SiR_{ij}$$

Nilai ARP_j dihitung dengan mengkalikan O_j (terjadinya penyebab masalah) dengan jumlah Si (tingkat keseriusan masalah) dan korelasi antara masalah dengan penyebabnya

6. Menghitung nilai prioritas penyebab masalah (Aj) berdasarkan nilai penyebab yang paling potensial.

Setelah didapatkan nilai agregat penyebab masalah masing- masing dimensi, maka didapatkan nilai prioritas sebagai acuan ranking dalam penanganan masalah.

3.3.4.3 Perancangan Strategi Perbaikan (HOR 2)

Setelah didapatkan nilai prioritas pada House of Risk pada fase 1, maka pada House of Risk pada fase2 akan dilakukan penentuan faktor penyebab yang akan ditangani/ dimitigasi, pemetaan kejadian yang ditimbulkan dari faktor penyebab tersebut, dan pencarian alternatif strategi perbaikan. Strategi perbaikan yang diterapkan nantinya adalah dengan menangani faktor penyebab dari kejadian- kejadian tersebut.

Tabel 3.5 Model HOR 2

Kode	Penyebab Masalah (Aj)	Strategi Perbaikan (Mk)				Nilai Agregat Agen Masalah (Aj)
		M1	M2	M3	M4	
	Total Efektifitas Tindakan k					
	Tingkat Kesulitan Perbaikan k					
	Rasio Efektifitas dibanding kesulitan					
	Rangking Prioritas					

Berikut merupakan langkah- langkah perbaikan yang akan dilakukan dalam model House of Risk 2:

1. Memilih penyebab masalah (Aj) berdasarkan nilai agregat tertinggi melalui diagram pareto (ARPj),
2. Mengidentifikasi strategi- strategi yang memungkinkan digunakan untuk mengatasi permasalahan (Mk)
3. Menghitung korelasi antara strategi perbaikan dengan penyebab masalah (Ejk). Ejk {0,1,3,9} dengan nilai 0 mengindikasi tidak adanya korelasi diantaranya dan nilai 1, 3 dan 9 menunjukkan korelasi yang lemah, sedang, dan kuat.
4. Menghitung total efektifitas (TEK) dengan menggunakan rumus:

$$TEK = \sum ARP_j \times E_{jk}$$

5. Menentukan tingkat kesulitan pelaksanaan perbaikan dengan melakukan diskusi bersama pihak manajemen internal. Penentuan nilai tingkat kesulitan selanjutnya dikuantifikasi dalam skala (3-5).
 6. Menentukan rasio efektifitas dibanding kesulitan
- $$ETD_k = TEK/D_k$$
7. Menentukan ranking prioritas pelaksanaan perbaikan
- Ranking prioritas ini diperoleh dengan mengurutkan nilai ETD_k dari yang terbesar ke yang terkecil

Tahap kedua dari House of Risk menunjukkan urusan proses mitigasi yang akan dilakukan pertama. Urutan ini akan diajukan sebagai proposal untuk perusahaan. Efektivitas strategi dapat dilihat selama perbaikan masalah. Tahapan strategi mitigasi berdasarkan tingkat kemudahan atau kesulitan yang ditentukan perusahaan. Diharapkan perusahaan dapat mengurangi masalah kualitas layanan logistik mereka dari penelitian ini.

3.3.5 Kesimpulan dan Saran

Pada tahap akhir penelitian akan dilakukan penarikan kesimpulan yang akan menjawab tujuan dari penelitian ini. Selain itu peneliti akan memberikan rekomendasi bagi Pos Logistik Indonesia mengenai strategi perbaikan dan kepada penelitian selanjutnya.

BAB IV

PENGUMPULAN DATA

Pada bab ini dikumpulkan data- data mengenai kondisi eksisting perusahaan dan hasil penyebaran kuesioner yang akan dievaluasi dan dianalisis lebih lanjut.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pos Logistik Indonesia merupakan anak perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) sebagai pengembangan dari proyek bisnis di tahun 2004 hingga menjadi Strategic Business Unit (SBU) Pos Logistik di tahun 2007. Perkembangan SBU Pos Logistik mengalami dinamika organisasi dan bisnis sampai tahun 2008. Sejak tahun 2009 SBU Pos Logistik direvitalisasi menjadi SBU yang lebih berorientasi pada peningkatan keunggulan bersaing di industri logistik dan fokus dalam penggarapan bisnisnya melalui peningkatan kompetensi pengelolaan bisnis logistik.

Pos Logistik merupakan layanan logistik terintegrasi yang dikelola secara professional, efisien, dan terukur. Layanan total berbasis supply chain management ini menangani proses pergerakan barang dari hulu hingga hilir dengan mengintegrasikan layanan freight forwarding, warehousing dan transporting.

4.2 Sejarah Perusahaan

Sebagai negara yang menjadi salah satu pusat bisnis di Asia, Indonesia memiliki potensi bisnis yang sangat baik. Dengan meningkatnya bisnis logistik, maka bisnis perdagangan di berbagai sektor turut meningkat. Yang mendorong laju pergerakan arus barang, baik impor maupun ekspor. Peluang dan potensi bisnis logistik tersebut mendorong PT Pos Indonesia untuk membentuk anak perusahaan yang khusus menangani di bidang jasa logistik, yakni PT Pos Logistics atau lebih dikenal dengan PosLog. PT Pos Logistik Indonesia secara resmi berdiri pada Januari 2012 dengan kantor pusat berlokasi di Gedung Pos Indonesia di Jalan Lapangan Banteng Utara No.1 Jakarta Pusat. Secara khusus, bisnis logistik telah dirintis sejak tahun 2004 ketika Pos Indonesia membentuk divisi khusus yakni strategic unit business atau dikenal dengan SBU Pos Logistic.

Namun di tahun tersebut SBU Pos Logistic hanya mampu mencapai pelanggan sebanyak 0,1% dari total pasar yang ada. Lalu SBU Pos Logistic berkembang selama 8 tahun hingga menghasilkan pendapatan sejumlah 48%. Dari progres inilah kemudian Pos Logistik membentuk anak perusahaan khusus.

4.3 Profil Perusahaan

Mencermati bahwa aktivitas logistik merupakan supporting business activities yang sangat penting bagi penciptaan nilai tambah dan keunggulan kompetitif, maka PT Pos Indonesia (Persero) sebagai BUMN yang memiliki kompetensi di bidang pendistribusian barang membentuk subsidiary company yaitu PT Pos Logistik Indonesia / Pos Logistics. Pos Logistics didedikasikan untuk membantu entitas usaha agar dapat berkonsentrasi pada bisnis inti (core business) dengan menyediakan dukungan pada supporting business activities, khususnya di bidang logistik.

Sejak awal didirikannya, PT Pos Logistik Indonesia membidik perusahaan kepada layanan perusahaan yang bergerak di beberapa bidang, yakni fast moving consumer goods, farmasi, industri otomotif, elektronika, stationery, alat berat dan agro industri. Dalam proses bisnisnya, PT Pos Logistik Indonesia berkomitmen melayani dengan layanan total yang berbasis supply chain management. Layanan ini adalah layanan yang berfokus pada pergerakan arus barang dari hulu hingga hilir dengan sistem yang terintegrasi.

Berikut merupakan visi dan misi perusahaan Pos Logistics. Visi perusahaan yakni “Menjadi perusahaan penyedia jasa logistik terintegrasi, terluas dan terbaik di Indonesia.” Sedangkan misi perusahaan Pos Logistics yaitu:

1. Mengelola bisnis secara total didukung Sumber Daya Manusia yang professional, sistem informasi yang efisien, serta pemanfaatan Teknologi Informasi yang tepat dan scalable,
2. Mengembangkan bisnis dengan mengutamakan jalinan kerjasama yang win-win solution, dengan unit- unit kerja internal dan eksternal, dan
3. Membangun jaringan bisnis secara focus dengan mempertimbangkan asas- asas sekuensial dan kesetaraan.

Kemudian, nilai- nilai budaya pada perusahaan Pos Logistics adalah Professional, Orientasi Pelanggan, Solutif, Layanan Prima, Optimal, dan Global. Layanan yang disediakan oleh Pos Logistics meliputi :

1. Warehousing

Pos Logistics dapat memberikan layanan pergudangan gabungan maupun terdedikasi yang terintegrasi dengan warehouse management system guna mengurangi biaya dan inventori, meningkatkan efisiensi dan layanan pelanggan serta memastikan bahwa pelanggan sebagai pihak kedua memuaskannya sebagai pihak ketiga. Berikut layanan yang termasuk warehousing:

- Warehouse Characteristic Set Up
- Stock Management
- Put Away & Picking Instruction
- Cross Docking
- Good Receipt & Blind Receiving
- Transfer Order
- Relocation Stock
- Replenishment
- Pack & Repack
- Outgoing Goods
- Dll

2. Freight Forwarding

Penanganan dan pengiriman barang mencakup 20 area *office* dan lebih dari 2.500 point of services di seluruh Indonesia. Pos Logistics dapat melayani tepat dan cepat pengelolaan logistik dan pengantaran bagi banyak perusahaan terkemuka. Selain memiliki tim yang professional, Pos Logistics dapat melayani pelanggan dengan fleksibel sesuai kebutuhannya.

3. Cargo Darat

Pos Logistics merupakan pilihan yang fleksibel dan dapat diandalkan untuk pengiriman barang dengan berbagai ukuran dan berat yang siap dikirimkan melalui moda transportasi darat.

4. Cargo Udara

Jaringan global kami memberikan kemudahan pengiriman barang yang siap dikirimkan melalui moda transportasi udara dengan harga kompetitif dan pilihan waktu pengantaran yang fleksibel.

5. Cargo Laut

Jaringan global yang kompetitif dapat membawa kargo laut dengan berbagai ukuran dan berat, dari dan ke seluruh tujuan di seluruh dunia.

6. Transportation

Pos Logistics dapat memberikan layanan distribusi barang yang terintegrasi dengan Fleet Management System guna memastikan bahwa pelanggan (pihak kedua) dapat memenuhi janji yang telah diberikan kepada pelanggan mereka (pihak ketiga). Berikut merupakan layanan yang berhubungan dengan Transportation:

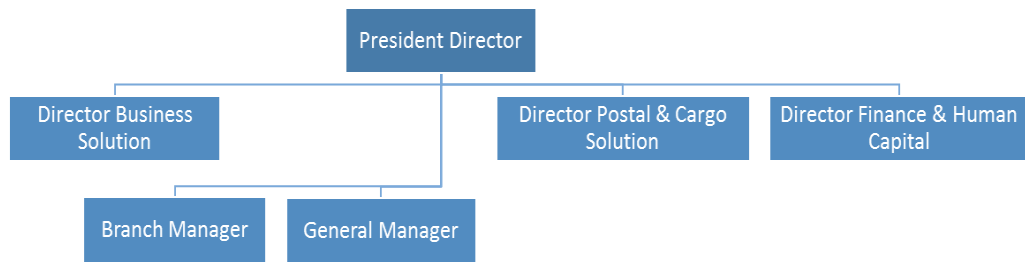
- Transportation Management
- Full and Less Truck Load
- Door-To-Door and Port-To-Port
- Multi Drop Delivery Service
- Medium to Huge Size Vehicle Usage
- Shuttle Service
- Palletize and Loose Box Shipment Delivery, dan
- Shipment Handling Service

7. Customized Service

Layanan ini merupakan layanan khusus yang menjadi ikon atau ciri khas perusahaan 3PL logistik. Pelanggan diberi kebebasan untuk mengatur layanannya sendiri sesuai dengan kebutuhan mereka. Setiap aktivitas dalam layanan ini yang diajukan oleh pelanggan menjadi penentu dalam pengambilan keputusan Pos Logistics, baik dari segi utilitas dan materi.

4.4 Struktur Organisasi Pos Logistics

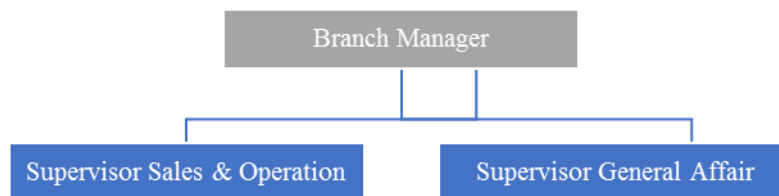
PT Pos Logistik Indonesia mengoperasikan 20 kantor area dan 2500 titik layanan khusus yang tersebar di seluruh Indonesia. Pos Logistics Indonesia Pusat yang berlokasi di Jl. Lapangan Banteng Utara No.1 Jakarta dipimpin oleh seorang direktur dengan membawahi 3 (tiga) direktur dan manager umum serta manager cabang. Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pos Logistics Indonesia Pusat

Sedangkan, pada manager cabang seperti Pos Logistics Surabaya yang tersebar di kota- kota struktur organisasi dibentuk sebagai berikut :

Pos Logistics Surabaya dipimpin oleh 1 (satu) manager cabang dengan membawahi supervisor sales & operation dan supervisor general affair. Jumlah seluruh karyawan di Pos Logistics Surabaya adalah 32 orang.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Pos Logistics cabang Surabaya

4.5 Identifikasi Atribut Kuesioner Evaluasi Layanan Logistik

Identifikasi terhadap atribut kuesioner dilakukan sebelum melakukan penyebaran kuesioner kepada pelanggan PT Pos Logistik Indonesia. Atribut ini akan digunakan sebagai tolak ukur harapan dan persepsi pelanggan terhadap layanan logistik PT Pos Logistik Indonesia. Identifikasi atribut ini dilakukan dengan observasi terhadap literatur yang digunakan, yakni Logistic Service Quality dan disesuaikan dengan alat ukur yakni Importance and Performance Analysis. Studi literatur tersebut kemudian disesuaikan dengan kondisi eksisting perusahaan melalui wawancara dan diskusi dengan kepala cabang dan manajer operasional PT Pos Logistik Surabaya. Berikut ini merupakan atribut yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 4.1 Atribut Dimensi Kualitas Layanan Logistik

No	Dimensi	No	Atribut	Deskripsi
1	Ketepatan Waktu	1	(E1.1) Ketepatan waktu dalam penjemputan atau pengiriman barang	Penjemputan atau pengiriman barang oleh Pos Logistics selalu dilakukan tepat waktu.
		2	(E1.2) Waktu Pelayanan	Pelayanan administrasi an dokumentasi oleh Pos Logistics mudah dan tidak memakan waktu yang lama
		3	(E1.3) Waktu <i>Back-Order</i>	Pos Logistics dapat menangani pemesanan <i>back order</i> dan pesanan dalam jumlah banyak yang berulang dengan professional
2	Kondisi dan Keakuratan Layanan Sesuai Pesanan	4	(E2.1) Keakuratan Pesanan	Pos Logistics menyiapkan pesanan sesuai dengan permintaan konsumen
		5	(E2.2) Kondisi Pesanan	Kondisi pesanan oleh Pos Logistics dalam keadaan baik dan terjamin
		6	(E2.3) Ketidaksesuaian Penanganan Pesanan	Pos Logistics menangani pesanan pelanggan secara tepat sesuai dengan jenis barang
		7	(E2.4) Total Perputaran Waktu Pemesanan	Pos Logistics tanggap dalam melayani pemesanan dan secara efisien menangani proses pesanan yang berulang
		8	(E2.5) Kenyamanan Penempatan Order	Pos Logistics menyediakan tempat yang layak untuk setiap pesanan pelanggan dan mengirim barang sesuai dengan permintaan pelanggan
3	Kualitas Informasi	9	(E2.6) Proses Penanganan order yang konsisten	Pos Logistics melayani pelanggan dengan kualitas yang sama secara terus-menerus kepada pengguna jasa
		10	(E3.1) Ketersediaan Informasi Pesanan	Pos Logistics menyediakan informasi segala hal yang dibutuhkan oleh perusahaan terutama yang berkaitan dengan informasi tarif, alokasi waktu pengiriman, kualitas pelayanan, jaminan barang dan pelayanan, dan lain-lain.
		11	(E3.2) Penerapan teknologi informasi pada pelayanan	Keakuratan informasi yang disediakan dengan

No	Dimensi	No	Atribut	Deskripsi
			pelanggan	kondisi dan implementasi faktual di lapangan melalui teknologi informasi
		12	(E3.3) Pengenalan inovasi Teknologi Informasi pada pelanggan	Pos Logistics menerapkan teknologi informasi dalam layanan pelanggan
		13	(E3.4) Ketersediaan fasilitas melacak pengiriman	Pos Logistics menyediakan teknologi informasi untuk pelacakan pengiriman barang
4	Kualitas Pelayanan Distribusi Barang	14	(E4.1) Tersedianya sarana atau substitusi yang dibutuhkan pelanggan	Pos Logistics menyediakan sarana pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan
		15	(E4.2) Keandalan, keteraturan, fleksibilitas dan ketersediaan layanan (utilitas tempat, utilitas waktu)	Pos Logistics memberikan kemudahan prosedur dan fleksibilitas dalam menangani setiap permasalahan pengguna jasa.
		16	(E4.3) Performansi pelayanan yang konsisten	Pos Logistics memberikan fasilitas pelayanan yang sesuai dan konsisten dengan kualitas yang sama secara terus-menerus kepada pengguna jasa
		17	(E4.4) Keamanan dan keselamatan saat pengiriman barang	Selama menggunakan jasa Pos Logistics tidak pernah mengalami kehilangan barang
5	Image	18	(E5.1) Penanganan <i>feedback</i> pelanggan (klaim, keluhan ataupun pengembalian barang)	Pos Logistics selalu bersedia, tanggap dalam melayani klaim, keluhan ataupun pengembalian barang dari pengguna jasa
		19	(E5.2) Reputasi perusahaan mengenai keandalan performa di pasar	Pos Logistics memberikan tindakan yang cepat dan solusi yang tepat dalam menangani klaim, keluhan ataupun pengembalian barang dari pengguna jasa
		20	(E5.3) Reputasi perusahaan yang profesional dan konsisten terhadap kepuasan pelanggan	Pos Logistics senantiasa melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan reputasi yang baik dan konsisten terhadap kepuasan pelanggan
		21	(E5.4) Reputasi ketepatan perusahaan antara kalimat dengan aksi	Pos Logistics menjalankan pelayanannya sesuai dengan janji yang telah disepakati
		22	(E5.5) <i>Image</i> etika perusahaan	Pos Logistics memiliki

No	Dimensi	No	Atribut	Deskripsi
				<i>image</i> sebagai perusahaan yang beretika baik bagi pelanggan
6	Tanggung Jawab Sosial	23	(E6.1) Kebiasaan tanggung jawab sosial dan perhatian terhadap keselamatan manusia	Pos Logistics menerapkan K3 dalam kegiatan operasional baik <i>indoor</i> maupun <i>outdoor</i>
		24	(E6.2) Kegiatan operasional lingkungan perusahaan yang aman	Kegiatan operasional Pos Logistics selama ini aman, nyaman, melakukan implementasi yang tepat dalam lingkungan masyarakat sekitar
		25	(E6.3) Reputasi perusahaan dalam keterlibatan di kegiatan masyarakat	Pos Logistics berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung
		26	(E6.4) Performansi visi melalui tanggung jawab sosial	Pos Logistics mengimplementasikan visi yang akan dicapai melalui kegiatan- kegiatan sosial
7	Kualitas Hubungan Personal	27	(E7.1) Kebiasaan dan perilaku karyawan dalam memenuhi kepuasan pelanggan	Hubungan komunikasi dan perilaku karyawan Pos Logistics terjaga dengan baik kepada setiap pelanggan
		28	(E7.2) Tanggap terhadap kebutuhan pelanggan	Pos Logistics selalu tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dengan melakukan perbaikan dan inovasi layanan secara terus-menerus
		29	(E7.3) Pengetahuan mengenai kebutuhan pelanggan dan persyaratannya	Setiap karyawan mengetahui berbagai macam kebutuhan pelanggan beserta prosedur dan persyaratan yang harus dilakukan pelanggan
		30	(E7.4) Kompetensi karyawan	Kompetensi karyawan Pos Logistics sudah relevan dengan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan posisi masing-masing karyawan

4.6 Penyebaran Kuesioner

Tahap penyebaran kuesioner dilakukan setelah melakukan identifikasi atribut kuesioner. Atribut yang telah disusun dilakukan validasi ke kepala cabang PT Pos Logistik Surabaya dan manajer operasional untuk menyesuaikan dengan

kondisi eksisting perusahaan saat ini. setelah dilakukan validasi, kuesioner akan disebar kepada pelanggan yang masih dalam masa aktif perjanjian kerjasama dengan PT Pos Logistik Indonesia.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 (Dua) bagian, yaitu :

1. Bagian I, Kuesioner ini digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik berupa data mengenai nama, jenis, dan lamanya periode kontrak perusahaan pelanggan dengan PT Pos Logistics Indonesia Surabaya
2. Bagian II, bagian ini digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan dan tingkat performansi dari pelanggan terhadap layanan logistik PT Pos Logistik Surabaya.

4.7 Pengumpulan Data

Pada subbab ini akan ditampilkan data- data terkait penulisan laporan penelitian. Data- data yang dikumpulkan merupakan data primer yang berasal dari wawancara terhadap area manager perusahaan dan penyebaran kuesioner kepada 7 (tujuh) pelanggan Pos Logistics.

4.7.1 Data Responden

Data kuesioner didapatkan dari responden yang merupakan pelanggan perusahaan Pos Logistics Surabaya yang saat ini sedang menjalin kerjasama dengan perusahaan. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan perantara PT Pos Logistik Indonesia melalui email dan google docs yang ditujukan kepada area manager operasional masing- masing perusahaan responden. Berikut merupakan daftar jenis perusahaan responden yang telah melakukan pengisian kuesioner evaluasi kualitas layanan logistik pada Pos Logistics Surabaya :

Tabel 4.2 Daftar Jenis Perusahaan Responden

Kode Responden	Jenis Perusahaan Responden	Periode Kontrak
001	Manufaktur	2012 – saat ini
002	<i>Packaging</i>	2014 – saat ini
003	Manufaktur	Februari 2016
004	Manufaktur	2015 – saat ini
005	Manufaktur	2012 – saat ini
006	BUMN Bidang Logistik dan Jasa Sertifikasi	2015 – saat ini
007	BUMN Bidang Energi	2014 – saat ini

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa perusahaan manufaktur menjadi pelanggan terbanyak dari Pos Logistics Surabaya. Perusahaan- perusahaan tersebut sebagian besar memiliki jangka waktu kerja sama yang cukup panjang dengan Pos Logistik Indonesia. Perusahaan- perusahaan inilah yang menjadi responden kuesioner dalam penelitian skripsi ini. Berikut merupakan keterangan lebih lanjut mengenai responden:

Responden 001

Perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi rokok. Pengiriman yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam satu waktu minimal 10 ton. Tujuan utama pengiriman rokok oleh perusahaan ini adalah menuju Jambi dan Tulungagung. Perusahaan ini telah lama bekerjasama dengan PosLog dimulai dari tahun 2012 hingga saat ini. Kepercayaan perusahaan terhadap Poslog lebih cenderung pada image perusahaan yang merupakan perusahaan BUMN sehingga kemananan dan keandalan dokumentasi dalam perjalanan menjadi terpercaya, mudah dan efektif.

Responden 002

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang memproduksi package obat-obatan farmasi di Surabaya. Pengiriman yang dilakukan dalam satu waktu oleh perusahaan minimal sebanyak 4 ton. Hal ini tentu saja mempengaruhi pemilihan terhadap PosLog karena perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang fleksibel mulai dari truck bermuatan kecil, sedang hingga besar. Perusahaan responden ini telah bekerja sama dengan PosLog dimulai dari tahun 2014 hingga saat ini dengan tujuan utama Cikarang dan Lampung.

Responden 003

Perusahaan ini bergerak dalam bidang manufaktur yang memproduksi bahan bangunan beton. Kerjasama yang dilakukan dengan Poslog bersifat project karena yang dibutuhkan hanya bantuan distribusi beton seberat 1500 ton dalam jangka waktu yang tidak ditentukan. Tujuan utama pengiriman beton ini adalah menuju Jeranjang, Mataram, dan Lombok dengan jumlah muatan yang disesuaikan dengan kondisi lapangan.

Responden 004

Perusahaan ini merupakan anak perusahaan BUMN bidang transportasi yang bergerak di bidang manufaktur untuk memproduksi bogie lokomotif. Pembangunan jalur kereta api di pulau Sumatra membuat perusahaan ini bekerja sama dengan Poslog dimulai dari tahun 2015 hingga saat ini dengan tujuan utama dari Madiun menuju Lahat, Sumatera.

Responden 005

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang precast manufacture. Kerjasama yang dilakukan dengan Poslog dimulai pada tahun 2012 hingga saat ini yaitu pengiriman besi, baja dan beton menuju pelanggan perusahaan ini. Perusahaan responden ini memilih Poslog dalam melakukan distribusi barang dikarenakan kemampuan Poslog menjangkau hingga ke pelosok daerah.

Responden 006

Perusahaan ini merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang logistik dan jasa sertikasi. Kerjasama yang dilakukan dengan Poslog adalah pengiriman bahan sembako sejumlah 40 ton dari Sidoarjo menuju Padang di tahun 2016.

Responden 007

Perusahaan ini bergerak di bidang jasa maintenance turbin yang bekerjasama dengan Poslog dari tahun 2012 hingga saat ini dengan pengiriman barang dari Gresik menuju Nusa Tenggara Timur.

4.7.2 Data Tingkat Kepentingan dan Kepuasan

Data mengenai tingkat kepentingan dan kepuasan konsumen diperlukan untuk tahap penyelesaian pengukuran Importance- Performance Analysis yang bertujuan menunjukkan kualitas pelayanan sebuah perusahaan dan kepuasan dari pengguna jasa tersebut. Berikut merupakan hasil rekapitulasi rata-rata tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan yang disebar kepada perusahaan pelanggan Pos Logistics Surabaya melalui kuesioner. Dapat dilihat pada tabel 4.3 mengenai data tingkat kepentingan dan kepuasan pelanggan dari Pos Logistics Surabaya.

Tabel 4.3 Data Tingkat Kepentingan dan Kepuasan

No	Kode	Tingkat Kepuasan (Ki)	Tingkat Kepentingan (Hi)
1	(E1.1) Ketepatan waktu dalam penjemputan atau pengiriman barang	3,71	4,43
2	(E1.2) Waktu Pelayanan	4,57	4,29
3	(E1.3) Waktu <i>Back-Order</i>	5,00	3,43
4	(E2.1) Keakuratan Pesanan	4,71	4,43
5	(E2.2) Kondisi Pesanan	4,71	4,43
6	(E2.3) Ketidaksesuaian Penanganan Pesanan	3,29	4,43
7	(E2.4) Total Perputaran Waktu Pemesanan	3,86	3,29
8	(E2.5) Kenyamanan Penempatan Order	5,00	3,57
9	(E2.6) Proses Penanganan order yang konsisten	5,00	4,57
10	(E3.1) Ketersediaan Informasi Pesanan	5,00	4,71
11	(E3.2) Penerapan teknologi informasi pada pelayanan pelanggan	4,29	3,86
12	(E3.3) Pengenalan inovasi Teknologi Informasi pada pelanggan	4,14	3,14
13	(E3.4) Ketersediaan fasilitas melacak pengiriman	1,00	4,57
14	(E4.1) Tersedianya sarana atau substitusi yang dibutuhkan pelanggan	4,43	3,86
15	(E4.2) Keandalan, keteraturan, fleksibilitas dan ketersediaan layanan (utilitas tempat, utilitas waktu)	4,43	4,14
16	(E4.3) Performansi pelayanan yang konsisten	4,86	4,71
17	(E4.4) Keamanan dan keselamatan saat pengiriman barang	5,00	5,00
18	(E5.1) Penanganan <i>feedback</i> pelanggan (klaim, keluhan ataupun pengembalian barang)	2,86	4,00
19	(E5.2) Reputasi perusahaan mengenai	4,00	4,00

No	Kode	Tingkat Kepuasan (Ki)	Tingkat Kepentingan (Hi)
	keandalan performa di pasar		
20	(E5.3) Reputasi perusahaan yang profesional dan konsisten terhadap kepuasan pelanggan	5,00	4,86
21	(E5.4) Reputasi ketepatan perusahaan antara kalimat dengan aksi	3,71	3,57
22	(E5.5) <i>Image</i> etika perusahaan	3,71	3,71
23	(E6.1) Kebiasaan tanggung jawab sosial dan perhatian terhadap keselamatan manusia	3,71	3,00
24	(E6.2) Kegiatan operasional lingkungan perusahaan yang aman	5,00	4,57
25	(E6.3) Reputasi perusahaan dalam keterlibatan di kegiatan masyarakat	3,14	5,00
26	(E6.4) Performansi visi melalui tanggung jawab sosial	3,57	3,00
27	(E7.1) Kebiasaan dan perilaku karyawan dalam memenuhi kepuasan pelanggan	4,57	3,29
28	(E7.2) Tanggap terhadap kebutuhan pelanggan	4,57	4,43
29	(E7.3) Pengetahuan mengenai kebutuhan pelanggan dan persyaratannya	4,71	4,57
30	(E7.4) Kompetensi karyawan	5,00	4,57

BAB V

ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN

Pada bab ini akan dilakukan analisis terhadap data sebelumnya yang meliputi importance- performance analysis dan metode House of Risk.

5.1 Importance- Performance Analysis

Analisis yang dilakukan setelah pengumpulan data adalah melakukan perbandingan rata- rata nilai performance dengan rata- rata nilai importance. Setelah itu dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian dalam bentuk persentase. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan dimensi yang dapat mempengaruhi kualitas layanan logistic. Rumus yang digunakan adalah :

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana :

Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kepuasan kinerja / realita perusahaan

Yi = Skor penilaian kepentingan / ekspektasi pelanggan

Kriteria pengujian yakni :

Apabila Tki <100%, maka pelayanan belum memuaskan,

Apabila Tki = 100%, maka pelayanan telah memuaskan,

Apabila Tki >100%, maka pelayanan sangat memuaskan

Tabel 5.1 Hasil Tingkat Kesesuaian IPA

No	Kode	Skor Penilaian Kepentingan (Yi)	Skor Penilaian Kepuasan Kinerja (Xi)	Tingkat Kesesuaian (Tki)
1	E1.1	4,43	3,71	84%
2	E1.2	4,29	4,57	107%
3	E1.3	3,43	5,00	146%
4	E2.1	4,43	4,71	106%
5	E2.2	4,43	4,71	106%
6	E2.3	4,43	3,29	74%

No	Kode	Skor Penilaian Kepentingan (Yi)	Skor Penilaian Kepuasan Kinerja (Xi)	Tingkat Kesesuaian (Tki)
7	E2.4	3,29	3,86	117%
8	E2.5	3,57	5,00	140%
9	E2.6	4,57	5,00	109%
10	E3.1	4,71	5,00	106%
11	E3.2	3,86	4,29	111%
12	E3.3	3,14	4,14	132%
13	E3.4	4,57	1,00	22%
14	E4.1	3,86	4,43	115%
15	E4.2	4,14	4,43	107%
16	E4.3	4,71	4,86	103%
17	E4.4	5,00	5,00	100%
18	E5.1	4,00	2,86	71%
19	E5.2	4,00	4,00	100%
20	E5.3	4,86	5,00	103%
21	E5.4	3,57	3,71	104%
22	E5.5	3,71	3,71	100%
23	E6.1	3,00	3,71	124%
24	E6.2	4,57	5,00	109%
25	E6.3	5,00	3,14	63%
26	E6.4	3,00	3,57	119%
27	E7.1	3,29	4,57	139%
28	E7.2	4,43	4,57	103%
29	E7.3	4,57	4,71	103%
30	E7.4	4,57	5,00	109%

Dari tabel 5.1 diatas didapatkan beberapa dimensi yang menyebabkan pelayanan kurang memuaskan, diantaranya adalah :

1. (E1.1) Ketepatan waktu dalam pengiriman barang
2. (E2.3) Ketidaksesuaian penanganan pesanan
3. (E3.4) Ketersediaan fasilitas pelacakan pengiriman barang
4. (E5.1) Ketersediaan layanan khusus customer service
5. (E6.3) Partisipasi aktif dalam kegiatan masyarakat

5.2 House of Risk 1

HOR fase 1 merupakan tahapan awal dalam menggunakan metode House of Risk, dimana HOR fase 1 ini merupakan fase identifikasi masalah yang digunakan untuk menentukan agen masalah yang harus diberikan prioritas untuk tindakan pencegahannya. Langkah- langkah dalam HOR fase 1 ini yaitu identifikasi masalah dan penilaian masalah yang meliputi penilaian tingkat dampak (*Severity*), penilaian tingkat kemunculan (*Occurence*), penilaian korelasi (*Correlation*) dan perhitungan nilai *Aggregate Risk Potential* (ARP), sehingga dapat diketahui agen masalah yang akan diberi tindakan pencegahan dengan mengurutkan nilai ARP (*Aggregate Risk Potential*).

5.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada kualitas layanan logistik PT Pos Logistics Surabaya didapatkan dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada perusahaan pelanggan diperkuat dengan interview kepada pihak perusahaan, yaitu Manajer Cabang PT Pos Logistics Surabaya, Kepala Divisi beserta staf operasional. Terdapat 5 dimensi dari kualitas layanan logistik yang diidentifikasi yang telah dikonfirmasi kepada pihak perusahaan dengan menggunakan metode Importance-Performance Analysis yang diperkenalkan oleh John A. Martilla dan John C. James di tahun 1977.

Berdasarkan hasil analisis pengukuran IPA sebelumnya maka didapatkan dimensi kualitas layanan logistik yang membutuhkan perbaikan adalah sebagai berikut :

1. Keterlambatan waktu dalam pengiriman barang
2. Ketidaksesuaian penanganan pesanan
3. Tidak ada fasilitas pelacakan pengiriman barang
4. Tidak ada layanan khusus customer service
5. Tidak berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan masyarakat

5.2.2 Penilaian Tingkat Keseriusan Masalah (Si)

Pada tahap ini dilakukan perhitungan mengenai tingkat keseriusan masalah- masalah yang ada pada dimensi terendah kualitas layanan logistik di PT Pos Logistics Surabaya. Penentuan tingkat keseriusan masalah ini dilakukan dengan diskusi dan wawancara terhadap manajer cabang Pos Logistics Surabaya

dan 3 (Tiga) staf dari divisi operasional. Interpretasi nilai skala 1-10 yang merupakan adaptasi dari model FMEA dapat dilihat pada tabel 5.2. Hasil tingkat keseriusan masalah yang didapat dari pengumpulan data terhadap manajemen internal dapat dilihat pada table 5.3

Tabel 5.2 Skala Tingkat Keseriusan Masalah

Skala	Tingkat Keseriusan Masalah (Si)
1	Tidak ada
2	Sangat Ringan
3	Ringan
4	Minor
5	Sedang
6	Signifikan
7	Mayor
8	Ekstrim
9	Serius
10	Berbahaya

Tabel 5.3 Hasil Identifikasi Tingkat Keseriusan Masalah (Si)

No	Kode	Masalah (Ei)	Responden				Modus
			001	002	003	004	
1	E1.1	Keterlambatan waktu dalam pengiriman barang	10	10	10	10	10
2	E2.3	Ketidaksesuaian penanganan pesanan	10	8	8	8	8
3	E3.4	Tidak ada fasilitas pelacakan pengiriman barang	8	9	9	9	9
4	E5.1	Tidak ada layanan khusus customer service	4	4	4	4	4
5	E6.3	Tidak berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan masyarakat	1	1	1	1	1

5.2.3 Identifikasi Penyebab/ Agen Masalah (Aj)

Agen masalah merupakan faktor penyebab yang menyebabkan terjadinya risiko dengan berbagai macam karakteristik yang melekat dalam setiap risiko yang ditimbulkannya. Setiap kejadian risiko bisa ditimbulkan tidak hanya berasal dari satu faktor penyebab sehingga bisa dikatakan lebih dari satu faktor penyebab dapat menimbulkan terjadinya beberapa risiko tergantung dari kondisi yang ada. Berikut adalah hasil identifikasi agen risiko pada kualitas layanan logistik di PT Pos Logistics Surabaya:

Tabel 5.4 Identifikasi Penyebab/ Agen Masalah

Identifikasi Masalah (Ei)	No	Kode	Identifikasi Agen Masalah (Aj)
Keterlambatan waktu dalam pengiriman barang	1	A01	Proses bongkar muat yang menghabiskan waktu sangat lama
	2	A02	Sumber Daya Manusia tidak memadai baik kualitas maupun kuantitas
	3	A03	Jarak tempuh pengiriman yang sulit dijangkau
	4	A04	Tidak dipatuhinya kontrak oleh pelanggan mengenai barang
	5	A05	Perubahan peraturan daerah setempat
	6	A06	Kurangnya persyaratan administrasi dan dokumentasi
	7	A07	Bencana alam
	8	A08	Perubahan mendadak dalam <i>Master Schedule</i>
	9	A09	Kondisi kendaraan pengangkut yang tidak layak sehingga harus menunggu untuk mencari pengganti
Ketidaksesuaian penanganan pesanan	10	B01	Pelanggan tidak mengemukakan dengan jelas jenis barang yang akan dikirim
	11	B02	Produk rusak/ terkontaminasi (berkarat/ korosi) sejak awal produk datang
	12	B03	Fasilitas yang kurang memadai
Tidak adanya fasilitas pelacakan barang & Layanan Customer Service	13	C01	Pemanfaatan teknologi informasi yang minim
	14	C02	Peraturan pusat PT Pos Logistik tidak mengatur secara khusus layanan ini
	15	C03	Persepsi bahwa pelanggan tidak membutuhkan layanan ini
	16	C04	<i>Jobdesk</i> yang tidak merata

Belum berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan masyarakat	17	D01	Kawasan perusahaan yang tidak mendukung
--------------------------------------------------------------------	----	-----	-----------------------------------------

**5.2.
4
Pe**

nilai Kemungkinan Terjadinya Penyebab Masalah (Oj)

Setelah melakukan penentuan tingkat dampak setiap masalah kemudian dilakukan penilaian terhadap kemungkinan terjadinya penyebab masalah. Skala yang digunakan dalam penilaian ini adalah sama dengan skala yang digunakan pada penilaian tingkat dampak sebelumnya, yakni Interpretasi nilai skala 1-10 yang merupakan adaptasi dari model FMEA.

Tabel 5.5 Skala Kemungkinan Terjadinya Penyebab Masalah

Skala	<i>Occurence</i>
1	Hampir tidak pernah
2	Sedikit
3	Sangat ringan
4	Ringan
5	Rendah
6	Sedang
7	Cenderung Tinggi
8	Tinggi
9	Sangat Tinggi
10	Hampir selalu

Berdasarkan tabel 5.6 masalah yang teridentifikasi sangat sering terjadi dan mempengaruhi kualitas layanan logistik pada PT Pos Logistik Surabaya adalah proses bongkar muat yang membutuhkan waktu sangat lama (A01). Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa proses bongkar muat dipengaruhi oleh kondisi lapangan dan kuantitas karyawan. Maka diharapkan adanya aksi untuk meminimalisir masalah tersebut untuk meningkatkan kualitas layanan logistik PT. Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya.

Tabel 5.6 Hasil Identifikasi Kemungkinan Terjadinya Penyebab Masalah (Oj)

No	Kode	Identifikasi Agen Masalah (Aj)	Responden				Modus
			001	002	003	004	
1	A01	Proses bongkar muat yang menghabiskan waktu sangat lama	10	10	9	10	10
2	A02	Sumber Daya Manusia tidak memadai baik kualitas maupun kuantitas	9	9	9	9	9
3	A03	Jarak tempuh pengiriman yang sulit dijangkau	6	6	6	5	6
4	A04	Tidak dipatuhinya kontrak oleh pelanggan mengenai barang	4	4	4	5	4
5	A05	Perubahan peraturan daerah setempat	2	2	1	2	2
6	A06	Kurangnya persyaratan administrasi dan dokumentasi	2	2	2	3	2
7	A07	Bencana alam	3	3	3	3	3
8	A08	Perubahan mendadak dalam Master Schedule	6	6	6	6	6
9	A09	Kondisi kendaraan pengangkut yang tidak layak sehingga harus menunggu untuk mencari pengganti	8	7	8	8	8
10	B01	Pelanggan tidak mengemukakan dengan jelas jenis barang yang akan dikirim	9	9	9	9	9
11	B02	Produk rusak/ terkontaminasi (berkarat/ korosi) sejak awal produk datang	4	4	5	4	4
12	B03	Fasilitas yang kurang memadai	1	1	2	1	1
13	C01	Pemanfaatan teknologi informasi yang minim	5	5	5	5	5
14	C02	Peraturan pusat PT Pos Logistik tidak mengatur secara khusus layanan ini	8	8	8	8	8
15	C03	Persepsi bahwa pelanggan tidak membutuhkan layanan ini	1	1	1	1	1
16	C04	Jobdesk yang tidak merata	9	9	9	9	9
17	D01	Kawasan perusahaan yang tidak mendukung	8	8	8	8	8

5.2.5 Korelasi Masalah dan Penyebab Masalah (Rij)

Terdapatnya suatu penyebab (*risk agent*) yang menimbulkan kejadian (*risk event*) pada indikasi rendahnya dimensi kualitas layanan logistik disebut sebagai korelasi (Rio, 2015). Tahap ini penilaian korelasi dilakukan dengan menggunakan adaptasi dari model korelasi yang terdapat pada *house of quality*. Penilaian korelasi tersebut diinterpretasikan sebagai berikut :

- 9 = Berkorelasi kuat
- 3 = Berkorelasi sedang
- 1 = Berkorelasi lemah
- 0 = Tidak Berkorelasi

Hasil pemetaan korelasi masalah dengan penyebab masalah dapat dilihat pada tabel 5.7.

Table 5.7 Korelasi Masalah dan Penyebab Masalah (Rij)

No	Kode	Rij				
		E1.1	E2.3	E3.4	E5.1	E6.3
1	A01	9				
2	A02	9	9	3	9	1
3	A03	3	1			
4	A04	9	9			
5	A05	1				3
6	A06		3			3
7	A07	9	9			1
8	A08	1	1			
9	A09	9				
10	B01		9			
11	B02		9			
12	B03	9	9	9	9	1
13	C01	9	3	9	3	
14	C02			9	9	9
15	C03					
16	C04	9		9	9	3
17	D01					9

5.2.6 Perhitungan Nilai Agregat Penyebab Masalah

Menurut Pujawan (2009) nilai agregat penyebab masalah dibutuhkan untuk memeringkat kejadian- kejadian masalah yang mungkin muncul. Pada tabel 5.8 akan ditampilkan perhitungan nilai ARP (Aggregate Risk Potential) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$ARP_j = O_j \sum S_i R_{ij}$$

Dimana :

O_j = Tingkat kemungkinan munculnya masalah

S_i = Nilai dampak masalah

R_{ij} = Korelasi penyebab masalah dengan masalah tersebut

Nilai ARP ini merupakan hasil dari perkalian kemungkinan munculnya masalah dan akibat agregat dari terjadinya masalah yang disebabkan oleh agen masalah tersebut. Dari nilai ARP inilah kemudian diberi peringkat dari yang terbesar hingga terkecil untuk mengetahui masalah mana yang sangat mempengaruhi nilai kualitas layanan logistik di perusahaan. Setelah dilakukan perhitungan ARP pada masing- masing dimensi didapat urutan ranking agen masalah (P_j) berdasarkan nilai ARP terbesar hingga terkecil. Urutan agen masalah (P_j) ini dapat dilihat pada tabel 5.8.

Table 5.8 Hasil Perhitungan ARP

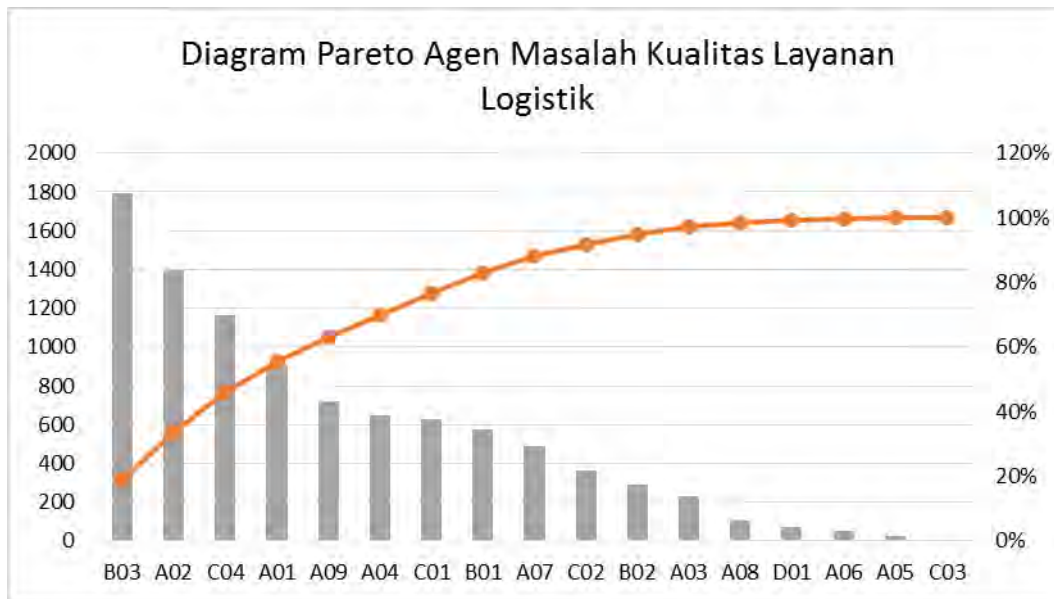
No	Kode	Oj	Si	Rij					Nilai ARP
				E1.1	E2.3	E3.4	E5.1	E6.3	
1	A01	10	10	9					900
2	A02	9	9	9	9	3	9	1	1393
3	A03	6	7	3	1				228
4	A04	4	5	9	9				648
5	A05	2	3	1				3	26
6	A06	2	9		3			3	54
7	A07	3	10	9	9			1	489
8	A08	6	2	1	1				108
9	A09	8	8	9					720
10	B01	9	9		9				576

No	Kode	Oj	Si	Rij					Nilai ARP
				E1.1	E2.3	E3.4	E5.1	E6.3	
11	B02	4	4		9				288
12	B03	1	10	9	9	9	9	1	1791
13	C01	5	9	9	3	9	3		630
14	C02	8	8			9	9	9	360
15	C03	1	7						0
16	C04	9	8	9		9	9	3	1161
17	D01	8	5					9	72

Tabel 5.9 Ranking Agen Masalah (Pj)

No	Nilai ARP	Kode	Agen Masalah (Aj)
1	1791	B03	Fasilitas yang kurang memadai
2	1393	A02	Sumber Daya Manusia tidak memadai baik kualitas maupun kuantitas
3	1161	C04	<i>Jobdesk</i> yang tidak merata
4	900	A01	Proses bongkar muat yang menghabiskan waktu sangat lama
5	720	A09	Kondisi kendaraan pengangkut yang tidak layak sehingga harus menunggu untuk mencari pengganti
6	648	A04	Tidak dipatuhinya kontrak oleh pelanggan mengenai barang
7	630	C01	Pemanfaatan teknologi informasi yang minim
8	576	B01	Pelanggan tidak mengemukakan dengan jelas jenis barang yang akan dikirim
9	489	A07	Bencana alam
10	360	C02	Pelanggan tidak mengemukakan dengan jelas jenis barang yang akan dikirim
11	288	B02	Produk rusak/ terkontaminasi (berkarat/ korosi) sejak awal produk datang
12	228	A03	Jarak tempuh pengiriman yang sulit dijangkau
13	108	A08	Perubahan mendadak dalam <i>Master Schedule</i>
14	72	D01	Kawasan perusahaan yang tidak mendukung
15	54	A06	Kurangnya persyaratan administrasi dan dokumentasi
16	26	A05	Perubahan peraturan daerah setempat
17	0	C03	Persepsi bahwa pelanggan tidak membutuhkan layanan ini

Tabel 5.9 yang menampilkan ranking (Pj) prioritas agen masalah didukung dengan hasil pengolahan data berupa diagram pareto (gambar 5.1) diagram ini menunjukkan dengan jelas 9 (Sembilan) agen masalah yang memiliki kontribusi 80% terhadap permasalahan yang ada pada kualitas layanan logistik di PT Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya.



Gambar 5.1 Diagram Pareto Agen Masalah

Tabel 5.10 Model HOR 1

Korelasi Masalah dengan Penyebab Masalah																		
Ei	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	B01	B02	B03	C01	C02	C03	C04	D01	Si
E1.3	9	9	3	9	1		9	1	9			9	9			9		10
E3.4		9	1	9		3	9	1		9	9	9	3					8
E5.1		3										9	9	9		9		9
E6.2		9										9	3	9		9		4
E7.4		1			3	3	1					1		9		3	9	1
Oj	10	7	6	4	2	2	3	6	8	8	4	9	5	8	1	9	8	
ARPj	900	1393	228	648	26	54	489	108	720	576	288	1791	630	360	0	1161	72	
Pj	4	2	12	6	16	15	9	13	5	8	11	1	7	10	17	3	14	

5.3 House of Risk 2

Tahapan kedua dalam metode House Of Risk yaitu HOR fase 2. Dalam HOR fase 2 ini nantinya akan dipilih beberapa strategi penanganan yang dianggap efektif untuk mengurangi probabilitas dampak yang disebabkan oleh agen masalah. Langkah dalam HOR fase 2 ini dimulai dengan identifikasi perbaikan yang akan diusulkan, mencari besar hubungan antara strategi penanganan dengan agen risiko yang ada, menghitung nilai Total Effectiveness (TEK) dan Degree of Difficulty (Dk), dan terakhir menghitung rasio Effectiveness To Difficulty (ETDk) untuk mengetahui ranking prioritas dari strategi yang ada.

5.3.1 Usulan Perbaikan

Usulan perbaikan dalam laporan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dimensi layanan logistik pada PT Pos Logistics yang masih dinilai rendah oleh perusahaan pelanggannya. Tabel 5.11 menunjukkan perbaikan-perbaikan yang diusulkan untuk meminimalisir agen masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya. Perbaikan ini merupakan hasil diskusi dengan kepala cabang PT Pos Logistics Surabaya, Kepala Divisi beserta dua staf operasional.

Tabel 5.11 Usulan Perbaikan

Kode	Usulan Perbaikan
PA1	Peningkatan koordinasi antara pihak PT Pos Logistics Surabaya, pihak kedua (pelanggan), pihak ketiga (pihak terkait distribusi barang) melalui <i>update</i> informasi secara berkala
PA2	Penambahan dan peremajaan jumlah fasilitas dan armada transportasi
PA3	Menyediakan fasilitas sistem informasi terintegrasi
PA4	Penambahan jumlah karyawan
PA5	Memberikan <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja kepada seluruh karyawan
PA6	Melakukan <i>training</i> rutin kepada semua karyawan
PA7	Penggunaan tenaga <i>outsourcing</i>
PA8	Melakukan pengukuran kinerja terhadap setiap karyawan (<i>measurement work</i>)
PA9	Memperketat administrasi pelanggan dengan membuat secara baku SOP Pemberitahuan Barang
PA10	Pengajuan proposal terhadap PT Pos Logistics Pusat mengenai program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)

5.3.2 Penentuan Korelasi Usulan Perbaikan dan Penyebab Masalah (Ejk)

Sebelum diperoleh prioritas usulan perbaikan yang perlu dilakukan, terlebih dahulu menentukan korelasi antara usulan perbaikan dan penyebab. Tahap ini merupakan tahap awal dari fase kedua pada House of Risk setelah diidentifikasi perbaikan apa saja yang diperlukan. Penentuan korelasi usulan perbaikan dapat dilihat pada tabel 5.12. Penentuan korelasi perbaikan dan penyebab ini menggunakan skala yang sama dengan tahap korelasi pada HOR 1, yakni:

- 9 = Berkorelasi kuat
- 3 = Berkorelasi sedang
- 1 = Berkorelasi lemah
- 0 = Tidak Berkorelasi

Tabel 5.12 Hasil Identifikasi Korelasi Usulan Perbaikan dan Penyebab Masalah (Ejk)

Penyebab	Perbaikan									
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8	PA9	PA10
A01	9		9	3	1		3			
A02				3	9	9	9	9		
A03	9	3								
A04	1								9	
A05	3									
A06	9		9			1			3	
A07	1									
A08	9		9						3	
A09	9	9								
B01	9								9	
B02	3					3			9	
B03		9	9							
C01			9							
C02			9	3			3			
C03						1				
C04				9	9	3	1	3		
D01										9

5.3.3 Menghitung Total Efektifitas (TEk)

Hasil korelasi yang telah didapatkan (Ejk) selanjutnya dikalikan dengan nilai agregat pada masing-masing penyebab untuk mendapatkan nilai total efektifitas dari masing-masing perbaikan (TEk). Rumus yang digunakan dalam menghitung total efektifitas adalah sebagai berikut :

$$TEk = \sum ARPj \times Ejk$$

Dimana :

ARPj = Nilai Aggregate Risk Potential

Ejk = Hasil korelasi usulan perbaikan dengan penyebab masalah

Tabel 5.13 Hasil Perhitungan Total Efektifitas (TEk)

Penyebab	Perbaikan										ARPj	TEk
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8	PA9	PA10		
A01	9		9	3	1		3				900	5353
A02				3	9	9	9	9			1393	3283
A03	9	3									228	4587
A04	1								9		648	8408
A05	3										26	3886
A06	9		9			1			3		54	6938
A07	1										489	7478
A08	9		9						3		108	6020
A09	9	9									720	6020
B01	9								9		576	48
B02	3					3			9		288	5353
B03		9	9								1791	3283
C01			9								630	4587
C02			9	3			3				360	8408
C03			3			1					0	3886
C04				9	9	3	1	3			1161	6938
D01										9	72	7478

5.3.4 Menentukan Tingkat Kesulitan Pelaksanaan Perbaikan

Tahapan ini yaitu menentukan tingkat kesulitan pelaksanaan perbaikan dengan menggunakan skala 3, 4, 5 seperti dalam tabel 5.14. Setelah diperoleh pembobotan derajat kesulitan pelaksanaan untuk masing-masing usulan perbaikan, dilakukanlah penilaian terhadap rasio efektivitas perbaikan terhadap kesulitannya dengan membandingkan total total efektivitas (TEk) dengan tingkat kesulitan pelaksanaannya. Hasil perhitungan tingkat kesulitan pelaksanaan dapat dilihat dalam tabel 5.15.

Tabel 5.74 Skala Tingkat Kesulitan Pelaksanaan Perbaikan

Nilai	Tingkat	Deskripsi
3	Low	Mudah untuk dilaksanakan
4	Medium	Sedang untuk dilaksanakan
5	High	Sulit untuk dilaksanakan

Tabel 5.85 Hasil Identifikasi Tingkat Kesulitan Pelaksanaan Perbaikan (Dk)

	Perbaikan	Responden				Mo dus
		001	002	003	004	
PA1	Peningkatan koordinasi antara pihak PT Pos Logistics Surabaya, pihak kedua (pelanggan), pihak ketiga (pihak terkait distribusi barang) melalui <i>update</i> informasi secara berkala	4	4	4	3	4
PA2	Penambahan dan peremajaan jumlah fasilitas dan armada transportasi	5	5	5	5	5
PA3	Menyediakan fasilitas sistem informasi terintegrasi	3	3	3	3	3
PA4	Penambahan jumlah karyawan	5	5	5	5	5
PA5	Memberikan <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja kepada seluruh karyawan	3	3	3	3	3
PA6	Melakukan <i>training</i> rutin kepada semua karyawan	4	4	4	4	4
PA7	Penggunaan tenaga <i>outsourcing</i>	3	3	5	3	3
PA8	Melakukan pengukuran kinerja terhadap setiap karyawan (<i>measurement work</i>)	3	3	3	3	3
PA9	Memperketat administrasi pelanggan dengan membuat secara baku SOP Pemberitahuan Barang	3	3	3	3	3
PA10	Pengajuan proposal terhap PT Pos Logistics Pusat mengenai program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	3	3	3	3	3

5.3.5 Menentukan Rasio Total Efektifitas Dibanding Kesulitan (ETDk)

Perbandingan antara rasio total efektifitas dengan tingkat kesulitan dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$ETDk = TEk/Dk$$

Dimana :

TEk = Total Efektifitas

Dk = Tingkat Kesulitan

Tabel 5.96 Hasil Rasio Total Efektifitas Dibanding Tingkat Kesulitan (ETDk)

Usulan Perbaikan	TEk	Dk	ETDk
PA1	18873	4	4718.25
PA2	26523	5	5304.6
PA3	26487	3	8829
PA4	14916	5	2983.2
PA5	23922	3	7974
PA6	17586	4	4396.5
PA7	17118	3	5706
PA8	16020	3	5340
PA9	14094	3	4698
PA10	648	3	216

5.3.6 Penentuan Prioritas Perbaikan (Rk)

Pada tahap selanjutnya merupakan penentuan prioritas perbaikan untuk mengatasi penyebab rendahnya nilai kualitas dimensi logistik yang telah dijabarkan sebelumnya. Untuk menentukan prioritas ditentukan oleh besarnya rasio total efektifitas dibanding tingkat kesulitan urut dari hasil terbesar.

Tabel 5.107 Hasil Perhitungan Tingkat Prioritas Perbaikan (Rk)

Usulan Perbaikan	ETDk	Rk
PA1	6338	2
PA2	4656,6	4
PA3	11529	1
PA4	4387,7	5
PA5	3681,6	7
PA6	4234,5	6
PA7	5826	3

Usulan Perbaikan	ETDk	Rk
PA8	5340	8
PA9	5340	9
PA10	216	10

Sehingga dihasilkan urutan usulan perbaikan yang diprioritaskan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.118 Ranking Usulan Perbaikan

No	Kode	Usulan Perbaikan
1	PA3	Menyediakan fasilitas sistem informasi terintegrasi
2	PA1	Peningkatan koordinasi antara pihak PT Pos Logistics Surabaya, pihak kedua (pelanggan), pihak ketiga (pihak terkait distribusi barang) melalui <i>update</i> informasi secara berkala
3	PA7	Penggunaan tenaga <i>outsourcing</i>
4	PA2	Penambahan dan peremajaan jumlah fasilitas dan armada transportasi
5	PA4	Penambahan jumlah karyawan
6	PA6	Melakukan <i>training</i> rutin kepada semua karyawan
7	PA5	Memberikan <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja kepada seluruh karyawan
8	PA8	Melakukan pengukuran kinerja terhadap setiap karyawan (<i>measurement work</i>)
9	PA9	Memperketat administrasi pelanggan dengan membuat secara baku SOP Pemberitahuan Barang
10	PA10	Pengajuan proposal terhadap PT Pos Logistics Pusat mengenai program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)

Tabel 5.129 Model HOR 2

Penyebab	Perbaikan										ARPj
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8	PA9	PA10	
A01	9						3				900
A02				3	9	9	9	9			1393
A03	9	3									228
A04	1								9		648
A05	3										26
A06	9		9			1				3	54
A07	1										489
A08	9		9							3	108
A09		9					1				720
B01	9				1	1				9	576
B02	3			1	1	3				9	288
B03		9	9								1791
C01			9								630
C02		9	9								360
C03	3		3			1	1	1			0
C04				9	9	3	1	3			1161
D01					1	1				9	72
TEk	25353	23283	34587	18408	23886	16938	17478	16020	14094	648	
Dk	4	5	3	5	3	4	3	3	3	3	
ETDk	6338,25	4656,6	11529	4387,7	3681,6	4234,5	5826	5340	5340	216	
Rk	2	4	1	5	7	6	3	8	9	10	

Dari tabel 5.19 Model HOR 2 telah disusun hasil perhitungan dari korelasi, total efektifitas, tingkat kesulitan pelaksanaan, rasio total efektifitas dan tingkat kesulitan pelaksanaan (ETDk). Nilai ETDk ini kemudian dijadikan acuan sebagai tolak ukur urutan perbaikan yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan yang telah dijelaskan dalam tabel 5.16. Semakin tinggi nilai ranking yang dihasilkan dari usulan tindakan perbaikan maka akan semakin berdampak positif bagi perusahaan. Berikut ini merupakan urutan ranking usulan tindakan perbaikan berdasarkan hasil HOR tahap 2:

1. Menyediakan fasilitas sistem informasi terintegrasi (PA3)

PT Pos Logistik Indonesia memang masih sangat minim dalam penggunaan teknologi dan sistem informasi yang terintegrasi pada proses bisnisnya. Apabila fasilitas sistem informasi ini disediakan, maka akan membantu kegiatan yang ada di perusahaan terutama dalam hal pelayanan logistik sebagai core business perusahaan. Sistem informasi akan memudahkan pergerakan alur informasi terhadap karyawan maupun pelanggan. Penyediaan fasilitas sistem informasi yang terintegrasi ini dapat dimulai dengan memperbaiki kualitas website agar dapat dipergunakan secara efektif oleh pelanggan yang ingin menggunakan layanan logistik perusahaan. Selain itu, penambahan fasilitas pelacakan barang adalah hal lain yang disarankan dalam penyediaan fasilitas sistem informasi ini. Pergerakan barang akan mudah dipantau secara mandiri oleh pelanggan dan apabila terjadi masalah ditangani oleh karyawan.

Selain untuk memfasilitasi karyawan, fasilitas sistem informasi yang disarankan adalah fasilitas customer service yang tersedia untuk melayani pelanggan. Sistem informasi untuk pelayanan pelanggan ini diharapkan merupakan sistem yang memudahkan dalam berinteraksi dengan pelanggan mengenai pelayanan perusahaan. Pelanggan dapat langsung mengirimkan pertanyaan seputar informasi layanan tanpa harus menunggu datang ke kantor PT Pos Logistics Surabaya.

2. Peningkatan koordinasi antara pihak PT Pos Logistics Surabaya, pihak kedua dan ketiga melalui update informasi secara berkala (PA1)

Koordinasi antara 3 pihak sangat dibutuhkan dalam bisnis logistik 3PL, perusahaan diharapkan mampu mendapatkan informasi sebanyak- banyaknya

mengenai kondisi bisnis dan dapat mengambil peluang yang ada. Informasi dari pihak- pihak terkait dilakukan secara berkala dengan media tertentu untuk memudahkan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya masing-masing. Lowongan pekerjaan, tender proyek, dan penyebaran promo dapat disebarluaskan dengan mudah sehingga pihak- pihak terkait dapat memperoleh informasi dalam waktu yang sama.

Selain dalam hal mengambil peluang, usulan perbaikan ini juga diharapkan dapat membantu PT Pos Logistics Surabaya dalam meningkatkan kualitas pelayanannya dan mengevaluasinya. Perusahaan dapat menyebarluaskan angket sebagai bentuk *feedback* kepada pihak- pihak yang dibutuhkan dalam rangka menerima kritik dan saran dari mereka. Hal ini baik karena akan memotivasi dan fokus terhadap hal- hal yang kurang dipenuhi oleh perusahaan.

3. Penggunaan tenaga outsourcing (PA7)

Dengan minimnya jumlah karyawan yang ada, penggunaan tenaga outsourcing sering kali dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya kegiatan atau bagian dari proses bisnis yang tidak dapat dikuasai oleh karyawan perusahaan. Usulan ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mempertimbangkan adanya penggunaan tenaga outsourcing ini dalam meningkatkan kualitas layanan logistik perusahaan. Salah satu keuntungan perusahaan dengan adanya tenaga outsourcing ini adalah perusahaan bisa mendapatkan pekerja yang benar- benar kompeten di bidangnya tanpa harus melakukan rekrutmen dan pelatihan pada umumnya.

4. Penambahan dan peremajaan jumlah fasilitas dan armada transportasi (PA2)

Semakin meningkatnya kebutuhan pelanggan, tidak dapat dipungkiri akan semakin beragam pula permintaan oleh mereka. Hal yang diusulkan adalah penambahan dan peremajaan jumlah fasilitas dan armada transportasi oleh perusahaan sebagai bentuk keseriusan perusahaan dalam melayani permintaan pelanggan. Saat ini jumlah fasilitas transportasi pada PT Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya hanya berfokus terhadap satu jenis container. Diusulkan adanya penambahan jumlah fasilitas tersebut dan peremajaan atau pemeliharaan khusus oleh tenaga ahli. Hal ini dianggap penting karena fasilitas transportasi merupakan

bagian yang penting dalam bisnis logistik. Jika perusahaan dapat menambah dan menjaga kualitas fasilitas transportasinya maka perusahaan akan menghemat biaya sewa, meningkatkan citra perusahaan, dan menambah jumlah aset mereka.

5. Penambahan Jumlah Karyawan (PA4)

Penambahan jumlah karyawan merupakan kebijakan dari PT Pos Logistics Pusat. Diperlukan adanya koordinasi mendalam dengan pihak pusat untuk menambahkan jumlah karyawan ini. penambahan jumlah karyawan ini diusulkan karena adanya kebutuhan sumber daya manusia yang lebih berkualitas sesuai dengan kriterio organisasi. Selain itu penambahan jumlah karyawan dibutuhkan karena adanya forecasting dari pihak manajer terhadap karyawan yang akan pensiun, pengunduran diri karyawan, dan antisipasi kematian atau masalah lainnya.

6. Melakukan training rutin terhadap karyawan (PA6)

Pada PT Pos Logistics Surabaya, training atau pelatihan hanya diberlakukan dalam tahap awal rekrutmen saja. Usulan perbaikan dalam melakukan training rutin terhadap karyawan ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan mereka dengan update informasi kondisi eksisting dan program terbaru yang berlaku dalam bisnis logistik. Karyawan diharapkan mampu menyesuaikan diri dan membawa perusahaan unggul dalam dunia persaingan dengan kualitas kinerja yang baik dari mereka.

7. Memberikan reward, punishment, dan motivasi kerja kepada seluruh karyawan (PA5)

PT Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya memiliki jumlah karyawan yang sangat minim. Alasan jumlah yang minim ini merupakan langkah efektif yang diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Usulan perbaikan dalam memberikan reward dan punishment ini diharapkan dapat mendorong kinerja masing- masing individu yang terlibat dalam proses bisnis perusahaan dan menjadi competitive advantage perusahaan dibanding dengan kompetitor. Reward merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Sedangkan punishment merupakan sesuatu yang tidak disukai/disenangi oleh karyawan untuk menghasilkan efek jera sehingga tidak akan melakukan perbuatan yang sama. Reward dan punishment tidak harus dengan biaya, perusahaan dapat mengkondisikan reward dan punishment sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan itu sendiri melalui kesepakatan bersama.

8. Melakukan pengukuran kinerja terhadap setiap karyawan (PA8)

Usulan pengukuran kinerja terhadap karyawan ini diharapkan akan meningkatkan produktivitas karyawan sehingga akan membuat perusahaan unggul baik terhadap sesama unit kerja maupun pesaing. Pengukuran kinerja dilakukan sebagai bentuk motivasi terhadap karyawan untuk menciptakan kualitas terbaik dalam setiap aktivitas yang dikerjakannya. Dengan minimnya jumlah karyawan di PT Pos Logistik Indonesia Surabaya maka akan semakin mudah terhadap pihak manajer dalam menganalisis kinerja masing-masing karyawan dan menganalisis masalah yang ada.

9. Memperketat administrasi pelanggan dengan membuat secara baku SOP Pemberitahuan Barang (PA9)

Selama ini administrasi pelanggan dilakukan secara konvensional dengan melalui telepon. Usulan perbaikan ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan logistik mereka, mengingat perusahaan adalah perusahaan 3PL yang harus memenuhi kepuasan lebih dari satu pihak. SOP Pemberitahuan Barang meliputi nama, jenis, tindakan penanganan, tindakan yang dilarang, content barang, dan masa berlakunya barang.

10. Pengajuan proposal terhadap PT Pos Logistics Pusat mengenai program Corporate Social Responsibility (CSR) (PA10)

Sehubungan dengan adanya tuntutan dan kebutuhan akan CSR (Program Corporate Social Responsibility) yang merupakan salah satu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh perusahaan sesuai dengan isi UU PT No.40 Tahun 2007 pasal 74 Undang-undang Perseroan Terbatas (UUPT) maka usulan perbaikan ini diharapkan dapat menjadi investasi jangka panjang yang berguna untuk meminimalisasi risiko sosial, dan dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Kuesioner Penelitian



KUESIONER PENELITIAN

Analisis Evaluasi dan Perancangan Perbaikan Kualitas Layanan Logistik pada Perusahaan 3PL di Surabaya (Studi Kasus PT. Pos Logistics Indonesia)

Bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk merespon dalam penelitian ini dengan memberikan jawaban pada daftar pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner ini. Informasi yang anda berikan diharapkan sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan Pos Logistics. Informasi dari Bapak/ Ibu kami gunakan semata- mata untuk kepentingan ilmiah. Kesungguhan anda dalam menjawab setiap pertanyaan yang kami ajukan sesuai dengan keadaan dan pendapat anda yang sebenar- benarnya merupakan bantuan yang sangat berharga bagi kami dalam melakukan penelitian sampai pada penyusunan laporan tugas akhir ini.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/ Ibu saya mengucapkan terima kasih.

Nama perusahaan :
Jenis Perusahaan :
Periode Kontrak :

Petunjuk pengisian

- Berilah tanda V pada kotak jawaban yang saudara pilih
- Dalam kuesioner ini, tipe pernyataan dibagi menjadi 2 (dua) yakni pernyataan mengenai kepentingan atribut dan pernyataan mengenai kepuasan atribut

Untuk angket kepentingan kualitas layanan pelanggan, kriteria pengisian kuesioner adalah sebagai berikut:

Skala	Keterangan Kepentingan	Keterangan Kepuasan
1	Sangat Tidak Penting	Sangat Tidak Puas
2	Tidak Penting	Tidak Puas
3	Cukup Penting	Cukup Puas
4	Penting	Puas
5	Sangat Penting	Sangat Puas

Skala Penilaian (Kepentingan terhadap atribut)					Pernyataan Atribut	Skala Penilaian (Kepuasan terhadap Atribut)				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Penjemputan & Pengiriman barang oleh Pos Logistics selalu dilakukan tepat waktu.					
					Pelayanan administrasi dan dokumentasi oleh Pos Logistics mudah dan tidak memakan waktu yang lama					
					Dalam melakukan pemindahan barang pada penjemputan atau pengiriman Pos Logistics melakukan secara efektif, sesuai dengan limit alokasi waktu yang disediakan perusahaan					
					Pos Logistics menyiapkan pesanan sesuai dengan permintaan konsumen					
					Kondisi pesanan oleh Pos Logistics dalam keadaan baik dan terjamin					
					Pos Logistics menangani pesanan pelanggan secara tepat sesuai dengan jenis barang					
					Pos Logistics tanggap dalam melayani pemesanan dan secara efisien menangani proses pesanan yang berulang					
					Pos Logistics menyediakan tempat yang layak untuk setiap pesanan pelanggan dan mengirim barang sesuai dengan permintaan pelanggan					
					Pos Logistics melayani pelanggan dengan kualitas yang sama secara terus-menerus kepada pengguna jasa					
					Pos Logistics menyiapkan pesanan sesuai dengan permintaan konsumen					
					Kondisi pesanan oleh Pos Logistics dalam keadaan baik dan terjamin					
					Pos Logistics menangani pesanan pelanggan secara tepat sesuai dengan jenis barang					
					Pos Logistics menyediakan informasi segala hal yang dibutuhkan oleh perusahaan terutama yang berkaitan dengan informasi tarif, alokasi waktu pengiriman, kualitas pelayanan, jaminan barang dan pelayanan, dan lain-lain.					
					Keakuratan informasi yang disediakan dengan kondisi dan implementasi					

Skala Penilaian (Kepentingan terhadap atribut)					Pernyataan Atribut	Skala Penilaian (Kepuasan terhadap Atribut)				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					faktual di lapangan					
					Pos Logistics menerapkan teknologi informasi dalam layanan pelanggan					
					Pos Logistics menyediakan teknologi informasi untuk pelacakan pengiriman barang					
					Pos Logistics memberikan pelayanan yang konsisten dengan kualitas yang sama secara terus-menerus kepada pengguna jasa					
					Selama menggunakan jasa Pos Logistics pengiriman barang sampai kepada Pihak Ketiga tanpa mengalami kerusakan atau cacat dalam bentuk apapun					
					Selama menggunakan jasa Pos Logistics tidak pernah mengalami kehilangan barang					
					Pos Logistics memberikan pelayanan menunjukkan sikap dan perilaku yang ramah dan sopan serta memberikan pelayanan dengan sepenuh hati					
					Pos Logistics selalu bersedia, tanggap dalam melayani klaim, keluhan ataupun pengembalian barang dari pengguna jasa					
					Pos Logistics memberikan tindakan yang cepat dan solusi yang tepat dalam menangani klaim, keluhan ataupun pengembalian barang dari pengguna jasa					
					Pos Logistics memberikan kemudahan prosedur dan fleksibilitas dalam menangani setiap permasalahan pengguna jasa.					
					Pos Logistics senantiasa melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan reputasi yang baik dan konsisten terhadap kepuasan pelanggan					
					Kegiatan operasional Pos Logistics selama ini aman, nyaman, melakukan implementasi yang tepat dalam lingkungan masyarakat sekitar					
					Pos Logistics berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung					
					Hubungan komunikasi dan perilaku					

Skala Penilaian (Kepentingan terhadap atribut)					Pernyataan Atribut	Skala Penilaian (Kepuasan terhadap Atribut)				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					karyawan Pos Logistics terjaga dengan baik kepada setiap pelanggan					
					Pos Logistics selalu tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dengan melakukan perbaikan dan inovasi layanan secara terus-menerus					
					Setiap karyawan mengetahui berbagai macam kebutuhan pelanggan beserta prosedur dan persyaratan yang harus dilakukan pelanggan					
					Kompetensi karyawan Pos Logistics sudah relevan dengan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan posisi masing-masing karyawan					

LAMPIRAN 2 : Hasil Kuesioner Tingkat Kepentingan Layanan

No	Kode	Resp 1	Resp 2	Resp 3	Resp 4	Resp 5	Resp 6	Resp 7	Mean
1	E1.1	5	4	5	4	4	5	4	4.43
2	E1.2	4	4	4	5	4	5	4	4.29
3	E1.3	4	3	4	4	3	2	4	3.43
4	E2.1	5	4	5	5	4	4	4	4.43
5	E2.2	4	4	5	5	4	5	4	4.43
6	E2.3	4	4	5	5	5	4	4	4.43
7	E2.4	3	3	4	3	4	3	3	3.29
8	E2.5	4	3	4	4	3	3	4	3.57
9	E2.6	5	4	4	5	5	5	4	4.57
10	E3.1	5	4	5	5	5	5	4	4.71
11	E3.2	4	4	3	4	5	4	3	3.86
12	E3.3	3	3	2	3	4	3	4	3.14
13	E3.4	4	5	5	5	5	4	4	4.57
14	E4.1	4	3	4	4	4	4	4	3.86
15	E4.2	4	3	4	4	5	4	5	4.14
16	E4.3	5	5	4	5	4	5	5	4.71
17	E4.4	5	5	5	5	5	5	5	5.00
18	E5.1	4	3	4	5	4	4	4	4.00
19	E5.2	4	3	4	4	4	5	4	4.00
20	E5.3	5	4	5	5	5	5	5	4.86
21	E5.4	4	3	4	4	4	3	3	3.57
22	E5.5	3	4	3	4	4	4	4	3.71
23	E6.1	2	3	2	3	4	3	4	3.00
24	E6.2	5	5	4	4	4	5	5	4.57
25	E6.3	5	5	5	5	5	5	5	5.00
26	E6.4	3	4	3	2	4	3	2	3.00
27	E7.1	3	3	3	4	3	3	4	3.29
28	E7.2	4	3	4	5	5	5	5	4.43
29	E7.3	5	5	4	5	5	4	4	4.57
30	E7.4	5	5	4	5	5	4	4	4.57

LAMPIRAN 3 : Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Layanan

No	Kode	Resp 1	Resp 2	Resp 3	Resp 4	Resp 5	Resp 6	Resp 7	Mean
1	E1.1	3	3	3	3	4	5	5	3.71
2	E1.2	5	5	4	4	4	5	5	4.57
3	E1.3	5	5	5	5	5	5	5	5.00
4	E2.1	4	5	5	5	5	5	4	4.71
5	E2.2	5	4	4	5	5	5	5	4.71
6	E2.3	3	3	3	3	4	4	3	3.29
7	E2.4	4	5	4	3	4	3	4	3.86
8	E2.5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
9	E2.6	5	5	5	5	5	5	5	5.00
10	E3.1	5	5	5	5	5	5	5	5.00
11	E3.2	4	5	4	5	5	3	4	4.29
12	E3.3	4	4	4	4	5	3	5	4.14
13	E3.4	1	1	1	1	1	1	1	1.00
14	E4.1	5	5	5	4	4	4	4	4.43
15	E4.2	5	4	4	4	4	5	5	4.43
16	E4.3	5	5	5	5	5	4	5	4.86
17	E4.4	5	5	5	5	5	5	5	5.00
18	E5.1	3	4	3	3	3	2	2	2.86
19	E5.2	5	3	5	3	2	5	5	4.00
20	E5.3	5	5	5	5	5	5	5	5.00
21	E5.4	5	3	3	4	3	4	4	3.71
22	E5.5	5	4	4	4	3	3	3	3.71
23	E6.1	3	4	4	4	4	4	3	3.71
24	E6.2	5	5	5	5	5	5	5	5.00
25	E6.3	4	4	3	3	2	3	3	3.14
26	E6.4	4	4	3	4	3	3	4	3.57
27	E7.1	4	5	5	5	4	5	4	4.57
28	E7.2	5	5	4	5	5	4	4	4.57
29	E7.3	5	5	5	4	5	5	4	4.71
30	E7.4	5	5	5	5	5	5	5	5.00

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi PT Pos Logistik Indonesia cabang Surabaya.

6.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan:

1. Berdasarkan hasil analisis perhitungan Importance Performance Analysis (IPA) terhadap dimensi yang digunakan dalam pengukuran kualitas layanan logistik di perusahaan 3PL yakni PT Pos Logistik Surabaya didapatkan bahwa kualitas layanan logistik pada perusahaan memuaskan pelanggan. Namun, terdapat atribut yang masih membutuhkan peningkatan yakni ketepatan waktu, keakuratan penanganan pesanan, tersedianya fasilitas pelacakan pengiriman barang dan layanan khusus customer service, serta keaktifan partisipasi dalam kegiatan masyarakat.
2. Berdasarkan metode House of Risk 1, penyebab utama yang paling berdampak terhadap rendahnya kualitas layanan logistik dengan nilai kontribusi sebesar 80% berjumlah 9 (sembilan) agen, yakni fasilitas yang kurang memadai, Sumber Daya Manusia tidak memadai, pemerataan Jobdesk, proses bongkar muat yang menghabiskan waktu sangat lama, kondisi kendaraan pengangkut yang tidak layak, transparansi pelanggan, pemanfaatan teknologi informasi yang minim, dan bencana alam
3. Berdasarkan metode House of Risk 2, usulan perbaikan yang disarankan utama adalah menyediakan fasilitas sistem informasi yang terintegrasi dan meningkatkan koordinasi antara pihak PT Pos Logistics Indonesia Surabaya, pihak kedua (pelanggan), pihak ketiga (pihak terkait distribusi barang) melalui *update* informasi secara berkala

6.2 Saran

Pemanfaatan *house of risk* secara berkala dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi kualitas layanan logistik perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alaydrus, H. (2016) SCI: Pembentukan Induk BUMN Logistik Harus Dimatangkan. (<http://industri.bisnis.com/read/20160202/98/515503/sci-pembentukan-induk-bumn-logistik-harus-dimatangkan>, diakses pada 24 Juni 2016)
- Atmadja, I.R (2015). Evaluasi Dan Usulan Perbaikan Untuk Meningkatkan *Inventory Turnover* dan *Service Level* pada Sistem Pengadaan Dan Persediaan Spare Part. Skripsi tidak diterbitkan. Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 127-131.
- Firdayanti, E.N (2015). Perbaikan Proses Pelayanan Pembelian Tiket *Online* Melalui Situs Resmi Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia Dengan Inegrasi *Electronic Service Quality (E-SQUAL)* dan *House of Quality (HOQ)*. Skripsi Tidak diterbitkan. Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European business review*, 20(4), 298-314.
- Imawan, Z. (2009). Analisa Kepuasan Pelanggan Atas Kualitas Pelayanan Jasa Pada Pemegang Kartu Kredit Everyday Bank Mandiri Di Jakarta. Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Bina Nusantara.
- Kersten, W., & Koch, J. (2010). The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(2), 185-200.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The journal of marketing*, 77-79.
- Meidutė, I., Litvinenko, M., & Aranskis, A. (2012). Logistics cooperation: integrated logistics services. *Verslas: teorija ir praktika= Business: theory and practice*.

- Parasuraman, LL Berry & Zeithaml, V. A. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 47-63.
- Perçin, 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.
- Pujawan, I. N & Geraldin, L. H. (2009). House of risk: a model for proactive supply chain risk management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 953-967.
- Rafiq, M., & Jaafar, H. S. (2007). Measuring Customers'perceptions Of Logistics Service Quality Of 3pl Service Providers. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 159-175.
- Sahay, B. S. (2003). Supply chain collaboration: the key to value creation. *Work study*, 52(2), 76-83.
- Saura, I. Gil, Servera Frances, D., Berenguer Contri, G., & Fuentes Blasco, M. (2008). Logistics service quality: a new way to loyalty. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 650-668.
- Selviaridis, K., & Spring, M. (2007). Third party logistics: a literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 125-150.
- Sudrajat, D. (2010). Segmentasi Pasar Penyedia Jasa Logistik (Third Party Logistics) Di Indonesia. *Jurnal Binus Business Review*, 1(02). Hal.332-341.
- Sutawidjaya, A. H., & Yulianti, A. (2010). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen (pada PT. XYZ Logistics Indonesia).
- Thai, V. V. (2013). Logistics service quality: conceptual model and empirical evidence. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(2), 114-131
- Tseng, Y. Y., Yue, W. L., & Taylor, M. A. (2005). The role of transportation in logistics chain. Eastern Asia Society for Transportation Studies. Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.5, pp.1657-1672, 2005.

Zacharia, Z. G., Sanders, N. R., & Nix, N. W. (2011). The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 40-54.

BIODATA PENULIS



Penulis laporan skripsi ini adalah Hj. Munsyifatul Paiqoh, lahir di Balikpapan pada 04 Nopember 1995. Penulis merupakan anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Ayahanda H. Syukron dan Ibunda Hj. Yaumah. Pendidikan formal yang telah diselesaikan oleh penulis yaitu TK Anggrek Permai Balikpapan, SDN 004 Balikpapan, SMPIT Istiqomah Balikpapan, lalu dilanjutkan dengan studi di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Alyasini Pasuruan dengan jenjang formal Madrasah Aliyah Negeri 1 Kraton Pasuruan dan Madrasah Diniyah. Selain itu penulis juga menuntut ilmu agama di beberapa pondok pesantren dengan waktu yang relatif singkat, yakni Pondok Pesantren Salafiyah Sidogiri Pasuruan, Pondok Pesantren Nurul Ulum Kacuk Malang, Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang, dan Pondok Pesantren Al Fattah Singosari 2 Malang. Setelah itu di tahun 2012 penulis melanjutkan studi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya difasilitasi oleh Departemen Agama yakni dalam program Beasiswa Santri Berprestasi.

Selama masa perkuliahan di ITS, penulis tergabung dalam beberapa anggota keorganisasian mahasiswa, diantaranya adalah menjabat sebagai pengurus inti CSS MoRA (*Community of Santri Scholar Ministry of Religion Affairs*) ITS selama 2 periode kepengurusan, CSS MoRA Nasional sebagai ketua Pengembangan Sumber Daya Ekonomi, BMSA (*Business Management Student Association*) sebagai sekretaris Departemen Creativepreneur.

Penulis dapat dihubungi melalui email mcaisafi@gmail.com