

ANALISIS KEKUATAN PELAYANAN GUNA MENINGKATKAN DAYA SAING JASA KURIR PT. TITIPAN KILAT JALUR NUGRAHA EKAKURIR (JNE) BANDUNG

Djwa Luvi Kartika Sari¹, Prodi Mbt²

Universitas Telkom

Abstrak

Pada harian Kompas.com Rabu, 16 September 2009 menjelaskan mengenai berakhirnya monopoli dalam PT. Pos Indonesia membuat banyaknya perusahaan domestik maupun mancanegara terus menerus memasuki industri jasa titipan kilat di Indonesia. JNE sebagai salah satu perusahaan jasa pengiriman barang di Indonesia harus mampu memberikan atau menyediakan pelayanan sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh pelanggan, sehingga mampu dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan jasa lainnya diantaranya adalah TIKI, Pos Indonesia, FedEx, dll. Dalam tahun 2009 s/d 2010 JNE mengalami penurunan market share sebesar 3% dibandingkan dengan kompetitor utamanya TIKI yang mengalami peningkatan 3%. JNE dalam merupakan penantang pasar dalam industri ini. Untuk bisa menjadi pemimpin pasar, JNE harus memperbaiki pelayanannya dalam dimensi kualitas jasa. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas pelayanan pada perusahaan jasa kurir JNE menurut pelanggan kantor cabang Bandung, menentukan dimensi dominan dari perusahaan jasa kurir JNE menurut pelanggan kantor cabang Bandung, serta untuk mengetahui strategi kualitas pelayanan JNE Bandung guna meningkatkan daya saing. Metode penelitian yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini adalah tipe penelitian pemaparan (descriptive research) dengan menggunakan metode survey yaitu penelitian yang berusaha menggambarkan kondisi dari variabel dimensi kualitas yaitu tangible, reliability, responsiveness, assurance, serta empathy terhadap pelanggan yang pernah menggunakan jasa pelayanan JNE, TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx dengan jumlah responden 100 orang. Sedangkan untuk analisis data digunakan Methods of Successive Interval (MSI) dan spider chart untuk mengukur setiap dimensi kualitas jasa JNE, TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa dimensi tangible, reliability, responsiveness, dan assurance pada JNE berada pada peringkat kedua setelah TIKI dan lebih unggul daripada Pos Indonesia dan FedEx. Sedangkan dimensi empathy JNE paling unggul diantara TIKI, Pos Indonesia dan FedEx. Agar dapat menggeser posisi TIKI sebagai pemimpin pasar maka berdasarkan matrix of service quality performance, dimensi kualitas jasa yang berada pada kuadran II harus tetap dipelihara atau dipertahankan performansinya. Sedangkan dimensi kualitas jasa yang ada pada kuadran IV (tangible, reliability, responsiveness, dan assurance) harus ditingkatkan lagi performansinya. Berdasarkan hasil analisis dan pengolahan data disimpulkan bahwa JNE harus memperbaiki kualitas pelayanannya yaitu pada dimensi tangible, reliability, responsiveness, dan assurance agar memenangkan persaingan dalam industri jasa kurir di Indonesia. Keyword: kualitas pelayanan, persaingan, jasa kurir

Telkom
University

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan Terhadap Objek Studi

a. Profil Perusahaan

Berdasarkan wawancara dengan Manajer Marketing Cabang Setrasari yaitu Bapak Yusuf diperoleh informasi bahwa H. Soeprapto Suparno bersama Johari Zein mendirikan perusahaan PT. Titipan Kilat Jalur Nugraha Ekakurir atau yang biasa disebut JNE pada tanggal 26 November 1990. Pusat kegiatan usahanya yaitu penanganan kegiatan kepabean, impor kiriman barang, dokumen, serta pengantaranya dari luar negeri ke Indonesia. Dari tahun ke tahun, pertumbuhan bisnis JNE semakin baik bahkan di atas rata-rata pertumbuhan industri. Industri sendiri bertumbuh hanya sebesar 10%–15%, namun bisnis JNE tumbuh hingga 20% tiap tahunnya.

GAMBAR 1.1
LOGO PERUSAHAAN JNE



Sumber: Profil Perusahaan JNE [online]. <http://www.jne.co.id/>. [18 Maret 2011]

JNE memiliki visi menjadi perusahaan dengan standar internasional dibidang jasa distribusi yang mampu melayani kebutuhan segenap lapisan masyarakat dan dapat diterima menjadi tuan rumah dinegeri sendiri. Misinya sendiri ialah memadukan jasa pengiriman, kepabean, pergudangan, pendistribusian dalam satu sistem yang terintegrasi secara afektif dan fleksibel, mendayagunakan jaringan dan infrastruktur yang

dimiliki sebagai kontribusi pada proses perputaran roda ekonomi dengan didukung sumber daya manusia yang profesional dan memiliki integritas moral yang tinggi, memanfaatkan perkembangan teknologi informasi secara tepat guna, mendorong pertumbuhan usaha yang berkesinambungan dalam rangka mencapai kesejahteraan karyawan dan senantiasa meningkatkan tanggung jawab sosial.

TABEL 1.1
SEJARAH JNE

Tahun	Peristiwa
1970	- Pada awalnya CV. Titipan Kilat (TIKI) didirikan oleh Soeprapto & Ny. Nuraini Soeprapto sebagai pendiri & pemegang saham.
1972	- Terjadi restrukturisasi manajemen & ada pemegang saham lain (alm. Irawan Saputra, Gideon Wiraseputra, dan Raphael Rusmadi). - PT. Titipan Kilat Soeprapto sebagai unit anak perusahaan untuk kargo yang menangani domestik dan internasional, bergerak dalam layanan ekspor impor.
1990	- PT. Titipan Kilat Soeprapto (sebagai divisi internasional PT. Citra Van Titipan Kilat) melepaskan diri dari induk perusahaan dan berdiri sendiri lalu merubah namanya menjadi PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir. - Saat itu perusahaan hanya mengonsentrasikan diri pada kegiatan inklairing atau impor kiriman kurir dari luar negeri dan pengantarannya di wilayah Jakarta. - Jumlah karyawan saat itu hanya 8 orang.
Saat ini	- Wilayah pengantarannya mencakup domestik dan mancanegara dengan berbagai jenis pelayanan yang ditawarkan. - Memiliki lebih dari 1.500 titik di seluruh Indonesia. - Memperoleh sertifikasi ISO berturut-turut, yang terakhir pada th. 2010 ISO 9001-2008

sumber: Profil Perusahaan JNE [online]. <http://www.jne.co.id/>. [18 Maret 2011]. Profil Perusahaan TIKI [online]. <http://www.tiki-online.com/>. [18 Maret 2011].

b. Lini Bisnis dan Produk JNE

1) Lingkup bisnis dari JNE dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Pengiriman (*courier*).
 - b) Penyimpanan dan pendistribusian (*logistic and distribution*).
 - c) Transportasi (*moving, trucking, air, and sea cargo*).
 - d) Kepabeanan (*customs clearance*).
 - e) Penjemputan bandara (*escort service*).
 - f) Pengiriman uang (*money transfer*).
- 2) Produk atau jenis layanan yang disediakan oleh JNE dibedakan menjadi tujuh, diantaranya:
- a) Jasa kurir dalam negeri
 - b) Jasa kurir luar negeri
 - c) Jasa logistik dan distribusi
 - d) Jasa kargo laut dan udara
 - e) Jasa perpindahan – angkutan darat – pergudangan
 - f) Jasa layanan kepabeanan
 - g) Jasa jemputan bandara
 - h) Jasa pengiriman uang

Untuk jenis layanan yang berlaku bagi agen untuk sementara dibatasi hanya kepada produk layanan jasa kurir dalam dan luar negeri, jenis layanan ini dibagi menjadi beberapa produk yang lebih spesifik kedalam 4 jenis produk khusus yang di jual di agen, produk tersebut adalah :

- a) *YES Service* (Yakin Esok Sampai dengan jaminan uang kirim kembali). *YES* merupakan salah satu produk JNE yang pengantarannya dapat dipastikan keseokan harinya sebelum jam 00.00 (waktu setempat).
- b) *REGULER Service*. Jenis pelayanan dimana waktu penyampaian kiriman telah ditentukan berdasarkan kota tujuan pengiriman masing-masing, untuk *regular service* ini layanan berlaku untuk semua kota dan kabupaten di seluruh Indonesia.

- c) *WEEK END Service (OKE Service)*. Jenis pelayanan dimana dalam waktu penyampian lebih lambat, dengan harga pengiriman lebih ekonomis. Untuk *Week End service* ini hanya berlaku untuk beberapa kota saja.
- d) *INTERNATIONAL Service*. Jenis pelayanan pengiriman barang dan dokumen kebeberapa kota khususnya kota-kota di kawasan Asia, Eropa, dan Amerika, dengan estimasi waktu penyampian yang telah ditentukan.

c. Skala operasi

Sampai Januari 2011 JNE memiliki total sumber daya manusia sebanyak 2.633 orang. Kendaraan operasional yang dimiliki JNE sebanyak 140 unit. Jam operasional selama 24 jam dan 7 hari selama seminggu. *Custom hour* untuk pengiriman cepat, setiap hari dari pkl. 8.00 – 24.00 dan untuk pengiriman normal dari hari Senin s/d Jumat pkl. 8.30 – 17.00, hari sabtu: pkl. 08.30 – 13.00, dan tutup pada hari Minggu.

TABEL 1.2
NETWORK GROWTH, PER JANUARI 2011

PROVINSI	CABANG	AGEN	SUB-AGEN	GERAI
JAKARTA	16	-	-	309
JAWA	8	15	52	289
SUMATERA	4	8	110	151
KALIMANTAN	3	3	45	37
SULAWESI	2	4	28	32
BALI / NTT / NTB	1	2	17	16
PAPUA / MALUKU	-	5	12	1
TOTAL	34	37	264	835

Sumber: Network Growth JNE[online].
<http://www.jne.co.id/index.php?mib=pages&id=2008081110551305&lang=IN>. [18 Maret 2011].

d. Strategi bisnis

Satu produk lagi dikeluarkan oleh JNE pada akhir tahun 2010 untuk menarik market share dalam persaingan bisnis jasa pengiriman barang ini yaitu dengan meluncurkan produk PESONA (Pesanan Oleh-Oleh Nusantara). Produk PESONA ini diharapkan dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat pecinta kuliner untuk menikmati aneka makanan dari seluruh tanah air tanpa harus melakukan perjalanan keluar kota. Produk ini juga diharapkan mampu menghidupkan UKM yang ada di daerah-daerah, sehingga originalitas dan kelestarian produk lokal tetap terpelihara.

Demi menjaga loyalitas pelanggannya, JNE tahun lalu juga mengeluarkan JNE card untuk pelanggannya. JNE card ini dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu:

- 1) *Member Card*: pelanggan harus mengumpulkan 100 poin, dimana 1 poin bernilai transaksi Rp. 35.000,00. Setelah akumulasi transaksi Rp. 3.500.000,00 maka pelanggan dapat memperoleh *benefit card*.
- 2) *Benefit Card*: kartu ini memiliki fasilitas discount 10% pada tiap transaksi. Pelanggan harus mengumpulkan 100 poin, dimana 1 poin bernilai transaksi Rp. 70.000,00. Jika akumulasi transaksi telah mencapai Rp. 7.000.000,00 maka pelanggan akan memperoleh *privilege card*.
- 3) *Privilege Card*: kartu ini memiliki fasilitas *discount* sebesar 15% untuk tiap transaksi. Sama dengan *benefit card*, pelanggan harus mengumpulkan 100 poin namun tidak ada proses *upgrade* kartu tetapi point menjadi 0 ketika mencapai 100 point.

Sejauh ini strategi bisnis yang telah dilakukan oleh JNE berhasil mendongkrak omset penjualan per tahunnya khususnya pada kantor cabang di Bandung. Berikut ini data penjualan per tahun JNE di Bandung:

TABEL 1.3

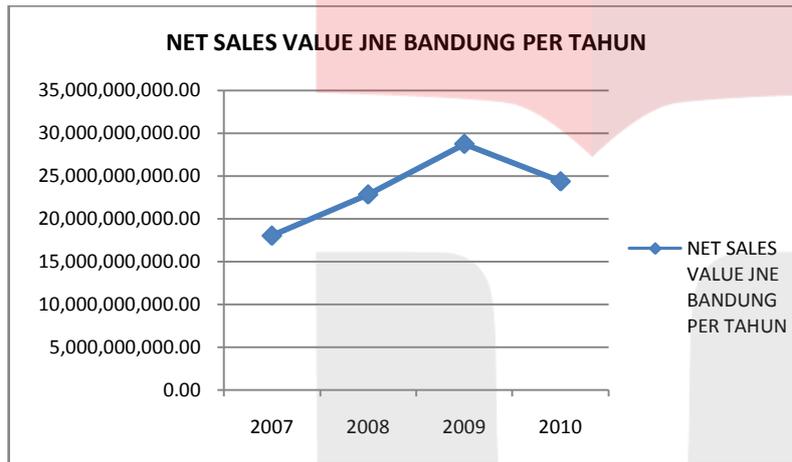
NET SALES VALUE PER TAHUN JNE CABANG BANDUNG

Tahun	Net Sales Value Per Tahun
2007	Rp. 18.031.146.000,00
2008	Rp. 22.827.697.000,00
2009	Rp. 28.711.400.000,00
2010	Rp. 24.350.725.000,00

Sumber: data sales & marketing JNE Bandung

GAMBAR 1.2

GRAFIK NET SALES VALUE PER TAHUN JNE CABANG BANDUNG



Sumber: data sales & marketing JNE Bandung

1.2 Latar Belakang Masalah

Pada harian Kompas.com Rabu, 16 September 2009 menjelaskan mengenai berakhirnya monopoli dalam PT. Pos Indonesia. Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat mencabut penguasaan pasar ini. Pencabutan ini tertuang dalam Undang Undang (UU) tentang Pos yang terbaru. Peraturan ini sekaligus menggantikan UU No.6/1984 tentang Pos

yang berisi swasta hanya diijinkan melayani pengiriman dokumen dan paket dengan berat di atas 2000 gram, di bawah itu pengiriman melalui jasa PT. Pos Indonesia. Pada praktiknya banyak perusahaan yang mengabaikan ketentuan ini. Peraturan baru menyebutkan bahwa segala bentuk badan usaha bisa masuk ke bisnis pos tanpa pembatasan berat. Selain bisnis jasa pengiriman dokumen, swasta, dan pihak lain juga bisa melayani jasa layanan surat elektronik, layanan paket, layanan logistik, layanan transaksi keuangan, dan layanan keagenan pos. Pelaksana Tugas (Plt) Dirjen Postel Basuki Iskandar menegaskan bahwa pertumbuhan industri pos di Indonesia bisa mencapai 10 persen per tahun dengan total omzet per tahunnya mencapai Rp 7 triliun- Rp 8 triliun per tahun.

Isu-isu globalisasi ekonomi seperti bidang investasi, industri, perdagangan, termasuk logistik semakin sulit dibendung. Terlebih pasca era perdagangan bebas ACFTA (*Asean-China Free Trade Agreement*) yang mulai diberlakukan sejak 1 Januari 2010 lalu. Dengan dibukanya jalur perdagangan bebas ini dapat mendorong peningkatan arus perdagangan ekspor impor di kawasan negara-negara tersebut, termasuk ke Indonesia. Meningkatnya arus perdagangan internasional maupun domestik membuat jasa logistik ikut terdongkrak. Artinya jasa logistik sebagai entitas bisnis memiliki peluang besar di balik era perdagangan bebas ini. Mulai dari jasa pengepakan, pengiriman, dan pengelolaan pergudangan (*warehousing*).

Menurut Gopal R. Wakil Presiden *Frost and Sullivan* bidang Transportasi dan Logistik Asia Pasifik, peluang pasar di Indonesia sangat menjanjikan bagi penyedia jasa logistik. Ekonomi di Indonesia mulai berkembang pesat, sehingga membawa kemajuan di segala sektor industri termasuk industri logistik. Pada 2010 perusahaan logistik pihak ketiga (transportasi, penyimpanan dan jasa kurir-3PL) mampu menyumbang

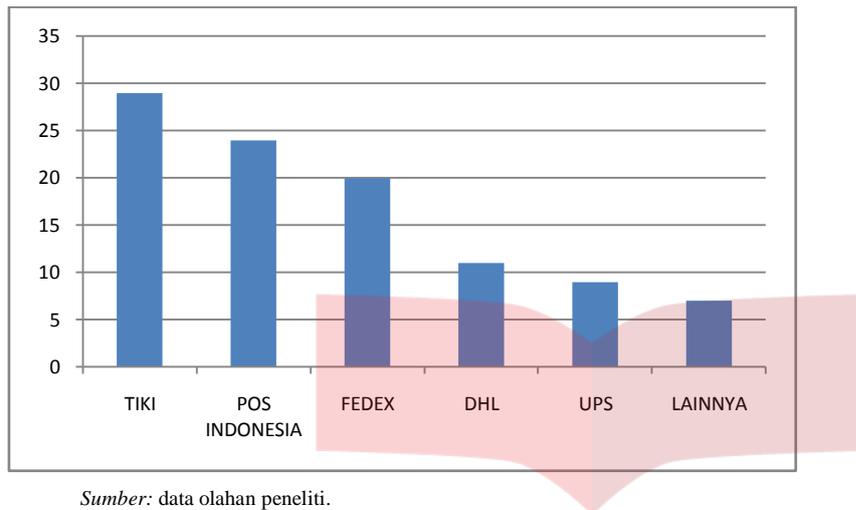
perputaran senilai 149 triliun rupiah. Sementara biaya atau pengeluaran *in-house* logistik dalam perekonomian Indonesia mencapai 843,7 triliun rupiah. Layanan 3PL diperkirakan tumbuh sebesar 22,5 persen mencapai 280 juta dollar AS pada 2012

Logistik di dunia perbisnisan memiliki 'raja' di tiap kategorinya. Di mana kategori-kategori tersebut diantaranya adalah kategori bisnis yang meliputi: pelayaran domestik, *freight forwarder*, transportasi, kurir, *value added warehouse*, dan distributor. Untuk kategori kurir, ada beberapa perusahaan swasta, yaitu: JNE, TIKI, DHL, FedEx/Repex, UPS/Cardig, Herona Express, Cobra, TNT dan sekitar 1500 perusahaan jasa titipan lainnya.

Persaingan dalam bisnis jasa pengiriman barang yang semakin ketat mengharuskan setiap perusahaan untuk mempersiapkan diri sebaik mungkin jika masih ingin mempertahankan eksistensinya dalam persaingan antar perusahaan sejenis lainnya. Kualitas pelayanan kepada pelanggan adalah faktor terpenting, dimana pelanggan semakin bersifat kritis dalam memilih perusahaan jasa pengiriman barang mana yang akan digunakan. Untuk dapat memenangkan persaingan dalam dunia bisnis, hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). JNE sebagai salah satu perusahaan jasa pengiriman barang di Indonesia harus mampu memberikan atau menyediakan pelayanan sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh pelanggan, sehingga mampu dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan jasa lainnya diantaranya adalah TIKI, Pos Indonesia, FedEx, dll.

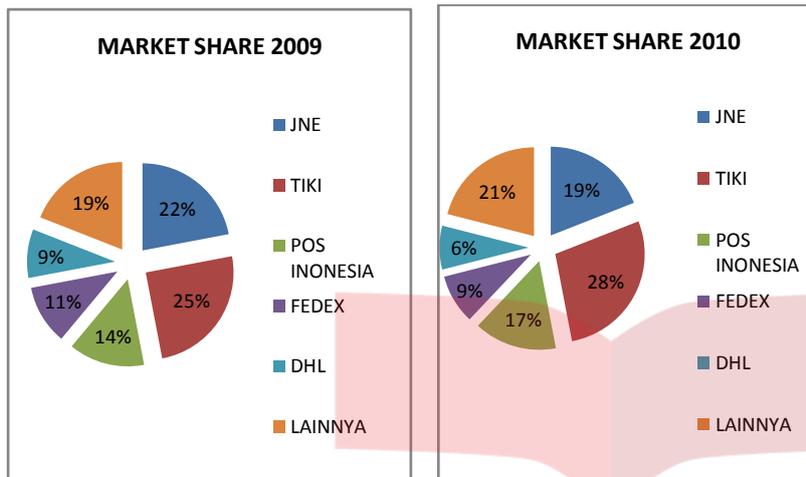
Berdasarkan survey online yang dilakukan oleh peneliti terhadap 100 responden pengguna jasa kurir mengenai beberapa perusahaan jasa kurir yang menjadi pesaing dari JNE dapat dilihat dari gambar di bawah ini.

GAMBAR 1.3
 PERUSAHAAN KOMPETITOR JNE DALAM INDUSTRI JASA KURIR
 DI INDONESIA



Dari survey tersebut disimpulkan bahwa tiga perusahaan pesaing JNE yang utama menurut para responden pengguna jasa kurir di Indonesia ialah TIKI, kemudian Pos Indonesia dan yang terakhir ialah FedEx. Hal ini juga sejalan dengan pendapat dari I Ketut Mardjana, direktur umum dari PT. Pos Indonesia dalam pernyataannya dalam harian Pikiran Rakyat 25 Mei 2011 mengatakan bahwa *market share* terbesar dalam industri jasa kurir pada tahun 2010 masih dipegang oleh pesaing utamanya yaitu TIKI sebesar, dan JNE menduduki peringkat kedua, kemudian baru disusul oleh PT. Pos Indonesia dan kemudian FedEx.

GAMBAR 1.4
 PERBANDINGAN *MARKET SHARE* INDUSTRI JASA KURIR DI
 INDONESIA TH. 2009 & TH. 2010



Sumber: <http://www.bataviase.co.id/node/686690>

Dari gambar di atas terlihat bahwa dalam setahun JNE mengalami penurunan pangsa pasar sebesar 3% dari semula 22% menjadi 19% dibandingkan dengan kompetitor utamanya TIKI yang mengalami peningkatan 3% dari yang tadinya 25% menjadi 28% dalam *market share* di industri jasa kurir. Menurut wawancara dari pihak JNE penurunan *market share* serta *net sales value* ini (gambar1.1) diakibatkan dari kebijakan JNE dalam menaikkan tarif layanannya karena pada saat itu ada kenaikan harga BBM, sehingga perusahaan harus mengambil keputusan untuk menaikkan tarif layanannya. Perarturan Pemerintah dalam menghapuskan monopoli Pos Indonesia membuat banyaknya perusahaan domestik maupun mancanegara yang terus menerus memasuki industri jasa titipkan kilat di Indonesia. Ini mengakibatkan pula meningkatnya anggota ASPERINDO menjadi sebanyak 159 perusahaan di tahun 2011

dari yang tadinya hanya 125 perusahaan swasta, ini dapat dilihat dalam gambar 1.3 meningkatnya *market share* perusahaan jasa kurir lainnya dari 19% menjadi 21%.

Melihat peluang pasar yang ditawarkan, mengakibatkan semakin meningkatnya jumlah perusahaan jasa kurir. Untuk meraih kepercayaan pelanggan agar mencoba jasa yang mereka tawarkan, tiap-tiap perusahaan melakukan diferensiasi terhadap produk mereka untuk membedakan jasa mereka dengan yang lainnya. Hal ini dimanfaatkan oleh tiap-tiap perusahaan jasa kurir dengan menjadikannya sebagai keunggulan kompetitif bagi masing-masing perusahaan. Dengan kelebihan masing-masing yang mereka miliki, tiap-tiap perusahaan jasa kurir ini berlomba-lomba mendapatkan konsumen pada pasar yang sama. Perusahaan-perusahaan yang menjadi pesaing dari JNE, antara lain: PT. Citra Van Titipan Kilat, PT. POS Indonesia, dan FedEx.

TABEL 1.4

PROFIL PERUSAHAAN PESAING JASA KURIR DI INDONESIA

Topik	PT. Citra Van Titipan Kilat	PT. Pos Indonesia	FedEx Express
Tahun Berdiri	1 September 1970	26 Agustus 1746	1971
Logo			
Lini Bisnis	Pengiriman Domestik dan Internasional (paket dan dokumen)	Kiriman Internasional, Filateli, <i>Hybrid-Mail</i> , Ritel, Logistik, Keuangan, Paket Pos, Surat Pos	FedEx Corporation menyediakan Transportasi, <i>E-commerce</i> , dan Layanan bisnis di Amerika Serikat dan Internasional.

<p>Produk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Same Day Delivery Service</i> • <i>Over Night Express</i> • <i>Over Night Service</i> • <i>Two Day Service</i> • <i>Regular</i> • <i>Economy Service</i> • <i>Priority Service</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bisnis mail (<i>regular mail, registered mail, urgent mail, pos ekspres, direct mail, hybrid mail</i>, dan pos interasional). • Bisnis keuangan (pengiriman uang, pembayaran secara <i>online</i>, distribusi dana, dan layanan bank <i>channeling</i>). • Bisnis logistik (pergudangan, transportasi, dan <i>freight forwarding</i>). • Bisnis filateli diwujudkan dalam bentuk penjualan perangko dan sejenisnya. • Bisnis keagenan, yaitu PT Pos menjadi agen dalam penjualan barang dan atau jasa milik pihak ketiga • Bisnis properti untuk optimalisasi aset. 	<ul style="list-style-type: none"> • Layanan FedEx • <i>FedEx Express</i> • <i>FedEx Ground</i> • <i>FedEx Freight</i>
<p>Skala Operasi</p>	<p>Memiliki 250 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia</p>	<p>3.736 kantor pos di seluruh tanah air, dan 3.700 diantaranya telah online. Jumlah titik layanan (point of sales) mencapai 24.410 titik</p>	<p>FedEx melayani lebih dari 220 negara dan wilayah dengan operasi yang mencakup lebih dari 677</p>

(Sambungan)

		dalam bentuk kantor pos sendiri, agensi atau waralaba, pos keliling kota/desa, pos sekolah, pos pesantren, warpos kesra, dan depo BPM (benda pos materai) dengan jumlah karyawan lebih dari 26.000 orang.	pesawat dan 80.000 kendaraan. Memiliki 33 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia
--	--	---	--

Sumber: Profil Perusahaan FedEx, TIKI, JNE, dan Pos Indonesia [online] <http://www.fedex.com/id/>; <http://www.kabarindonesia.com/berita.php?pil=21&jd=RESTORASI+PT+POS+INDONESIA%3A+Menggapai+Predikat+Perusahaan+Pos+Terbaik+di+Tahun+2014&dn=20100919143750>; <http://www.fedex.com/id/>. [18Maret 2011]

PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) yang dahulu pernah menjadi induk perusahaan dari JNE ini tetap berfokus dalam bidang pengiriman paket dan dokumen. TIKI juga menyediakan fasilitas untuk memantau status pengiriman barang (*tracking*). Dalam websitenya www.tiki-online.com ada beberapa produk dan layanan yang saat ini masih dalam proses untuk diluncurkan, diantaranya: PRS (*Priority Service*), WDX (*World Document Service*), WPX (*World Package Expert*), SAT (*Saturday Delivery Service*), SUN (*Sunday Delivery Service*), HAL (*Hold at Location*), DID (*Direct Delivery*), SMS Prompt, Cash On Delivery (*COD*), Layanan Insidental (*Addres Correction & Reroute Shipment, Re-Delivery, Stop Shipment, Return Shipment*), Fasilitas Pembayaran (*Invoice Shipper, Invoice Consignee, Invoice Third Party*). Selain ada beberapa produk yang masih dalam proses akan diluncurkan, pilihan *shipping* dan *shipping solution* dalam websitenya tidak dapat diakses selama beberapa bulan terakhir ini.

PT Pos Indonesia (Persero) adalah BUMN besar yang memiliki pegawai sekitar 26.000 orang yang tersebar pada 3.790 kantor pos di seluruh tanah air. Pos Indonesia memiliki 11 Divisi Regional yang berada di kota-kota besar yang tersebar diseluruh Indonesia, diantaranya: Medan, Padang, Palembang, Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Banjarbaru, Makassar, dan Jayapura. Bisnis inti Pos Indonesia meliputi bidang pelayanan *mail*, logistik dan jasa keuangan, sedangkan untuk *noncore business* adalah properti. Dalam website milik Pos Indonesia www.posindonesia.co.id pelanggan dapat melihat status pengiriman barang (tracking). Pada tahun 2009 Pos Indonesia menjadi perusahaan terintegrasi dalam jasa pos surat, jasa logistik, dan infrastruktur jasa keuangan. Tahun 2010 menjadi tahun perubahan bagi PT. Pos Indonesia, tahun 2011 memasuki inovasi produk, dan berikutnya akan memasuki fase konsolidasi. Tahun 2013 PT. Pos Indonesia diperkirakan akan siap go public dan 2014 targetnya menjadi perusahaan jasa pos terbaik di Indonesia.

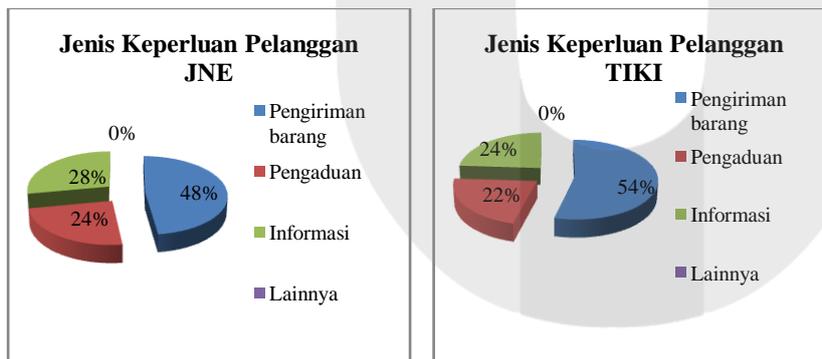
FedEx Corporation menyediakan transportasi, *e-commerce*, dan layanan bisnis di Amerika Serikat dan internasional. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1971 dan berkantor pusat di Memphis, Tennessee. FedEx beroperasi dalam empat segmen, yaitu: FedEx *Express*, FedEx *Ground*, FedEx *Freight*, dan FedEx & layanan. FedEx melayani lebih dari 220 negara dan wilayah dengan operasi yang mencakup lebih dari 677 pesawat dan 80.000 kendaraan. Lebih dari 290.000 anggota tim di seluruh dunia menangani lebih dari 8 juta pengiriman setiap hari kerja. FedEx terus untuk memperkuat para pemimpin industri selama 35 tahun, dan telah diakui secara luas untuk komitmennya untuk total kualitas layanan. FedEx *Express* adalah layanan pertama perusahaan untuk memenangkan *Malcolm Baldrige National Quality Award* pada tahun 1990. Raksasa

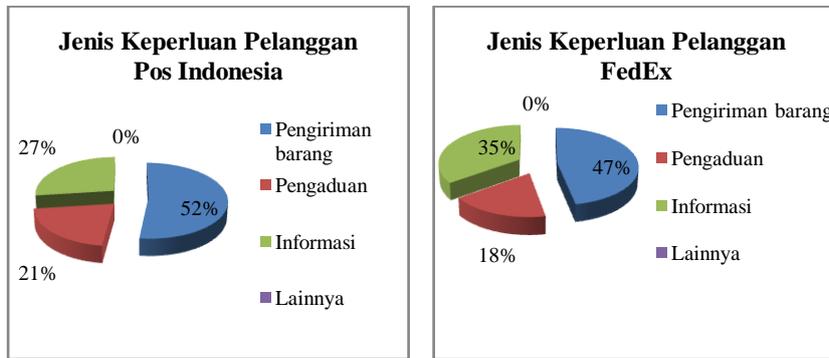
pengiriman yang menduduki peringkat kedua di dunia ini adalah yang pertama menawarkan jasa pengiriman dalam semalam, menjamin paket tiba pukul 10.30 pagi, dan memungkinkan pelanggan memantau status kiriman melalui fasilitas yang disediakan di websitenya yaitu FedEx Track <http://www.fedex.com/id/>. Fasilitas tersebut dapat membantu pelanggan melacak status logistik atau barang yang dikirim apakah sudah sampai ke tempat tujuan atau belum. Pelanggan dapat melakukan pelacakan melalui tiga cara, yaitu: *track by tracking number*, *track by reference*, dan *track by E-mail*. Dengan berbagai fasilitas yang diberikan oleh FedEx, pelanggan serasa dimanjakan dengan pelayanan jasa yang diberikan FedEx kepada pelanggannya.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dari Thesis saudara Nuni Fitriyani Muktiar dari IT Telkom th. 2008 diperoleh beberapa data mengenai jenis keperluan pelanggan yang datang di JNE, TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx. Dari beberapa jumlah pelanggan yang datang tiap harinya, diambil sampel 100 pelanggan dengan data seperti pada gambar di bawah ini.

GAMBAR 1.5

JENIS KEPERLUAN PELANGGAN JNE, TIKI, POS INDONESIA, DAN FEDEX



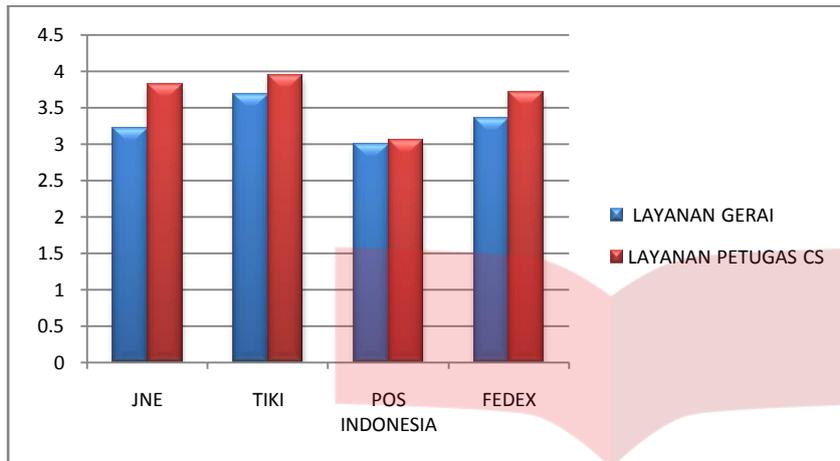


Sumber: Nuni Fitriyani, 2008, *Usulan Perbaikan Customer Service PT. TIKI JNE Bandung dengan Model Servqual dari Parasuraman*

Dari ke empat *chart* di atas diperoleh perbandingan dari 100 orang pelanggan yang datang tiap harinya ke JNE, TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx, pelanggan yang paling banyak melakukan pengiriman barang terjadi di TIKI yaitu sebesar 54% dan yang paling rendah dalam pengiriman barang ialah FedEx. Hal pengaduan oleh pelanggan seperti: keterlambatan kiriman, kehilangan, belum terima, kiriman tidak utuh, salah serah, permintaan berita acara, permintaan data, dan tarif mahal banyak terjadi di JNE yaitu sebesar 24% dan paling sedikit terjadi di FedEx yaitu sebesar 18%. Sedangkan untuk informasi seperti: jenis paket layanan, tarif, waktu pengiriman, penjemputan kiriman, keamanan paket kiriman, kecepatan pengiriman, dan ketepatan pengiriman sering terjadi pada FedEx dan paling jarang terjadi di TIKI. Dapat disimpulkan bahwa pelanggan banyak melakukan pengaduan di JNE dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya, ini merupakan pengetahuan dan pelajaran bagi JNE untuk terus meningkatkan kinerja, kualitas, dan daya saingnya agar dapat memperkecil faktor pengaduan pelanggan daripada perusahaan jasa kurir pesaingnya.

GAMBAR 1.6

PERBANDINGAN INDEKS TINGKAT KEPUASAN LAYANAN GERAI MAUPUN LAYANAN PETUGAS *CUSTOMER SERVICE* JNE, TIKI, POS INDONESIA, DAN FEDEX



Sumber: Nuni Fitriyani, 2008, *Usulan Perbaikan Customer Service PT. TIKI JNE Bandung dengan Model Servqual dari Parasuraman*

Dapat dilihat berdasarkan perbandingan indeks tingkat kepuasan layanan gerai maupun layanan petugas CS tiap perusahaan dapat diketahui bahwa indeks tingkat kepuasan rata-rata untuk layanan gerai perusahaan TIKI memiliki rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan perusahaan lainnya yaitu sebesar **3,69**. Sedangkan JNE sebesar **3,22**, FedEx sebesar **3,36**, serta Pos Indonesia sebesar **3,01**. Untuk layanan petugas CS, indeks tingkat kepuasan layanan petugas CS untuk TIKI **3,94** merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan perusahaan lainnya yaitu JNE yaitu sebesar **3,82**, FedEx sebesar **3,72**, serta Pos Indonesia sebesar **3,05**. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa

TIKI dijadikan sebagai sasaran *benchmarking* baik untuk layanan kualitas gerai maupun layanan kualitas gerai pada penelitian sebelumnya.

Setiap perusahaan jasa kurir memiliki diferensiasi produk dan layanan masing-masing demi mendapatkan hati pelanggannya. Demikian pula halnya dengan JNE juga memiliki kelebihan dan kekurangan dibandingkan dengan para perusahaan pesaingnya. Berikut ini akan dijelaskan mengenai kelebihan dan kekurangan masing-masing perusahaan jasa kurir JNE dengan perusahaan pesaingnya.

TABEL 1.5
KELEBIHAN DAN KEKURANGAN JNE, TIKI, POS INDONESIA
DAN FEDEX

Nama Perusahaan	Kelebihan	Kekurangan
TIKI JNE	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan produk dan layanan yang lebih beragam dibanding perusahaan pesaingnya. • Menjadi pelopor perusahaan jasa kurir dalam negeri pertama di Indonesia yang menggunakan layanan <i>tracking</i> (mengecek status pengiriman barang melalui <i>website</i>). • Mendapatkan banyak <i>award</i> dari dalam maupun luar negeri dan telah memperoleh sertifikasi ISO pada tahun 2004, 2009, dan 2010. • Selalu memiliki banyak inovasi produk dan pelayanan untuk tetap menjadi 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk pengiriman Internasional JNE hanya dapat menjangkau kawasan tertentu saja. • SDM dan kantor cabang masih terbatas, sehingga belum bisa menjangkau daerah paling terpencil seperti perusahaan pesaingnya. • Tarifnya lebih tinggi daripada perusahaan jasa kurir domestik pesaing lainnya.

	<p>perusahaan pelopor di bidang kurir di Indonesia, contohnya: peluncuran produk Pesona dan JNE member card.</p>	
TIKI	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai perusahaan jasa kurir domestik milik swasta yang telah berdiri lebih dari 40 tahun di Indonesia, sehingga nama besarnya telah dikenal masyarakat luas. 	<ul style="list-style-type: none"> Hingga saat ini ada beberapa produk dan layanan yang masih dalam proses untuk diluncurkan oleh TIKI. Beberapa <i>option</i> shipping dan shipping solution dalam websitenya tidak dapat diakses.
PT. Pos Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki jumlah kantor dan SDM yang tersebar di seluruh Indonesia terbanyak di banding perusahaan pesaingnya sehingga bisa melayani di daerah paling pelosok dan terpencil di Indonesia. Memiliki bidang pelayanan mail yang tidak dimiliki oleh perusahaan jasa kurir lainnya. Menggandeng perusahaan besar di Indonesia untuk mengadakan kerjasama demi memperluas bidang pelayanan. Contohnya: Pada Maret 2011 PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dan PT Pos Indonesia (Persero) menandatangani kerjasama layanan penumpang dan kargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Kurangnya SDM yang handal dan berkualitas menyebabkan Pos Indonesia kalah bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Kurangnya strategi perusahaan mengakibatkan Pos Indonesia baru bisa mulai bangkit pada awal tahun 2010 dibandingkan pada tahun-tahun sebelumnya yang selalu mengalami kerugian.

	Sebelumnya PT. Pos Indonesia juga telah bekerjasama dengan XL, Bank Mandiri, Universitas Negeri Semarang, dll.	
FedEx	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi perusahaan peringkat dua di dunia membuat namanya sudah dikenal oleh masyarakat domestik dan mancanegara, sehingga memiliki brand image yang kuat dan dapat dengan mudah menciptakan loyalitas pelanggan. • Memiliki jaringan dan fasilitas logistik yang tersebar di seluruh dunia hingga memudahkan untuk melakukan pengiriman dalam lingkup internasional. • Menjadi perusahaan pelopor pengiriman barang yang tiba keesokan harinya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya menjangkau kota-kota besar di dunia, dan di Indonesia sehingga saat ini belum dapat menjangkau kota-kota kecil di Indonesia. • Tarifnya yang mahal dibanding perusahaan jasa kurir pesaingnya yang lain.

Sumber: Profil Perusahaan FedEx, TIKI, JNE, dan Pos Indonesia [online] <http://www.fedex.com/id/>; <http://www.kabarindonesia.com/berita.php?pil=21&jd=RESTORASI+PT+POS+INDONESIA%3A+Menggapai+Predikat+Perusahaan+Pos+Terbaik+di+Tahun+2014&dn=20100919143750>; <http://www.fedex.com/id/>. [18Maret 2011]

Untuk tetap berdaya saing dengan perusahaan jasa kurir kompetitornya dalam hal kualitas pelayanan, JNE sampai saat ini telah melakukan perbaikan secara terus menerus. Ada beberapa hal yang telah dilakukan dan ada juga yang belum, sehingga perlu adanya media atau *tools* dalam mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan JNE hingga saat ini menurut para pelanggannya. Tabel 1.6 di bawah ini menggambarkan bagaimana

keadaan kualitas pelayanan yang telah diberikan JNE saat ini menurut perusahaan.

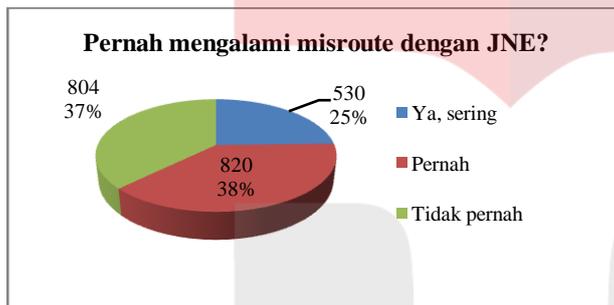
TABEL 1.6
DIMENSI KUALITAS JASA JNE SAAT INI

No.	Dimensi Kualitas Jasa	Keterangan
1	<i>Tangible</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ruang Cash Counter yang hanya berukuran 5m x 8m sehingga pada saat jam sibuk masih terdapat pelanggan yang menunggu sambil berdiri bahkan di luar. - Pemberian fasilitas seperti AC, TV, serta mesin antrian sudah ada. - Karyawan sudah berseragam rapi. - Pegawai cash counter yang melayani pelanggan hanya empat orang bahkan terkadang hanya 2 melayani hingga 400 s/d 500 pelanggan yang datang setiap harinya, sehingga banyak pelanggan yang harus menunggu lama untuk dipanggil berdasarkan nomor antrian.
2	<i>Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk pengiriman paket masih sering sekali terjadi keterlambatan waktu kedatangan barang sampai pada tujuan, ini bisa dibuktikan dari adanya beberapa keluhan pelanggan yang mempublikasikannya dalam media internet (dapat dilihat dalam tabel 1.7). - JNE memberikan layanan pertama kali dengan benar atau sesuai dengan standar operasional prosedur. - Banyak pelanggan yang mengeluhkan pernah mengalami miss route atau barang tidak sampai ke alamat penerima dikarenakan kesalahan pada kurir ataupun penulisan alamat penerima yang tidak lengkap (dapat dilihat dalam gambar gambar 1.6)
3	<i>Assurance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan belum memberikan salam sapa, dan keramahan kepada pelanggan. - Karyawan memiliki pengetahuan untuk menjawab pertanyaan pelanggan. - Pelanggan merasa aman dalam ketika melakukan transaksi di <i>cash counter</i>. - Paket atau dokumen yang sampai kepada alamat tujuan beberapa pernah mengalami kerusakan.

4	<i>Empathy</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Customer service susah dihubungi karena kurangnya line telepon dan jumlah karyawan dibagian customer service. - Karyawan bisa memperhatikan secara personal kepada pelanggan. <i>(Bersambung)</i> - JNE memiliki jam operasi 24jam dalam lima hari, dan 10 jam pada saat <i>weekend</i>,
5	<i>Responsiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bagian customer service kekurangan SDM. Bagian trouble shifment dulu 3 orang sekarang hanya 1 orang. - Karyawan memberikan layanan dengan cepat. - Karyawan selalu bersedia membantu pelanggan

Sumber: hasil wawancara dengan bagian marketing TIKI JNE cabang Setrasari Bandung

GAMBAR 1.7
MISROUTE DENGAN JNE



Sumber: Misroute dengan JNE [online]. <http://www.kaskus.us/showthread.php?t=3404441>. [18 Maret 2011]

TABEL 1.7
BENTUK PEMBERITAAN MEDIA MENGENAI KELUHAN
PELANGGAN TERHADAP JNE

Topik	Stories	Media
<i>Internet</i>		
<i>Misroute</i>	Paket belum sampai ke penerima, padahal di track record paket telah diterima.	Kompas.com

Misroute	Paket sudah 2 minggu lebih belum sampai ke penerima.	www.kaskus.us
Misroute	Paket tidak sampai di penerima sesuai dengan waktu yang dijanjikan.	Kompas.com
Misroute	Paket dikirim dan diterima bukan oleh penerima barang.	Detik.com
Misroute	Paket sudah 6 hari lebih tidak sampai ke penerima.	www.indoforum.org
Sabotase barang kiriman	Barang kiriman berupa sepatu sneakers setelah sampai ke penerima tidak sesuai dengan yang dikirim oleh pengirim (dicurigai ada pihak ketiga yang menyabotase barang).	www.kaskus.us
Barang hilang	Barang yang dikirim berupa 5 poster, setelah sampai hanya diterima 4 poster.	www.kaskus.us
Barang hilang	Paket berupa HP hilang, dan sudah 2 bulan belum ada konfirmasi penggantian dari JNE.	www.kaskus.us
Barang hilang	Paket berupa kaset hilang, pihak JNE berjanji akan mengganti kepada penerima, tetapi JNE mengatakan kepada pengirim bahwa si penerima tidak menuntut ganti rugi.	www.kaskus.us
Barang hilang	Sudah mengalami kehilangan barang selama 3 kali selama menggunakan JNE, dan tidak ada konfirmasi dari pihak JNE.	Detik.com

Sumber : data olahan peneliti per tanggal 1 Januari 2011

Perlu dipahami bahwa kualitas pelayanan pada dasarnya tidaklah berdiri sendiri, misalnya hanya berlaku di bagian depan saja (*front office*). Pelayanan yang berkualitas lebih merupakan suatu proses kesatuan dengan faktor lainnya, misalnya dengan bagian *back office*

atau dengan bagian pendukung lainnya. Bila kita berbicara tentang pelayanan berkualitas tentu saja tidak sebatas tersenyum ramah (*courtesy*) dari petugas *customer service* atau *account officer* saja, tetapi lebih dari itu. Berbagai dimensi peningkatan kualitas pelayanan, baik menyangkut fasilitas fisik (*tangible*), daya tanggap (*responsiveness*), kehandalan (*reliability*), prosedur operasionalnya (*courtesy, competence, credibility, dan security*), serta perhatian individu (*empathy*) harus saling mendukung.

Jika dilihat dari yang dikemukakan oleh JNE, TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx hal tersebut merupakan ide, gagasan, dan janji yang mereka berikan kepada konsumennya. Kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen merupakan hal yang penting untuk menjaga loyalitas konsumen dan hal ini terlihat dari perusahaan tersebut mampu memenuhi janji yang diberikan kepada konsumennya, memberikan sentuhan kecil berarti yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen, berusaha untuk melayani konsumennya dengan baik, serta mampu menangani setiap masalah dengan baik. Penelitian ini dilakukan pada pelanggan JNE cabang Setrasari Bandung karena jumlah pelanggan terbanyak ada pada *Branch Office Sales & Marketing* Setrasari Plaza Bandung dibandingkan dengan agen lain yang ada di Bandung. Kuesioner dalam penelitian ini akan disebarakan kepada pelanggan yang pernah menggunakan layanan JNE, TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx. Berdasarkan permasalahan dan penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS KUALITAS PELAYANAN GUNA MENINGKATKAN DAYA SAING JASA KURIR PT. TITIPAN KILAT JALUR NUGRAHA EKAKURIR (JNE) BANDUNG”, sehingga melalui penelitian ini

diharapkan dapat dijadikan dasar bagi pihak perusahaan jasa kurir melalui perbaikan-perbaikan atas pelayanan yang diberikan.

1.3 Perumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka peneliti mendapatkan rumusan masalah yang akan diuji. Pembahasan yang akan dilakukan untuk mengetahui:

- a. Bagaimana kualitas pelayanan perusahaan kurir JNE menurut pelanggan JNE Bandung?
- b. Apa saja yang menjadi dimensi dominan dari kualitas pelayanan JNE menurut pelanggan?
- c. Bagaimana strategi kualitas pelayanan JNE Bandung guna meningkatkan daya saing?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini berguna untuk menjawab segala permasalahan di atas. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui kualitas pelayanan pada perusahaan jasa kurir JNE menurut pelanggan kantor cabang Bandung.
- b. Menentukan dimensi dominan dari perusahaan jasa kurir JNE menurut pelanggan kantor cabang Bandung.
- c. Untuk mengetahui strategi kualitas pelayanan JNE Bandung guna meningkatkan daya saing.

1.5 Manfaat Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Adapun kegunaan penelitian ini diantaranya adalah:

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan referensi pengetahuan terutama dibidang pemasaran jasa mengenai lima dimensi dari kualitas jasa.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi JNE sebagai perusahaan jasa kurir untuk dapat memperbaiki dimensi-dimensi kualitas jasa yang ada serta yang dianggap kurang sehingga dapat memberikan kepuasan pelanggan dan menciptakan loyalitas pelanggan.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan Tugas Akhir ini adalah :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini, penulis menguraikan secara singkat tentang latar belakang masalah, ruang lingkup permasalahan, tujuan & manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulisan menguraikan tentang gambaran konseptual dan pendekatan teoritis yang terkait dengan lingkup penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan.

BAB IV: HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menjelaskan pembahasan terhadap masalah-masalah yang telah dirumuskan dan hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk pengembangan lebih lanjut.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pengolahan data pada penelitian tentang Analisis Kualitas Pelayanan Guna Meningkatkan Daya Saing Jasa Kurir PT. Titipan Kilat Jalun Nugraha Ekakurir (JNE) Bandung, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil dari *spider chart* kualitas pelayanan JNE untuk dimensi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance* termasuk dalam kategori baik karena berada pada peringkat kedua setelah TIKI, dan pada dimensi *empathy* termasuk dalam kategori sangat baik karena berada pada peringkat pertama dibandingkan TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx.
- b. Berdasarkan hasil dari *spider chart*, dimensi dari kualitas jasa yang memiliki tingkat dominasi dan performansi yang tinggi oleh JNE yaitu:
 - 1) Dimensi *Reliability*: mengenai kesesuaian antara informasi dan kenyataan mengenai produk layanan yang ditawarkan. Pada dimensi ini JNE mendapat peringkat paling unggul dengan nilai **2,67** dibandingkan dengan TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx. Hal ini terjadi karena JNE telah memberikan pelayanan yang sesuai dengan informasi yang ditawarkan dalam website dibandingkan dengan TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx yang masih ada beberapa produk yang akan diluncurkan si masa yang akan datang namun telah dimasukkan ke dalam website.
 - 2) Dimensi *Responsiveness*: mengenai kesediaan karyawan untuk membantu menyelesaikan keluhan pelanggan. Pada dimensi ini

JNE memiliki nilai paling unggul yaitu **2,92** dibandingkan TIKI dengan nilai **2,86**; FedEx dengan nilai **2,12**; dan Pos Indonesia dengan nilai 1,75. Faktor yang mempengaruhi ini ialah para pegawai *cash counter* juga membantu konsumen dalam menyelesaikan keluhannya, sehingga pelanggan tidak perlu mendatangi *customer service* yang lokasinya berada di Kawalayaan.

- 3) Dimensi *Empathy*: mengenai kemudahan dalam melakukan transaksi pengiriman paket atau dokumen, memiliki karyawan yang bisa memberikan perhatian secara personal kepada pelanggan, memiliki jam operasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan, memahami kebutuhan spesifik konsumen, serta memiliki karyawan yang ramah dalam melakukan pelayanan. Dalam semua item pernyataan dari dimensi *empathy* JNE memiliki nilai paling unggul yaitu **2,8; 2,99; 2,92; 3,27; 2,99** dibandingkan dengan TIKI, Pos Indonesia, dan FedEx. Faktor yang mempengaruhi keunggulan JNE ini ialah JNE memiliki SDM yang unggul dan berkompeten sehingga bisa memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dibandingkan dengan para kompetitornya yang lain.
- c. Strategi kualitas pelayanan JNE guna meningkatkan daya saing adalah sebagai berikut:
- 1) Saat ini strategi *existing* JNE dalam menyerang pemimpin pasar (TIKI) adalah melakukan strategi penyerangan umum dengan strategi serangan frontal dan strategi penyerangan khusus dengan strategi diskon harga, inovasi produk, inovasi distribusi dan promosi periklanan intensif.

- 2) Strategi yang akan datang yang harus dilakukan JNE yaitu strategi perbaikan pelayanan dan dirumuskan ke dalam *matrix dominance-performance* JNE dan terdapat dua kuadran yaitu kuadran III yang berisi dimensi kualitas jasa yang memiliki performansi dan dominasi yang tinggi serta kuadran II yang berisi dimensi kualitas jasa yang memiliki tingkat performansi rendah namun tingkat dominasinya tinggi.
- 3) Berdasarkan hasil dari *matrix dominance-performance* JNE langkah-langkah dalam mengimplementasikan strategi yaitu dengan:
 - a) *Maintenance of Service Quality Dimension* yaitu:
Dimensi *Reliability* (Informasi sesuai dengan kenyataan), Dimensi *Responsiveness* (Membantu menyelesaikan keluhan pelanggan), dan Dimensi *Empathy* (Kemudahan dalam transaksi, perhatian personal kepada pelanggan, jam operasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan, memahami kebutuhan spesifik konsumen, dan keramahan dalam pelayanan)
 - b) *Improvement of Service Quality Dimension* yaitu:
Dimensi *Tangible* (kenyamanan ruang tunggu, kenyamanan tempat duduk antrian, kelengkapan sarana dan prasarana penunjang, sarana areal parkir, kerapihan karyawan); Dimensi *Reliability* (mudah dalam menikmati pelayanan, cepat dalam pelayanan keseluruhan, mampu memberi informasi yang diperlukan konsumen, harga sesuai dengan pelayanan); Dimensi *Responsiveness* (kecepatan transaksi, mudah menghubungi karyawan, karyawan cepat tanggap dalam

membantu pelanggan, karyawan mau menerima saran dan kritik); serta Dimensi *Assurance* (memiliki ketrampilan, menjaga kesopanan, merasa aman dalam menggunakan jasa pelayanan, asuransi paket/dokumen, barang sampai tepat waktu).

1.2 Saran

a. Saran Bagi Perusahaan

1) Saran terhadap kualitas pelayanan JNE:

a) Dimensi *Tangible*

Dari hasil rata-rata tanggapan responden mengenai dimensi *tangible* dari kelima item pernyataan kuesioner antara selisih nilai JNE dan TIKI dari yang paling besar hingga kecil, dapat disarankan sebaiknya JNE pertama-tama dapat mewajibkan karyawannya untuk memakai seragam pada saat jam kerja dan memberikan desain seragam yang lebih menarik lagi. Kedua, JNE sebaiknya berpindah ke gedung kantor dengan kapasitas yang lebih besar dari sekarang dan dengan didukung oleh fasilitas yang mendukung seperti timbangan, meteran, TV, AC, mesin antrian, line telepon, komputer, dll). Terakhir JNE sebaiknya menambah kapasitas tempat duduk antrian pelanggan dan diganti dengan tempat duduk yang nyaman serta JNE sebaiknya memiliki sarana area parkir yang luas dengan disertai dengan satpam untuk menjaga keamanan.

b) Dimensi *Reliability*

Dari hasil rata-rata tanggapan responden mengenai dimensi *reliability* dari keempat item pernyataan kuesioner antara selisih nilai JNE dan TIKI dari yang paling besar hingga kecil, dapat

disarankan sebaiknya pertama-tama JNE menambah jumlah cash counter-nya untuk mempercepat transaksi setiap pelanggan. Kedua, sebaiknya JNE memberikan training kepada setiap SDM sesuai dengan posisi dan jabatan mereka masing-masing serta sebaiknya harga yang ditawarkan disesuaikan dengan pelayanan yang telah diterima oleh pelanggan. Ketiga, sebaiknya JNE memberikan produk layanan yang sama antara di gerai pusat dan agen sehingga pelanggan dapat dengan mudah menggunakan pelayanan JNE.

c) Dimensi *Responsiveness*

Dari hasil rata-rata tanggapan responden mengenai dimensi *responsiveness* dari keempat item pernyataan kuesioner antara selisih nilai JNE dan TIKI dari yang paling besar hingga kecil, dapat disarankan sebaiknya yang pertama JNE memberikan training bagi karyawannya untuk bekerja secara cepat dan tanggap saat pelanggan membutuhkan bantuan. Kedua, sebaiknya JNE menambahkan jumlah cash counter dan timbangan agar transaksi berjalan cepat. Ketiga, JNE sebaiknya menambahkan nomer hot line untuk pelanggan mudah menghubungi perusahaan. Yang terakhir, sebaiknya JNE memberikan pengetahuan dan pemahaman bagi karyawannya untuk dapat menerima saran dan kritik dari setiap pelanggan demi kemajuan bersama.

d) Dimensi *Assurance*

Dari hasil rata-rata tanggapan responden mengenai dimensi *assurance* dari kelima item pernyataan kuesioner antara selisih nilai JNE dan TIKI dari yang paling besar hingga kecil, dapat disarankan sebaiknya JNE pertama-tama bisa memberikan

training khususnya untuk karyawan bagian logistik agar bisa mengantarkan paket/dokumen tepat waktu sampai ke tujuan. Kedua, JNE harus bisa memberikan pelayanan sebaik mungkin agar pelanggan merasa aman saat menggunakan pelayanan JNE. Ketiga, JNE sebaiknya mentraining karyawannya agar selalu memberikan Senyum, Salam, dan Sapa kepada pelanggan serta JNE sebaiknya mengganti setiap kerusakan atau kehilangan paket/dokumen agar pelanggan merasa puas dan tidak sampai membuat JNE jelek dimata umum. Yang terakhir, JNE perlu memberikan training-training tertentu untuk menambah ketrampilan karyawan sehingga pelanggan merasa terlayani dengan baik.

e) Dimensi *Empathy*

Walaupun pada dimensi ini JNE memiliki nilai paling unggul namun perusahaan dan karyawan sebaiknya saling bekerja sama untuk bisa membaca dan memahami kebutuhan konsumen dengan mengeluarkan inovasi-inovasi produk layanan yang baru agar tetap eksis dalam industri jasa kurir di Indonesia.

- 2) Saran untuk dimensi yang dominan dalam kualitas jasa JNE yaitu dimensi *reliability* mengenai kesesuaian antara informasi dan kenyataan mengenai produk layanan yang ditawarkan, dimensi *responsiveness* mengenai kesediaan karyawan untuk membantu menyelesaikan keluhan pelanggan, dan dimensi *empathy* sebaiknya perusahaan tetap memelihara atau mempertahankan kondisi yang telah ada sekarang ini atau bahkan semakin meningkatkannya lagi.
- 3) Saran untuk strategi kualitas pelayanan JNE yaitu perusahaan sebaiknya mengimplementasikan strategi penyerangan khusus yaitu perbaikan pelayanan dengan bantuan *matrix quality service*

performance yaitu memelihara dimensi kualitas jasa yang saat ini memiliki tingkat performansi tinggi dan meningkatkan dimensi kualitas jasa yang memiliki tingkat performansi yang rendah.

b. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

- 1) Saran terhadap kualitas pelayanan JNE
Sebaiknya pada penelitian selanjutnya menggunakan dimensi variabel e-Servqual menurut teori Zeithaml et, al yaitu: *efficiency, reliability, privacy, responsiveness, contact, compensation and fulfilment* untuk menilai kualitas pelayanan jasa online website <http://www.jne.co.id/> atau perusahaan lainnya.
- 2) Saran terhadap dimensi dominan dari JNE
Sebaiknya pada penelitian selanjutnya juga mencari dimensi dominan atau sebaliknya dari *efficiency, reliability, privacy, responsiveness, contact, compensation and fulfilment* dari *electronic service quality* untuk menilai kualitas pelayanan jasa online website <http://www.jne.co.id/> atau perusahaan lainnya.
- 3) Saran terhadap strategi kualitas pelayanan JNE guna meningkatkan daya saing
Sebaiknya penelitian selanjutnya melakukan penelitian terhadap variabel-variabel lain yang tidak termasuk ke dalam penelitian ini seperti kepuasan, loyalitas, citra , dll sehingga semakin mampu menyempurnakan segala usaha yang dapat dilakukan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Alma, Buchari. 2007. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta
- Fitzmmon, James A., Fitzmmons, Mona J. 2008. *Service Management Operation, Strategy, Information Technology*. International Edition. Singapore: McGrawHill
- Kotler, Philip., Keller., Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran jilid 1*. Edisi 13. Jakarta : Erlangga.
- Lovelock, Christoper., Wirtz, Jochen. 2007. *Service Marketing People, Technology, Strategy*. 6th edition. United States of America : Pearson Education
- Lupiyoadi, Rambat., Hamdani A. 2006. *Manajemen Pemasarana Jasa, Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Nirwana. 2006. *Service Marketing Strategy*. Cetakanpertama. Malang ; Dioma
- Purnama, Nursya'bani. 2006. *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Riduwan; Kuncoro, Ahmad. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung, Alfabeta
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Buku 1, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- . 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Buku 2, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D)*. Cetakan ke-15. Bandung : Alfabeta.

- , 2011. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan ke-18. Bandung : Alfabeta.
- Yamid, Zulian. 2010. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Cetakan ke-5. Yogyakarta: Ekonisia
- Yazid. 2008. *Pemasaran Jasa Konsep & Implementasi*. Cetakan keempat. Yogyakarta: Ekonisia.
- Zeithaml, Valarie A, Bitner, MJ., & Gremler D.D. 2008. *Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm 5th edition*. New York : McGraw Hill
- Zulganef. 2008. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu

JURNAL

- Pramono Hariadi. 2007. *Pengaruh Persepsi Diskriminasi Harga Terhadap Kualitas Pelayanan dan Citra Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, vol.7 no.2, hal 167-178, November 2007
- Jari Juga et.al. 2010. *Service Quality and it's Relation to Satisfaction and Loyalty in Logistic Outsourcing Relationship*. *Managing Service Quality* Vol. 20 No. 6, 2010 pp. 496-510 q Emerald Group Publishing Limited 0960-4529 DOI 10.1108/09604521011092857
- Luca Petruzzellis, et. al. 2006. *Student Satisfaction and Quality of Service in Italian University*. *Managing Service Quality* Vol. 16 No. 4, 2006 pp. 349-364 q Emerald Group Publishing Limited 0960-4529 DOI 10.1108/09604520610675694
- Marilyn M. Helms dan Donna T. Mayo. 2008. *Assessing Poor Quality Service: Perception of Customer Service Representatives*. *Managing Service Quality*. Vol. 18 No. 6, 2008 pp. 610-622q Emerald Group Publishing Limited 0960-4529 DOI 10.1108/09604520810920095

Mohamad Rizan. 2010. *Analysis of Service Quality and Customer Satisfaction, and it's Influence on Customer Loyalty (Passengers Survey of Domestic Full Airlines Company "Garuda Indonesia" in Indonesia)*. 2010 Oxford Business & Economics Conference Program ISBN : 978-0-9742114-1-9 St. Hugh's College, Oxford University, Oxford, UK

Nandan Limakrisna dan Surachman Surjaatmadja. 2009. *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kereliasan Nasabah terhadap Citra PT. Bank Negara Indonesia (BNI)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dikta Ekonomi, volume.6, no.3, hal. 171-182 desember 2009/DZULHIJAH 1430 H..

Thomas Stefanus Kaihatu. 2008. *Analisa Kesenjangan Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Konsumen Pengunjung Plaza Tunjungan Surabaya* (2008). Jurnal Manajemen dan kewirausahaan, universitas kristen petra surabaya, vol.10, hal. 66-83, no.1 Maret 2008.

Emmy Supriyani dan Tony. 2010. *Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Pelayanan Internet Banking (KLIK BCA) Pada PT. BCA, Tbk Cabang Merdeka)* Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen Ranggagading, vol.8 no.1, hal 37-43 Oktober 2010.

INTERNET

A-135 (2011, 25 Mei). PT Pos Targetkan 30% Pasar Bisnis Kurir. Pikiran Rakyat [online]. <http://202.52.131.11/node/686690>. [5 Juli 2011]

Pelanggan yang pernah mengalami misroute dengan JNE [online]. <http://www.kaskus.us/showthread.php?t=340444>. [20 Maret 2011]

Martina Prianti/Kontan (2009, 16 September). Monopoli PT Pos Indonesia Berakhir. Kompas [online]. <http://www1.kompas.com/read/xml/2009/09/16/13032642/monopoli.pt.pos.inonesia.berakhir>. [15 Maret 2011]

Profil perusahaan JNE [online]. <http://www.jne.co.id/>. [18 Maret 2011]

Profil Perusahaan TIKI [online]. <http://www.tiki-online.com/>. [18 Maret 2011]

Profil Perusahaan Pos Indonesia [online]. <http://www.posindonesia.co.id/>. [18 Maret 2011]

Profil Perusahaan FedEx [online]. <http://www.fedex.com/id/>. [18 Maret 2011]

SUMBER LAIN (SKRIPSI/THESIS)

Ruziah. 2010. *Perbandingan Service Quality antara PT. Bank Jabar Banten dan PT. Bank Muamalat Indonesia di Kota Bandung*. Program S-1 Universitas Padjajaran. Bandung: tidak diterbitkan

M. Afifudin, SE. 2009. *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada PT. (Persero)Angkasa Pura 1 di Bandar Udara Ahmad Yani Semarang*. Program S-2 Universitas Terbuka Jakarta. Jakarta: tidak diterbitkan

Dinda Monika Mediana Bahri. 2010. *Analisis Pengaruh Nilai Pelanggan, Kualitas Pelayanan dan Kedekatan Emosional Terhadap Loyalitas Nasabah (Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Pattimura Semarang)*. Program S-1 Universitas Diponegoro. Semarang: tidak diterbitkan

Lely Irmawati. 2009. *Analisis Kualitas Pelayanan Konsumen Eldorado The Executive Club Bandung Tahun 2008*. Program S-1 Institut Manajemen Telkom. Bandung: tidak diterbitkan

Denny Frits Ricardo Panjaitan. 2010. *Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Angkutan (Studi Pada Pelanggan Kantor Pusat CitiTrans di Kota Bandung, Periode Penelitian Maret 2009 – November 2009)*. Program S-1 Universitas Padjajaran. Bandung: tidak diterbitkan.



Telkom
University