

**MANAJEMEN RISIKO PENGIRIMAN BARANG DI PT. JALUR
NUGRAHA EKAKURIR (JNE EXPRESS) JAKARTA**

TESIS

**Oleh:
MULIANTO TARIGAN
2004190025**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2023**

**MANAJEMEN RISIKO PENGIRIMAN BARANG DI PT. JALUR
NUGRAHA EKAKURIR (JNE EXPRESS) JAKARTA**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister
Manajemen (M.M.) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana
Universitas Kristen Indonesia**

Oleh:

**MULIANTO TARIGAN
2004190025**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2023**



HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mulianto Tarigan
NIM : 2004190025
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul “MANAJEMEN RISIKO PENGIRIMAN BARANG DI PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR (JNE EXPRESS) JAKARTA” adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera didalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah pernah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di Universitas lain kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 4 Juli 2023



Mulianto Tarigan
2004190025



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

MANAJEMEN RISIKO PENGIRIMAN BARANG DI PT. JALUR NUGRAHA
EKAKURIR (JNE EXPRESS) JAKARTA

Oleh:

Nama : Muliando Tarigan
NIM : 2004190025
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia,

Jakarta, 4 Juli 2023

Pembimbing I

Dr. Indra Gunawan, ST., ME

0307117403

Pembimbing II

Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS, Tr

0323036004

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. M. L. Denny Tewu, MM

0311076306

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA

0320116402



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA**

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada tanggal 4 Juli 2023 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Mulianto Tarigan
NIM : 2004190025
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul "MANAJEMEN RISIKO PENGIRIMAN BARANG DI PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR (JNE EXPRESS) JAKARTA" oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
Ani Sri Rezeki Maha, MM, CRMP, CRGP LSPMR (Lembaga Sertifikasi Profesi Manajemen Risiko) -(Penguji Luar Komisi)	Ketua	
Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS. Tr	Anggota	
Dr. Indra Gunawan, ST., ME	Anggota	

Jakarta, 4 Juli 2023



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Nama : Mulianto Tarigan
NIM : 2004190025
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul Tesis : Manajemen Risiko Pengiriman Barang di PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE Express) Jakarta

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneklusif tanpa adanya Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/penciptaan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut maka saya bersedia menanggung secara pribadi bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademi yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, 4 Juli 2023




Mulianto Tarigan

2004190025

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Manajemen Risiko Pengiriman Barang di PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE Express) Jakarta”. Penelitian ini dibuat disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Tesis serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia. Dalam penyusunan tesis ini, penulis juga menyadari tidak sedikit kendala dan halangan yang dihadapi penulis. Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Namun berkat bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak maka penulis dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Selama belajar di program studi Magister Manajemen UKI, penulis mendapat banyak ilmu dan pelajaran yang bermanfaat bagi kehidupan serta wawasan penulis. Dalam proses pembuatan tesis ini, penulis banyak dibantu, dan diberi arahan, dukungan, serta semangat oleh orang-orang disekitar penulis. Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
2. Bapak Dr. Indra Gunawan, ST, ME Dr. selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang selalu mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini
3. Ibu Poerwaningsih S. Legowo, MS. Tr selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) yang selalu mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi, semangat serta mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini
4. Ibu Prof. Dr. dr. Bernadetha, M. Pd., PA. Selaku Direktur PPs UKI yang mendukung dan memberikan arahan, masukan, motivasi, semangat serta mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini

5. Bapak Dr. M. L. Denny Tewu, MM selaku Kaprodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang selalu mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen dan seluruh staff PPs Universitas Kristen Indonesia yang ikut serta membantu memberikan dukungan dan bantuan dalam penulisan tesis ini. Tanpa bantuan para beliau penulis tidak bisa menyelesaikan tesis ini dengan baik, semoga ilmu dan pengalaman yang diberikan dapat didedikasikan untuk kesuksesan penulis di hari-hari yang akan datang.
7. Istri dan anak saya tercinta, Herlina Sebayang dan Gaby Elyzabeth Maleminta, yang telah memberikan support setiap waktu dalam penyelesaian studi dan tesis ini,
8. Bapak H.M.Feriadi, MBA, Presiden Direktur PT.Jalur Nugraha Eka Kurir yang telah memberikan ijin dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Teman- teman mahasiswa Angkatan 2020 Prodi MM UKI yang selalu memberikan dukungan positif dan memberikan kesempatan untuk maju berkarya.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat, serta memberikan ilmu yang baru dan lebih lagi bagi pembaca. Akhir kata, dengan segala rasa syukur penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Tuhan memberkati.

Jakarta, 4 Juli 2023

Mulianto Tarigan

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN AKADEMIS DEWAN PENGUJI.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR ISTILAH.....	xiii
ABSTRAK.....	xv

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Ruang Lingkup.....	4
1.5. Manfaat Penelitian.....	5

BAB II. LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Risiko.....	9
2.1.1 Risiko Operasional.....	10
2.2 Proses Manajemen Risiko.....	11
2.3 Jasa Pengiriman Paket.....	13
2.4 Risiko di Dalam Rantai Pasok.....	17
2.5 Hak dan Kewajiban Pelanggan dan Perusahaan.....	18
2.6 Definisi Barang Rusak, Hilang dan Terlambat Tiba.....	20

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian.....	22
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	22
3.3. Lokasi Penelitian.....	23
3.4. Waktu Penelitian.....	23
3.5. Sumber Data.....	23
3.6. Teknik Pengolahan Data.....	23
3.7. Teknik Analisis Data.....	24
3.8. Perlakuan Risiko.....	29
3.9. Alat Analisis.....	29

BAB IV. ANALISIS RISIKO PENGIRIMAN

4.1. Peta Proses Bisnis JNE Express.....	27
4.2. Kejadian yang Tidak Diinginkan (KTD)	
4.2.1. Barang Kiriman Rusak.....	34
4.2.2. Barang Kiriman Hilang.....	48
4.2.3. Barang Kiriman Terlambat.....	58

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	65
5.2. Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA.....	68



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.1 Klaim Pelanggan Retail & Korporat 2021–2022	1
Tabel 3.6 Skala Likert	20
Tabel 3.7.1. Tabel <i>Rating Likelihood</i> (Probabilitas)	22
Tabel 3.7.2. Tabel Pengukuran Dampak Keluhan Pelanggan Bank	22
Tabel 3.7.3 Tabel Skala Bobot Risiko	23
Tabel 3.7.4. <i>Risk Heat Map</i> (Matriks <i>Grading</i> Risiko)	23
Tabel 3.7.5. Pembagian Kategori Risiko	24
Tabel 4.2.1.1 <i>Top 3</i> Kategori Penyebab Barang Rusak 2021-2022	35
Tabel 4.2.1.5 <i>Risk Register</i> Penyebab Barang Kiriman Rusak	38
Tabel 4.2.1.7. Peluang (Probability) Klaim Pengiriman Rusak	40
Tabel 4.2.1.8 Kerangka Pengukuran Dampak	41
Tabel 4.2.1.9. <i>Risk Prioritization Matrix</i> Barang Kiriman yang Rusak	43
Tabel 4.2.1.10. Peta Risiko Barang Kiriman Rusak	43
Tabel 4.2.1.11. Peta Risiko dan Garis Toleransi JNE Express	44
Tabel 4.2.1.12. Perlakuan Risiko Klaim Pengiriman Karena Rusak	48
Tabel 4.2.2.1. <i>Top 5</i> Kategori Penyebab Utama Barang Hilang Tahun 2021-2022	49
Tabel 4.2.2.3 <i>Risk Register</i> Penyebab Barang Kiriman Hilang	52
Tabel 4.2.2.5. Peluang (Probability) Klaim Pengiriman Hilang	53
Tabel 4.2.2.6 Kerangka Pengukuran Dampak	53
Tabel 4.2.2.7. <i>Risk Prioritization Matrix</i> Klaim Pengiriman Hilang	55
Tabel 4.2.2.8. Peta Risiko Barang Kiriman Hilang	56

Tabel 4.2.2.9. Perlakuan Risiko Klaim Pengiriman Karena Hilang	58
Tabel 4.2.3.1. <i>Top 3</i> Kategori Penyebab Utama Barang Terlambat Tahun 2021-2022	59
Tabel 4.2.3.3 Risk Register Penyebab Kiriman Terlambat	68
Tabel 4.2.3.5. Peluang (Probability) Klaim Pengiriman Terlambat	62
Tabel 4.2.3.6 Kerangka Pengukuran Dampak	62
Tabel 4.2.3.7. <i>Risk Prioritization Matrix</i> Penyebab Pengiriman Terlambat	63
Tabel 4.2.3.8. Peta Risiko Barang Kiriman Terlambat	64
Tabel 4.2.3.9 Perlakuan Risiko Klaim Pengiriman Karena Terlambat	65
Tabel 5.1.1. Rangkuman Kategori dan Parameter Operasional Penyebab Klaim	66



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.2. Perusahaan Logistik dengan Volume Pengiriman Terbesar tahun 2020	3
Gambar 2.2. Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018	8
Gambar 2.3.1. Alur Pengiriman Paket/ <i>Steps in a Small-Package Delivery</i>	11
Gambar 2.3.2. Hasil Survey “Understanding Customer in Using Delivery Service”	14
Gambar 3.7.6 Diagram Kriteria Risiko	24
Gambar 3.9.1 Diagram Ishikawa Risiko Keterlambatan Pengantaran Pizza	26
Gambar 4.1.1 Peta Proses Bisnis JNE Express	27
Gambar 4.2.2 Peta Proses Operasi JNE Express	29
Gambar 4.2.1.2. Barang Rusak/Patah – <i>Power Supply Box</i>	36
Gambar 4.2.1.3 Truk JNE Mengalami Kebakaran di Jalan Tol Lampung Selatan	36
Gambar 4.3.1.4. Diagram Ishikawa Penyebab Klaim Barang Kiriman Rusak	37
Gambar 4.2.1.6. Parameter Operasional Penyebab Barang Rusak Dalam Peta Bisnis	39
Gambar 4.2.2.2 Diagram Ishikawa Klaim Pengiriman Hilang	50
Gambar 4.2.2.4 Parameter Operasional Penyebab Pengiriman Hilang Dalam Peta Bisnis	52
Gambar 4.2.3.2 Diagram Ishikawa Klaim Pengiriman Terlambat	60
Gambar 4.2.3.4 Parameter Operasional Penyebab Kiriman Terlambat Dalam Peta Bisnis	61

DAFTAR ISTILAH

<i>Shipper</i>	: Pengirim yang mengirimkan barang melalui perusahaan pengiriman paket
<i>Consignee</i>	: Penerima kiriman di alamat tujuan
<i>Descriptions of Goods</i>	: Deskripsi barang yang tertera pada resi pengiriman, invoice, packing list.
<i>Origin</i>	: Kota asal pengiriman
<i>Destination</i>	: Kota tujuan pengiriman
<i>Pick-Up</i>	: Proses pengambilan barang ke alamat pengirim
<i>Outbound</i>	: Proses di keberangkatan di <i>origin station</i> yang mencakup proses penerimaan barang kiriman dari petugas pickup, penyortiran, <i>re-packing</i> , <i>bagging</i> , penimbangan dan manifesting.
<i>Gateway</i>	: Umumnya berlokasi di Airport, melakukan proses persiapan dan penyerahan barang kiriman ke <i>warehouse operator/Airlines</i> di kota asal (<i>origin</i>), dan melakukan penarikan barang kiriman dari <i>warehouse operator/Airlines</i> di kota tujuan (<i>destination</i>)
<i>Inbound</i>	: Proses penerimaan barang kiriman di gudang inbound di destinasi, melakukan penyortiran sesuai area pengantaran dan menyerahkan ke bagian delivery.
<i>Delivery</i>	: Proses pengantaran barang kiriman ke alamat penerima
<i>Unknown Consignee</i>	: Status di sistem yang memiliki arti bahwa barang telah diserahkan ke penerima tetapi tidak sesuai dengan nama penerima yang tertera di resi pengiriman, dan kemudian penerima menyatakan barang belum diterima.
<i>Uninbound</i>	: Status di sistem yang menjelaskan bahwa barang belum diterima di gudang <i>Inbound</i> di destinasi.
<i>UnReceiving Outbound</i>	: Status di sistem yang menjelaskan bahwa barang kiriman yang sudah diterima oleh petugas retail counter, sudah dilakukan <i>pickup</i> , tetapi barang tersebut belum diterima oleh petugas <i>receiving</i> di gudang <i>Outbound</i> .

General Cargo : Istilah yang menjelaskan bahwa barang kiriman yang tidak memerlukan penanganan khusus,

Special Cargo : Barang kiriman yang memerlukan penanganan khusus seperti barang berbahaya (*DG/Dangerous Goods*), makanan, tanaman, binatang, vaksin, dan lain-lain.

Klaim : Tuntutan pengakuan atas suatu fakta bahwa seseorang berhak (memiliki atau mempunyai) atas sesuatu (Sumber: Kamus Besar Bahasa Indonesia). Secara umum, pengertian klaim dapat diartikan sebagai tuntutan yang harus dipenuhi oleh penanggung kepada yang bertanggung sesuai dengan peraturan ataupun dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

Kategori Penyebab Klaim: Pengelompokan penyebab-penyebab klaim secara umum (*general*), contoh kategori penyebab klaim karena rusak adalah: (1) pecah/patah/penyok, (2) tidak layak konsumsi, (3) truk mengalami kecelakaan.

Parameter Operasional Penyebab Klaim: Bagian yang spesifik di operasional (*clearly identified*) yang memiliki hubungan sebagai penyebab klaim, contoh parameter operasional penyebab klaim karena rusak (yang pecah/patah/penyok) adalah (1) penanganan dan penempatan barang kiriman tidak sesuai SOP, (2) packaging barang kiriman tidak standard, (3) belum tersedia alat kerja untuk barang besar.

First Mile : Istilah di dalam proses operasional pada perusahaan pengiriman yang mencakup proses kerja *pickup* dan *outbound*.

Mid Mile : Istilah di dalam proses operasional pada perusahaan pengiriman yang mencakup proses kerja persiapan penyerahan barang kiriman ke perusahaan transportasi (darat, udara, laut), perusahaan transportasi mengangkut barang kiriman dari origin station ke destination station, dan proses penarikan dari gudang pihak ke-3 di destinasi. Beberapa perusahaan memiliki sendiri armada transportasi truk dan pesawat kargo.

Last Mile : Istilah di dalam proses operasional pada perusahaan pengiriman yang mencakup proses kerja *inbound* dan *delivery* di destinasi.

ABSTRAK

Nama : Mulianto Tarigan
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Manajemen Risiko Pengiriman Barang di PT.Jalur Nugraha Eka Kurir (JNE Express) Jakarta.

Penelitian di dalam tesis ini adalah tentang manajemen risiko pengiriman barang pada perusahaan pengiriman PT.Jalur Nugraha Eka Kurir (JNE Express), Jakarta. Analisis difokuskan terhadap kategori klaim pelanggan yang disebabkan karena (1) barang kiriman yang rusak, (2) barang kiriman yang hilang dan (3) pengiriman yang terlambat tiba di alamat tujuan. Tahun 2021 dan 2022, total klaim dari ketiga kategori tersebut adalah sebesar Rp.44 miliar (klaim pelanggan retail dan korporat (*non-marketplace*)).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengurangi klaim pelanggan dengan (1) melakukan identifikasi pada peta proses bisnis JNE Express yang berkaitan dengan klaim pelanggan (difokuskan pada proses operasional, *First Mile, Mid Mile and Last Mile of Express Operations*) dan (2) melakukan tindakan mitigasi atas kejadian yang tidak diinginkan.

Untuk kategori klaim karena barang rusak, penyebab utama adalah (1) pecah, patah dan penyok, (2) makanan tidak layak konsumsi dan (3) truk pengangkut mengalami kecelakaan. Sedangkan kategori klaim karena hilang, penyebab utama adalah (1) barang kiriman tidak diterima di gudang destinasi, (2) paket diserahkan ke orang yang berbeda dengan yang tertera di resi pengiriman, (3) isi paket kurang (jumlah tidak sesuai) ketika diterima oleh si penerima, (4) hilang di Airlines, (5) paket tidak diterima di gudang *outbound (origin station)* setelah *pickup*. Dalam hal kategori klaim karena pengiriman terlambat, penyebab utama adalah (1) *missed connection* ke *flight* yang telah ditetapkan pada saat transit, (2) terlambat *delivery* oleh petugas pengantaran dan (3) terlambat *pickup* yang berakibat *missed cut-off* pada proses *outbound*. Diagram Ishikawa digunakan untuk mendapatkan parameter operasional penyebab klaim secara lebih rinci, terdapat 25 parameter operasional yang sangat terkait sebagai penyebab utama klaim tersebut. Parameter operasional dipetakan di dalam proses *First Mile, Mid Mile and Last Mile of Express Operations*, tingkat risiko masing-masing parameter dihitung dan diturunkan (mitigasi) dengan membuat aktivitas mitigasi.

Kata Kunci: peta proses bisnis, diagram Ishikawa, first mile, mid mile, last mile.

ABSTRACT

Name : Mulianto Tarigan
Study Program : Magister Manajemen
Judul : Manajemen Risiko Pengiriman Barang di PT.Jalur Nugraha Eka Kurir (JNE Express) Jakarta.

The research of this thesis is about the risk management of parcel delivery service of PT.Jalur Nugraha Eka Kurir (JNE Express), Jakarta. The focus of analysis is on the categories of customers' claims which were caused by (1) damaged goods, (2) loss (missing) shipments and (3) late delivery. From 2021 to 2022, the total claim of the three categories was Rp.44 billions (the scope of claim was only from retail and corporate (non-marketplace) customers).

The purpose of this research is to reduce customers' claims by (1) identifying the business process of JNE Express which have relations to customers' claims (focus was given to operational processes, First Mile, Mid Mile and Last Mile of Express Operations), and by (2) providing mitigation activities in order to lower the claims.

With regard to the category of claim which was caused by damage goods, the main causes were due to (1) broken and dented, (2) food not worth eating due to expired and (3) linehaul trucks got accidents. In terms of the category of claim caused by loss or missing shipments, the main causes were due to (1) a shipment was not received at destination station (last tracking status was used as the identification), (2) a delivery courier had delivered a shipment to an unknown consignee (who had different name with the one mentioned on the consignment note), (3) short contents (the quantity of goods inside a package was short) when received by a consignee (4) loss at Airlines and (5) shipments were not received at outbound station after pickup. With regard to the category of claim due to late delivery (failure to deliver on-time), the main causes were due to (1) missed flight connection during transit, (2) failed to deliver on time caused by delivery couriers and (3) pickup drivers were failed to return to depot as per agreed cut-off. Diagram Ishikawa was used to obtain operational parameters which have close relationships as the main causes of claims, and 25 operational parameters are obtained. The parameters are mapped on First Mile, Mid Mile and Last Mile of Express Operations' processes, the current risk level of each parameter is calculated and the risk levels to be lowered by creating mitigation activities.

Keywords: business process, diagram Ishikawa, first mile, mid mile, last mile