

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan hasil yang diperoleh dari hasil selama penelitian berlangsung dan kesesuaian dengan tujuan dari penelitian sehingga nantinya dapat menghasilkan suatu rekomendasi untuk perbaikan dan diterapkan diperusahaan.

5.1 Analisis Hasil Data Kuesioner

Analisis hasil data kuisisioner digunakan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat representatif data yang digunakan dalam mewakili responden yang ada untuk penelitian ini. Hasil data kuisisioner ini meliputi uji kecukupan data, uji validitas, dan uji Reliabilitas data.

5.1.1 Uji Kecukupan Data

Berdasarkan perhitungan dalam uji kecukupan data pada pengolahan data yang menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% dan tingkat ketelitian (α) sebesar 5% didapatkan jumlah data/sampel minimal sejumlah 73 data. Dengan pengambilan data sebanyak 76 kuisisioner, dianggap sudah mewakili sebagai sampel dari suatu populasi disebabkan data minimal yang dibutuhkan sebanyak 73 responden.

5.1.2 Uji Validitas Data

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS 22 for Windows yang hasilnya dapat dilihat pada *Corrected Item – Total Correlation*. Hasil yang didapatkan adalah nilai dari r_{hitung} lebih besar daripada nilai dari r_{tabel} untuk semua atribut yang ada. Hal ini menandakan bahwa atribut – atribut kuisisioner mampu mengungkapkan

sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut – atribut yang ada.

5.1.3 Uji Relibilitas Data

Pengujian Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS 22 for Windows yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.4 dari hasil nilai $r_{\text{Cronbach's Alpha}}$ untuk kuisioner kepuasan pelanggan sebesar 0.965, nilai $r_{\text{Cronbach's Alpha}}$ pada kuisioner kepentingan pelanggan sebesar 0.979 selanjutnya pada kuisioner perbandingan kepuasan pelanggan PT. Telkom sebesar 0.299 dan kuisioner perbandingan kepuasan PT. Telkomsel sebesar 0.781. Hal ini membuktikan nilai pada setiap kuisioner reliabel karena lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0.233.

5.2 Service Quality

Berdasarkan hasil perhitungan dari atribut yang berjumlah 36 dan dibagikan kepada 76 responden pelanggan PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta. Hasil yang didapatkan diketahui bahwa terdapat kesenjangan (Gap) yang signifikan antara nilai tingkat kepuasan pelanggan dengan nilai tingkat harapan pelanggan. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai kesenjangan (Gap) untuk semua atribut bernilai negatif. Hal ini membuktikan bahwa PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta kurang mampu memberikan kepuasan pelayanan pada pelanggan. Hasil nilai kesenjangan (Gap) dapat dilihat pada tabel 4.5

5.3 Importance Performance Analysis

5.3.1 Analisis Diagram Kartisius

Hasil perhitungan nilai rata – rata skor kinerja (X) dan nilai rata rata skor kepentingan (Y) dipetakan kedalam diagram kartesius yang terbagi menjadi empat kuadran. Tujuannya adalah untuk mengetahui atribut – atribut apa saja yang harus diperbaiki, dipertahankan serta atribut yang tidak terlalu mempengaruhi kepuasan pelanggan. Berdasarkan gambar 4.1, atribut – atribut dapat dikelompokkan kedalam masing – masing kuadran sebagai berikut:

a. Kuadran I

Kuadran I ini merupakan daerah yang menjadi prioritas penting dan utama yang harus diperbaiki oleh perusahaan. Hal ini disebabkan menurut pelanggan atribut – atribut ini dinilai sangat penting sedangkan dalam pelaksanaannya masih belum dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Atribut yang terdapat pada kuadran I dapat dikatakan kurangnya kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan dimata pelanggan. Atribut – atribut yang termasuk kedalam kuadran I adalah, jumlah counter pada plaza mencukupi, waktu pelayanan cepat, ketepatan diagnosa terhadap keluhan pelanggan, kredibilitas karyawan saat menangani pelanggan, pembayaran sesuai dengan pelayanan yang didapatkan, selalu merespon keluhan pelanggan dengan cepat dan tepat, koordinasi antara teknisi dilapangan dengan bagian administrasi terjalin dengan baik, melakukan check langsung kerumah pelanggan untuk melihat kondisi. Semua atribut ini masih dirasa kurang baik kinerjanya oleh pelanggan PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta.

b. Kuadran II

Kuadran II merupakan daerah yang harus dipertahankan oleh perusahaan karena tingkat pelaksanaannya sudah sesuai dengan kepentingan dan harapan pelanggan plaza Telkom, sehingga atribut yang terdapat pada kuadran ini sudah mampu memuaskan pengguna jasa plaza. Atribut – atribut yang terkait dengan kuadran II adalah: tempat parkir plaza yang memadai, ruang tunggu yang nyaman, tersedianya fasilitas pendukung, penampilan karyawan yang rapi, perilaku karyawan yang sopan, prosedur administrasi yang memudahkan pelanggan, kebersihan dari plaza Telkom witel Yogyakarta, kamar mandi yang bersih dan wangi, plaza Telkom berada di lokasi yang mudah terjangkau, solusi yang diberikan customer service memuaskan, kemampuan karyawan pada produk *knowledge*, kesabaran karyawan dalam mendengarkan keluhan pelanggan, sebelum perbaikan karyawan memberikan segala informasi secara jujur, detail, lengkap, dan jelas, *customer service* yang komunikatif, memberikan respon positif terhadap keluhan yang dihadapi pelanggan, *security* memberikan arahan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, kemampuan komunikasi petugas *customer service* dalam menjawab pertanyaan cukup meyakinkan, informasi yang diberikan kepada pelanggan akurat dan update, pelayanan yang diberikan sesuai dengan yang ditawarkan, kedisiplinan dalam jam

kerja, kejelasan informasi yang diberikan oleh *customer service* kepada pelanggan, pendekatan *customer service* kepada pelanggan dengan ramah, dan karyawan memberikan arahan kepada pelanggan dalam mengatasi masalah dengan ramah, sabar, dan sampai tuntas.

c. Kuadran III

Kuadran III merupakan daerah dengan prioritas rendah ini disebabkan kuadran ini dinilai masih kurang penting bagi pelanggan, sedangkan kualitas kinerjanya rendah dan kepuasan pelanggan rendah. Atribut – atribut yang termasuk dalam kuadran III adalah tersedia kantin untuk pelanggan dan memberikan hadiah atau *reward* jika pelanggan memberikan kritik atau masukan bagi perusahaan.

d. Kuadran IV

Kuadran IV menunjukkan skor tingkat kepentingan rendah namun skor kinerja tinggi, dapat dikatakan daerah yang berlebihan karena daerah ini dalam pelaksanaannya terlalu berlebihan. Pelanggan merasa atribut ini tidak terlalu penting tetapi pelaksanaannya dilakukan berlebihan. Atribut yang termasuk kedalam kuadran IV ini adalah atribut perusahaan selalu menginformasikan penawaran dan promo yang menarik dan perusahaan mengingatkan batas waktu pembayaran dengan sabar.

Dalam penelitian ini Kuadran yang digunakan sebagai *input* untuk *Quality Function Deployment* berada pada kuadran I karena pelanggan merasa atribut – atribut yang ada dirasa penting akan tetapi kinerjanya masih kurang.

5.4 *Quality Function Deployment*

5.4.1 *Matriks House of Quality*

House of Quality (HOQ) adalah suara dari pelanggan yang penting bagi sebuah perusahaan karena *voice of customer* adalah cara pelanggan untuk memberikan masukan terhadap proses produksi, desain, dan juga pelayanan. Matriks ini berisi atribut yang menjadi prioritas untuk dilakukan perbaikan agar tingkat kepuasan pelanggan meningkat. Atribut yang digunakan diambil dari hasil diagram kartisius pada kuadran 1 karena dianggap merepresentasi tingkat ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Urutan pembuatan HOQ:

a Customer Requirement

Customer Requirement atau kebutuhan konsumen merupakan atribut-atribut yang berisi kebutuhan pelanggan sebagai dasar dalam membangun *quality function deployment*. dari hasil diagram kartesius didapatkan atribut-atribut yang disederhanakan menjadi tiga atribut yang menjadi kebutuhan dari pelanggan. Dapat dilihat pada tabel 4.10 *Customer needs*.

b Importance Rating

Importance rating atau tingkat kepentingan didapatkan berdasarkan penilaian responden terhadap atribut-atribut kualitas pelayanan yang diharapkan dari PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta. Hasil pengolahan data pada bab sebelumnya terdapat pada tabel 4.11 tingkat kepentingan yang paling tinggi adalah pada atribut pertama yaitu kecepatan dalam melayani pelanggan dengan nilai *importance rating* sebesar 5.355. Atribut ketepatan melakukan diagnosa keluhan pelanggan pada urutan kedua dengan nilai *importance rating* sebesar 5.250. dan atribut dengan nilai *importance rating* sebesar 5.013 yaitu atribut pembayaran sesuai dengan pemakaian.

c Menterjemahkan Kebutuhan Pelanggan kedalam Kebutuhan teknis

Salah satu langkah penting untuk mengembangkan dan melakukan perbaikan pelayanan PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta dengan menterjemahkan kebutuhan konsumen kedalam kebutuhan teknis. Kebutuhan teknis ini merupakan penerjemah kebutuhan pelanggan dalam bentuk teknis supaya desain perbaikan suatu pelayanan nantinya mampu di implementasikan langsung di dalam pelayanan. Fungsi dari penterjemahan ini adalah untuk memenuhi harapan pelanggan sehingga peningkatan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan dapat maksimal. Atribut kecepatan dalam melayani pelanggan memiliki tiga kebutuhan teknis, yang pertama adalah penyesuaian jumlah counter dimana tujuan dari kebutuhan teknis yang pertama ini adalah untuk menyesuaikan jumlah counter dengan pelanggan yang tersedia. Kebutuhan teknis kedua adalah meningkatkan kecepatan waktu pelayanan, dengan standart waktu yang menjadi standart dirasa masih terlalu lama dalam melayani keluhan pelanggan yang ada. Sehingga perlu ditingkatkan. Kebutuhan teknis yang ketiga adalah peningkatan kualitas pelayanan *call center*. Tujuan dari kebutuhan teknis yang terakhir ini pada kebutuhan konsumen yang pertama ini adalah kualitas dalam merespon keluhan pelanggan untuk lebih *responsive* terhadap masalah pelanggan. Selanjutnya atribut ketepatan melakukan diagnosa keluhan

pelanggan terdapat tiga kebutuhan teknis. Pertama perbaikan teknis dagnosa keluhan pelanggan, tujuan dari kebutuhan teknis pertama ini adalah untuk memastikan dalam mendiagnosa keluhan pelanggan dengan tepat dan tidak terdapat kesalahan. Kebutuhan teknis yang kedua adalah peningkatan *knowledge* karyawan tentang keluhan pelanggan tujuannya adalah untuk memahami dan menjawab apa yang menjadi permasalahan dari pelanggan. Kebutuhan teknis yang ketiga adalah kontrol penerapan SOP kepada karyawan tujuannya adalah SOP yang sudah diberlakukan perusahaan mampu dijalankan dengan maksimal. Atribut terakhir yaitu ketepatan perhitungan besar tagihan dengan satu kebutuhan teknis yaitu perbaikan sistem pembayaran.

d Relationship

Relationship merupakan hubungan antara *Customer requirement* dengan *Technical requirement* berdasarkan hasil pengolahan data kepuasan pelanggan, untuk keadaan saat ini dapat dikatakan bahwa pelanggan dari perusahaan belum merasakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Pada tahap ini terdapat tiga kunci dalam menganalisis hubungan, yaitu ● simbol ini menunjukkan bahwa hubungan yang kuat antara kebutuhan konsumen dengan kebutuhan teknisnya dengan nilai 9, simbol ○ menunjukkan hubungan biasa antara kebutuhan konsumen dengan kebutuhan teknis yang mempunyai bobot nilai sebesar 3, dan untuk simbol △ menunjukkan hubungan yang lemah antara kebutuhannya dengan kebutuhan teknisnya yang mempunyai nilai bobot 1. Dari matriks HOQ yang telah dibuat terdapat 5 kebutuhan yang mempunyai hubungan kuat, yaitu:

- a. Hubungan antara kecepatan dalam melayani pelanggan dengan penyesuaian jumlah counter.

Penyesuaian jumlah counter dengan pelanggan yang ada akan mempercepat pelayanan kepada pelanggan yang harapannya akan memberikan kepuasan terhadap pelanggan yang mengantri sehingga antrian tidak menumpuk terlalu banyak.

- b. Hubungan antara kecepatan dalam melayani pelanggan dengan meningkatkan kecepatan waktu pelayanan.

Dengan meningkatkan kecepatan waktu pelayanan akan memperkecil jumlah antrian yang ada. Mempercepat waktu pelayanan akan memberikan dampak

positif bagi pelayanan perusahaan dan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

- c. Hubungan antara Kecepatan dalam melayani pelanggan dengan kontrol penerapan SOP kepada karyawan

Melakukan kontrol penerapan SOP terhadap karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan dapat mempercepat waktu dalam melayani pelanggan untuk menciptakan efisiensi waktu dan akan meningkatkan kepuasan pelanggan dari segi kecepatan pelayanan yang tersedia.

- d. Hubungan antara ketepatan melakukan diagnosa keluhan pelanggan dengan meningkatkan kecepatan waktu pelayanan.

Pelanggan yang melakukan *complain* terhadap pelayanan perusahaan jika dilakukan diagnosa dengan tepat apa permasalahan yang dialami pelanggan mampu meningkatkan kecepatan waktu pelayanan atau mencapai target waktu pelayanan tiap pelanggan yang diterapkan.

- e. Hubungan antara pembayaran sesuai dengan pemakaian dengan perbaikan sistem pembayaran

Ketika pembayaran tidak sesuai dengan pemakaian yang digunakan oleh pelanggan, atau terdapat kesalahan dalam pembayaran yang menimbulkan biaya berlebih yang ditanggung oleh pelanggan akan menimbulkan pelanggan mampu kehilangan rasa percaya dan rasa puas yang dirasakan pelanggan. Sehingga perlu adanya perbaikan sistem pembayaran sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan terutama dari segi pembayaran.

Terdapat tiga hubungan sedang antara kebutuhan konsumen dengan kebutuhan teknis, yaitu:

- a. Hubungan antara kecepatan dalam melayani pelanggan dengan peningkatan kualitas pelayanan call center

Pada aplikasinya call center dalam menanggapi keluhan pelanggan dirasa terlalu lama dalam melakukan perbaikan. Untuk mempercepat pelayanan pelanggan diperlukan adanya peningkatan kualitas pelayanan call center sehingga dapat meningkatkan kepuasan dari pelanggan.

- b. Hubungan antara ketepatan melakukan diagnosa keluhan pelanggan dengan perbaikan teknis diagnosa keluhan pelanggan

Terdapat pelanggan yang memberikan *complain* dengan keluhan yang sama, ini dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, sehingga perlu adanya perbaikan teknis dalam diagnosa keluhan pelanggan, dengan perbaikan itu ketepatan dalam mendiagnosa keluhan pelanggan akan semakin akurat dan itu akan meningkatkan kepuasan pelanggan lebih baik.

- c. Hubungan antara ketepatan melakukan diagnosa keluhan pelanggan dengan peningkatan *knowledge* karyawan tentang keluhan pelanggan

Dalam menetapkan diagnose setiap *complain* dari pelanggan haruslah tepat, karena ketepatan diagnose sangat mempengaruhi kredibilitas karyawan dan tingkat kepuasan pelanggan. Karyawan harus terus meningkatkan pengetahuan yang mumpuni untuk menghadapi setiap keluhan pelanggan, karena karyawan yang tidak meningkatkan pengetahuannya nantinya tidak dapat mengimbangi keinginan dari pada pelanggan.

Terdapat satu hubungan lemah antara kebutuhan konsumen degna kebutuhan teknis, yaitu:

- a. Hubungan antara kecepatan dalam melayani pelanggan dengan perbaikan teknis diagnos keluhan pelanggan

Kecepatan dalam melayani setiap keluhan pelanggan adalah sesuatu yang selalu didambakan oleh setiap pelanggan, untuk itu kecepatan dan ketepatan diagnose oleh karyawan perlu ditingkatkan agar pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dapat berjalan dengan cepat dan tepat.

- e Menentukan Target

Target merupakan suatu bentuk penerapan dari kebutuhan teknis/ *technical requirement* bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan yang didapatkan dari hasil pengamatan dilapangan dan menyesuaikan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Target diciptakan untuk memenuhi keinginan dari konsumen. Berikut merupakan penjelasan dari setiap target:

- a Jumlah Counter pelayanan yang ada pada perusahaan saat ini berjumlah 12 counter terbagi dari sepuluh counter pelayanan *complain* dan dua pelayanan pasang baru dan informasi. Jumlah tersebut masih dirasa kurang terlihat dari banyaknya antrian pelanggan yang menunggu setiap harinya sehingga diperlukan penambahan counter sebanyak 14 counter.

- b Kecepatan dalam memberikan pelayanan pada setiap pelanggan ditargetkan oleh perusahaan selama 10 menit, pada kenyataan waktu 10 menit masih terlihat menumpuknya antrian pelanggan yang menunggu. Dengan memberikan waktu pelayanan yang lebih cepat dengan waktu pelayanan selama 9 menit dan adanya perubahan sistem pelayanan diharapkan menumpuknya antrian pelanggan akan berkurang dan kepuasan pelanggan akan meningkat.
- c Pelayanan call center yang diberikan perusahaan terpusat dimana call center yang ada saat ini berada pada satu server dan selanjutnya keluhan tersebut diberikan kepada setiap regional untuk ditindaklanjuti. Adanya pelayanan call center pada setiap kota diharapkan akan mampu mempercepat pelayanan dan respon perusahaan menjawab keluhan pelanggan serta untuk melakukan koordinasi dengan teknisi akan lebih mudah dan cepat jika diperlukan pelayanan gangguan ke rumah.
- d Untuk memberikan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan, *Customer Service* sebagai karyawan yang langsung melakukan komunikasi dengan pelanggan dalam melakukan diagnose harus 100% tepat dengan tepatnya melakukan diagnosis, pelanggan tidak perlu datang lagi ke plasa dengan keluhan yang berulang dikemudian hari.
- e *Customer Service* sebaiknya menguasai setiap *tools* atau *software* yang digunakan pada pelayanan perusahaan serta proses alur pekerjaan sehingga karyawan dapat dirotasi dan mempercepat waktu pelayanan serta meningkatkan efisiensi karyawan yang ada pada perusahaan.
- f Melakukan briefing pada setiap sebelum plasa buka dan melakukan evaluasi setelah kegiatan plasa telah usai setiap harinya untuk melakukan kontrol SOP yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- g Pelanggan dalam melakukan pembayaran saat ini terjadi adanya beberapa kesalahan yang disebabkan oleh kendala yang dikarenakan kesalahan sistem, adanya pelanggan yang mengeluhkan fasilitas yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang dibayarkan sehingga perlu adanya sistem perbaikan potongan harga apabila produk yang digunakan tidak dapat digunakan atau *error*.

f Matriks Korelasi

Matriks korelasi berada diatas matriks *House of Quality*, matriks ini merupakan atap dan penentu dari struktur hubungan setiap item kebutuhan teknis dalam HOQ. Berikut merupakan penjelasan dari matriks korelasi yang terbentuk dari *House of Quality* PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta:

1. Hubungan antara penyesuaian jumlah counter dengan meningkatkan kecepatan waktu pelayanan.

Hubungan antara penyesuaian jumlah counter dengan meningkatkan kecepatan waktu pelayanan positif. Positif dikarenakan apabila jumlah counter disesuaikan dengan meingkatkan kecepatan waktu pelayanan akan mempersingkat waktu menunggu dan mempercepat pelayanan. Tujuan utama dari kedua atribut ini adalah untuk mengurangi waktu menunggu pelanggan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan cara tidak menunggu lama.

2. Hubungan antara meningkatkan kecepatan waktu pelayanan dengan perbaikan teknis diagnosa keluhan pelanggan.

Hubungan antara meningkatkan kecepatan waktu pelayanan dengan perbaikan teknis diagnosa keluhan pelanggan adalah positif. Apabila perbaikan teknis dalam melakukan diagnosa terhadap pelanggan dapat diselesaikan dengan baik maka kecepatan waktu pelayanan akan meningkat. Perbaikan teknis dalam mendiagnosa keluhan pelanggan yang dimaksudkan adalah, perbaikan langsung setelah mendapatkan keluhan dari pelanggan. Kedua atribut ini bertujuan untuk memberikan keinginan konsumen dalam kecepatan pelayanan serta ketepatan dalam melakukan diagnosis yang dirasakan pelanggan.

3. Hubungan antara meningkatkan kecepatan waktu pelayanan dengan peningkatan *knowledge* karyawan tentang keluhan pelanggan.

Hubungan antara meningkatkan kecepatan waktu pelayanan dengan peningkatan *knowledge* karyawan tentang keluhan pelanggan adalah positif. Artinya apabila *customer service* menguasai seluruh permasalahan yang dikemukakan oleh pelanggan dan menguasai semua *tools* meningkat maka kecepatan waktu pelayanan akan meningkat. Hal ini dikarenakan jika *customer service* menguasai segala jenis bentuk permasalahan yang pelanggan keluhkan akan menciptakan rasa percaya pelanggan terhadap karyawan serta perusahaan.

g Direction of Improvement

Arah perbaikan berdasarkan pada tabel 4.14, diketahui kebutuhan teknis penyesuaian jumlah counter, meningkatkan kecepatan waktu pelayanan, peningkatan kualitas pelayanan call center, perbaikan teknis diagnose keluhan pelanggan, peningkatan *knowledge* karyawan tentang keluhan pelanggan, dan perbaikan sistem pembayaran mempunyai arah perbaikan ↑ sehingga kebutuhan teknis ini semakin ditingkatkan akan semakin baik. Kebutuhan teknis untuk kontrol penerapan SOP pada karyawan mempunyai arah perbaikan ↻ yang berarti kebutuhan teknis ini bisa ditingkatkan hingga batas tertentu.

h Sales Point dan Goal

Sales point adalah atribut yang dapat berpengaruh terhadap daya saing dalam peningkatan kualitas pelayanan. Atribut yang merupakan *sales point* mempunyai bobot sebesar 1.2, adapun atribut yang terpilih adalah atribut kecepatan dalam melayani pelanggan dan Ketepatan melakukan diagnosis keluhan pelanggan. Sedangkan bobot untuk atribut yang bukan *sales point* bernilai 1. Sedangkan goal merupakan suatu target peningkatan yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan dari pelanggan. Penentuan nilai goal ini merupakan subjektif dari perusahaan. Target yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah nilai maksimal sebesar lima. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan layanan yang terbaik untuk semua pelanggan.

i Improvement Ratio

Melakukan perhitungan *improvement ratio* dilakukan dengan cara membagi nilai *goal* dengan tingkat kepuasan pelanggan. Nilai *improvement ratio* terbesar terdapat pada atribut kecepatan dalam melayani pelanggan senilai 1.336. Selanjutnya terdapat atribut ketepatan dalam melakukan diagnosa keluhan pelanggan dengan *improvement ratio* dengan nilai 1.287. *Improvement ratio* terkecil ada pada atribut Pembayaran sesuai dengan pemakaian dengan nilai 1.262.

j Row weight

Nilai *row weight* didapatkan dari hasil perkalian antara *importance rating*, *sales point*, dan *improvement ratio*. Berdasarkan tabel 4.19 nilai terbesar pada atribut kecepatan dalam melayani pelanggan dengan nilai *row weight* sebesar 8.583. Selanjutnya pada atribut Ketepatan dalam melakukan diagnosa keluhan pelanggan mempunyai nilai

row weight sebesar 8.109. Atribut yang memiliki nilai *row weight* paling kecil yaitu Pembayaran sesuai dengan pemakaian dengan nilai 6.327.

5.4.2 Matrik part deployment

Berdasarkan *fault tree analysis* pada matriks *part deployment* ini dapat diketahui masalah yang terdapat pada kebutuhan teknis PT. Telkom Witel Yogyakarta serta dapat ditentukan tindakan perbaikan. Berikut merupakan kebutuhan teknis yang dapat dilakukan untuk perbaikan berdasarkan *fault tree analysis* untuk perbaikan layanan:

- a Penyesuaian Jumlah counter.
- b Meningkatkan kecepatan waktu pelayanan.
- c Perbaikan teknis diagnose keluhan pelanggan.
- d Perbaikan Sistem Pembayaran.

Kebutuhan teknis tersebut didapatkan dari matriks *House of Quality* sedangkan dalam matriks *part deployment* persyaratan teknis dicantumkan pada baris sebelah kiri. Sedangkan atas matriks *part deployment* merupakan identifikasi *part* yang berguna untuk memenuhi kebutuhan teknis yang akan digunakan sebagai usulan perbaikan layanan plasa PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta. Berikut merupakan usulan perbaikan layanan plasa PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta:

- a Penambahan counter pelayanan.

Penambahan counter ini diperlukan karena pada kenyataannya waktu menunggu pelanggan yang terlalu lama disebabkan jumlah pelanggan yang datang terlalu banyak dan waktu pelayanannya masih terlalu lama sehingga terjadi penumpukan. Ini akan berdampak pada kecepatan dalam melayani pelanggan apabila ini dapat diatasi dengan baik, maka pelanggan akan merasa lebih nyaman karena waktu menunggu tidak lama.

- b Pembuatan *self counter service*.

Pembuatan *self counter service* ini bertujuan untuk mempercepat alur proses pelayanan serta mempercepat waktu pelayanan. Pelanggan yang ingin mengajukan keluhan, mendaftar, ataupun melakukan pembayaran bisa dilakukan disini. Keluhan yang disampaikan pelanggan akan langsung terkoneksi dengan *counter* yang akan melayani pelanggan tersebut. Sebagai contoh, pelanggan yang mengajukan keluhan

untuk mengisi keluhan yang dirasakan pada *self counter service* ini. Selanjutnya keluhan tersebut langsung tersambung dengan counter yang melayani pelanggan tersebut sehingga karyawan yang berinteraksi dengan pelanggan sudah dapat mengindikasikan keluhan pelanggan sehingga waktu yang dibutuhkan pada satu pelayanan tidak terlalu lama.

c Sosialisasi aplikasi *my indihome*.

Aplikasi *my indihome* ini perlu di sosialisasikan karena belum banyaknya pelanggan yang memahami aplikasi ini. Aplikasi ini berisi keperluan pelanggan seperti pasang baru, atau complain dengan aplikasi ini bertujuan untuk mengurangi jumlah pelanggan yang datang ke plasa. Pelanggan bisa secara mandiri tidak perlu ke plasa jika mempunyai *complain* atau permasalahan yang ada, cukup menggunakan aplikasi *my indihome* tersebut. dengan ini kecepatan waktu pelayanan akan meningkat.

d Perlu adanya alat bantu tambahan pada setiap karyawan yang melayani pelanggan.

Alat bantu tambahan ini bisa berbentuk tablet atau alat yang mendukung kinerja *customer service* lebih cepat, sebagai contoh apabila karyawan membutuhkan sesuatu yang membutuhkan persetujuan dari atasan bisa menggunakan tablet untuk melakukan *approval*, sehingga karyawan tidak perlu mondar-mandir untuk mendapatkan persetujuan dari atasan.

e Pelatihan karyawan.

Melakukan perbaikan teknis diagnosa pelanggan merupakan salah satu hal penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang ada. Perlunya memahami karakter pelanggan bisa menjadi keunggulan dari karyawan, sehingga perlu adanya pelatihan karyawan untuk mempelajari karakteristik dari pelanggan. Sehingga pelanggan akan merasa nyaman ketika dilayani oleh karyawan tersebut.

f Sistem potongan biaya jika pemakaian produk indihome tidak bisa digunakan.

Permasalahan yang terjadi ketika pembayaran yang dilakukan pelanggan tidak sesuai dengan yang mereka rasakan, ketika *tv cable tv cable* yang error serta internet yang bermasalah. Untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan perlu adanya sistem potongan biaya apabila pemakaian produk *indihome* tidak bisa digunakan atau terjadi permasalahan yang membuat pelanggan tidak nyaman. Dengan sistem potongan biaya, diharapkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan akan fasilitas dan pelayanan plasa akan meningkat.

Tabel 5.1 Inovasi

NO.	INOVASI	SEBELUM	SESUDAH
1	Pembuatan counter mandiri	Belum adanya counter mandiri di PT. Telkom Indonesia Witel yogyakarta	Dengan pembuatan <i>counter</i> mandiri waktu pelayanan bisa lebih cepat.
2	Sosialisasi aplikasi “ <i>my indihome</i> ”	Belum diberikannya sosialisasi kepada pelanggan plasa PT. Telkom Witel Yogyakarta	Pemberian sosialisasi kepada pelanggan baru yang ingin melakukan pemasangan baru atau pembayaran pertama.
3	Perlu adanya alat bantu tambahan pada setiap karyawan dalam melayani pelanggan	Belum adanya alat bantu tambahan yang mempermudah akses untuk persetujuan ke atasan	Alat bantu ini berfungsi untuk membantu aktivitas karyawan dalam melakukan kinerja perusahaan.
4	Pelatihan Karyawan <i>customer service</i>	Pelatihan langsung di dampingi senior untuk mengetahui proses kerja	Pelatihan untuk menghadapi pelanggan serta pelatihan <i>Excellent Service</i>
5	Penambahan <i>counter</i> pelayanan	12 counter terbagi menjadi 10 <i>counter</i> keluhan dan 2 <i>counter</i> pasang baru	14 counter terbagi menjadi 12 <i>counter</i> keluhan dan 2 <i>counter</i> pasang baru.
6	Perlu adanya sistem potongan biaya	Sistem potongan biaya apa bila terjadi kerusakan jaringan	Sistem potongan biaya apabila penggunaan produk tidak bisa digunakan, <i>error</i> atau bermasalah selain kerusakan jaringan.

5.4.3 Matrik Perencanaan proses

Pada matrik perencanaan proses dapat diketahui proses pelayanan plasa PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta, setiap proses pelayanan memiliki *critical process requirement*. Perencanaan proses ini terbagi menjadi tiga proses yaitu proses pelayanan pasang baru, proses pelayanan pembayaran, serta proses pelayanan *complain* atau keluhan.

A. Perencanaan Proses pelayanan Pasang baru.

1. Kedatangan

Proses kedatangan memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Kedatangan Pelanggan
- b. Penyambutan Pelanggan

2. Ambil tiket

Proses ambil tiket memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Security mengambilkan tiket
- b. Security mengarahkan pelanggan ke *self counter service*

3. Isi Formulir

Proses Isi formulir memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan memandu pengisian form online

4. Menunggu

Proses menunggu memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Menyediakan dan menawarkan permen dan minuman
- b. Menyediakan koran dan majalah
- c. Disediakan layanan *tv cable* untuk pelanggan yang menunggu

5. Pelayanan CS

Proses Pelayanan *customer service* memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan melakukan panggilan nomer urut.
- b. Sosialisasi *my indihome*.
- c. Sosialisasi pasang baru.
- d. Pasang baru.

6. Selesai

Proses selesai memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan memberikan ucapan terimakasih
- b. Pelanggan meninggalkan plasa
- c. Karyawan merekap data input pelanggan

B. Perencanaan Proses pelayanan Pembayaran.

1. Kedatangan

Proses kedatangan memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Kedatangan Pelanggan
- b. Penyambutan Pelanggan

2. Ambil tiket

Proses ambil tiket memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Security mengambilkan tiket
- b. Security mengarahkan pelanggan ke *self counter service*

3. Isi Formulir

Proses Isi formulir memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan memandu pengisian *form online*

4. Menunggu

Proses menunggu memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Menyediakan dan menawarkan permen dan minuman
- b. Menyediakan koran dan majalah
- c. Disediakan layanan *tv cable* untuk pelanggan yang menunggu

5. Pelayanan CS

Proses Pelayanan *customer service* memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan melakukan panggilan nomer urut.
- b. Sosialisasi pembayaran via atm.
- c. Pembayaran

6. Selesai

Proses selesai memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan memberikan ucapan terimakasih
- b. Pelanggan meninggalkan plasa
- c. Karyawan merekap data input pelanggan

C. Perencanaan Proses pelayanan Keluhan.

1. Kedatangan

Proses kedatangan memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Kedatangan Pelanggan
- b. Penyambutan Pelanggan

2. Ambil tiket

Proses ambil tiket memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Security mengambilkan tiket
- b. Security mengarahkan pelanggan ke *self counter service*

3. Isi Formulir

Proses Isi formulir memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan memandu pengisian *form online*

4. Menunggu

Proses menunggu memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Menyediakan dan menawarkan permen dan minuman
- b. Menyediakan koran dan majalah
- c. Disediakan layanan *tv cable* untuk pelanggan yang menunggu

5. Pelayanan CS

Proses Pelayanan *customer service* memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan melakukan diagnosis dan analisis keluhan pelanggan
- b. Karyawan melakukan panggilan nomer urut
- c. Penyelesaian keluhan pelanggan

6. Selesai

Proses selesai memiliki *critical process requirement* sebagai berikut:

- a. Karyawan memberikan ucapan terimakasih
- b. Pelanggan meninggalkan plasa
- c. Karyawan merekap data input pelanggan