

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Persaingan domestik dan global yang memuncak, tantangan kualitas dan produktivitas, kemajuan teknologi, dan perubahan lingkungan bisnis lainnya menuntut respon organisasi untuk juga berubah secara positif. Kualitas dan pelanggan juga merupakan dua faktor yang penting yang terdapat di dalamnya, yang oleh karena itu organisasi harus memberikan perhatian yang lebih untuk dua hal tersebut. Biasanya kualitas yang baik akan diikuti oleh loyalitas pelanggan akan produk yang bersangkutan. Maka sudah menjadi tugas yang tidak bisa ditawar-tawar lagi bagi perusahaan yang ingin tetap bertahan untuk selalu melakukan perbaikan kualitas untuk memenuhi keinginan pelanggan, organisasi harus berusaha agar harapan pelanggan terpenuhi atau bahkan kalau bisa terlampaui.

Kesadaran akan pentingnya kualitas pada tingkat global dipacu oleh keberhasilan penerapan *Total Quality Management (TQM)* di banyak perusahaan di dunia. TQM menurut Ishikawa adalah merupakan perpaduan dari konsep kualitas, *team-work*, produktivitas serta kepuasan pelanggan, di mana keseluruhan itu merupakan satu kesatuan. Oleh karena itu kualitas dan pelanggan berkaitan sangat erat, kualitas akan memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalin suatu ikatan yang kuat dengan organisasi perusahaan. Dalam ini akan memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan

serta kebutuhan pelanggan sehingga perusahaan dapat memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan pengalaman yang tidak menyenangkan.

Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka perlu diadakan riset mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Konsep *Quality Function Deployment (QFD)*, dengan *House of Quality* sebagai modelnya dikembangkan untuk menjamin bahwa produk yang bersangkutan dapat memuaskan kebutuhan para pelanggan dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dan kesesuaian maksimum pada pengembangan produk.

*Quality Function Deployment* adalah suatu sistem bagi disain barang atau jasa yang berdasarkan atas keinginan konsumen, yang mana sistem disainnya melibatkan partisipasi anggota seluruh fungsi organisasi. QFD juga menerjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi, atau dengan kata lain QFD juga merupakan praktek menuju perbaikan proses yang dapat memungkinkan organisasi untuk melampaui harapan pelanggannya. QFD dapat diterapkan baik pada produk maupun jasa. Salah satu sektor dari jasa adalah Pelayanan Telekomunikasi (Yantel) di Distrik Telekomunikasi (DISTEL) DI Jogjakarta.

Intensitas persaingan di dunia bisnis yang makin tinggi, termasuk di sektor telekomunikasi, agaknya telah membuat banyak pemain makin dinamis dan aktif berbenah diri. Hal ini merupakan fenomena yang wajar, karena tanpa upaya itu mereka akan segera ditinggalkan konsumen yang makin banyak menuntut dan

preferensinya berubah cepat. Dan PT. TELKOM adalah salah satu pemain aktif yang sedang berbenah diri.

Pembenahan dilakukan bukan saja mencakup pada aspek-aspek yang sifatnya fisik, tapi bahkan pada wilayah yang lebih luas. Khususnya terkait dengan tata kerja serta paradigma dan budaya layanan, di mana sekarang benar-benar diorientasikan kepada kebutuhan para pelanggan. Dalam hal budaya kerja misalnya, PT. TELKOM berkomitmen pada prinsip untuk menjadikan pelanggan (konsumen) sebagai yang pertama, disebut *Customer First (CF)*, dan fokus utama dari setiap layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Penerapan budaya kerja CF ini sebenarnya didorong berbagai alasan. Namun yang paling utama, ialah, kini teknologi saja tidak cukup untuk memasuki persaingan karena pemain lain juga bisa melakukan hal yang sama. Teknologi sangat mudah ditiru dan diadopsi pemain lain di pasar. Maka keunggulan layanan yang akan dikedepankan oleh PT. TELKOM adalah aspek layanan, karena aspek inilah yang dapat digunakan untuk mencari nilai diferensiasi di antara para kompetitor.

Pada era sebelumnya, produk dibuat dengan mengedepankan teknologi yang dimiliki, kemudian produk diformulasikan sesuai temuan internal, dan akhirnya dilempar ke pasar dengan pemaksaan bahwa nantinya pelanggan akan memanfaatkan produk tersebut dengan apa adanya. Namun sekarang paradigma itu telah berubah. Formulasi produk-produk dan layanan baru selalu berorientasi kepada kebutuhan pelanggan, baru kemudian proses internal di PT. TELKOM menyesuaikan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, untuk mendukung layanan

yang diberikan, DISTEL DIJ membangun layanan pelanggan dengan mendirikan Pelayanan Telekomunikasi (Yantel) sebagai gerbang awal antara pelanggan dan perusahaan.

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, akan dilakukan analisa terhadap kualitas pelayanan dengan model *House of Quality* pada Yantel DISTEL DIJ.

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Bagaimana kualitas pelayanan pada Pelayanan telekomunikasi (Yantel) Distrik Telekomunikasi (DISTEL) DIJ dilihat dengan model *House of Quality*.

## **1.3 BATASAN MASALAH**

Penelitian ini hanya dilakukan terhadap pelanggan di DIJ, di mana responden dibatasi hanya yang pernah mendatangi yantel untuk mendapatkan pelayanan telekomunikasi. Alasan yang mendasarinya karena yantel adalah bagian dari DISTEL DIJ *Customer Service* yang langsung berhadapan dan tatap muka antara perusahaan dan konsumen. Responden tidak dibedakan atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, dan sebagainya, namun yang jelas mereka yang pernah mendatangi yantel dan sudah kategori dewasa (umur di atas 15 tahun).

## **1.4 TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan pada Pelayanan Telekomunikasi (Yantel) DISTEL DIJ dilihat dengan model *House of Quality*.

## **1.5 MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat penelitian ini adalah :

- Bagi perusahaan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu, daya tarik, dan pelayanan. Sebagai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Manfaat lainnya adalah dapat memberikan gambaran bagi perusahaan dalam membuat rencana dan strategi yang baik dan terarah untuk mengelola perusahaan di masa yang akan datang secara lebih efektif dan efisien.
- Bagi peneliti, merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk disinkronkan dengan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.

## **1.6 METODE PENELITIAN**

### **1.6.1 Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Wawancara**

Memperoleh data atau suatu fakta dengan melakukan komunikasi langsung dengan responden penelitian baik secara temu wicara atau jarak jauh. Metode wawancara ini dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan staf Yantel.

#### **b. Kuisisioner**

Memperoleh data dengan menyusun daftar pertanyaan mengenai masalah-masalah yang akan diteliti dan meminta jawaban secara

tertulis dari para responden. Dalam hal ini, tentang harapan dan tanggapan responden yang berkaitan dengan tingkat kualitas pelayanan.

c. Observasi

Mengadakan pengamatan dan pencatatan langsung pada objek secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diteliti.

d. Studi Pustaka

Studi Pustaka digunakan untuk mendapatkan data sekunder yang berkaitan dengan topik masalah dalam penelitian ini.

#### 1.6.2 Data yang diperlukan

a. Data primer

Data tentang kualitas pelayanan yang terbagi menjadi 5 dimensi yaitu faktor fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*).

b. Data sekunder

Data yang diperoleh dari perusahaan tentang gambaran umum dari perusahaan yang diteliti dan studi pustaka yang berkaitan langsung dengan masalah tingkat kualitas pelayanan.

#### 1.6.3 Metode Pengambilan Sampel

- Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pelanggan dari Pelayanan Telekomunikasi (Yantel) DISTEL DIJ.

- Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel yang dipakai dapat diwakili dan mencerminkan populasi yang ada. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *Purposive Random Sampling* dan *Convenience Random Sampling*. *Purposive Random Sampling* adalah sampel yang dipilih secara cermat dengan karakteristik-karakteristik tertentu sehingga relevan dengan rancangan penelitian (Soeratno, Arsyat, 1993). Sedang *Convenience Random Sampling* merupakan teknik memilih anggota populasi yang paling mudah untuk dimintai informasi (Singarimbun dan Effendi, 1989).

Rumus yang digunakan untuk menentukan besarnya sampel adalah

$$n = \left( \frac{Z\alpha/2\delta}{E} \right)^2$$

Ket : n = banyaknya sampel yang diperlukan

$Z$  = confidence coefficient

$\delta$  = deviasi standar populasi

$E$  = besarnya kesalahan yang diterima

$\alpha$  = tingkat konfidensi yang digunakan

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan taraf nyata  $\alpha$  5 % maka  $Z \alpha/2 = Z 0.05/2$ , maka  $Z = 0.025$ , jadi daerah antara 0 sampai  $Z$  adalah 0.5-

0.025=0.475. Jadi  $Z = 1.96$ . Standar deviasi yang digunakan adalah 0.5. Besarnya penyimpangan E yang dipakai adalah 10 %.

Jadi perhitungannya adalah :

$$n = \left( \frac{1.96 \times 0.5}{0.10} \right)^2$$
$$= 96.04$$

Dibulatkan menjadi 100, maka jumlah sample yang diambil dalam penelitian ini adalah 100 orang.

#### 1.6.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu tes melakukan fungsi ukurnya. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat pula alat ukur tersebut menuju sasrannya. Pengujian validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada masing-masing item dengan skor totalnya. Teknik korelasi ini dikenal dengan teknik korelasi *Product Moment* untuk mengetahui apakah nilai korelasinya signifikan atau tidak, maka diperlukan tabel signifikan nilai *r product moment*.

Sedangkan reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi merupakan pengukuran yang mampu



memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Pengujian reliabilitas ini dilakukan hanya pada item-item pertanyaan yang sudah valid saja.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan komputer melalui paket seri Program Statistik (SPS-2000) melalui modul Psikometri I dengan program analisis Keshahihan Butir dari Edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih.

Suatu alat ukur harus mempunyai validitas dan reliabilitas yang baik. Jika suatu alat ukur tidak memiliki validitas dan reliabilitas yang baik, maka penelitian yang telah dilakukan tidak sah dan perlu ditinjau kembali.

## **1.7 METODE ANALISIS DATA**

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, yaitu : Analisis yang didasarkan pada hasil jawaban yang diperoleh dari para responden dengan menggunakan *House Of Quality*.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Kualitas pelayanan (*service quality*) menjadi topik pembahasan penting dalam situasi yang penuh persaingan. Topik ini menjadi hangat di tingkat global, nasional, industri dan perusahaan. Berbicara mengenai pelayanan, tentunya tidak hanya menjadi tuntutan bagi organisasi yang berorientasi profit, tetapi juga yang non-profit. Perhatian terhadap kualitas pelayanan tidak hanya penting pada tingkat mikro perusahaan tetapi juga pada tingkat makro ekonomi. Di tingkat makro, kepuasan pelanggan akan menjadi masukan penting bagi pemerintah selaku pengambil keputusan di tingkat nasional terutama mengenai situasi yang dialami dalam perekonomian negara. Sehingga pada akhirnya, pemerintah pun bisa mengetahui sejauh mana konsumen/masyarakat pada umumnya merasa puas untuk ikut berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Sementara itu di tingkat mikro perusahaan, masalah kepuasan pelanggan bermanfaat sebagai indikator dari kemampuan perusahaan dalam menciptakan laba, khususnya sebagai pertimbangan mendasar dalam perencanaan program pemasaran. Selain itu kepuasan pelanggan pun menjadi pedoman untuk mengarahkan seluruh kegiatan organisasi/perusahaan ke arah pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga menjadi sumber keunggulan daya saing yang berkelanjutan. Tentunya untuk mencapai harapan tersebut, dituntut banyak hal dari organisasi/perusahaan, misalnya perlu adanya pembudayaan mengenai kualitas di dalam

organisasi/perusahaan, mulai dari pimpinan tertinggi dalam organisasi hingga ke karyawan yang paling rendah.

Salah satu cara untuk dapat menciptakan kepuasan pelanggan adalah dengan memperhatikan kualitas (*quality*), pelayanan (*service*), dan kualitas dari pelayanan itu sendiri (*service quality*).

## **2.1 Pengertian Kualitas**

Pendapat Kotler dalam bukunya "*Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*", (1997:55) bahwa definisi umum dari kualitas yang dapat digunakan dan telah diadopsi seluruh dunia adalah definisi dari *American Society for Quality Control* yaitu kualitas adalah seluruh ciri dan karakter dari produk atau jasa yang melekat padanya dan mampu memberikan kepuasan atau memenuhi kebutuhan.

Selain pengertian di atas, kualitas juga merupakan cerminan dari seluruh kegiatan perusahaan dan tidak terbatas hanya pada kualitas produk, oleh karena itu kualitas harus dikelola secara total (*Total Quality Management*), untuk keberhasilan perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

## **2.2 Pengertian Pelayanan**

Perkataan "*Service*" dapat diterjemahkan dalam banyak arti, diantaranya dapat berarti produk jasa, dan dapat juga diartikan sebagai pelayanan. Menurut Kotler (1997:433), dikemukakan definisi produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen.

Lebih lanjut Kotler (1997:433) menjelaskan tentang klasifikasi produk berdasarkan *durability* (daya tahan) dan *tangibility* (nyata) yang terbagi atas tiga kelompok yaitu

1. *Non Durable Goods*

Yaitu barang-barang nyata yang normalnya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali sehingga tidak bertahan lama (sebagai contoh, sabun, minuman, makanan, dll).

2. *Durable Goods*

Yaitu barang-barang nyata yang dapat bertahan lama dan dapat digunakan beberapa kali (sebagai contoh, pakaian, kulkas, dll).

3. *Service*

Yaitu barang tidak nyata dan tidak dapat diraba (*intangible*), tidak dapat dipisahkan (*inseparable*), tidak tetap (*variable*), dan tidak tahan lama (*perishable*). Oleh karena itu pada umumnya diperlukan pengawasan kualitas yang lebih baik.

Selanjutnya Kotler (1997:465) mendefinisikan *service* adalah berbagai tindakan atau kinerja yang ditawarkan suatu pihak lain yang pada dasarnya bersifat tidak nyata dan tidak menghasilkan kepemilikan terhadap sesuatu. Produksinya dapat berkenaan dengan sebuah produk fisik atau tidak. Jasa memiliki empat karakteristik yang membedakan dengan produk fisik. Keempat karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Tidak Oberwujud (*Intangible*)
2. Tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*)

3. Bervariasi (*Variability*)
4. Tidak tahan lama (*Perishability*)

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian *service* dapat berupa produk jasa (*service business*) yang penekanannya lebih bersifat usaha jasa yang diberikan/disediakan oleh seseorang atau suatu organisasi perusahaan/institusi, dan dapat pula diartikan sebaga “pelayanan” (*product support service*) yang penekanannya lebih bersifat pada kegiatan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Untuk tujuan pemenuhan kepuasan pelanggan (*customer satisfucion*), perlu diperhatikan “kualitas pelayanan” atau “*service quality*”.

### **2.3 Pengertian Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan merupakan senjata ampuh dalam keunggulan perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, seperti perusahaan perbankan, perusahaan penerbangan, dan perusahaan jasa lainnya. Oleh karena itu kualitas pelayanan harus menjadi fokus perhatian manajemen perusahaan dalam menjalankan usahanya. Namun demikian diakui bahwa dualisme pelayanan sebagai proses (jasa) dan sebagai produk sudah semakin menyatu, bahkan dalam setiap produk melekat unsur pelayanan. Dengan kata lain, bahwa hampir tidak ada produk yang tidak disertai dengan pelayanan. Sejalan dengan itu maka, hampir tidak ada perusahaan yang benar-benar manufaktur murni, karena dalam perusahaan tersebut unsur pelayanan tetap ada, bahkan cenderung dominan.

Kualitas pelayanan adalah model yang menggambarkan kondisi pelanggan dengan membandingkan pelayanan yang mereka harapkan dengan apa yang mereka terima dalam mengevaluasi kualitas. Kualitas pelayanan yang baik merupakan salah satu faktor penting dalam usaha menciptakan kepuasan pelanggan. Pernyataan tersebut didukung oleh Kotler (1997:342) yang menyatakan bahwa pelayanan terhadap pelanggan merupakan salah satu unsur terpenting untuk menarik minat pembeli. Berbagai cara maupun upaya dilakukan oleh para pemasar untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan mereka sehingga pelanggan selalu merasa dipuaskan. Kualitas pelayanan merupakan dasar bagi pelanggan untuk menilai suatu produk. Kualitas pelayanan yang diberikan buruk, maka perusahaan akan mendapatkan citra yang buruk di mata pelanggan. Pelanggan yang puas akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, karena pelanggan yang puas tentunya akan bersikap :

1. Memiliki kecenderungan untuk melakukan pembelian ulang.
2. Lebih loyal pada produk-produk perusahaan.
3. Memberikan informasi positif tentang keunggulan perusahaan maupun produk yang dihasilkan.
4. Sedikit perhatian dari merk dan promosi dari pesaing.
5. Kurang sensitif terhadap harga.
6. Memberi ide-ide tentang produk baik barang maupun jasa yang ditawarkan perusahaan.
7. Secara langsung maupun tidak langsung dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan perusahaan.

## 2.4 Pengertian Kepuasan Pelanggan

Pengertian pelanggan menurut Griffin dalam bukunya "*Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*" (1995:53) adalah seseorang yang biasa membeli sesuatu dari kita. Sebelum menjadi pelanggan maka seseorang akan melewati tahapan yang nantinya dapat menjadi siklus, yaitu :

1. *Awareness* adalah langkah pertama untuk menjadi pelanggan, pada tahap ini seseorang mengenal dan merasa membutuhkan sesuatu.
2. *Initial purchase*, yaitu seseorang akan mencoba untuk mengenal lebih jauh mengenai produk tersebut.
3. *Post purchase evaluation* adalah langkah lanjutan dengan mencoba melakukan evaluasi dan membandingkan dengan kompetitor, jika puas maka akan memutuskan untuk membeli dan sebaliknya dia mempertimbangkan produk lain dari kompetitor.
4. *Decision to purchase* adalah suatu keputusan untuk melakukan pembelian kembali, hal ini karena puas dengan produk tersebut.
5. *Repurchase* adalah tahapan final untuk melakukan pembelian kembali dan terus mengulangi pembelian tersebut. Pada tahap inilah yang biasa disebut pelanggan yang loyal (*loyal customer*).

Menurut L. Boeuf dalam bukunya "Memenangkan Persaingan dan Memelihara Pelanggan (1992:27), terdapat jutaan produk dan jasa yang ditawarkan di pasar, tetapi yang perlu diketahui adalah pelanggan hanya mau menukar uang yang dicarinya dengan bersusah payah hanya untuk dua hal, yaitu :

1. Rasa senang dan puas

Pelanggan hanya membeli jika mereka senang terhadap perusahaan, produk perusahaan, dan pelayanan perusahaan.

## 2. Pemecahan masalah

Aksioma terkenal dalam pemasaran yang berbunyi sebagai berikut, “manusia bukan membeli barang, mereka membeli pemecahan terhadap masalah. Mereka bukan membeli mata bor, tetapi mereka membeli lubang”. Ketika seseorang membeli pemecahan atas masalah, maka yang dibeli sebenarnya adalah untuk merasa senang.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi ekspektasi pelanggan, menurut Zeithaml, dkk. (1990:19), terdapat empat faktor yaitu :

1. Apa yang didengar pelanggan dari pelanggan lainnya (*word of mouth communication*), di mana hal ini merupakan factor potensial yang memenuhi ekspektasi pelanggan.
2. Ekspektasi pelanggan sangat tergantung pada karakteristik individu di mana kebutuhan pribadi (*personal needs*) dari ekspektasi pelanggan mungkin cukup pada tingkat tertentu.
3. Pengalaman masa lalu (*past experience*) dalam menggunakan pelayanan dapat juga mempengaruhi ekspektasi pelanggan.
4. Komunikasi dengan pihak eksternal (*external communication*) dari pemberi layanan memainkan peranan kunci dalam bentuk ekspektasi pelanggan. Berdasarkan *external communication*, perusahaan pemberi layanan dapat menyampaikan pesan-pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada pelanggannya.



## 2.5 Kualitas Pelayanan Menurut Persepsi Nasabah

Untuk mengetahui sampai berapa jauh kualitas pelayanan menurut persepsi pelanggan, oleh Zeithaml, dkk. (1990:24), mengemukakan hasil penelitiannya bahwa ada lima dimensi utama yang dapat digunakan untuk menilai kualitas pelayanan, yaitu :

### 1. Nyata (*Tangible*)

Meliputi bagian-bagian pelayanan yang bersifat nyata, yaitu penampilan fasilitas fisik yang meliputi peralatan, lay out, dan perlengkapan ruang, penampilan karyawan dan peralatan komunikasi serta hal-hal lain yang dapat diamati oleh konsumen dengan mudah.

### 2. Keandalan (*Reliability*)

Adalah kemampuan perusahaan memberikan kualitas pelayanan yang dijanjikan secara cepat dan akurat. Dimensi ini juga meliputi ketrampilan dan kecakapan dalam menjual jasa dan melayani konsumen.

### 3. Kemampuan Menanggapi (*Responsiveness*)

Adalah kesediaan karyawan dalam membantu pelanggan serta memberikan usaha pelayanan yang cepat dan tanggap.

### 4. Jaminan atau Kepastian (*Assurance*)

Meliputi tingkat pengetahuan dan keramahtamahan yang harus dimiliki karyawan selain kemampuan mereka dalam menanamkan kepercayaan kepada pelanggan. Adapun dimensi assurance, merupakan gabungan dari dimensi :

- a. Kompetensi (*competence*), artinya ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan.

- b. Kesopanan (*countesy*), meliputi keramahan, perhatian, dan sikap para karyawan.
- c. Kredibilitas atau kepercayaan (*credibility*), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan, seperti reputasi, prestasi, dan sebagainya.
- d. Keamanan (*security*), artinya tidak ada bahaya, resiko atau keraguan untuk menggunakan jasa yang ditawarkan.

#### 5. Empati (*Empathy*)

Adalah perhatian khusus yang diberikan karyawan kepada setiap pelanggan secara individu. Dimensi empati merupakan penggabungan dari dimensi, sebagai berikut :

- a. Akses (*access*), meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan perusahaan.
- b. Komunikasi (*communication*), kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan.
- c. Memahami pelanggan (*understanding the customer*), meliputi usaha perusahaan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

#### 2.6 Identifikasi Kesenjangan (Gap)

Dimensi-dimensi kualitas pelayanan harus diramu dengan baik, meskipun hal ini tidak semudah yang dibayangkan. Dapat saja terjadi kesenjangan antara

perusahaan dan pelanggan, karena perbedaan persepsi mereka tentang wujud pelayanan. Hal ini dapat tercermin dari adanya klaim kualitas pelayanan yang menurut perusahaan telah memadai ketika menanggapi keluhan-keluhan atas pemberian pelayanan. Mungkin juga terjadi karena kualitas pelayanan yang diterima pelanggan kurang atau tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan (terjadi kegagalan kualitas pelayanan), sehingga manajemen perusahaan sebagai penyedia jasa (*provider*) perlu melakukan perbaikan pelayanan (*service recovery*), setidaknya dapat meningkatkan kualitas pelayanan bahkan bila dimungkinkan dapat mencapai tingkat pelayanan yang prima (*excellent service*) yang pada akhirnya dapat memenuhi tingkat kepuasan pelanggan.

Zeithaml, dkk. (1990:35) membahas tentang penyebab utama terjadinya kegagalan dalam kualitas pelayanan, di mana kegagalan dalam kualitas pelayanan, di mana kegagalan kualitas pelayanan tersebut dijelaskan melalui analisis kesenjangan (*gap*). Adapun kesenjangan-kesenjangan tersebut adalah, sebagai berikut :

1. Kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen (*customers expectations-management perceptions gap*) – gap 1.

Yaitu adanya perbedaan penilaian pelayanan menurut pengguna jasa dengan pihak manajemen atau manajemen tidak selalu memahami benar apa yang menjadi keinginan pelanggan. Pada umumnya kesenjangan ini terjadi karena kurangnya orientasi penelitian pemasaran, pemanfaatan yang tidak memadai atas penemuan penelitian. Kurangnya interaksi antara pihak manajemen

dengan pelanggan, komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai atau terlalu banyaknya tingkatan manajemen.

2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas pelayanan (*management's perceptions-service quality specifications gap*) – gap 2.

Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik. Kesenjangan terjadi antara lain karena tidak memadainya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa, tidak memadainya standarisasi tugas dan penyusunan tujuan.

3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dan pelayanan yang disampaikan (*service quality specifications-service delivery gap*) – gap 3.

Para personil mungkin tidak terlatih baik dan tidak mampu memenuhi standar. Kesenjangan ini terutama dapat disebabkan karena :

- a. Ambiguitas peran, yaitu sejauh mana pegawai dapat melakukan tugas sesuai dengan harapan manajer, tetapi memuaskan pelanggan.
- b. Konflik peran, yaitu sejauh mana pegawai meyakini bahwa mereka tidak memuaskan semua pihak.
- c. Kesesuaian pegawai dengan tugas yang harus dikerjakannya.
- d. Kesesuaian teknologi yang digunakan pegawai.
- e. Sistem pengendalian dari atasan (imbalan dan penilaian) yang tidak memadai.
- f. *Perceived control*, yaitu sejauh mana pegawai merasakan kebebasan atau fleksibilitas untuk menentukan cara pelayanan.

g. *Teamwork*, yaitu sejauh mana pegawai dan manajemen merumuskan tujuan bersama dalam memuaskan pelanggan.

4. Kesenjangan antara pelayanan yang disampaikan dan komunikasi eksternal (*service delivery-external communications gap*) – gap 4.

Yaitu kesenjangan antara penyampaian pelayanan dan komunikasi eksternal. Ekspektasi atau harapan konsumen mengenai kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perusahaan melalui komunikasi pemasaran, tetapi janji melalui komunikasi pemasaran tidak dapat diberikan petugas pemberi jasa. Kesenjangan ini terjadi karena tidak memadainya komunikasi horisontal dan adanya janji yang berlebihan.

5. Kesenjangan antara pelayanan yang diterima dan pelayanan yang diharapkan (*perceived service-expected service gap*) – gap 5

Adalah perbedaan persepsi antara jasa yang dialami atau yang dirasakan dengan jasa yang diharapkan oleh pelanggan. Apabila jasa yang diterima lebih baik daripada jasa yang diharapkan atau jasa yang diharapkan sama dengan yang diterima, maka perusahaan akan memperoleh citra positif di mata pelanggan. Sebaliknya, apabila jasa yang diterima lebih rendah dari jasa yang diharapkan maka kesenjangan ini akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan. Kesenjangan ini dapat diketahui oleh pelanggan dari orang lain, pengalaman masa lalu dan ketidaksesuaian dengan kebutuhannya, dalam hal ini pelanggan mempunyai persepsi sendiri dalam mengukur kinerja atau kualitas jasa yang diberikan.

## 2.7 Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Adapun metode yang dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui dan mengukur kepuasan pelanggan menurut Kotler (1997:43), mengidentifikasi empat metode :

### 1. Sistem keluhan dan saran (*complaint and suggestion system*)

Setiap organisasi yang berorientasi kepada pelanggan (*customer oriented*) perlu memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhan mereka. Media yang digunakan dapat berupa kotak saran yang diletakkan di tempat-tempat strategis, kartu komentar, saluran telepon khusus bebas pulsa, dan sebagainya. Informasi yang diperoleh melalui metode ini dapat memberikan ide-ide baru dan masukan yang berharga kepada perusahaan, sehingga memungkinkannya untuk reaksi dengan tanggap dan cepat dalam mengatasi masalah-masalah yang timbul.

### 2. Survey kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Surveys*)

Hasil studi memperlihatkan bahwa kurang dari 5 % pelanggan yang merasa tidak puas akan membeli lebih sedikit atau pindah ke perusahaan lain daripada menyampaikan keluhannya. Karena itu sulit bagi perusahaan untuk menggunakan tingkat keluhan pelanggan sebagai ukuran kepuasan pelanggan. Perusahaan yang *responsive* mengukur langsung kepuasan pelanggan dengan mengadakan survei secara periodik, dengan cara mengirimkan kuisioner atau menelepon pelanggan yang diambil secara random untuk menanyakan apakah pelanggannya merasa sangat puas,

puas, biasa, kurang puas atau tidak puas terhadap beberapa unsur pelaksanaan pelayanan oleh perusahaan. Perusahaan juga harus mencari tahu pandangan pelanggan terhadap prestasi saingannya. Selain itu ketika mengumpulkan data kepuasan pelanggan, adalah sangat berguna jika perusahaan juga menanyakan apa kebutuhan dan keinginan pelanggan dan mengapa melakukan pembelian ulang.

3. Pembeli misterius (*Ghost Shopping*)

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan cara mempekerjakan orang-orang untuk berpura-pura menjadi pembeli potensial untuk melaporkan hasil temuan mereka tentang kekuatan dan kelemahan ketika membeli produk pada perusahaan sendiri maupun produk pesaing. Pembeli misterius ini juga dapat berpura-pura sebagai pelanggan untuk menguji karyawan bagian penjualan dalam melakukan pelayanan.

4. Analisa pelanggan yang hilang (*Lost Customer Analysis*)

Perusahaan seharusnya menghubungi pelanggan yang berhenti membeli dan pindah ke perusahaan lain untuk mengetahui mengapa hal itu sampai terjadi. Di samping itu harus dilakukan monitoring terhadap pelanggan yang hilang. Jika jumlah ini meningkat, berarti perusahaan gagal memuaskan pelanggannya.

## 2.8 Pengertian Total Quality Management (TQM)

Seperti halnya dengan kualitas, definisi TQM juga bermacam-macam. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993:135). Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan anggota organisasi (Santosa, 1992:33).

Untuk memudahkan pemahamannya, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya.

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

*Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini :

- Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- Memiliki komitmen jangka panjang.
- Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*).



- Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- Memberikan kebebasan yang terkendali.
- Memiliki kesatuan tujuan.
- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

## **2.9 Pengertian dan Manfaat Quality Function Deployment**

Konsep *Quality Function Deployment (QFD)* (Fandy Tjiptono, 1998:112-115) dikembangkan untuk menjamin bahwa produk yang memasuki tahap produksi benar-benar akan dapat memuaskan kebutuhan para pelanggan dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dan kesesuaian maksimum pada setiap pengembangan produk.

Fokus utama dari QFD adalah melibatkan pelanggan pada proses pengembangan produk sedini mungkin. Berdasarkan definisinya, QFD merupakan praktek untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. QFD menerjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi. QFD memungkinkan organisasi untuk memprioritaskan kebutuhan pelanggan, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut, dan memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas maksimum. QFD juga merupakan praktek menuju perbaikan proses yang dapat memungkinkan organisasi untuk melampaui harapan pelanggannya. QFD sendiri terdiri atas beberapa aktivitas berikut :

- Penjabaran persyaratan pelanggan (kebutuhan akan kualitas),

- Penjabaran karakteristik kualitas yang dapat diukur,
- Penentuan hubungan antara kebutuhan kualitas dan karakteristik,
- Penetapan nilai-nilai berdasarkan angka tertentu terhadap masing-masing karakteristik kualitas,
- Penyatuan karakteristik kualitas ke dalam produk,
- Perancangan, produksi, dan pengendalian kualitas produk.

Penerapan QFD dapat mengurangi waktu desain sebesar 40 % dan biaya desain sebesar 60 % secara bersamaan dengan dipertahankan dan ditingkatkannya kualitas desain. QFD berperan besar dalam meningkatkan kerja sama tim interfunksional yang terdiri dari anggota-anggota departemen pemasaran, riset dan pengembangan, pemanufakturan, dan penjualan dalam berfokus pada pengembangan produk. Selain itu ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari QFD bagi perusahaan yang berusaha meningkatkan daya saingnya melalui perbaikan kualitas dan produktivitasnya secara berkesinambungan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain :

1. Fokus pada pelanggan

Organisasi TQM merupakan organisasi yang berfokus pada pelanggan. QFD memerlukan pengumpulan masukan dan umpan balik. Informasi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam sekumpulan persyaratan pelanggan yang spesifik. Kinerja organisasi dan pesaing dalam memenuhi persyaratan tersebut dipelajari dengan teliti. Dengan demikian organisasi dapat mengetahui sejauh mana organisasi itu sendiri dan pesaingnya memenuhi kebutuhan para pelanggan.

## 2. Efisiensi waktu

QFD dapat mengurangi waktu pengembangan produk karena memfokuskan pada persyaratan pelanggan yang spesifik dan telah diidentifikasi dengan jelas. Oleh karena itu tidak terjadi pemborosan waktu untuk mengembangkan ciri-ciri produk yang tidak atau hanya memberikan sedikit nilai (*value*) kepada pelanggan.

## 3. Orientasi kerja sama tim (*teamwork-oriented*)

QFD merupakan kerja sama tim. Semua keputusan dalam proses didasarkan pada konsensus dan dicapai melalui diskusi mendalam dan *brainstorming*. Oleh karena itu setiap tindakan yang perlu dilakukan diidentifikasi sebagai bagian dari proses maka setiap individu memahami posisinya yang paling tepat dalam proses tersebut, sehingga pada gilirannya hal ini mendorong kerja sama tim yang lebih kokoh.

## 4. Orientasi pada dokumentasi

Salah satu produk yang dihasilkan dari proses QFD adalah dokumen komprehensif mengenai semua data yang berhubungan dengan segala proses yang ada dan perbandingannya dengan persyaratan pelanggan. Dokumen ini berubah secara konstan setiap kali ada informasi baru yang dipelajari dan informasi lama yang dibuang. Informasi yang *up-to-date* mengenai persyaratan pelanggan dan proses internal, sangat berguna bila terjadi *turnover*.

## 2.10 Struktur dan Proses Quality Function Deployment

Analogi yang paling sering menggambarkan struktur QFD adalah suatu matriks yang berbentuk rumah (Fandy Tjiptono, 1998:115-123). Istilah yang sering digunakan adalah *House Of Quality*. Tembok rumah sebelah kiri (Komponen 1) adalah masukan dari pelanggan. Pada langkah ini pemanufaktur berusaha menentukan segala persyaratan yang dikehendaki pelanggan dan berhubungan dengan produk.

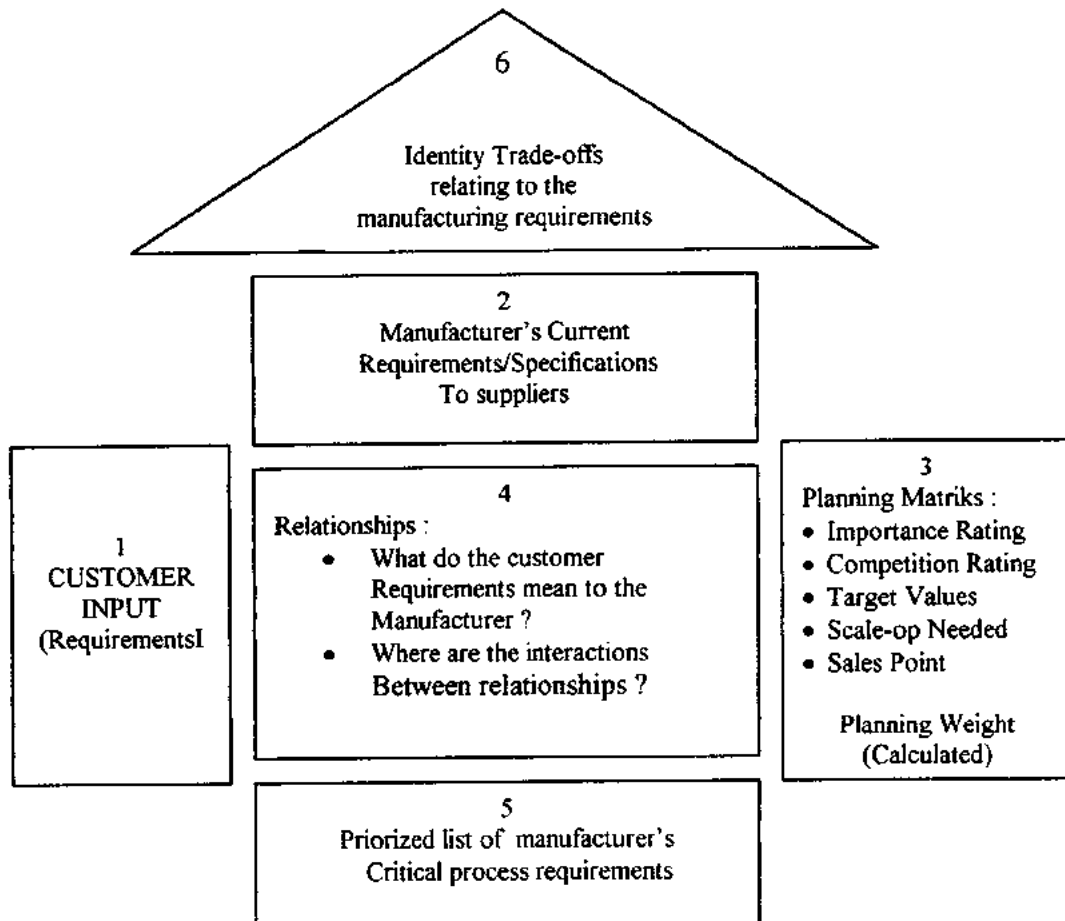
Agar dapat memenuhi persyaratan pelanggan, pemanufaktur mengusahakan spesifikasi kinerja tertentu dan mensyaratkan pemasoknya untuk melakukan hal yang sama. Langkah ini digambarkan pada bagian plafon/langit-langit rumah (Komponen 2).

Tembok rumah sebelah kanan (Komponen 3) merupakan matriks perencanaan. Matriks ini merupakan komponen yang digunakan untuk menerjemahkan persyaratan pelanggan ke dalam rencana-rencana untuk memenuhi atau melampaui persyaratan pelanggan. Komponen ini meliputi langkah-langkah seperti menggambarkan persyaratan pelanggan pada suatu matriks dan prose pemanufakturan pada matriks lainnya, memprioritaskan persyaratan pelanggan, dan mengambil keputusan mengenai perbaikan yang dibutuhkan dalam proses pemanufakturan.

Di bagian tengah rumah (Komponen 4), persyaratan pelanggan dikonversikan ke dalam aspek-aspek pemanufakturan. Misalnya, pelanggan menginginkan umur pemakaian produk meningkat dari 6 bulan menjadi 1 tahun, maka persyaratan tersebut akan dikonversikan dalam aspek-aspek

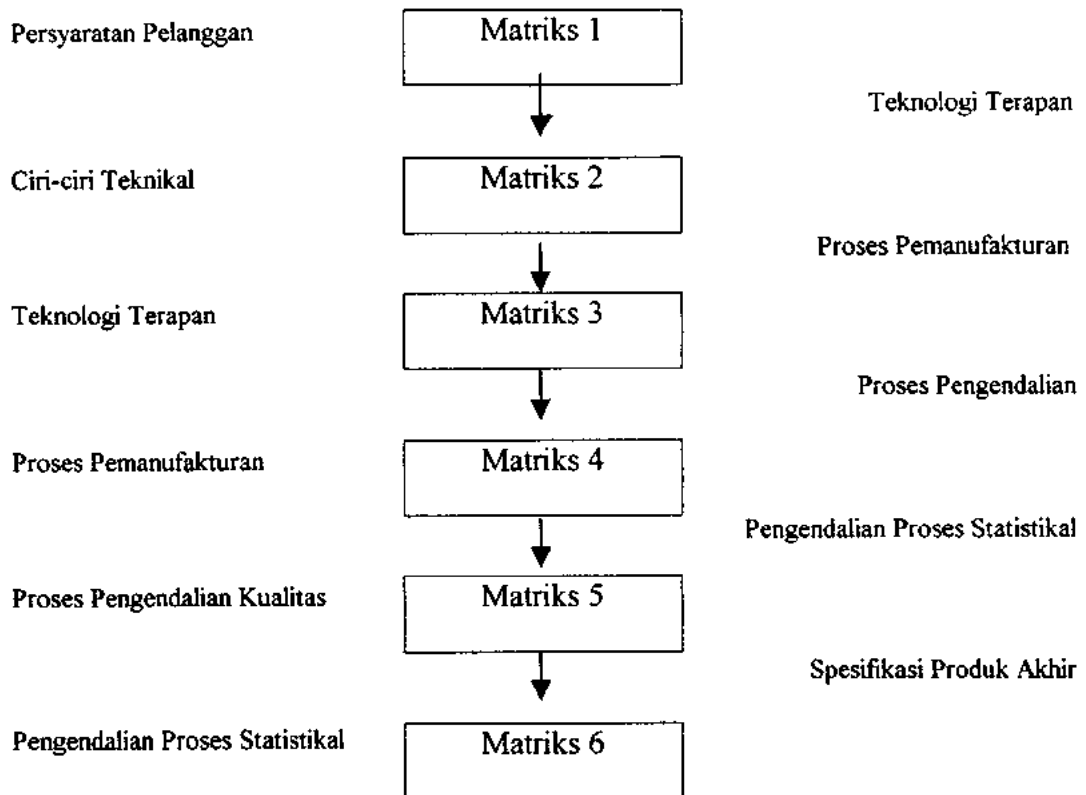
pemanufakturan, seperti material yang dibutuhkan, desain, dan prose pemanufakturan.

Bagian bawah rumah (Komponen 5) merupakan daftar prioritas persyaratan proses pemanufaktur. Sedangkan pada bagian atap (Komponen 6), langkah yang dilakukan adalah identifikasi *trade-off* yang berhubungan dengan persyaratan pemanufaktur. Pertanyaan yang akan dijawab dalam Komponen 6 adalah apa yang terbaik dapat dilakukan organisasi dengan mempertimbangkan persyaratan pelanggan dan kemampuan pemanufakturan organisasi.



**Gambar 2-1 HOUSE OF QUALITY**

Setiap matriks yang dibuat sebagai bagian dari proses QFD harus distrukturkan menurut bentuk rumah. Dalam siklus lengkap proses QFD terdapat 6 matriks.



**Gambar 2-2 Proses QFD**

Masing-masing matriks memiliki manfaat. Manfaat tersebut adalah :

- Matriks 1
- Matriks pertama ini digunakan untuk membandingkan persyaratan pelanggan dengan ciri-ciri teknikal produk yang berhubungan.

- Matriks 2  
Matriks ini dipergunakan untuk membandingkan ciri-ciri teknikal pada matriks 1 dengan teknologi terapan yang berhubungan. Matriks 1 dan 2 menghasilkan informasi yang dibutuhkan guna menjawab pertanyaan-pertanyaan : (1) Apa yang menjadi kebutuhan pelanggan ? (2) Persyaratan teknikal apa yang dibutuhkan sehubungan dengan ciri-ciri kebutuhan pelanggan ? (3) Teknologi apa yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui persyaratan pelanggan ? dan (4) *Trade-off* apa yang timbul sehubungan dengan persyaratan teknikal ?
- Matriks 3  
Matriks ini digunakan untuk membandingkan teknologi terapan dari Matriks 2 dengan proses pemanufakturan yang berhubungan. Matriks ini bermanfaat dalam mengidentifikasi variabel-variabel penting dalam proses pemanufakturan.
- Matriks 4  
Matriks ini bermanfaat untuk membandingkan proses pemanufakturan dari matriks 3 dengan proses pengendalian kualitas (*Little Q*) yang berhubungan. Matriks ini menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan proses.
- Matriks 5  
Matriks ini dipergunakan untuk membandingkan proses pengendalian kualitas (*Little Q*) dengan proses SPC yang berhubungan. Matriks ini

memastikan bahwa parameter dan variabel proses yang tepat yang digunakan.

- Matriks 6

Matriks ini digunakan untuk membandingkan parameter SPC (*statistical process control*) dengan spesifikasi yang telah dikembangkan untuk produk akhir. Pada matriks ini dilakukan penyesuaian untuk menjamin bahwa produk yang dihasilkan merupakan produk yang dibutuhkan pelanggan. Proses QFD menjamin bahwa semua sumber daya digunakan secara optimal dalam rangka memaksimalkan peluang organisasi dalam memenuhi atau melampaui persyaratan pelanggan.

Unsur yang paling penting dalam QFD adalah informasi dari pelanggan. Informasi dari pelanggan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu umpan balik dan masukan.

1. Umpan Balik

Umpan balik biasanya diperoleh setelah fakta terjadi. Hal ini berarti bahwa setelah suatu produk dikembangkan, diproduksi, dan ditentukan harganya. Umpan balik ini bermanfaat dan perlu dikumpulkan. Tetapi umpan balik kurang sesuai digunakan sebagai dasar dalam penentuan kesesuaian antara produk yang dihasilkan dengan kebutuhan pelanggan pada awal proses QFD. Meskipun demikian, umpan balik sangat bermanfaat dalam membantu memperbaiki produk apabila diproduksi lagi.



## 2. Masukan

Masukan diperoleh sebelum fakta terjadi. Dalam lingkungan pemanufakturan, hal ini berarti selama pengembangan produk. Pengumpulan masukan dari pelanggan selama pengembangan produk memungkinkan perusahaan untuk membuat perubahan sebelum memproduksi, memasarkan, dan mendistribusikan produk dalam jumlah yang besar.

Mengumpulkan masukan lebih bermanfaat daripada mengumpulkan umpanbalik. Tetapi baik masukan maupun umpan balik bernilai bagi perusahaan. Idealnya umpan balik seharusnya digunakan untuk melakukan verifikasi terhadap masukan. Kedua tipe informasi tersebut dapat dikategorikan lebih lanjut menjadi beberapa karakteristik :

### 1. Informasi yang dikumpulkan

Informasi yang dikumpulkan adalah informasi yang dicari/diminta oleh organisasi, baik berupa masukan maupun umpan balik. Pendekatan yang biasa digunakan dalam rangka mengumpulkan umpan balik dari pelanggan antara lain berupa :

#### a. Survei kepuasan pelanggan

Dalam pendekatan ini dapat diketahui sejauh mana perusahaan berhasil memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Dengan demikian informasi yang diperoleh juga dapat bersifat evaluasi terhadap apa yang selama ini telah dilakukan perusahaan.

#### b. Penggunaan *Toll-free Hotline*

Pelanggan dapat menggunakan *toll-free hotline* untuk mengekspresikan kepuasan mereka atau menyatakan keluhan-keluhan mereka.

c. *Focus Group*

*Focus Group* dapat terdiri dari beberapa pelanggan yang mencoba produk baru dan kemudian memberikan umpan balik kepada fasilitator.

d. Tes terhadap pelanggan potensial

Pendekatan ini dilaksanakan dengan jalan melakukan tes terhadap sejumlah pelanggan potensial yang dipilih secara acak dan diberi sample produk baru, kemudian meminta pendapat mereka terhadap produk baru tersebut.

Sementara itu masukan dari pelanggan dapat dikumpulkan dengan jalan membentuk *focus group*, melakukan survei, dan melakukan tes. Perbedaannya dengan cara pengumpulan umpan balik terletak pada aspek bahwa masukan diperoleh lebih dahulu dalam siklus pengembangan produk. Dalam *focus group*, peserta dihadapkan pada gambar, model, atau *prototype* produk akhir. Dengan cara ini informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk merevisi produk.

2. Informasi yang dikumpulkan tidak sengaja

Informasi ini merupakan informasi yang diperoleh organisasi tanpa mencari atau memintanya. Informasi ini sering diperoleh dalam bentuk keluhan. Pelanggan menyampaikan keluhannya kepada tim penjualan. Editor pengujian produk pada suatu majalah atau surat kabar tertentu menguji coba suatu produk

baru dan menulis artikel yang menunjukkan kelemahan dari produk tersebut. Tanpa memandang asal informasinya, keluhan yang tidak dikumpulkan harus diperlakukan sama seperti informasi yang dikumpulkan dan digunakan untuk memperbaiki produk organisasi.

### 3. Informasi kuantitatif

Merupakan informasi yang dapat diukur atau dihitung. Masukan dan umpan balik yang dikuantitatif dapat membantu untuk memperbaiki produk. Bila informasi yang dikumpulkan dari pelanggan, maka perlu dibentuk suatu mekanisme yang sedemikian rupa sehingga data yang kuantitatif tersedia.

### 4. Informasi kualitatif

Informasi kualitatif bersifat subjektif dan tidak dapat diukur secara pasti. Informasi ini biasanya berbentuk pendapat dan preferensi. Dalam pengumpulan informasi ini umumnya digunakan berbagai jenis atau tipe pertanyaan. Jika perusahaan berusaha mengumpulkan informasi dari pelanggan maka pendekatan terbaik adalah dengan menanyakan baik informasi kuantitatif dan kualitatif.

### 5. Informasi yang terstruktur

Adalah informasi yang diperoleh dari survei, pembentukan focus group, dan mekanisme lain dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan spesifik dalam kategori tertentu atau mengukur pendapat, kepuasan, atau preferensi pelanggan berdasarkan kriteria tertentu. Pendekatan yang terstruktur menjamin bahwa masukan dan umpan balik diperoleh sesuai dengan bidang tertentu yang menjadi perhatian organisasi. Hal ini mempermudah usaha untuk mengidentifikasi keperluan pelanggan.

## 6. Informasi acak

Informasi yang tidak dikumpulkan biasanya bersifat acak. Contohnya adalah keluhan terhadap *sales representative*, surat-surat untuk CEO, dan komentar dari seseorang pada fungsi sosial tertentu. Jangan mengabaikan umpan balik yang tidak dikumpulkan dengan sengaja. Gunakan untuk membantu memperbaiki mekanisme yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang terstruktur.

Ada beberapa alat-alat yang biasa dipergunakan dalam QFD seperti :

### 1. Diagram Afinitas

Merupakan suatu metode brainstorming yang digunakan untuk mendorong pemikiran yang kreatif. Alat ini sangat bermanfaat dalam membantu mengatasi segala rintangan yang timbul karena kegagalan masa lalu. Selain itu juga dapat membantu orang untuk meninggalkan paradigma lama yang dapat menghambat penemuan setiap pendekatan yang baru dan berbeda. Hal ini merupakan unsur penting dalam rangka perbaikan berkesinambungan. Proses kreatif dalam diagram afinitas tersusun dalam struktur tertentu di mana semua peserta mendiskusikan, memperbaiki, dan mempengaruhi ide-ide yang diajukan.

Diagram afinitas paling sesuai digunakan dalam :

- Bila isu yang dihadapi sangat kompleks dan fakta-fakta yang diketahui tidak terorganisasi.
- Bila diperlukan usaha untuk membangkitkan proses pemikiran, mengatasi paradigma masa lalu yang telah mendarah daging, dan melupakan

kenangan mentak yang tidak menyenangkan karena kegagalan solusi yang lalu.

- Bila dibutuhkan *consensus* atas solusi yang diajukan.

## 2. *Interrelationship Digraph*

Diagram afinitas mengidentifikasi isu dan ide yang berkaitan dengan sasaran atau masalah yang spesifik. Dalam diagram tersebut proses kreatif tercatat dengan baik. *Interrelationship digraph* digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar berbagai ide yang tercatat dalam diagram afinitas.

## 3. *Tree Diagram*

Diagram afinitas dan *interrelationship digraph* mengidentifikasi isu-isu atau masalah-masalah dan interaksinya. Diagram pohon (*tree diagram*) menggambarkan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan agar dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

## 4. Diagram Matriks

Diagram matriks merupakan alat QFD yang paling banyak digunakan. Diagram ini merupakan alat yang bermanfaat dalam mengidentifikasi dan menggambarkan secara grafis hubungan antar tanggung jawab, tugas, fungsi, dan lain-lain. Ada berbagai jenis diagram matriks. Yang paling sering digunakan adalah matriks bentuk L. Diagram matriks sering digunakan untuk menyebarluaskan persyaratan kualitas ke dalam ciri khas rekayasa dan kemudian ke dalam persyaratan produksi.

## 2.11 Implementasi Quality Function Deployment

Proses implementasi QFD harus sistematis menurut Fandy Tjiptono dalam *"Total Quality Management"* (1998:123-125). Dalam implementasi tersebut ada enam langkah yang biasanya digunakan :

### 1. Membentuk Tim Proyek

Tim proyek dibentuk berdasarkan sifat proyek yang akan ditangani. Apakah tim tersebut akan menyempurnakan produk yang sudah ada atau mengembangkan produk baru ? Bila produk yang sudah ada akan disempurnakan maka tim tersebut akan harus terdiri atas personil-personil departemen pemasaran, perekayasaan, kualitas, dan pemanufakturan. Bila produk baru akan dikembangkan maka wakil-wakil dari departemen riset dan pengembangan harus dilibatkan pula. Setiap anggota tim perlu memahami tujuan tim dan peranan mereka dalam tim tersebut. Mereka juga perlu mendapatkan dukungan dari p0ara penyalinya.

### 2. Menyusun prosedur pemantauan

Manajemen perlu memantau setiap kemajuan yang dicapai tim proyek. Agar pemantauan dapat dilakukan dengan baik, maka dibutuhkan perencanaan dan pengembangan prosedur pemantauan. Ada tiga pertanyaan yang perlu dijawab dalam rangka melakukan hal tersebut :

- Apa yang akan dipantau ?
- Bagaiman memantaunya ?
- Berapa kali frekuensi memantaunya ?

### 3. Memilih proyek

Pada permulaan lebih baik dimulai dengan proyek perbaikan/penyempurnaan daripada proyek pengembangan produk baru. Proyek perbaikan memiliki keuntungan berupa tersedianya informasi mengenai produk yang sudah ada dan telah adanya pengalaman yang berhubungan dengan produk yang bersangkutan. Bila tim QFD baru menangani produk baru, maka setiap anggota tim akan menghadapi terlalu banyak hal yang baru, yaitu mengenai QFD itu sendiri, informasi dari pelanggan, serta informasi mengenai produk yang akan dikembangkan.

### 4. Menyelenggarakan pertemuan untuk memulai QFD

Pertemuan ini merupakan pertemuan resmi tim yang diadakan untuk pertama kalinya. Dalam pertemuan tersebut ada beberapa hal yang perlu dikerjakan, yaitu :

- Mengupayakan agar semua peserta memahami misi tim proyek tersebut.
- Mengupayakan agar semua peserta memahami peranannya masing-masing dan peranan rekan-rekannya.
- Menyusun parameter-parameter (lamanya, waktu, dan frekuensi pertemuan).

### 5. Melatih tim

Sebelum memulai proyek, semua anggota tim perlu diberi pelatihan asas-asas atau fundamental QFD. Anggota tim perlu mempelajari cara menggunakan berbagai alat kualitas dan alat-alat spesifik seperti diagram afinitas,

*interrelationship digraph*, *tree diagram*, dan diagram matriks. Selain itu, setiap anggota tim juga harus memahami cara kerja QFD sebagai suatu proses.

#### 6. Mengembangkan matriks-matriks

Bila setiap tim telah memahami QFD, alat-alat QFD, dan format suatu matriks QFD, maka proses pengembangan matriks-matriks dapat dimulai. Siklus proses QFD yang lengkap terdiri dari 6 matriks yang masing-masing terstruktur berdasarkan spesifikasi.

Matriks pertama membandingkan persyaratan pelanggan dengan ciri-ciri teknis produk. Hasil dari pengembangan matriks pertama adalah suatu ringkasan kebutuhan/persyaratan pelanggan dan suatu dokumen konsep yang menggambarkan ciri-ciri produk yang harus ada agar dapat memenuhi harapan pelanggan.

Matriks kedua membandingkan ciri-ciri teknis dan teknologi terapan. Matriks ketiga membandingkan teknologi terapan dan proses manufaktur. Matriks keempat membandingkan proses manufaktur dan proses pengendalian kualitas. Matriks kelima membandingkan proses pengendalian kualitas dan pengendalian proses statistik. Sedangkan matriks terakhir membandingkan pengendalian proses statistik dan spesifikasi produk akhir. Dalam mempersiapkan semua matriks ini, alat-alat spesifik QFD digunakan sesuai dengan kebutuhan.



## **BAB III**

### **GAMBARAN PERUSAHAAN**

#### **3.1 SEJARAH TELKOM**

TELKOM terbentuk atas serangkaian upaya Pemerintah Indonesia untuk menyempurnakan infrastruktur dan menjamin mutu layanan telekomunikasi. Layanan telepon di Indonesia untuk pertama kali dikenal 115 tahun lalu, tepatnya tahun 1882. Pada tahun 1884, Pemerintah kolonial Belanda mendirikan sebuah badan usaha swasta yang berfungsi melayani jasa pos maupun telegram dalam dan luar negeri untuk kepentingan masyarakat. Sistem ini terus berjalan hingga tahun 1906, sampai akhirnya Pemerintah membentuk sebuah departemen yang mengelola jasa layanan ini.

Pada tahun 1965 didirikan dua badan usaha milik Pemerintah, PN Pos & Giro dan PN Telekomunikasi yang masing-masing bertindak sebagai penyelenggara jasa layanan pos dan jasa telekomunikasi. Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi kemudian dipecah dua menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi domestik maupun internasional, dan PT INTI sebagai produsen perangkat telekomunikasi. Pada tahun 1980, usaha layanan telekomunikasi internasional diserahkan dari Perumtel ke Indosat. Kemudian pada tahun 1991 Pemerintah mengubah Perumtel menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia. TELKOM, seperti yang kita kenal sekarang, telah berubah statusnya menjadi perusahaan publik sejak Nopember 1995. Pada tanggal 14 Nopember 1995, secara

resmi saham TELKOM diperdagangkan di pasar bursa Jakarta dan 0Surabaya. Bahkan pada hari yang sama *American Depository Shares (ADS)* – yang mewakili sejumlah tertentu saham TELKOM – juga resmi diperdagangkan di bursa New York dan London.

Menjelang peluncuran penawaran saham perdana perusahaan ke masyarakat di tahun 1995, TELKOM melakukan restrukturisasi seluruh kegiatan operasionalnya menjadi tujuh Divisi Regional yang masing-masing saat ini melayani jasa telekomunikasi berdasarkan wilayah yang ditentukan, dan Divisi Network, yang melayani jasa sambungan langsung jarak jauh dalam negeri melalui jaringan transmisi utama TELKOM serta Divisi Penunjang lainnya. Ketujuh Divisi Regional tersebut secara geografis terbagi menjadi:

DIVISI	WILAYAH	OPERATOR
I	Sumatra	Pramindo Ikat Nusantara
II	Jakarta dan sekitarnya	TELKOM
III	Jawa Barat	Aria West Internasional
IV	Jawa Tengah	Mitra Global Telekomunikasi Intl.
V	Jawa Timur	TELKOM
VI	Kalimantan	Daya Mitra Malindo
VII	Indonesia Bagian Timur	Bukaka Singtel Internasional

**Tabel 3.1 Divisi Regional PT. TELKOM**

Pada bulan Oktober 1995, TELKOM melakukan program kerjasama Operasi (KSO) dengan lima perusahaan swasta untuk mengembangkan dan mengelola lima dari Divisi Regional TELKOM, untuk dan atas nama TELKOM. Setiap perusahaan tersebut merupakan konsorsium dari perusahaan swasta nasional bersama sedikitnya satu operator telekomunikasi internasional, beberapa diantaranya adalah *U.S. West International BV, France Cable et Radio Sa, Telstra Global, Ltd. Nippon Telegraph and Telephone Corporation, Cable & Wireless Plc dan Singapore Telecommunication International Pte. Ltd.*

Dalam tahun 1996, TELKOM mengalihkan pengelolaan dan pengoperasian Divisi KSO kepada unit operasional yang dikelola oleh Mitra KSO hingga 31 Desember 2010. Selama tahun 1996 tersebut, TELKOM tetap menjalankan operasi dan pengelolaan Divisi Jakarta dan Jawa Timur, sementara unit KSO secara terpisah mengelola Divisi Sumatra, Jawa Barat, Jawa Tengah, Kalimantan, dan Indonesia Bagian Timur. Dari Mitra KSO, TELKOM memperoleh pembayaran awal (*initial payment*) sebesar US\$105 juta di bulan Nopember 1995, yang akan diamortisasi selama 15 tahun, sebagai pembayaran hal pengelolaan investor terhadap Divisi KSO selama 15 tahun. TELKOM juga memperoleh dua jenis pembayaran dari unit KSO, yaitu Pendapatan Minimum TELKOM (*Minimum TELKOM Revenue*) berupa pembayaran tetap per bulan; dan Pendapatan KSO yang harus dibagi (*Distributable TELKOM Revenue*) berupa 30 % dari laba bersih masing-masing unit KSO, kecuali Divisi Indonesia Timur yang besarnya 35 %.

Struktur KSO yang unik dirancang agar menguntungkan semua pihak yang terlibat, termasuk masyarakat Indonesia. Mitra KSO memperoleh keuntungan berupa pengembalian investasi; dan masyarakat menikmati keuntungan layanan yang semakin berkualitas dan semakin luas, termasuk tentunya produk-produk yang inovatif. Manajemen TELKOM terus berupaya untuk menarik keuntungan dari kerjasama strategis dan kerjasama pengembangan teknologi bersama para Mitra KSO. Berbagai operator telekomunikasi internasional yang beragam tentunya akan meningkatkan kemampuan finansial dan keahlian teknik setiap Divisi untuk dapat terus berkembang. TELKOM meyakini, pola KSO juga akan memberi keleluasaan finansial perusahaan disamping juga TELKOM dapat memfokuskan diri untuk mengelola dan mengembangkan Divisi Regional II Jakarta dan Divisi Regional V Jawa Timur serta Divisi Network.

Mitra KSO diwajibkan untuk mendanai dan menyelesaikan minimal dua juta sambungan baru di wilayahnya hingga 31 Maret 1999, sementara TELKOM sendiri merencanakan untuk menambah sejumlah 477.956 sambungan baru di seluruh Divisi KSO antara 1 Januari 1996 hingga 31 Desember 1998. Selama tahun 1996 TELKOM telah menyelesaikan 416.957 sambungan baru tambahan dan Mitra KSO menyelesaikan 114.365 sambungan. Kelima Divisi KSO mengelola sekitar 45,0 % dari layanan sambungan TELKOM, 50,4 % dari pegawai TELKOM per 31 Desember 1996, dan memberikan kontribusi sekitar 29,5 % dari total pendapatan usaha tahun 1996.

### **3.2 TELKOM Masa Depan**

TELKOM telah menyiapkan strategi bisnis yang dirancang, antara lain untuk meningkatkan penetrasi , pengembangan, dan pemanfaatan jaringan serta meningkatkan kualitas layanan sekaligus mempertahankan pertumbuhan pendapatan dan laba bersih. TELKOM bertekad untuk mengimplementasikan strategi tersebut melalui serangkaian upaya berkelanjutan seperti pemasangan sambungan baru, perluasan dan peningkatan mutu perangkat yang digunakan, peningkatan efisiensi operasional, perbaikan mutu layanan bagi pelanggan, pengembangan bisnis masa depan, serta peningkatan perolehan pendapatan per sambungan.

Strategi bisnis TELKOM :

- ✓ Memperluas dan memperbaharui jaringan
- ✓ Meningkatkan efisiensi secara keseluruhan
- ✓ Meningkatkan pemasaran dan kepuasan pelanggan
- ✓ Menyiasati peluang-peluang bisnis masa depan
- ✓ Meningkatkan pendapatan per sambungan pelanggan

### **3.3 DISTEL (Distrik Telekomunikasi) DIJ**

DISTEL DIJ adalah perusahaan telekomunikasi yang berada di bawah PT. TELKOM DIVRE (Divisi Regional) IV Jawa Tengah - DIJ. DISTEL yang terletak di Jalan Laksda Yos Sudarso no. 9, Kotabaru, ini bisa dikatakan merupakan pusat dari seluruh daerah kerja PT. TELKOM DIJ.

Adapun bidang-bidang yang terdapat dalam manajemen DISTEL DIJ adalah :

➤ Bidang Operasi

Bidang ini bekerja dalam mengarahkan berbagai masukan (*input*) agar dapat memproduksi berbagai keluaran (*output*) dalam jumlah, kualitas, harga, waktu, dan tempat tertentu sesuai dengan permintaan pelanggan.

➤ Bidang Pemasaran

Bidang yang bertugas membuat perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta tercapainya tujuan perusahaan.

➤ Bidang Keuangan dan Administrasi

Bidang yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan penting mengenai investasi, pendanaan, dan sistem administrasi perusahaan.

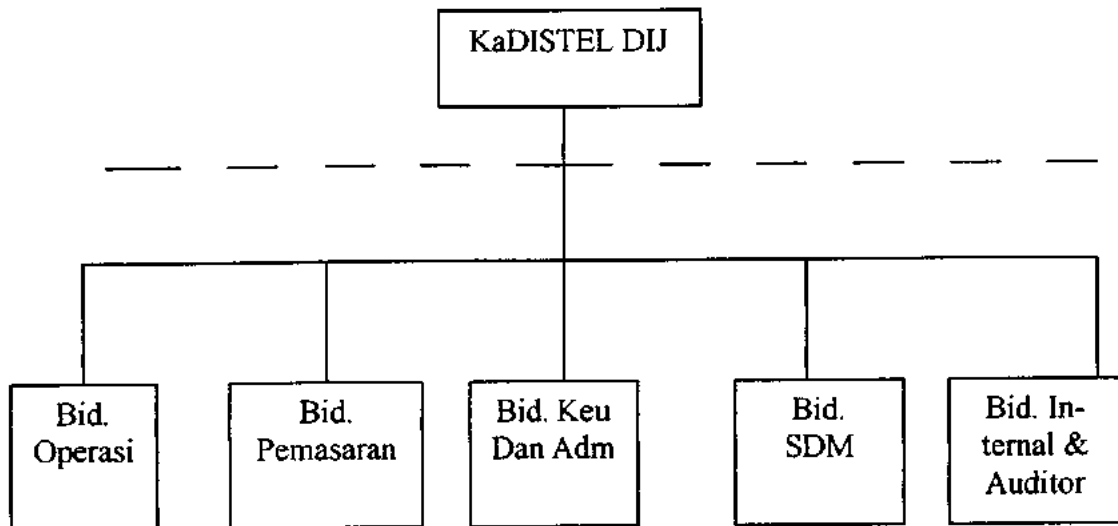
➤ Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Bidang yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM PT. TELKOM.

➤ Bidang Internal Auditor

Bidang yang bertanggung jawab memeriksa keuangan perusahaan versi internal perusahaan.

**Gambar 3.1 Struktur DISTEL DIJ**



Adapun produk-produk yang dihasilkan oleh DISTEL DIJ antara lain :

- Jasa Telepon yang terdiri atas : *Direct Inward Dialing*, Kartu Telepon PONPIN, Kartu Chip dan Magnetik.
- Jasa Fitur yang terdiri atas : Lacak, Nadasela, Trimitra, Sandinada, Andara, *Hunting*, dan Wekerpon.
- Jasa Multimedia yang terdiri atas : Internet, Telkomnet, Warnet CJY, dan SEN (*Solution for Enterprise Network*).
- Jasa Nilai Tambah yang terdiri atas : *TELKOMMemo*, *TELKOMFree*, *TELKOMPremium*, *TELKOMConference*, dan *TELKOMGlobal*.

- Info-info lain yang terdiri atas : info rekening telepon 109, info jasa telekomunikasi 162, info keren di 0274-577899, info PDAM di 0274-577856, ROSS (Rincian Telepon SLJJ Swalayan) di 0274-290109.

### **3.4 Pelayanan Telekomunikasi (YANTEL) DISTEL DIJ**

Yantel DIJ juga teletak di Jalan Laksda Yos Sudarso no. 9, Kotabaru, dengan produk pelayanannya antara lain :

- Pasang baru, mutasi, gangguan, dan penambahan fasilitas.  
Yaitu pelayanan mengenai penggantian nama pemilik, penggantian nomor telepon dan pindah alamat, gangguan, dan penambahan fasilitas dengan menghubungi nomor telepon 162.
- Pengaduan klaim pulsa  
Yaitu layanan yang disediakan untuk pelanggan yang mengajukan keberatan (klaim) atas jumlah tagihan telepon. Pengajuan ini hanya dapat dilayani dalam masa bulan tagihan yang berkaitan.
- Rincian SLJJ/*print out*
- Pelayanan keliling yang terdiri atas *direct cell* (yaitu daerah yang belum terpasang jaringan telepon) dan *free cell* (yaitu daerah perumahan yang belum terpasang jaringan telepon).



**Gambar 3.2 Struktur YANTEL DISTEL DIJ**

