

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS
PELAYANAN PADA PERUSAHAAN NEGARA
(Studi Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**WETI KANTIASIH
NIM. 0410313123**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
KOSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
MALANG
2008**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PADA
PERUSAHAAN NEGARA
(Studi Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang)

Disusun oleh : WETI KANTIASIH

N I M : 0410313123

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

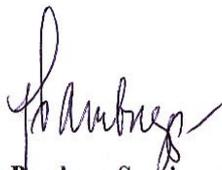
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan

Malang, Juli 2008

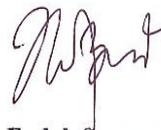
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Dr. Bambang Supriyono, M.S.
NIP. 131 573 954



Endah Setyowati, S. Sos, M. Si.
NIP. 132 231 708

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

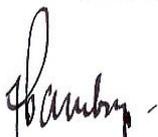
TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA, PADA:

Hari : Kamis
Tanggal : 31 Juli 2008
Jam : 11.00 WIB
Nama : Weti Kantiasih
NIM : 0410313123
Judul : STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN
PADA PERUSAHAAN NEGARA
(Studi Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang)

DAN DINYATAKAN LULUS

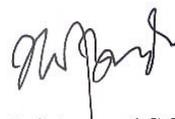
MAJELIS PENGUJI

KETUA



Dr. Bambang Supriyono, M.Si.
NIP. 131 573 954

ANGGOTA



Endah Setyowati, S.Sos, M.Si.
NIP. 132 231 708

ANGGOTA



Dr. Mardiyono, M.P.A.
NIP. 130 704 330

ANGGOTA



Drs. Minto Hadi, M.Si.
NIP. 130 936 636

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Juli 2008



Weti Kantiasih
NIM. 0410313123

"Dan jika kamu berbuat kebaikan, maka kamu berbuat kebaikan untuk dirimu sendiri. Dan jika kamu berbuat jahat, maka kamu sendiri yang akan menderita".

(Al-Qur'an, Surat Al-Isra: 7)



ABSTRAK

Weti Kantiasih, **Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Perusahaan Negara (Studi Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang)**, Dr.Bambang Supriyono, M.Si, Endah Setyowati, S. Sos, M. Si, 98 Hal + x.

Perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat dan cepat akhir-akhir ini sangat mempengaruhi gaya hidup dan kebiasaan masyarakat yang berkomunikasi. Hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya operator-operator baru yang menawarkan produk dengan harga yang relatif sama. Dengan adanya produk yang memiliki harga dan kualitas yang relatif sama tersebut, maka satu-satunya jalan bagi perusahaan jasa telekomunikasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas adalah dengan menerapkan pelayanan yang prima atau *service excellence*. Berdasarkan pada latar belakang tersebut dapat dirumuskan permasalahan tentang kualitas pelayanan yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dalam memberikan pelayanannya, dan strategi apa yang diterapkan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang untuk meningkatkan kualitas pelayanannya tersebut, serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan jasa yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang kepada pelanggan.

Untuk mengetahui kualitas, strategi, serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan jasa yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang maka dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian diskriptif. Dengan menggunakan analisis diskriptif akan dibandingkan standar pelayanan yang ditetapkan oleh perusahaan dengan penerapannya di lapangan. Selain itu dengan melakukan wawancara terhadap sejumlah pelanggan akan dianalisis tentang peranan *service excellence* dalam usaha mencapai pelayanan yang berkualitas.

Dari hasil analisis data dapat diperoleh gambaran tentang penerapan dan peranan *service excellence* dalam usaha mencapai pelayanan yang berkualitas pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Sebagian besar pelanggan Plasa Telkom, menyatakan bahwa pelayanan TERRA yang meliputi *Tangible* (Bukti Fisik), *Empathy* (Perhatian), *Reliability* (Keandalan), *Responsiveness* (Daya Tanggap), dan *Assurance* (Jaminan dan Kepastian) yang diberikan oleh Plasa Telkom cukup memuaskan dan bahkan sudah memuaskan.

Berdasarkan analisis data maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sudah dikatakan sebagai *service excellence* karena semua hal pelayanan yang meliputi pelayanan yang ramah, penanganan pasang baru, penanganan gangguan, pembayaran rekening telepon, penataan ruang, menjaga kebersihan sudah dilaksanakan semuanya dengan tepat sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan. Faktor penunjang utama dari keberhasilan penerapan *service excellence* pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang adalah adanya SDM yang handal, disiplin, dan kompak. Saran yang bisa diberikan bagi perusahaan adalah untuk terus meningkatkan pelayanan yang sudah baik tersebut, serta lebih ketat dalam melakukan evaluasi pelayanan karena dimasa mendatang persaingan dalam bisnis telekomunikasi akan lebih ketat dengan semakin memadainya struktur dan infrastruktur yang dimiliki oleh para pesaing.

ABSTRACT

Weti Kantiasih, **Increasing Quality Service Strategy Of Public Company (Study on Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang)**, Dr. Bambang Supriyono, M.Si, Endah Setyowati, S.Sos, M.Si 98 pages + x.

The development of information technology which so fast and modern influence people life style and their communication habit. It caused by so many new operators which demand the product with relative same price and quality, the only one way for telecommunication service company to give a quality service is by applying excellent service. Based on that background, can be abbreviated that the problem about quality service which give by Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang on giving the service and what the strategy which applied by Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang to increase its quality services, and what factors which influence merit service given by Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang to its customers.

To discover quality, strategy and factors which influence merit service given by Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang, in this research uses descriptive research method. By using descriptive research will be compared the service standart which company has decided with its reality in field. Beside that, by doing interview with some customers, it can be analyzed about part of excellent service in effort to reach for quality service.

From the result of data analysis, can be obtained descriptive of reality and part of excellent service in reach for quality service on Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Most of Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang customers tell that TERRA service which including tangible, sympathy, reliability, responsiveness and assurance that given by Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sophisticated enough and even is more.

Based on data analysis, can be obtained that service which given by Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang has said as excellent service because all thing about service which including familiar service, new pair handling, disturbance handling, phone bill payment, area system, take care of cleanness had done as working standart which had decided. The most important factors from excellent service succeed on Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang are good human resources, discipline and cooperation. Advices which given to company are to always increasing service well, and more tighten to evaluate the service because in the future the business competition in telecommunication will be more tigh with more adequate structure and infrastructure which competitors have.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Perusahaan Negara (Studi pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Fakultas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

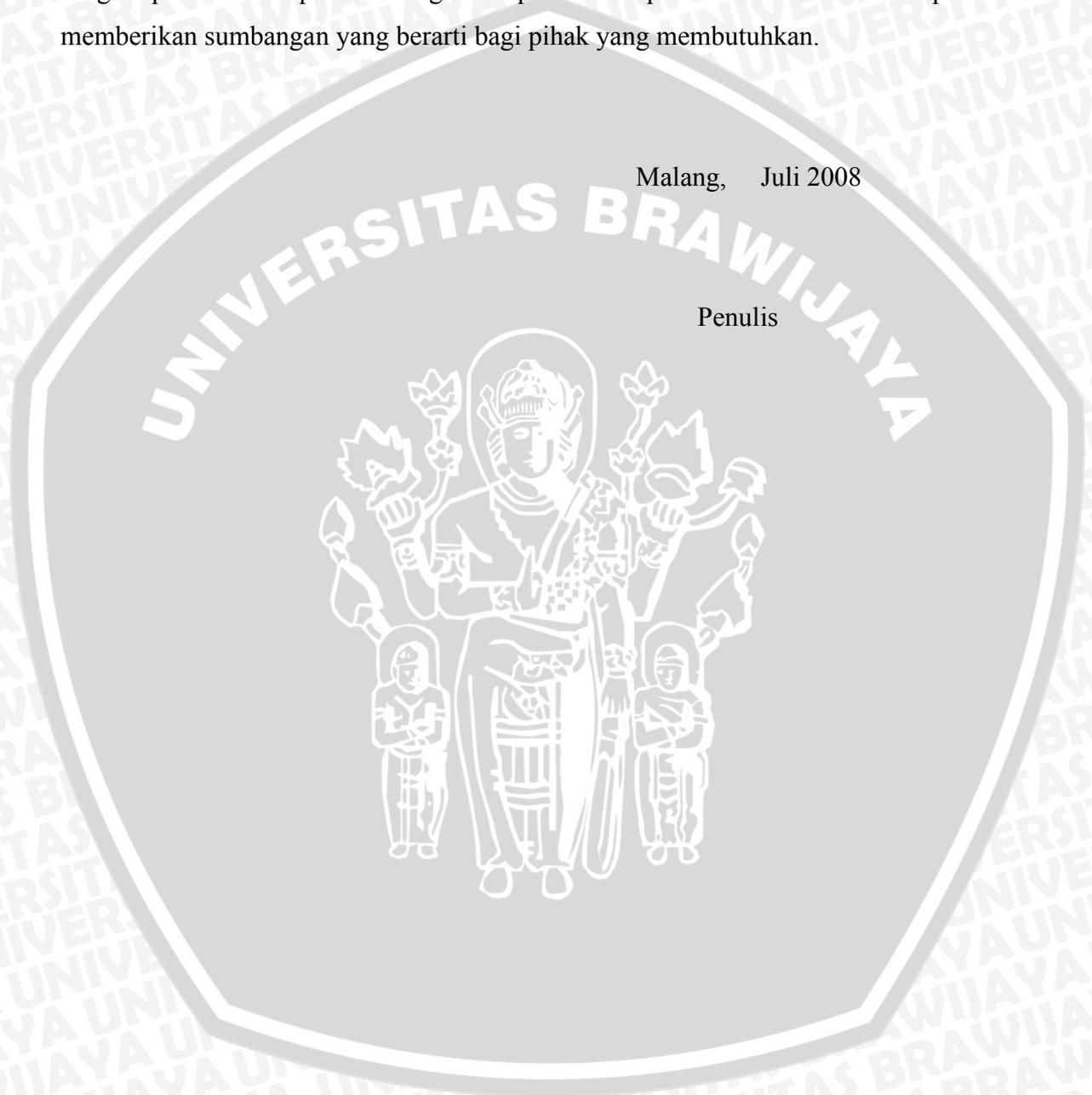
1. Prof. Dr. Suhadak, M.Ec., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Prof. Drs. Solichin Abdul Wahab, M.A, PhD., selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.
3. Dr. Bambang Supriyono, M. S, selaku Dosen Pembimbing dan Endah Setyowati, S. Sos, M. Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan waktu, bimbingan, pengarahan dan saran-saran demi kesempurnaan skripsi ini.
4. Seluruh dosen FIA Publik yang telah membimbing, serta memberikan ilmu yang bermanfaat.
5. Bapak Agus Mauludi selaku pembimbing yang telah banyak membantu, dan memberikan waktu, serta saran-saran yang diberikan demi selama penelitian pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.
6. Seluruh aparaturnya di Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang atas segala bantuan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Ibu, Bapak dan kakak-kakakku atas dukungan dan do'a yang dipanjatkan.
8. Teman-teman FIA Publik angkatan 2004, terima kasih atas kerjasama dan bantuannya selama ini.

9. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dalam pelaksanaan pencarian data dan penyusunan skripsi dari awal hingga skripsi ini selesai.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2008

Penulis



DAFTAR ISI

	Hal
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR BAGAN	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan	7
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Strategi	9
1. Pengertian Strategi	9
2. Strategi Perusahaan	9
3. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan	12
4. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada PT. Persero Telkom	15
B. Pelayanan Publik	18
1. Konsepsi Pelayanan Publik	18
a. Pengertian Pelayanan	18
b. Pengertian Pelayanan Publik	19
2. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik	21
3. Standar Pelayanan Publik	23
4. Manajemen Pelayanan Publik	25
5. Kepuasan Pelanggan	26
6. Peningkatan Kualitas Pelayanan	27
7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik	29
C. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	32
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	36
B. Fokus Penelitian	36
C. Lokasi dan Situs Penelitian	37
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Instrumen Penelitian	40
G. Analisis Data	40

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

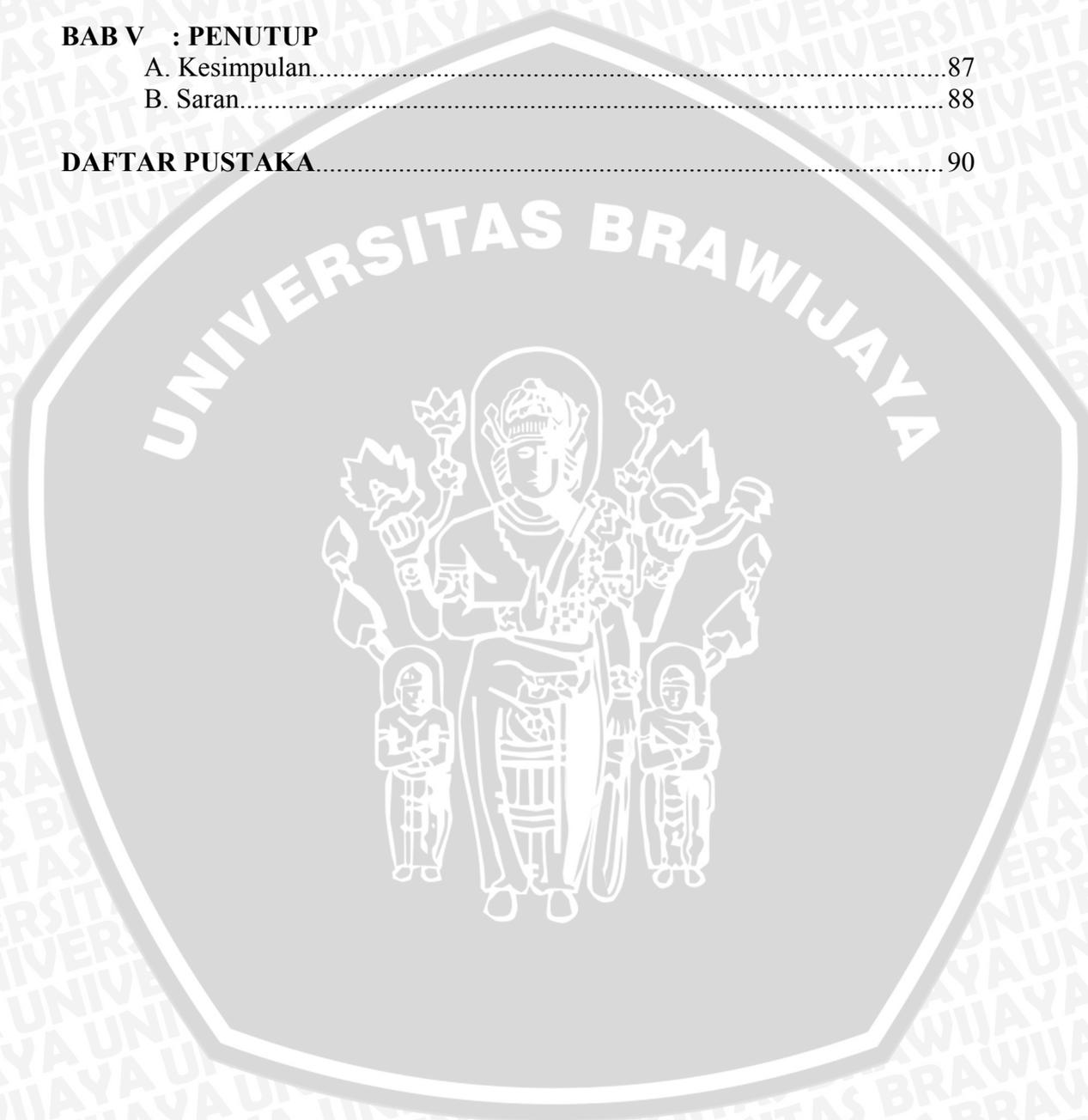
A. Penyajian Data.....	42
1. Sejarah Telekomunikasi Indonesia.....	42
2. Visi, Misi dan Budaya Korporasi Kandatel Malang.....	45
a. Visi	45
b. Misi	45
c. Budaya Korporasi	46
3. Gambaran Umum Plasa Telkom Malang.....	46
4. Jam Kerja Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.....	47
5. Produk dan Layanan Yang Dihasilkan.....	47
6. Struktur Organisasi Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.....	50
7. Personalia Perusahaan.....	54
B. Data Fokus Penelitian.....	54
1. Kualitas Pelayanan Dengan Penerapan <i>Service Excellence</i> Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.....	54
a. Pelayanan yang Ramah	54
b. Penanganan Pasang Baru.....	55
c. Penanganan Gangguan.....	57
d. Pembayaran Rekening.....	58
e. Penataan Ruangan.....	59
f. Menjaga Kebersihan.....	60
2. Strategi Plasa Telkom Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan.....	69
a. Pelayanan yang Ramah.....	69
b. Penanganan Pasang Baru.....	69
c. Penanganan Gangguan.....	70
d. Pembayaran Rekening.....	71
e. Penataan Ruangan.....	71
f. Menjaga Kebersihan.....	72
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi PT. Persero Telkom dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Pelanggan.....	72
a. Faktor-faktor Penghambat.....	72
b. Faktor-faktor Pendukung.....	73
C. Analisis Data.....	74
1. Kualitas Pelayanan Dengan Penerapan <i>Service Excellence</i> Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.....	74
a. Pelayanan yang Ramah	75
b. Penanganan Pasang Baru.....	76
c. Penanganan Gangguan.....	77
d. Pembayaran Rekening.....	79
e. Penataan Ruangan.....	79
f. Menjaga Kebersihan.....	80
2. Strategi Plasa Telkom Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan.....	81
a. Pelayanan yang Ramah.....	81
b. Penanganan Pasang Baru.....	82
c. Penanganan Gangguan.....	82
d. Pembayaran Rekening.....	83

e. Penataan Ruang.....	83
f. Menjaga Kebersihan.....	83
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi PT. Persero Telkom dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Pelanggan.....	84
a. Faktor-faktor Penghambat.....	84
b. Faktor-faktor Pendukung.....	85

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan.....	87
B. Saran.....	88

DAFTAR PUSTAKA.....	90
----------------------------	-----------



DAFTAR TABEL

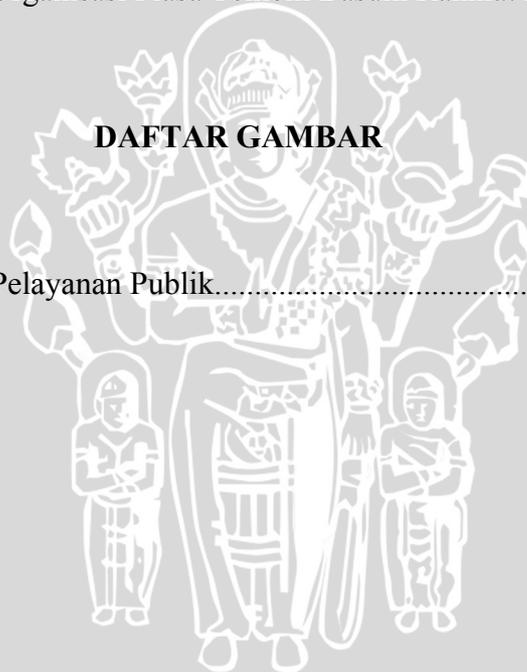
	Hal
Tabel 1 : Jumlah Karyawan pada bagian pelayanan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang Berdasarkan Status.....	52
Tabel 2 : Jumlah Karyawan pada bagian pelayanan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	53
Tabel 3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62

DAFTAR BAGAN

	Hal
Bagan 1 : Struktur Organisasi Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.....	51

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1 : Segitiga Pelayanan Publik.....	28



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan perekonomian nasional dewasa ini, dunia usaha dituntut dapat bersaing dalam hal memenuhi kepuasan para konsumennya dengan produk atau jasa yang sesuai dengan selera dan kebutuhan konsumen. Dengan adanya era pasar bebas maka setiap perusahaan harus berusaha bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin meluas dimana banyak perusahaan yang memproduksi barang dan jasa yang sejenis, sehingga perusahaan memerlukan tindakan yang efektif dan efisien dalam setiap tindakannya. Hanya perusahaan yang kuat saja yang mampu bertahan dalam memenuhi kebutuhan sehingga dapat mempertahankan eksistensinya sebagai pemenang dalam lingkungan persaingan ini.

Di Indonesia telah banyak berdiri perusahaan-perusahaan di berbagai bidang usaha, baik itu bidang perdagangan, bidang *manufacture* maupun pada bidang jasa. Perusahaan-perusahaan tersebut juga sangat mendukung perekonomian di Indonesia. Salah satu contoh perusahaan yang bergerak di bidang barang dan jasa adalah sektor telekomunikasi. Sektor telekomunikasi diyakini dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Karena telekomunikasi memegang peranan yang sangat penting dan strategi dalam pembangunan. Apalagi sejak Indonesia mengalami krisis moneter tahun 1997, pertumbuhan layanan telekomunikasi agak terhambat seperti pembangunan jaringan telepon, fasilitas telepon umum, Warung Telekomunikasi (Wartel), dan Warung Internet (Warnet). Di lain pihak swasta masih sangat berminat dalam keikutsertaan pada sektor ini.

Telekomunikasi di Indonesia mengemban misi yang sangat luas, telekomunikasi merupakan alat pemersatu bangsa dan pendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perluasan dan pemerataan sarana telekomunikasi merupakan keharusan jika dilihat dari kepentingan nasional yang lebih luas seperti yang diamanatkan dalam GBHN dan dikemukakan dalam UU No.3 Tahun 1989 tentang Telekomunikasi. Dalam pasal 2 UU No. 3 Tahun 1989 "Penyelenggaraan Telekomunikasi bertujuan untuk

mendukung persatuan dan kesatuan bangsa, meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata, mendukung kehidupan ekonomi dan kegiatan pemerintahan, serta meningkatkan hubungan antar bangsa” (Supriadi, 1995:21).

Dewasa ini kemajuan di Indonesia dalam segala bidang berkembang pesat. Hal ini merupakan upaya yang sungguh-sungguh dari rakyat untuk mencapai suatu kehidupan yang dicita-citakan, yaitu masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila serta Undang-Undang Dasar 1945. Sejalan dengan kemajuan pembangunan tersebut, maka jasa telekomunikasi semakin memegang peranan penting bagi Negara dan menguasai hajat hidup orang banyak. Sehingga, perlu dikuasai oleh negara demi terwujudnya tujuan pembangunan nasional.

Pengelolaan jasa telekomunikasi untuk umum, di Indonesia dikelola oleh PT (Persero) Telekomunikasi sehingga pengelola tunggal yang diberi wewenang oleh pemerintah, maka PT. Telkom dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Dari bermacam-macam sarana telekomunikasi yang disediakan, maka telepon merupakan salah satu alternatif pilihan bagi masyarakat yang dibutuhkan sarana yang mudah dan cepat untuk melakukan komunikasi jarak jauh, di samping menghemat biaya, tenaga, dan waktu. Oleh karena itu, penyelenggaraan telekomunikasi guna memenuhi kebutuhan masyarakat, yaitu berupa meningkatkan pelayanan dengan memperbaiki sistem yang digunakan, menambah jumlah kapasitas sambungan, dan menyediakan pelayanan informasi yang lebih baik mengenai penyelenggaraan telepon.

Di dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) ditegaskan bahwa pembangunan nasional merupakan :

”Usaha meningkatkan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan berdasarkan kemampuan nasional dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan perkembangan globalisasi. Dalam pelaksanaan mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kukuh kekuatan moral dan etikanya (GBHN 1999-2004:9).”

Hal tersebut bahwa permasalahan yang dihadapi PT. Telkom sangat kompleks selain menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan PT. Telkom

masih kurang memuaskan dan memperhatikan peran pelayanan yang semakin menonjol, maka tidak heran apabila masalah pelayanan mendapat perhatian yang besar. Meskipun demikian, tidak gampang untuk mewujudkan kepuasan pelanggan secara menyeluruh.

Tantangan tersebut semakin nyata dengan munculnya tuntutan dari pelanggan jasa telepon, bukan jumlahnya melainkan juga perlunya peningkatan mutu pelayanan, tuntutan tersebut dapat dilihat dengan munculnya berbagai macam isu dalam masyarakat atau seputar pelayanan jasa telepon antara lain :

- a. Pelanggan mengharapkan pelayanan yang baik sejak mereka mencatatkan diri menjadi calon pelanggan, muntasi, nomor, berhadapan dengan petugas loket pelayanan, menyampaikan keluhan sampai hal-hal keterangan seperti meminta informasi melalui nomor 108.
- b. Beberapa tahun terakhir tantangan kebutuhan masyarakat relatif bergeser dan hanya persoalan kuantitatif yang lebih kualitatif khususnya telepon mencerminkan ragam dan kualitas pelayanan yang semakin baik.
- c. Banyak keluhan pelanggan karena telepon mati atau macet.
- d. Pengaduan yang tidak segera ditangani.

Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh PT. Telkom sangat kompleks selain membuktikan bahwa pelayanan yang diberikan oleh PT. Telkom masih kurang memuaskan pelanggan jasa telepon. Bila kondisi ini terus di biarkan dalam jangka panjang akan mengakibatkan kerugian bagi PT. Telkom sendiri, seperti menurunnya citra PT. Telkom sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri yang selanjutnya mengakibatkan PT. Telkom kehilangan pelanggan.

Shepherd (2000:54) mengatakan bahwa, "Di dalam hal untuk menyediakan nilai dan memenangkan konsumen, maka perusahaan-perusahaan perlu secara cepat dan tepat mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam kebutuhan dan keinginan konsumennya dengan cara membangun produk-produk atau layanan-layanannya secara lebih kompleks untuk memuaskan kebutuhan tersebut melalui penyediaan derajat-derajat yang lebih tinggi dari dukungan konsumen dan layanan-layanan, yang juga menggunakan kekuatan teknologi informasi di dalam penyediaan lebih besar terhadap fungsionalitas, kinerja, dan

kelayakan dari produk atau layanan yang ditawarkan”. Sebab menurut David Rickard dari Boston Consulting (Rickard, 2006), perusahaan-perusahaan secara fundamental menyeting strategi mereka terhadap parameter harga untuk pasarnya melalui:

- a. Obyektif perusahaan dalam menawarkan layanannya,
- b. Penawaran nilai terhadap konsumennya,
- c. Dasar dari keuntungan persaingan,
- d. Lingkungan persaingan,
- e. Biaya keseluruhan untuk melayani.

Dengan maksud dan tujuan:

- a. Untuk meningkatkan kinerja dari produk inti perusahaan dan promosi untuk pembelian berulang,
- b. Untuk mencapai keuntungan yang berdiri sendiri pada layanan-layanan itu sendiri,
- c. Untuk merangsang penjualan berdasarkan ketertarikan pasar dari perangkat yang ditawarkan.

Oleh sebab itu, PT. Telkom sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola jasa telekomunikasi dituntut untuk lebih meningkatkan profesionalismenya yaitu dengan menggunakan strategi kualitas pelayanan dimana menurut Tjiptono (1997:132) strategi kualitas jasa atau layanan mencakup empat hal berikut :

- 1) Atribut layanan pelanggan
Adalah penyampaian layanan atau jasa harus tepat waktu, akurat, dengan perhatian dan keramahan.
- 2) Pendekatan untuk penyempurnaan kualitas jasa
Merupakan aspek penting dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan. Faktor biaya, waktu menerapkan program, dan pengaruh layanan pelanggan.
Ketiga faktor ini merupakan inti pemahaman dan penerapan suatu sistem yang responsif terhadap pelanggan dan organisasi untuk pencapaian kepuasan optimum.
- 3) Sistem umpan balik untuk kualitas layanan pelanggan.
Umpan balik sangat dibutuhkan untuk evaluasi dan perbaikan berkesinambungan. Informasi umpan balik harus difokuskan pada hal-hal berikut : memahami persepsi pelanggan terhadap perusahaan, jasa perusahaan dan para pesaing, mengukur dan memperbaiki kinerja perusahaan; mengubah kelemahan menjadi peluang berkembang, sebelum pesaing lain melakukannya; mengembangkan sarana komunikasi internal agar setiap orang tahu apa yang mereka lakukan; dan menunjukkan komitmen perusahaan pada kualitas dan para pelanggan.

4) Implementasi

Sebagai bagian dari proses implementasi jasa dan level layanan pelanggan sebagai bagian dari kebijakan organisasi.

Hal ini juga tidak terlepas dari tuntutan masyarakat modern akan pemenuhan jasa telekomunikasi yang semakin meningkatnya pertumbuhan bisnis dan industri sehingga peran telekomunikasi pun semakin terasa di butuhkan.

Pelayanan yang berkualitas merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna menghadapi persaingan terutama dari perusahaan yang bergerak dibidang yang sama. Seperti halnya penerapan *service excellence* sebagai salah satu usaha untuk mencapai pelayanan yang berkualitas selain harus terapkan secara total dan tidak terpisah-pisah, juga harus diterapkan secara berkesinambungan dan terus ditingkatkan. Perhatian terhadap kantor-kantor cabang yang terletak di kota-kota kecil juga harus lebih ditingkatkan. Hal ini bertujuan agar pelayanan yang berkualitas yang telah dicapai dapat dipertahankan dan perusahaan akan terus mempunyai daya saing yang lebih dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya.

Dengan melihat sejarah bahwa PT. Telkom Malang yang telah beberapa kali melakukan pembenahan dan status perusahaan maupun manajemennya tidak lain adalah agar PT. Telkom Malang dapat lebih meningkatkan fungsinya sebagai *public service* agar kualitas pelayanan jasa telekomunikasi tersebut menjadi lebih baik. Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan, sebab kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Berdasarkan keadaan yang demikian inilah maka penulis tertarik sekali untuk mengetahui, mempelajari, dan memahami hal-hal yang berkaitan dengan masalah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Perusahaan Negara (Studi pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang)**”.

B. Rumusan Masalah

Dengan demikian berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kualitas pelayanan dengan penerapan *service excellence* yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang kepada pelanggan?
2. Bagaimana strategi yang dilakukan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dalam meningkatkan kepuasan pelanggan di era globalisasi?
3. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pelayanan jasa yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang kepada pelanggan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kualitas pelayanan yang diberikan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang kepada pelanggan.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi yang dilakukan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dalam meningkatkan kepuasan pelanggan di era globalisasi.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan jasa yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang kepada pelanggan.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Sebagai suatu bahan kajian dalam studi Administrasi Publik dan membangun pemikiran dalam mengembangkan Ilmu Administrasi Publik, khususnya Manajemen Pelayanan, dan ilmu pengetahuan pada umumnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi pimpinan dilingkungan kerja Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dalam rangka usaha untuk

- mengembangkan perusahaan khususnya dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi dan informasi untuk meletakkan dasar-dasar pemikiran bagi kemungkinan adanya penelitian sejenis dimasa mendatang yang berkenaan dengan pelayanan jasa telekomunikasi bagi masyarakat tentang studi kasus pada pelayanan pasang baru telepon.
 - c. Menambah wawasan dan pengetahuan masyarakat tentang pelayanan jasa telekomunikasi pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan di dalam penulisan skripsi dimaksudkan untuk memudahkan dalam melakukan pembahasan terhadap alur berpikir penulis. Adapun sistematika tersebut sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan

BAB II : Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka menguraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan skripsi ini, yaitu mengenai tentang pengertian strategi, strategi perusahaan, strategi peningkatan kualitas pelayanan, strategi meningkatkan kualitas pelayanan pada PT. Persero Telkom, pengertian pelayanan, pengertian pelayanan publik, prinsip-prinsip pelayanan publik, standar pelayanan, manajemen pelayanan publik, kepuasan pelanggan, peningkatan kualitas pelayanan, faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

BAB III : Metode Penelitian

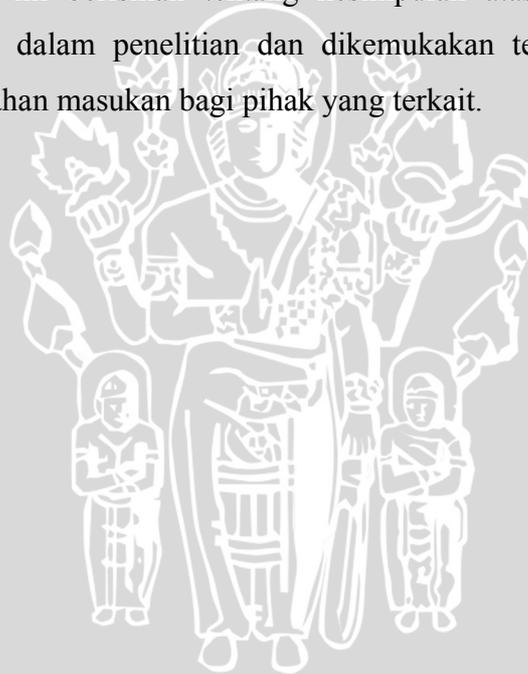
Materi yang disajikan dalam bab ini meliputi fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, pengumpulan data, dan instrumen penelitian serta analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Pembahasan berisi gambaran umum lokasi penelitian, kualitas pelayanan dengan penerapan *service excellence* pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang diantaranya adalah pelayanan yang ramah, penanganan pasang baru, penanganan gangguan, pembayaran rekening telepon, penataan ruang, menjaga kebersihan, strategi Plasa Telkom dalam meningkatkan kualitas pelayanan, faktor-faktor yang mempengaruhi PT. Persero Telkom dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

BAB V : Penutup

Pada bab ini berisikan tentang kesimpulan atas data yang telah dihasilkan dalam penelitian dan dikemukakan tentang saran-saran sebagai bahan masukan bagi pihak yang terkait.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Pengertian Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991:964):

- Ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai
- Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang dalam kondisi yang menguntungkan
- Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang khusus.
- Tempat yang baik menurut siasat perang.

Sedangkan Stoner, Freeman, dan Gilbert dalam Tjiptono (2000:3) memberikan definisi strategi berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu :

- Dari perspektif apa yang organisasi ingin lakukan (*intends to do*)
Sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya.
- Dari perspektif apa yang akhirnya organisasi lakukan (*eventually to do*).
Sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Menurut Alma (2000:157) mendefinisikan strategi suatu rencana-rencana fundamental untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengertian strategi menurut Glueck (1993:12) adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai dari pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi merupakan rencana yang menyeluruh, terpadu dan fundamental yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat perusahaan.

2. Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan menurut Guiltinan dan Paul (1994:23) adalah rencana-rencana jangka panjang yang dirancang untuk memilih berbagai bisnis yang seharusnya dimasuki oleh perusahaan. Strategi ini mengidentifikasi pasar-

pasar yang akan dilayani (mengidentifikasikannya dalam bentuk kebutuhan atau pelanggan kedua-duanya) serta lini produk dan jasa yang akan dihasilkan berdasarkan penelitian terhadap lingkungan, sumber daya, dan sasaran perusahaan.

Perumusan strategi menurut Hunger dan Wheelen (2001:12-16) adalah mengembangkan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan peranan lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan yang meliputi :

a. Misi Perusahaan.

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan dasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain.

b. Menentukan tujuan-tujuan Yang Dapat Dicapai Pengembangan Strategi

Tujuan adalah hasil akhir aktifitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

c. Penetapan Pedoman Kebijakan.

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

Menurut Guiltinan dan Paul (1994:24-26) faktor-faktor yang mempengaruhi bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Masalah dan Peluang Lingkungan.

Semua organisasi beroperasi dalam suatu lingkungan yang dinamis yang dapat menimbulkan berbagai masalah atau peluang dalam pasar perusahaan yang sekarang ada maupun yang akan datang. Enam kekuatan lingkungan yang besar :

- 1) Karakteristik Demografis
- 2) Nilai-nilai Sosial dan Budaya
- 3) Faktor-faktor Ekonomi
- 4) Teknologi.
- 5) Undang-undang dan Peraturan.
- 6) Persaingan.

b. Sumber Daya dan Kompetensi.

Dalam mengembangkan strategi perusahaan, manajemen puncak juga harus menganalisis sumber daya yang tersedia bagi organisasi yang meliputi:

- 1) Sumber daya keuangan, misalnya cadangan kas.

- 2) Keterampilan tenaga kerja dan manajerial, seperti kemampuan untuk menghasilkan produk teknologi tinggi atau mengelola anggaran periklanan yang besar.
 - 3) Kapasitas produksi dan efisiensi peralatan.
 - 4) Keterampilan penelitian dan pengembangan, dan hak paten.
 - 5) Penguasaan atas bahan baku penting.
 - 6) Ukuran dan keahlian dari armada penjual atau sistem distribusi.
- c. Sasaran Perusahaan.
- Sasaran perusahaan berfungsi sebagai titik pusat utama untuk strategi perusahaan.

Sedangkan manajemen strategik menurut Steiner dan Miner (1988:30) pertama berkenaan dengan menghubungkan organisasi dengan lingkungan, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan memastikan apakah implementasi strategi berjalan dengan baik. Inilah suatu proses yang meliputi :

- a. Pengawasan perubahan lingkungan (secara eksternal dan internal untuk segala aspek utama sejauh perusahaan terlibat).
- b. Identifikasi lingkungan peluang untuk dieksploitasi dan bahaya untuk dihindarkan.
- c. Evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang penting dalam merumuskan dan mengevaluasi strategi.
- d. Perumusan misi dan sasaran.
- e. Identifikasi strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- f. Evaluasi strategi dan pilihan strategi yang diimplementasikan.
- g. Penetapan dan pemantauan proses untuk meyakinkan bahwa strategi diimplementasikan dengan tepat.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001:17-18) implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui :

- a. Pengembangan Program
Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
- b. Pengembangan Anggaran
Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- c. Pengembangan Prosedur
Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Program secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan strategi perusahaan didasarkan pada meneliti masalah dan peluang lingkungan, memilih sasaran perusahaan yang sesuai dengan masalah dan peluang lingkungan dan meneliti sumberdaya dan kompetensi yang menonjol yang dapat digunakan dalam menerapkan strategi.

3. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

Meningkatkan kualitas jasa/pelayanan tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, usaha tersebut juga berdampak luas, yaitu terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Diantara berbagai faktor yang perlu mendapatkan perhatian adalah

b. Peningkatan kualitas pegawai

Berbicara mengenai kualitas atau kemampuan pegawai akan sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan formal atau non formal yang telah diikuti pegawai, diklat yang diikuti serta pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989:204) pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Pendidikan menurut Vembrianto (1984:98) dapat mencakup ruang lingkup yang luas, yaitu :

- 1) Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan ketrampilan.
- 2) Menciptakan adanya pola pikir yang sama.
- 3) Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang baik.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan yang berkualitas dan adanya diklat untuk pegawai dapat mendukung terciptanya kualitas.

c. Penambahan sarana dan prasarana.

Pengertian sarana menurut Siagian (1990:60) adalah segala jenis peralatan yang mempunyai organisasi dan dipakai untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mengemban misi organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989:784) sarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan

tujuan. Sedangkan prasarana yaitu segala sesuatu yang merupakan penunjang terselenggaranya suatu proses (usaha pembangunan, proyek, dan sebagainya).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan yang dipunyai organisasi dan dipergunakan sebagai alat untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan organisasi. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang terselenggaranya suatu proses.

d. Pengembangan produk

Menurut Effendy (1996:84) *Product Development* adalah suatu usaha yang direncanakan dan dilakukan dengan sadar untuk memperbaiki produk yang ada atau untuk menambah banyaknya ragam produk yang dihasilkan dan dipasarkan.

Sedangkan menurut Gitosudarmo (2000:212), strategi pengembangan produk baru ada dua cara:

- 1) Melalui perolehan (*acquisition*) yaitu dengan cara membeli suatu perusahaan, atau suatu hak paten, ataupun dengan lisensi untuk memproduksi produk yang semula dihasilkan oleh perusahaan lain.
- 2) Mengembangkan produk baru (*new product development*) melalui pembentukan bagian penelitian dan pengembangan produk dalam perusahaan yang bersangkutan.

Perusahaan pada umumnya akan mengembangkan produknya dengan bermacam-macam cara. Menurut Effendy (1996:86) ada 3 macam bentuk pengembangan produk yaitu:

- a) *Initial Development*
Suatu perusahaan yang dengan sengaja memulai mendesign suatu produk memiliki karakteristik (sifat) tertentu dan mampu memberikan kegunaan tertentu.
- b) *Product Development*
Adalah suatu planning yang menekankan pada perubahan produk atau perubahan isi dengan tujuan agar mempunyai sifat baru. Dengan adanya perubahan, diharapkan mempunyai hasil yang lebih menekankan kepada keinginan dan kebutuhan konsumen.
- c) *New Uses and Applications*
Kegunaan baru dapat ditawarkan kepada pembeli-pembeli melalui pemunculan produk baru, dan produk baru tersebut boleh atau tidak boleh diubah mengangkat kegunaan baru.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan pengembangan produk merupakan serangkaian usaha meningkatkan penjualan dengan cara menciptakan produk baru

atau meningkatkan kualitas produk lama dengan perubahan tertentu yang sesuai dan menarik para pemakai atau pembeli baru.

e. Pemasaran

Menurut Stanton (dalam Swastha, 2004:4) pemasaran didefinisikan sebagai berikut: "Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembelu potensial".

Menurut Gitosudarmo (2000:10) hakikat pemasaran adalah suatu kegiatan bisnis yang merupak usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia, organisasi ataupun masyarakat luas. Sedangkan arti pemasaran menurut Kotler dan Amstrong (1997:12) adalah sebagi suatu proses tempat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan orang lain yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian pemasaran yaitu proses kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumennya.

f. Strategi kualitas jasa atau pelayanan

Menurut Tjiptono (1997:132) strategi kualitas jasa atau layanan mencakup empat hal berikut :

- 1) Atribut layanan pelanggan
Adalah penyampaian layanan atau jasa harus tepat waktu, akurat, dengan perhatian dan keramahan.
- 2) Pendekatan untuk penyempurnaan kualitas jasa
Merupakan aspek penting dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan. Faktor biaya, waktu menerapkan program, dan pengaruh layanan pelanggan.
Ketiga faktor ini merupakan inti pemahaman dan penerapan suatu sistem yang responsif terhadap pelanggan dan organisasi untuk pencapaian kepuasan optimum.
- 3) Sistem umpan balik untuk kualitas layanan pelanggan.
Umpan balik sangat dibutuhkan untuk evaluasi dan perbaikan berkesinambungan. Informasi umpan balik harus difokuskan pada hal-hal berikut : memahami persepsi pelanggan terhadap perusahaan, jasa perusahaan dan para pesaing, mengukur dan memperbaiki kinerja perusahaan; mengubah kelemahan menjadi peluang berkembang, sebelum pesaing lain melakukannya; mengembangkan sarana komunikasi internal

agar setiap orang tahu apa yang mereka lakukan; dan menunjukkan komitmen perusahaan pada kualitas dan para pelanggan.

4) Implementasi

Sebagai bagian dari proses implementasi jasa dan level layanan pelanggan sebagai bagian dari kebijakan organisasi.

4. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada PT. Persero Telkom

Untuk memberikan layanan yang bermutu ada beberapa pendekatan yang dikembangkan oleh para akademisi dan praktisi bisnis manajemen AS (www.kkppi.go.id/dloads/kondstel.pdf), yakni:

a. *Service triangle*

Service triangle adalah suatu model interaktif manajemen layanan yang mencerminkan hubungan antara dua perusahaan dan para pelanggannya. Model tersebut terdiri dari 2 elemen, yaitu:

- 1) Strategi layanan, yaitu suatu strategi untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada pelanggan. Strategi layanan yang efektif harus didasari oleh konsep atau misi yang dapat dengan mudah dimengerti oleh seluruh individu di dalam perusahaan serta diikuti oleh berbagai tindakan nyata yang bermanfaat bagi para pelanggan dan mampu membedakan perusahaan yang menerapkan strategi tersebut dengan para pelanggan, sehingga perusahaan mampu merebut pelanggan baru.

- 2) Sumber daya manusia yang memberikan pelayanan digolongkan dalam 3 kelompok:

Sumber daya yang berinteraksi langsung dengan para pelanggan, sumber daya yang memeberikan pelayanan tetapi kadangkala saja berinteraksi langsung, dan sumber daya manusia pendukung. Tergolong dalam kelompok manapun, sumber daya manusia tetap memusatkan perhatian kepada pelanggan dengan cara mengetahui siapa sajakah para pelanggan perusahaan, mempelajari apa sajakah kebutuhan pelanggan, dan mencari tahu bagaimanakah cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk itu diperlukan. Jadi budaya perusahaan yang menitik beratkan pada layanan kepada para pelanggan merupakan lingkungan kerja yang konduktif.

b. *Total Quality Service*

Total Quality Service (TQS) didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana perusahaan berkemampuan untuk memberikan layanan bermutu kepada *stakeholdersnya*, pelanggan, pemilik, dan pegawai. TQS pada dasarnya merupakan penjabaran dari segitiga layanan di atas. TQS memiliki 5 elemen yang saling terkait satu sama lain:

- 1) *Marketing and Customer Research* (riset pasar dan pelanggan)
Riset pasar adalah suatu kegiatan penelitian terhadap struktur dan dinamika pasar tempat dimana perusahaan berencana untuk berlapor didalam, yang meliputi indentifikasi segmen pasar, analisis demografi, anlisis segmen pasar potensial, dan analisa kekuatan. Kekuatan yang ada dalam pasar riset pelanggan adalah mencari tahun harapan. Keinginan dan harapa pelanggan secara individual terhadap layananyang ditawarkan. Hasil dari kedua riset tersebut merupakan semacam kompas bagi perusahaan dalam memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya.
- 2) *Strategi Formulation* (perumusan strategi)
Yaitu suatu proses perancangan baru strategi mempertahankan pelanggan yang ada dan meraih pelanggan baru. Strategi merupakan semacam perusahaan dalam memerikan layanan yang bermutu, untuk itu agar perumusan strategi menghasilkan strategi yang efektif diperlukan pengetahuan mengenai bidang dan misi perusahaan, nilai dan norma yang berlaku di dalam perusahaan, pengetahuan mengenai cara-cara memajukan teknologi, operasi, metodologi, dan struktur organisasi untuk memenuhi permintaan para pelanggan.
- 3) *Education Training and Communication*
Pendidikan dan pelatihan sangat penting bagi pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia agar mereka mampu memberikan layanan yang bermutu pula kepada para pelanggan. Sedangkan komunikasi berperan dalam mendistribusikan informasi setiap individu di dalam perusahaan. Ketiga hal ini juga berperan dalam hal meningkatkan pengertian sumber daya manusia atas keinginan dan harapan para pelanggan, visi dan misi, nilai-nilai perusahaan, dan strategi untuk mempertahankan pelanggan dan meraih pelanggan baru. Diklat dan komunikasi ini adalah motor penggerak, sehingga perusahaan mampu memberikan layanan yang bermutu kepada pelanggan.
- 4) *Process Improvement* (penyempurnaan proses)
Berbagai usaha di seluruh tingkatan di dalam perusahaan untuk berkembang menyempurnakan proses, membutuhkan kajian, dan pengujian yang jika diperlukan diikuti oleh perbaikan seluruh tata cara kebijakan. Peraturan dan metode kerja yang terdapat di dalam perusahaan proses yang terus menerus ini merupakan semacam alat bagi perusahaan agar layanan yang diberikan dapat mengarah pada tingkat mutu yang setinggi mungkin.

- 5) *Assessment Measurement and Feedback* (penilaian, pengukuran dan perolehan umpan balik)
Adalah yang berperan dalam menginformasikan kepada pelanggan sumber daya manusia seberapa jauh mereka mampu memenuhi keinginan dan harapan pelanggan. Hasil penilai kinerja umpan balik dijadikan dasar untuk memberikan batas jasa kepada sumber daya manusia serta memberikan isyarat kepada perusahaan tentang apa-apa yang perlu diperbaiki, kapan perlu diperbaiki, dan bagaimana cara memperbaiki (Albercht, K dalam Budi W Soedjpto, 1997:18,21).

c. *Conceptual model of service quality*

Pendekatan ini dikembangkan A Parasuraman, Leonard I, Berry dan Valerie A **Zeithami**. Menurut model tersebut terdapat ada 5 kesenjangan yang menyebabkan perusahaan tidak mampu memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggan:

- 1) Kesenjangan antara harapan pelanggan dan manajemen perusahaan yang tercipta akibat manajemen perusahaan selalu mengerti apa yang menjadi harapan para pelanggan.
- 2) Kesenjangan antara persepsi manajemen perusahaan atas harapan pelanggan dan spesifikasi *service quality* yang menjadi akibat kesalahan pelanggan ke dalam bentuk tolak ukur *service quality*.
- 3) Kesenjangan antara spesifikasi *service quality* dan pemberian pelayanan kepada pelanggan yang mengakibatkan ketidak mampuan sumber daya manusia perusahaan untuk memenuhi standar mutu pelayanan yang telah ditetapkan.
- 4) Kesenjangan antara pemberian pelayanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal yang tercipta karena perusahaan tidak mampu memenuhi janji-janji yang dikomunikasi secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi.
- 5) Kesenjangan antara harapan pelanggan dan kegiatan layanan yang ditemui sebagai akibat tidak terpenuhinya harapan para pelanggan.

Dalam upaya meningkatkan jasa pelayanan sekaligus pemasaran PT. Telkom telah melaksanakan sejumlah inisiatif pemasaran untuk meningkatkan permintaan serta membentuk *customer service group* untuk melayani pelanggan-pelanggan besarnya. Lebih jauh lagi PT. Telkom telah mengimplementasikan survei pelanggan.

B. Pelayanan Publik

1. Konsepsi Pelayanan Publik

a. Pengertian Pelayanan

Pengertian tentang pelayanan diperlukan agar dapat dicapai pemahaman yang utuh tentang kualitas pelayanan kesehatan masyarakat untuk dapat memahaminya maka perlu diketahui 3 makna yang tertuang dalam kosa kata pelayanan yaitu: perbuatan, pemenuhan kebutuhan dan kemudahan (Irwan Noor, 2001:15). Dengan demikian pada makna pelayanan ada kandungan unsur keaktifan dari suatu perbuatan, yang artinya pula bukan suatu tindakan yang menunggu suatu aktifitas, tetapi pelayanan menunjuk suatu gerak aktifitas aktif. Keaktifan dapat saja berwujud kemampuan mencari tahu akan kebutuhan yang akan dilayani, karena dalam konteks ini berkenaan dengan publik, maka konsepsi pelayanan publik sebenarnya berhubungan dengan keaktifan untuk mencari tahu lebih jauh kebutuhan dan kehendak publik tersebut.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, pengertian pelayanan menyangkut 3 (tiga) hal yaitu:

- a. Perihal atau cara melayani dalam hal ini menitik beratkan pada "bagaimana" pelayanan itu diberikan
- b. *Service* atau jasa yakni menunjukkan pada apakah pelayanan itu.
- c. Kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jumlah beli barang atau jasa yakni menunjukkan pada maksud pelayanan itu (Rosjidi, 1992: 30).

Sedangkan menurut kamus istilah pekerjaan sosial, pelayanan adalah usaha memberikan bantuan atau pertolongan kepada orang lain, baik berupa bantuan materi maupun non materi agar orang itu dapat mengatasi masalahnya (Suparlan, 1990:102). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan adalah cara atau usaha memberikan bantuan atau sesuatu kepada seseorang atau orang lain dalam bentuk barang atau jasa dengan sebaik-baiknya agar orang tersebut dapat mengatasi masalah yang dihadapi dan biasanya masih terkait dengan bidang kehidupan sosial.

b. Pengertian Pelayanan Publik

Sebelum kita membahas tentang pelayanan kesehatan maka akan lebih baik apabila kita pahami terlebih dahulu pengertian pelayanan publik karena pelayanan kesehatan merupakan salah satu bagian dari pelayanan publik. Adapun definisi publik menurut Dwigh Waldo adalah:

Pengertian publik menurut analisis struktural fungsional adalah lembaga-lembaga kegiatan yang berhubungan erat dengan identitas suatu golongan dengan kegiatan golongan sebagai suatu kesatuan yang mempunyai ciri-ciri tersendiri, norma-norma sendiri, semboyan dan tata caranya sendiri. (Dwigh Waldo, 1984:3)

Lebih lanjut Waldo juga menjelaskan bahwa pengertian publik itu mencakup 2 (dua) hal yaitu pemerintah dan Negara yang berfungsi sebagai pelayan masyarakat. Sedangkan pendapat M. Irfan Islamy yang dimaksud dengan publik yaitu: "bahwa pengertian publik secara tradisional tidak lagi diartikan semata-mata bersifat kelembagaan (misalnya negara) akan tetapi lebih jauh dari itu dalam hubungannya dengan seberapa besar pengaruh atau kaitan lembaga tersebut dengan kepentingan publik" (Irfan Islamy, 1999:11).

Dengan demikian pelayanan kepada masyarakat atau pelayanan publik dapat diartikan sebagai upaya dan kegiatan untuk memberikan bantuan kepada masyarakat melalui servis atau jasa tertentu yang diberikan oleh Negara. Selanjutnya untuk mempertegas pengertian pelayanan publik maka dalam keputusan menteri Negara pemberdayaan aparatur Negara nomor 81 tahun 1993 tentang pedoman tata laksana pelayanan publik disebutkan bahwa:

Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah dan di lingkungan BUMN atau daerah dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan oleh karena itu instansi pemerintah sebagai Lembaga Administrasi Negara mempunyai motif bahwa dalam proses pelaksanaan kegiatannya bermotif pada pemberdayaan servis yang seefisien, seekonomis dan seefektif mungkin kepada setiap warga negara yang harus dilayaninya (Moekijat, 1984: 45-46).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikatakan bahwa hakikat pelayanan publik menurut Djoko Wijono mengandung 3 unsur yaitu:

1. Meningkatkan mutu dan produktifitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di bidang pelayanan publik.
2. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan sehingga pelayanan publik dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.
3. Mendorong tumbuhnya kreatifitas, prakarsa, dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas (Djoko Wijono, 1997:114)

Di negara berkembang seperti indonesia, kesejahteraan masyarakat sangat tergantung dari kemampuan untuk dapat memperoleh pelayanan publik. Pelayanan publik di indonesia meliputi berbagai bidang antara lain: bidang pendidikan, kesehatan, transportasi umum, perumahan, kesejahteraan sosial, listrik, pelayanan pajak dan sebagainya, yang diselenggarakan oleh pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial warganegara. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Syahrir bahwa:

”Departemen yang erat kaitannya dengan pelayanan publik adalah Departemen pendidikan dan kebudayaan (pelayanan pendidikan) dan departemen kesehatan (pelayanan kesehatan masyarakat) serta lembaga bulog (untuk hubungan dengan beras) selain itu ada BUMN yang menyediakan *public utilities* seperti PLN, PAM, PT Perum Postel, PT Garuda” (Syahrir, 1986:9

Dengan demikian pelayanan kesehatan merupakan salah satu bentuk dari pelayanan publik. Oleh karena itu PNS yang bertugas untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat juga termasuk sebagai administrator publik, harus menyadari dan menjalankan tugasnya dengan baik yaitu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat karena PNS sebenarnya adalah abdi masyarakat sehingga ia harus mengabdikan kepada masyarakat.

Pelayanan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari administrasi dan manajemen, memiliki sejumlah karakteristik. Karakteristik pelayanan seperti diungkapkan oleh Bower dan Schineider dalam Zauhar (1994:3) adalah:

- a. Tidak seperti produk material, pelayanan bersifat intangibel. Sebagai konsekuensinya maka pelayanan tidak dapat gampang diuji sampelnya atau diukur dengan standart baku tertentu
- b. Produksi dan konsumsi pelayanan relatif tidak terpisahkan oleh waktu, atau jika dipisahkan jaraknya tidak terlalu lama, pelayanan dikonsumsi seperti ia diproduksi karena sifatnya yang demikian ini maka sulit dilakukan pembuangan produk yang jelek dalam proses produksi dan konsumsi
- c. Penghasil pelayanan merupakan bagian dari produk itu sendiri, karena antara penerima dan penghasil pelayanan terjalin hubungan personal
- d. Tidak seperti barang-barang manufaktur, yang eksistensinya tidak tergantung pada konsumen, produk pelayanan sangat memerlukan konsumen

Dari beberapa pengertian pelayanan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan suatu bentuk usaha pelayanan yang dilakukan baik oleh individu ataupun organisasi sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki dalam rangka memberikan bantuan kemudahan untuk dapat mencapai tujuan dari publik atau pelanggan.

2. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Dalam konteks pelayanan publik dapat dipahami bahwa keberhasilan proses pelayanan publik sangat tergantung pada dua pihak yaitu birokrasi atau budaya organisasi (pelayan) dan masyarakat (yang dilayani). Dengan demikian untuk melihat kualitas pelayanan publik perlu diperhatikan dan dikaji dua aspek pokok yakni Pertama, aspek proses internal organisasi birokrasi (pelayan), Kedua, aspek eksternal organisasi yakni kemanfaatan yang dirasakan oleh masyarakat pelanggan.

Dilihat dari aspek internal organisasi, aparat birokrasi publik yang akan melaksanakan pelayanan publik harus memahami beberapa prinsip pokok dalam memberikan pelayanan yakni:

- a. **Prinsip Aksestabililitas**, yaitu bahwa pada hakikatnya, dimana setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau secara mudah oleh setiap pengguna pelayanan, harus sedapat mungkin dekat dan mudah dijangkau atau diakses oleh pengguna pelayanan
- b. **Prinsip kontinuitas**, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut

- c. **Prinsip teknikalitas**, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan proses pelayanannya harus ditandatangani oleh tenaga yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan sistem, prosedur dan instrumen pelayanan.
- d. **Prinsip profitabilitas**, yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintahan maupun bagi masyarakat luas
- e. **Prinsip akuntabilitas**, yaitu bahwa proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (Irfan Islamy, 1999: 4)

Begitu pentingnya profesionalisme pelayanan publik ini, pemerintah melalui menteri negara pendayagunaan aparatur negara telah mengeluarkan suatu kebijakan nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan publik yang perlu dipedomani oleh setiap birokrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan prinsip-prinsip pelayanan sebagai berikut:

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan perlu ditetapkan dan dilaksanakan secara mudah, lancar, cepat, tepat tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan
2. Kejelasan dan kepastian, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian dalam hal prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administrasi, unit kerja pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya atau tarif pelayanan, tata cara pembayaran dan jangka waktu penyelesaian pelayanan
3. Keamanan, dalam arti adanya proses dan produk hasil pelayanan yang dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum bagi masyarakat
4. Keterbukaan, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan, unit kerja pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian rincian biaya atau tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan difahami oleh masyarakat baik diminta maupun tidak diminta.
5. Efisiensi, dalam arti bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan
6. Ekonomis, dalam arti bahwa pengenaan biaya atau tarif pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang dan jasa pelayanan, kemampuan masyarakat untuk membayar dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku

7. Keadilan dan pemerataan, yang dimaksud agar jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan adil bagi seluruh lapisan masyarakat
8. Ketepatan waktu, dalam arti bahwa pelaksanaan pelayanan harus dapat diselesaikan tepat pada waktu yang ditentukan (Irfan Islamy, 1999: 5-6)

Kedelapan prinsip di atas perlu mendapat perhatian dan pemahaman yang serius dari setiap aparat pelayanan. Merekalah yang menjadi birokrasi garis depan dimana pada pundak merekalah baik buruknya mutu pelayanan itu berada. Masyarakat sebagai pengguna pelayanan akan menilai sejauh mana birokrasi garis depan tersebut telah dapat mewujudkan semua prinsip pelayanan diatas.

Oleh karena itu dapat respon prinsip-prinsip pelayanan publik yang perlu dipedomani oleh segenap aparat birokrasi pelayanan publik, maka kiranya harus disertai pula oleh sikap dan prilaku yang santun keramahtamahan dari aparat pelayanan publik baik dalam cara menyampaikan sesuatu yang berkenaan dengan proses pelayanan maupun dalam hal ketepatan waktu pelayanan. Hal ini dimungkinkan agar layanan tersebut dapat memuaskan orang-orang atau kelompok orang yang dilayani.

3. Standar Pelayanan

Untuk dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin maka diperlukan suatu standar pelayanan dalam pelayanan publik dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar kualitas pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati baik oleh pemberi layanan maupun penerima layanan.

Menurut pendapat Rowland yang dikutip Azwar (1996: 39) standar pelayanan adalah spesifikasi dari fungsi atau tujuan yang harus dipenuhi oleh suatu sarana pelayanan agar pemakai jasa pelayanan dapat memperoleh keuntungan yang maksimal dari pelayanan yang diselenggarakan. Adapun standar pelayanan yang diberlakukan adalah standar persyaratan minimal, yang dimaksud dengan standart persyaratan minimal Adalah yang menunjuk pada keadaan minimal yang harus dipenuhi untuk dapat menjamin terselenggaranya pelayanan medis yang bermutu. Terdiri dari:

- a. Pelayanan yang ramah
 - 1). Kesopanan dan keramahtamahan dalam memberikan pelayanan, personil yang ada digaris depan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal harus dapat memberikan sentuhan pribadi yang menyenangkan penampilan bahasa tubuh dan bahasa tutur yang sopan, ramah, ceria, lincah, dan gesit.
 - 2). Tanggung jawab, bertanggung jawab penerimaan pesan atau permintaan dan penanganan keluhan pelanggan eksternal.
- b. Penanganan pasang baru dan penanganan gangguan.
 - 1). Kepastian waktu pelayanan, ketepatan waktu yang diharapkan berkaitan dengan waktu proses atau penyelesaian, pengiriman, penyerahan, pemberian jaminan atau garansi dan menanggapi keluhan-keluhan.
 - 2). Akurasi Pelayanan, akurasi pelayanan berkaitan dengan realibilitas pelayanan, bebas dari kesalahan-kesalahan.
- c. Pembayaran rekening
 - 1). Akurasi Pelayanan, akurasi pelayanan berkaitan dengan realibilitas pelayanan, bebas dari kesalahan-kesalahan.
 - 2). Kesopanan dan keramahtamahan dalam memberikan pelayanan, personil yang ada digaris depan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal harus dapat memberikan sentuhan pribadi yang menyenangkan penampilan bahasa tubuh dan bahasa tutur yang sopan, ramah, ceria, lincah, dan gesit.
 - 3). Tanggung jawab, bertanggung jawab penerimaan pesan atau permintaan dan penanganan keluhan pelanggan eksternal.
- d. Penataan ruang dan menjaga kebersihan.
 - 1). Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, kenyamanan pelayanan berkaitan dengan tunggu atau tempat pelayanan, kemudahan, ketersediaan data/informasi dan petunjuk-petunjuk.
 - 2). Atribut pendukung pelayanan, dapat berupa ruang tunggu yang cukup, AC, bahan bacaan, TV, musik, dan kebersihan lingkungan.

Dalam keputusan menteri pendayagunaan aparatur negara nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

1. *Prosedur pelayanan*, prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima layanan termasuk pengaduan
2. *Waktu pelayanan*, waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan
3. *Biaya pelayanan*, biaya pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian layanan
4. *Produk pelayanan*, hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

5. *Sarana prasarana*, penyediaan sarana dan prasara yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik
6. *Kompetisi petugas pemberi pelayanan*, kompetisi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan

4. Manajemen Pelayanan Publik

Aktivitas manajemen yang dimaksud disini adalah aktivitas yang dilakukan oleh manajemen dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Moenir, 1998: 163) dan manajemen pelayanan itu sendiri adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak-pihak yang dilayani (Moenir, 1998: 186) sedangkan manajemen pelayanan publik adalah manajemen proses yang kegiatannya diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum atau kepentingan perorangan melalui cara-cara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani (Moenir, 1998: 204)

Dengan adanya cara-cara yang tepat untuk menangani kegiatan pelayanan akan sangat membantu kelancaran dan kecepatan penanganan kepentingan orang-orang yang bersangkutan disini termasuk masalah prosedur dan metode yang sederhana sehingga pelaksanaan kegiatan dapat efektif dan efisien, mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Selain melalui cara-cara yang tepat, pelayanan publik dapat berhasil dengan baik jika didukung dengan unsur pelaku. Pelaku dapat berbentuk badan atau organisasi yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan manusianya selaku pegawai baik secara kelompok atau individual dan sebagai pelaku dalam pelayanan publik di Indonesia adalah pegawai Republik Indonesia yang di dalamnya terdapat kelompok yang dominan baik dalam hal peran layanannya maupun dalam hal jumlahnya, yaitu Pegawai Negeri Sipil. Adapun yang dimaksud dengan pegawai negeri sipil sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-undang nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu:

”Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan” (pasal 3).

Dalam pasal 3 tersebut dipertegas dalam peraturan pemerintah nomor 30 tahun 1980 tentang kewajiban Pegawai Negeri Sipil antara lain pada butir:

- a. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggungjawab
- b. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.

Dari uraian tersebut diatas dapat diketahui bahwa di dalam suatu penyelenggaraan pelayanan yang dipandang sebagai suatu proses, dibutuhkan suatu manajemen yang tepat dan didalam manajemen pelayanan publik yang bertindak sebagai pelaku manajemen adalah Pegawai Negeri Sipil yang bertugas dalam melayani kepentingan umum sehingga diperoleh suatu pelayanan yang berkualitas serta mampu memenuhi hak orang yang dilayani secara utuh dan bersih.

5. Kepuasan Pelanggan

Ada beberapa pakar yang memberikan definisi mengenai kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Engel et.al (dalam Soeprapto, 2002:33) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan akan timbul apabila hasil (*out comes*) tidak memenuhi harapan. Kotler (dalam Soeprapto, 2002:33) menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan adalah ” *The level of person’s state resulting from comparing a product’s perceived performance (or out comes) in relation to the person’s expectations*”. Unsur utama dari kepuasan pelanggan adalah kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan dan harapan setiap pelanggan. Dengan demikian dalam kepuasan pelanggan terkandung pula adanya evaluasi sebagaimana dinyatakan oleh Wilkie (dalam Soeprapto, 2002: 33-34) bahwa kepuasan pelanggan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk

atau jasa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan pada dasarnya mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau yang dirasakan

6. Peningkatan Kualitas Pelayanan

Peningkatan kualitas pelayanan menurut Parasuraman antara lain (dalam Fandy Tjiptono 1996: 70) meliputi lima dimensi pokok, yaitu:

- 1) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- 2) Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- 3) Daya tanggap (*responsiveness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
- 5) *Empati*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Lovelock (1992) mengemukakan lima prinsip yang harus diperhatikan bagi pelayan publik, agar kualitas layanan dapat dicapai antara lain:

- 1) *Tangible (terjamah)*, yang antara lain meliputi kemampuan fisik, peralatan, personil dan komunikasi material.
- 2) *Realiabile (handal)*, yang meliputi kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki keajegan.
- 3) *Responsiveness (pertanggungjawaban)*, yaitu rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan.
- 4) *Assurance (jaminan)*, yang meliputi pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai
- 5) *Empathy (empati)*, yaitu perhatian perorangan pada pelanggan.

Disamping itu maka dalam rangka peningkatan pelayanan publik dalam memberikan layanan publik setidaknya para pelayan publik harus:

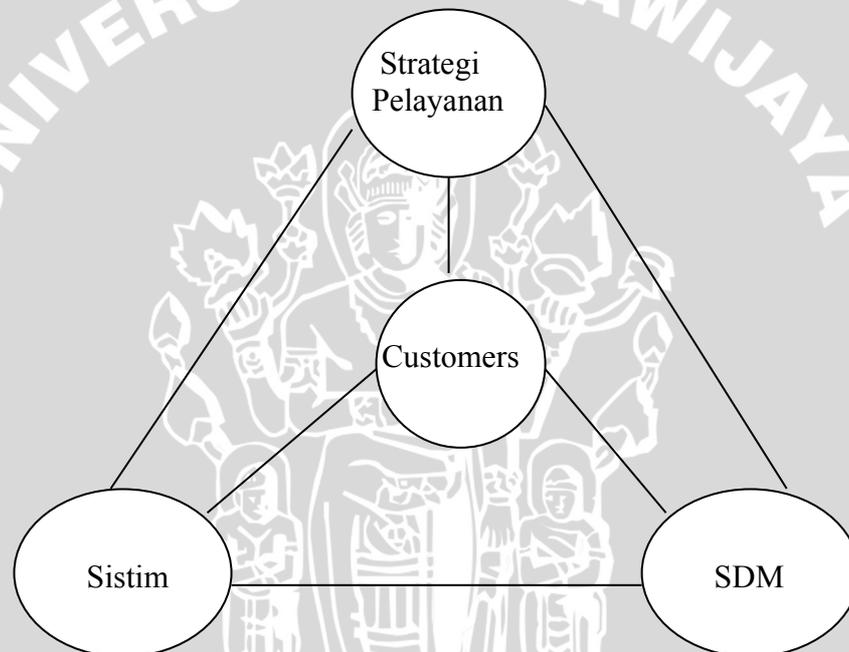
- 1) Mengetahui kebutuhan yang dilayani
- 2) Menerapkan persyaratan manajemen untuk mendukung penampilan (kinerja)
- 3) Memantau dan mengukur kinerja

Untuk itu sebagai perwujudan dari apa yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh pelayan publik agar kualitas layanan menjadi baik, maka dalam memberikan layanan publik seharusnya:

- 1) Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan (prosedurnya sederhana)
- 2) Mendapat pelayanan yang wajar
- 3) Mendapat pelayanan yang sama tanpa pilih kasih
- 4) Mendapat perlakuan jujur dan terus terang (transparansi)

Dalam pandangan Albrecht dan Zemke (1990:41) kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistim pelayanan, sumberdaya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan (customers), seperti tampak pada gambar 1 berikut ini:

Gambar 1 Segitiga Pelayanan Publik



Sumber: Albrecht and Zemke. 1990

Dari gambar di atas diartikan bahwa sistim pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Suatu sistim yang baik akan memberikan prosedur pelayanan yang terstandar dan memberikan mekanisme kontrol di dalam dirinya (*build in control*) sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi akan mudah diketahui. Selain itu sistim pelayanan juga harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ini berarti organisasi harus mampu merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menyediakan sistim pelayanan dan strategi yang tepat.

7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik

Pada dasarnya pemerintah telah melakukan berbagai upaya agar menghasilkan pelayanan yang lebih cepat, tepat, manusiawi, murah, tidak diskriminatif, dan transparan. Selain itu, pemerintah juga sedang menyusun Rancangan Undang-Undang tentang Pelayanan Publik yang isinya akan memuat standar pelayanan minimum. Namun, upaya-upaya yang telah ditempuh oleh pemerintah nampaknya belum optimal. Salah satu indikator yang dapat dilihat dari fenomena ini adalah pada fungsi pelayanan publik yang banyak dikenal dengan sifat birokratis dan banyak mendapat keluhan dari masyarakat karena masih belum memperhatikan kepentingan masyarakat penggunaannya. Kemudian, pengelola pelayanan publik cenderung lebih bersifat direktif yang hanya memperhatikan/mengutamakan kepentingan pimpinan/organisasinya saja. Masyarakat sebagai pengguna seperti tidak memiliki kemampuan apapun untuk berkreasi, suka tidak suka, mau tidak mau, mereka harus tunduk kepada pengelolanya. Seharusnya, pelayanan publik dikelola dengan paradigma yang bersifat *supportif* di mana lebih memfokuskan diri kepada kepentingan masyarakatnya, pengelola pelayanan harus mampu bersikap menjadi pelayan yang sadar untuk melayani dan bukan dilayani.

Berkaitan dengan hal-hal tersebut, memang sangat disadari bahwa pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan atau faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik, antara lain:

1. Kurang *responsif*. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.
2. Kurang *informatif*. Berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat, lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.
3. Kurang *accessible*. Berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut.

4. Kurang *koordinasi*. Berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya sangat kurang berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
5. *Birokratis*. Pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama. Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan (*front line staff*) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan di lain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan.
6. Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
7. *Inefisien*. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan

Agar dapat memenuhi keinginan masyarakat, selain perlu mereformasi paradigma pelayanan publik, disahkannya sesegera mungkin UU tentang Pelayanan Publik, pemecahan permasalahan pelayanan publik lainnya, yaitu dengan cara, antara lain melalui pembentukan model pelayanan publik yang sesuai dengan perkembangan jaman seperti sekarang ini di mana pemerintah berada dalam era desentralisasi. Beberapa model pelayanan publik dalam kerangka desentralisasi. Model pertama yang paling lama dan paling banyak dianut oleh berbagai negara di dunia, terutama negara berkembang adalah model *traditional bureaucratic authority*. Ciri dari model ini adalah bahwa pemerintahan daerah bergerak dalam kombinasi tiga faktor yaitu : pertama, penyediaan barang dan layanan publik lebih banyak dilakukan oleh sektor publik (*strong public*

sector). Kedua, peran pemerintah daerah sangat kuat (*strong local government*) karena memiliki cakupan fungsi yang luas, model operasi yang bersifat mengarahkan, derajat otonomi yang sangat tinggi, dan tingkat kendali eksternal yang rendah. Ketiga, pengambilan keputusan dalam pemerintah daerah lebih menekankan pada demokrasi perwakilan (*representative democracy*).

Dari penjelasan di atas dalam pelayanan publik juga terdapat faktor pendukung yang penting, diantaranya faktor kesadaran para pejabat serta petugas yang berkesinambungan dalam pelayanan publik, faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan, faktor organisasi yang merupakan alat atau sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme pelayanan, faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, faktor keterampilan petugas dan faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan Moenir (1995:88).

1. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan pada jiwa seseorang yaitu merupakan titik temu atau equilibrium dari beberapa pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan dalam jiwa yang bersangkutan. Kesadaran adalah suatu proses yang kadang-kadang memerlukan waktu cukup lama dan dalam keadaan tenang dan tidak emosi.

2. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan orang. Aturan dalam organisasi mutlak keberadaannya agar organisasi dan pekerjaan dapat berjalan teratur dan terarah. Selanjutnya agar peraturan dapat mencapai apa yang dimaksud, maka ia harus difahami oleh semua orang yang berkepentingan terutama orang-orang yang bertugas dalam bidang yang diatur itu disertai dengan disiplin yang tinggi.

3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi sebagai suatu sistem merupakan alat yang efektif dalam usaha pencapaian tujuan, dalam hal ini pelayanan yang baik dan memuaskan. Dalam rangkaian faktor organisasi, sebagai pendukung penyelenggaraan pelayanan, terdapat didalamnya apa yang disebut prosedur dan metode. Prosedur ialah rangkaian tindak/langkah yang harus diikuti untuk mencapai tahap tertentu dalam usaha pencapaian tujuan. Prosedur biasa disebut dengan tata cara/tata kerja dan mempunyai bobot tersendiri yaitu menentukan keabsahan suatu perbuatan yang dilakukan oleh seseorang. Prosedur yang sudah dilakukan dinamakan dengan *standart operating procedures* (SOP). Metode mempunyai batasan hampir sama dengan prosedur, hanya bedanya, 1) kalau prosedur sifatnya majemuk menyangkut beberapa unit kerja, penanggung jawab pekerjaan atau masalah, tetapi kalau metode sifatnya tunggal menyangkut satu unit kerja, penanggung jawab atau masalah.

4. Faktor Pendapatan

Pendapatan ialah semua pendapatan seseorang sebagai imbalan atas tenaga atau pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain/badan atau organisasi, baik dalam bentuk uang, natura maupun fasilitas dalam jangka waktu tertentu. Pendapatan pegawai berfungsi sebagai faktor pendukung dalam pelaksanaan pelayanan, karena pada dasarnya tujuan orang bekerja agar mendapatkan imbalan yang sepadan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Karena itu apabila pendapatan yang diterima pegawai ternyata jauh dari mencukupi meskipun untuk kebutuhan minimum, maka dalam melaksanakan pekerjaan mereka diliputi rasa resah dan tidak tenang. Akibatnya ada yang menyimpang sebab melalui penyimpangan itu ia memperoleh suatu keuntungan.

5. Faktor Kemampuan dan Ketrampilan

Faktor pendukung berikutnya adalah kemampuan, ketrampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan, baik mereka yang termasuk dalam golongan pimpinan (manajemen), maupun petugas/pekerja. Bagi manajemen ada 3 kemampuan yang harus dimiliki (*managerial skill*) agar dapat bertugas selaku manajer yang berhasil, ialah kemampuan teknis (*technical skill*), kemampuan bersifat manusiawi (*human skill*) dan kemampuan membuat konsepsi (*conceptual skill*). Bagi petugas/pekerja bukan manajer sangat diperlukan keterampilan melaksanakan tugas/pekerjaan yang pada umumnya menggunakan 4 unsur, yaitu otot, saraf, perasaan dan pikiran dengan bobot berbeda sesuai dengan jenis pekerjaannya.

C. Indek Kepuasan Masyarakat (IKM)

Untuk mengetahui kepuasan masyarakat atau pelanggan dapat dilakukan melalui pengukuran kepuasan masyarakat atau pelanggan, untuk dapat mengetahui sampai sejauh mana pelayanan telah mampu memenuhi harapan atau dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan, maka organisasi harus mengetahui tingkat harapan pelanggan atau suatu atribut tertentu. Harapan pelanggan ini selanjutnya akan dibandingkan dengan kinerja aktualnya, sehingga dari sini akan diperoleh *indeks kepuasan pelanggan* yang mencerminkan kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan.

Menurut Tjiptono (1997:31), Indeks Kepuasan Pelanggan adalah mengukur perbedaan antara apa yang ingin diwujudkan oleh pelanggan dalam membeli suatu produk atau jasa dan apa yang sesungguhnya ditawarkan perusahaan. Sedangkan Bragan (1992:51-53) memberikan alasan penggunaan Indeks Kepuasan Pelanggan sebagai ukuran untuk mengetahui kualitas pelayanan adalah berdasarkan kebanyakan pendapat yang mengatakan bahwa untuk

mengetahui program mutu, apapun bentuk organisasinya keberhasilan dari program mutu tersebut diukur dari kepuasan pelanggan”.

Menurut Kep./25/M.PAN/2/2004 tersebut terdapat 14 unsur yang “relevan, valid dan reliable”, sebagai unsur minimal yang harus ada sebagai dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat, yaitu:

1. *Prosedur Pelayanan*, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. *Persyaratan Pelayanan*, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. *Kejelasan petugas pelayanan*, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan.
4. *Kedisiplinan petugas pelayanan*, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. *Tanggung jawab petugas pelayanan*, yaitu kejelasan wewenang dan tanggungjawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. *Kemampuan petugas pelayanan*, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
7. *Kecepatan pelayanan*, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggaraan pelayanan.
8. *Keadilan mendapatkan pelayanan*, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. *Kesopanan dan keramahan petugas*, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. *Kewajaran biaya pelayanan*, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang telah ditetapkan oleh unit pelayanan.
11. *Kepastian biaya pelayanan*, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
12. *Kepastian jadwal pelayanan*, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
13. *Kenyamanan lingkungan*, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
14. *Keamanan pelayanan*, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit pelayanan ataupun sarana yang digunakan sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Sedangkan Indeks Kepuasan Masyarakat menurut Perda Propinsi Jawa Timur Nomor 11 Tahun 2005 tentang Pelayanan Publik di Propinsi Jawa Timur adalah “ukuran kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan yang disediakan

oleh penyelenggara pelayanan publik berdasarkan standar pelayanan yang telah ditetapkan.” Dalam hal ini penyelenggara pelayanan publik wajib melakukan penilaian kinerja penyelenggaraan pelayanan publik secara periodik. Untuk melaksanakan penilaian kinerja dilakukan melalui pengukuran indeks kepuasan masyarakat sesuai dengan standar pelayanan publik masing-masing penyelenggara pelayanan publik.

Teori demokratis mengatakan, bahwa kedaulatan ada di tangan rakyat, dimana salah satu semangat yang terkandung di dalamnya adalah pemerintahan untuk rakyat, dengan demikian pemerintahan yang mengakui dirinya sebagai pemerintahan demokratis adalah yang menggunakan konsep demokratis dalam proses penyelenggaraan negara. Memperlakukan rakyat dengan baik sesuai dengan harkat martabatnya karena berlangsungnya suatu pemerintahan ditentukan oleh kehendak rakyat.

Dalam hubungan inilah pelayanan sebagai salah satu fungsi pemerintah, pada tingkat operasionalnya harus dapat melindungi dan memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Memenuhi dan melindungi tuntutan kebutuhan masyarakat sebagai bagian dari wujud pelayanan dimaksudkan agar masyarakat dapat terpuaskan. Itulah sebabnya untuk memperbaiki kinerja Pemerintahan di Amerika Serikat, dari sepuluh formula yang dikemukakan oleh *Osborne dan Geabler* (1996:191), satu diantaranya adalah pemerintah sebagai pelayanan masyarakat haruslah lebih mementingkan terpenuhinya kepuasan pelanggan, bukan memenuhi apa yang menjadi kemauan birokrasi sendiri.

Hal ini berarti upaya untuk memuaskan masyarakat terkait dengan misi pemerintahan, yaitu dengan tidak lagi bertumpu pada kekuasaan melainkan telah bergeser pada pelayanan. Pemerintahan, seperti dikatakan Mac Iver (192: 101) adalah demi untuk mereka yang diperintah dan bukan demi yang memerintah, maka semua aktivitasnya pada umumnya hanya ditujukan pada kesejahteraan umum. Dinyatakannya pula bahwa dalam negara yang moderen konsepsi negara yang tadinya dalam mata mereka yang menjadi rakyatnya semata-mata alat kekuasaan, kini telah menjadi suatu badan pelayanan.

Sebagai suatu badan pelayanan, negara perlu diurus, diatur dan dikelola agar dapat menghasilkan pelayanan yang berkualitas tanggung jawab akan

semua itu, bila disimak dari teori “Kontrak Sosial” *JJ Rousseau*, terletak pada pemerintah. Dengan demikian penekanan pada tanggung jawab harus dilihat, hal ini penting karena sebagaimana dikatakan Rasyid (1997:11): ”manifestasi dari suatu pemerintahan adalah tanggung jawab yang pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat”. Namun pertanggung jawaban yang dikehendaki saat ini dari pelayanan pemerintah, termasuk di dalamnya pelayanan publik, adalah pertanggung jawaban yang bukan saja bersifat internal (orientasi ke dalam organisasi) tetapi yang lebih penting adalah pertanggung jawaban eksternal (orientasi ke pelanggan / masyarakat).

Sherwood dalam Supriyono (2000:7) mengatakan: “Profesionalisme pemerintah sedang mengalami pemunduran. Saat ini lebih banyak pejabat politik dalam birokrasi, dan lingkungan kerja belum mendukung atau dapat dipercaya. Tetapi pejabat pemerintah mempunyai peran penting untuk memulihkan lingkungan kerja agar sesuai dengan standart profesionalisme. Dengan demikian bidang pelayanan publik masih perlu mendapat perhatian dan pembenahan secara sungguh-sungguh dalam berbagai sektor yang menjadi pendukung terselenggaranya pelayanan publik yang efektif sehingga dapat menjawab tantangan yang ada yaitu memberikan pelayanan yang professional guna memenuhi tuntutan masyarakat.”

Hal pokok yang perlu dicapai guna memuaskan pelanggan adalah melalui peningkatan kualitas pelayanan. Kualitas Pelayanan (*service quality*) adalah “sebagai hasil persepsi dari perbandingan antara harapan dengan kinerja actual layanan”. (Gronroos dalam Pujawan, 1997:8). Sedangkan menurut Parasuraman (1998:7) diartikan sebagai “seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para pelanggan atas layanan yang mereka terima”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan adalah merupakan ukuran penilaian menyeluruh atas tingkat suatu layanan yang baik. Terciptanya kualitas pelayanan tentunya akan menciptakan kepuasan terhadap pengguna pelayanan, yang pada akhirnya akan dapat mencapai tujuan pemerintah yaitu mensejahterakan masyarakat. Hal pokok yang perlu dicapai guna memuaskan pelanggan adalah melalui peningkatan kualitas pelayanan. Kualitas Pelayanan (*service quality*)

adalah “sebagai hasil persepsi dari perbandingan antara harapan dengan kinerja aktual layanan”.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian langkah-langkah yang akan diambil bertujuan untuk mendapatkan data yang valid, relevan, dan memperoleh informasi yang lengkap maka, terlebih dahulu harus dipahami dasar yang menjadi tumpuan berpikir metode ilmiah. Khususnya dalam rangka sistematika penelitian atau dengan kata lain mampu memahami dasar pemikiran terhadap masalah yang akan diselidiki serta untuk memberikan gambaran dari masalah yang diteliti tersebut.

Selanjutnya Koentjoroningrat (1985:42) mengatakan "Penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan secara tepat sifat-sifat individu, keadaan kelompok tertentu atau untuk menentukan frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala lain dalam masyarakat."

Dalam penelitian ini peneliti menyesuaikan dengan jenis yang dipilih, maka penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif menurut DR. Husaini lebih berdasarkan pada falsafah fenomena yang mengutamakan penghayatan. Metode kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan, maka suatu peristiwa interaksi tingkahlaku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif penelitian sendiri.

Dalam bukunya Lexy J Moleong (1991:3) mengatakan "Sebagai prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang perilaku yang diamati", dalam hal ini dapat dikatakan pada populasi tertentu yang berada pada bentuk mengamati dokumen yang ada mengamati laporan-laporan tertentu dan lain sebagainya.

Dari uraian diatas jelas bahwa penelitian ini termasuk dalam kategori deskriptif dengan metode kualitatif dalam analisisnya.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya adalah masalah yang diperoleh melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya. Penetapan fokus penelitian bertujuan untuk membatasi permasalahan yang akan diteliti, sehingga peneliti

dapat memilah-milah data yang relevan atau sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau memasukkan-mengeluarkan (Moleong, 2007: 116). Artinya, peneliti melakukan pemilihan data dari seluruh data yang masuk untuk memastikan relevansi data yang dibutuhkan, atau data yang diperlukan. Namun bukan berarti data yang tidak relevan kemudian dibuang, karena suatu saat data tersebut akan dipergunakan sebagai data pendukung.

Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian adalah :

1. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. Persero Telkom dengan menerapkan *service excellence*, diantaranya adalah :
 - a. Pelayanan yang ramah
 - b. Penanganan pasang baru
 - c. Penanganan gangguan
 - d. Pembayaran rekening telepon
 - e. Penataan ruang
 - f. Menjaga kebersihan
2. Strategi dalam meningkatkan pelayanan yang diberikan PT. Persero Telkom kepada pelanggan dengan menerapkan *service excellence*, diantaranya yaitu :
 - a. Pelayanan yang ramah
 - b. Penanganan pasang baru
 - c. Penanganan gangguan
 - d. Pembayaran rekening telepon
 - e. Penataan ruang
 - f. Menjaga kebersihan
3. Faktor-faktor yang menghambat dan mendukung PT. Persero Telkom dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi dan situs penelitian adalah tempat dimana penulis menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan.

1. Lokasi Penelitian

Yang dijadikan sebagai lokasi penelitian adalah Kota Malang, karena Kota Malang sebagai kota pariwisata, pendidikan, perdagangan, industri yang maju dengan fasilitas yang menunjang bagi para pengunjungnya seperti tersedianya segala aktifitas yang berhubungan dengan pertelekomunikasian. Maka dari itu potensi pelayanan yang diberikan haruslah sangat baik dalam menunjang pelayanan yang berkualitas di daerah Malang.

2. Situs Penelitian

Situs penelitian yaitu dimana sebenarnya peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti untuk dapat memperoleh data yang valid dan akurat. Situs penelitiannya terletak pada Plasa Telkom Basuki Rahmat No. 7-9 Malang, karena Plasa Telkom ini merupakan Unit Pelayanan dan Perbaikan yang salah satu bidang kerjanya adalah memberikan pelayanan kepada semua pelanggannya di daerah Malang.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data merupakan benda atau orang tempat dilakukannya penelitian. Data tersebut diperoleh dari karyawan dan para pelanggan Plasa Telkom, dimana Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang adalah tempat dilakukannya penelitian dan juga dari studi kepustakaan.

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terbagi dalam dua macam, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung oleh peneliti di lapangan karena berkaitan langsung dengan obyek penelitian. Data primer ini disebut juga data asli yang berupa kata-kata yang diperoleh langsung dari hasil wawancara dengan berbagai sumber.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada dimana data tersebut merupakan hasil kegiatan orang lain. Sumber data ini antara lain berupa dokumen-dokumen,

catatan-catatan, laporan, serta arsip-arsip yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam metode ilmiah, karena data yang dikumpulkan akan dipergunakan untuk memecahkan masalah, oleh karena itu data yang dikumpulkan harus valid dan sesuai dengan kenyataan dilapangan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*). Adapun cara yang akan digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Studi Pustaka

Dalam hal ini peneliti memperoleh data dari buku, laporan, pendapat para ahli yang berkaitan dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Yaitu cara pengumpulan data dengan jalan mempelajari arsip-arsip, dokumen-dokumen, laporan-laporan yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang *customer service* di Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.

3. Oservasi (*Survey*)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung yang ada kaitannya dengan obyek penelitian.

4. Pengisian Kuisisioner

Pengisian kuisisioner dapat dilakukan dengan salah satu dari kemungkinan dua cara sebagai berikut :

a. Dilakukan sendiri oleh penerima layanan dan hasilnya dikumpulkan ditempat yang telah disediakan. Dengan cara ini sering terjadi penerima layanan kurang aktif melakukan pengisian sendiri walaupun sudah ada himbauan dari unit pelayanan yang bersangkutan.

b. Dilakukan oleh penulis melalui wawancara.

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan pembicaraan langsung dengan subjek peneliti untuk maksud tertentu.

Wawancara ini menggunakan pokok-pokok pertanyaan yang digunakan sebagai acuan (*interview guide*). Penggunaan pedoman wawancara ini dimaksudkan agar permasalahan dan data yang ingin dicari peneliti tidak terjebak permasalahan yang tidak perlu.

A. Instrumen penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data lapangan. Yang menjadi instrumen untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara (*interview*)

Yaitu serangkaian pertanyaan yang hendak diajukan atau ditanyakan pada nara sumber. Dalam penelitian ini menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Hal ini ditunjukkan kepada seluruh pihak-pihak yang berkaitan dengan fokus penelitian.

2. Penulis sendiri

Yaitu dengan menjelaskan, mencatat peristiwa-peristiwa yang berlangsung dan berkaitan dengan penelitian. Dengan melihat dan mencatat peristiwa-peristiwa tersebut agar terhindar dari penyimpangan-penyimpangan data yang diperlukan, peneliti menyaksikan serta mencatat peristiwa yang terjadi pada Kandatel Malang dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

3. Catatan lapangan (*field note*)

Adalah catatan kecil selama berada dilapangan untuk mewadahi hal-hal tertentu yang memungkinkan belum di dapat dari dokumen tertulis.

B. Analisis Data

Menurut Patton (1980) analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sementara menurut Bogdan dan Taylor (1975), analisis data adalah proses yang merinci usaha formal untuk menentukan tema dan merumuskan hipotesis atau ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis itu.

Tahapan analisis data dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Reduksi data (*data reduction*) adalah proses pemilihan, pemberian fokus, penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data.
2. Penyajian data (*data display*) adalah susunan informasi yang terorganisir yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data yang paling umum adalah teks uraian.
3. Penarikan kesimpulan (*verification*). Kesimpulan akhir baru ditarik setelah tidak ditemukan informasi lagi berkaitan dengan kasus yang diteliti. Kemudian kesimpulan yang telah ditarik akan diversifikasi, baik dengan kerangka berpikir peneliti maupun dengan catatan lapangan yang ada, sehingga tercapai konsensus pada tingkat optimal pada peneliti dengan sumber-sumber informasi dan kolega peneliti, yang akhirnya akan diperoleh validitas dan akuratisasinya.

Pada penelitian ini sesuai dengan rumusan permasalahan dan tujuan penelitian, yaitu untuk mendeskripsikan upaya yang dilakukan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dalam memberikan pelayanan jasa telekomunikasi yang bertujuan pada kepuasan pelanggan, maka peneliti menggunakan format deskriptif kemudian dari data yang disajikan peneliti menganalisis dengan metode kualitatif.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Sejarah Telekomunikasi Indonesia

Cikal bakal PT. Telkom adalah suatu badan usaha bernama *posttelegraaf-en telefondients* yang didirikan *Staabsblad* No. 52 Tahun 1984, penyelenggaraan telekomunikasi di hindia-belanda pada waktu itu yang pada mulanya diselenggarakan oleh swasta pada tahun 1906. perusahaan telekomunikasi tersebut diambil alih oleh pemerintahan hindia-belanda sejak itu, maka berdirilah *posttelegraaf-en telefoondients* atau disebut PTT-Dients kemudian berdasarkan PP No. 240 Tahun 1961 menjadikan status BUMN tersebut berubah menjadi perusahaan negara PN Pos dan Telekomunikasi yang lingkup pekerjaannya adalah pos dan telekomunikasi.

Dalam perkembangan selanjutnya pemerintah mendorong perlunya untuk membagi PN Pos dan Telekomunikasi menjadi dua perusahaan yang berdiri sendiri. Bentuk ini pun dikembangkan menjadi Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi melalui PP No. 36 Tahun 1974. Dalam peraturan tersebut dinyatakan pula Perum Telekomunikasi sebagai penyelenggaraan jasa telekomunikasi untuk umum, baik berhubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri.

Memasuki Repelita V pemerintahan merasakan perlunya kecepatan pembangunan telekomunikasi, sebagian infrastruktur diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya, selain itu penyelenggaraan telekomunikasi manajemen yang lebih profesional. Oleh sebab perlunya meningkatkan bentuk perusahaan, untuk itulah pemerintah mengeluarkan PP No. 25 Tahun 1991, maka bentuk Perusahaan Umum (Perum) dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No. 9 Tahun 1969. Sejak itulah berdirilah Perusahaan Persero Telekomunikasi Indonesia atau PT. Telkom.

Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalisasikan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi

yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

Dalam menghadapi era globalisasi sekarang ini dengan diterapkannya perdagangan bebas baik *regional* maupun *international*, maka PT. Telkom sejak tahun 1995 melakukan tiga program besar secara simultan, program-program tersebut adalah:

- a. Restrukturisasi internal dimaksudkan untuk menjadikan pengelolaan perusahaan menjadi efisien dan efektif karena terjadi pemisahan antara bidang usaha utama, bidang usaha terkait, dan bidang usaha pendukung.
- b. Kerja Sama Operasi (KSO) yang merupakan kerja sama telekomunikasi di Divisi Regional atau disebut Unit KSO antara PT. Telkom dengan suatu konsorsium swasta atau disebut mitra KSO yang terdiri dari beberapa investor dalam dan luar negeri dan penyelenggaraan jasa telekomunikasi, maka KSO ditetapkan selama 15 tahun dan pada akhirnya masa KSO seluruh hak, kepemilikan, dan kepentingan mitra KSO yang berkaitan dengan sarana/jaringan baru dan semua pekerjaan yang sedang berjalan harus dialihkan kepada PT. Telkom.
- c. *Initial Public Offering* (IPO), yaitu keputusan untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui pasar modal baik di dalam negeri maupun di luar negeri dengan cara menjual saham PT. Telkom. Saham yang dikeluarkan ada yang memiliki dan tidak dapat dipindahtangankan kepada siapaun juga, dengan hak istimewa untuk menentukan pencalonan, pengangkatan dan pemberhentian para anggota direksi yang dilaksanakan dalam rapat umum pemegang saham. Selain itu dikeluarkan juga saham untuk umum dan karyawan. Penerimaan bersih dari emisi saham baru akan digunakan untuk membiayai program investasi perusahaan antara lain untuk perluasan kapasitas dan pengembangan jaringan kabel, untuk peningkatan mutu pelayanan, pengembangan sistem teknologi baru serta peningkatan ketrampilan sumber daya manusia. Semua usaha PT. Telkom ini untuk mengantisipasi dilaksanakannya perdagangan bebas diharapkan dapat

menjadi salah satu operator telekomunikasi kelas dunia (*world class operator*).

Untuk menampung bidang-bidang usaha tersebut maka sejak 1 juli 1995 PT. Telkom telah menghapuskan struktur Wilayah Usaha Telekomunikasi (Witel) dan secara *defacto* meresmikan dimulainya era divisi sebagai pengganti Witel bisnis bidang utama dikelola oleh 7 DIVISI Regional dan satu Divisi *Net Work*. Divisi regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional.

Jasa telepon dalam negeri merupakan kegiatan usaha PT. Telkom yang memberikan pendapat terbesar, komposisi pendapatan ini meliputi biaya pasang baru., biaya abonemen pelanggan bulanan, dan biaya pemakaian telepon dalam negeri juga termasuk penyediaan telepon umum baik kartu maupun koin.

Divisi regional PT. Telkom mencakup wilayah-wilayah yang dibagi sebagai berikut:

- a. Divisi Regional I Sumatera
- b. Divisi Regional II Jakarta dan sekitarnya
- c. Divisi Regional III Jawa Barat
- d. Divisi Regional IV Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
- e. Divisi Regional V Jawa Timur
- f. Divisi Regional VI Kalimantan
- g. Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia yang meliputi Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Timor-Timur, Maluku, dan Irian Jaya.

Masing-masing divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi divisi regional dan pusat keuntungan divisi *net work* dan divisi lainnya, sedangkan divisi-divisi pendukung terdiri dari divisi pelatihan, divisi properti, dan divisi sistem informasi. Beralihnya kebijakan sentralisasi, kebijakan dekontralisasi dan desentralisasi kewenangan, maka struktur dan fungsi kantor pusat juga mengalami perubahan. Berdasarkan organisasi divisional ini, maka kantor pusat juga berubah menjadi kantor perusahaan yang semula sebagai pusat investasi disederhanakan menjadipusat biaya.

Kantor perusahaan PT. Telkom berdasarkan AKTE perubahan yang terakhir berkedudukan di Jalan Japati No. 1 Bandungbertanggung jawab atas penyampaian sasaran pengelolaan perusahaan, melalui kegiatan unit kerja perusahaanhanyalah menetapkan hal-hal yang strategis. Sedangkan penjabaran operasionalnya dilaksanakan oleh masing-masing divisi struktur manajemen PT. Telkom secara garis besar meliputi kantor perusahaan, divisi regional sampai divisi *net work* dan divisi pendukung.

2. Visi, Misi dan Budaya Korporasi Kandatel Malang

a. Visi

To become a leading INFOCOM Player in the region, maksudnya adalah :

- 1) *Leading player* mempunyai makna TELKOM harus :
 - a. Menguasai pangsa pasar (*market share*) mayoritas, mayoritas, sehingga selalu unggul di dalam iklim kompetisi usaha yang semakin ketat.
 - b. Mampu mengendalikan bisnis telekomunikasi, sekaligus menjadi pemimpin bagi komunitas bisnis pertelekomunikasian di tingkat regional.
 - c. Mampu meraih pertumbuhan bisnis secara signifikan.
 - d. Mampu memberikan kontribusi maksimum terhadap pendapatan nasional perusahaan
- 2) *Infocom player* mempunyai makna :
Penyediaan layanan informasi dan komunikasi yang meliputi ragam layanan PMVIS (*Phone, Mobile, View, Internet, Dan Services*).
- 3) *Region* mempunyai makna :
Secara umum kawasan regional asia pasifik dimana Telkom menjadi salah satu komunitasnya

b. Misi

Menyadari perubahan situasi dan lingkungan bisnis, Kandatel Malang mengikuti misi yang telah ditetapkan oleh corporate yaitu :

- 1) Memberikan layanan “*One Stop Infocom*” dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif.
- 2) Mengelola usaha melalui cara yang terbaik, dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, teknologi yang kompetitif serta business partner yang sinergi.

c. Budaya korporasi

The Telkom Way 135

Sebagai perusahaan besar yang tengah menghadapi perubahan-perubahan bisnis, TELKOM memerlukan budaya korporasi yang menjadi

- 1) Sumber identitas bagi para insan TELKOM didalam menghadapi perubahan besar.
- 2) Merangsang inspirasi untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan.
- 3) Memberikan kekuatan untuk meraih keunggulan bersaing.

Untuk itu TELKOM meluncurkan Budaya Korporasi “*The TELKOM Way 135*” (TTW-135) pada tanggal 26 Maret 2003. Pada RAKOR Triwulan-1 bulan April 2004 dengan tema “*On Becoming Customer-Centric Company*”, KADIVRE V menyatakan *The TELKOM Way 135* sebagai satu-satunya budaya kerja di TELKOM DIVRE V.

Budaya korporasi the TELKOM Way 135 mencakup:

- | | |
|-----------------------|---|
| 1 (satu) Asumsi Dasar | : <i>Committed 2U</i> |
| 3 (tiga) nilai inti | : 1. <i>Customer Value</i>
2. <i>Exellent Services</i>
3. <i>Competent People</i> |
| 5 (lima) Perilaku | : 1. <i>Stretch the Goals</i>
2. <i>Simplify</i>
3. <i>Involve Every One</i>
4. <i>Quality is My job</i>
5. <i>Reward the Winners</i> |

3. Gambaran Umum Plasa Telkom Malang

Pada bagian ini penulis akan mengemukakan tentang gambaran umum Plasa Telkom Malang. Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang adalah salah satu bagian kecil Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel) Malang dan yang berada di bawah pengawasan Divisi Regional V Jawa Timur. Secara umum PT. Telkom menjadi bagian dari Departemen Infocom, BUMN, dan Keuangan.

Letak Plasa Telkom Malang yaitu Jalan Basuki Rahmat Nomor 7-9 Malang. Dimana fungsi dari Plasa Telkom itu sendiri adalah sebagai pusat pelayanan pelanggan untuk daerah sekitar Malang Kota. Adapun pelayanan yang terdapat pada Plasa Telkom Basuki Rahmat adalah prosedur pasang baru telepon, mutasi, prosedur pengaduan pelanggan, prosedur penyelesaian gangguan telepon,

prosedur penyelesaian klaim/keluhan pulsa, waktu pelayanan pasang sambungan baru telepon, waktu penyelesaian gangguan telepon, waktu penyelesaian atas dasar klaim/keluhan pulsa.

4. Jam Kerja Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

Ketentuan-ketentuan tentang jam kerja dan hari kerja yang diatur dalam keputusan direksi No. 79/PSG 70/SDM-12/94 tanggal 26 desember 1994.

Ketentuan tentang jam kerja dengan peraturan sebagai berikut :

Senin-jum'at	: 08.00-12.00
Istirahat	: 12.00-13.00
Kerja lagi	: 13.00-20.00
Sabtu- minggu	: 08.00-16.00

5. Produk dan Layanan Yang Dihasilkan

1) Telepon (*Fixed Line*)

a. TELKOMglobal-01017

Layanan baru dari TELKOM yang berupa akses layanan untuk panggilan internasional ke mancanegara (253 tujuan panggilan) baik itu untuk panggilan ke pelanggan telepon tetap (*fixed telepon*) maupun telepon seluler di negara-negara tujuan tersebut.

b. TELKOM Lokal

Merupakan layanan komunikasi telepon antar pelanggan dalam jarak di bawah 30 km atau di dalam satu wilayah lokal. Pada umumnya, lokasi tersebut masih dalam satu kode area pelayanan, misalnya area 021 untuk Jakarta dan sekitarnya atau area 031 untuk Surabaya.

c. TELKOM SLJJ

Merupakan layanan komunikasi jarak jauh antar pelanggan yang masih dalam satu wilayah negara. Pada umumnya, pelanggan-pelanggan tersebut berada dalam wilayah kode area yang berbeda.

d. TELKOM SLI

Panggilan telepon International Direct Dialing (IDD) dimana nomor telepon pemanggil dan nomor telepon yang dipanggil berbeda wilayah

negara. Untuk melakukan panggilan Internasional umumnya pemanggil harus menekan kode negara

2) Flexi (*Fixed wireless*)

a. Flexi classy

Flexi classy adalah layanan flexi dengan sistem pascabayar.

b. Flexi trendy

Flexi trendy adalah layanan flexi dengan sistem Prabayar berbasis kartu (*simcard*) yang dapat diisi ulang.

c. Flexi combo

FlexiCOMBO merupakan layanan yang memungkinkan Anda sebagai pelanggan Flexi Classy atau Trendy untuk tetap dapat berkomunikasi (*voice*, SMS dan data) di berbagai kota menggunakan beberapa nomor temporer di kota yang bersangkutan dengan hanya satu kartu R-UIM (atau satu *handset* ESN).

d. Flexi home

Flexi Home adalah layanan flexi untuk perumahan atau kantor dilayani menggunakan terminal *fixed* berbasis nomor ESN (*Equip Serial Number*), tarif aktivasi, abonemen dan biaya pemakaian/*usage* sama dengan tarif telepon rumah/PTSN .

3) Internet

a. Speedy

Merupakan adalah layanan internet (*internet service*) berkecepatan tinggi dari PT.TELKOM, berbasis teknologi akses *Asymmetric Digital Subscriber Line* (ADSL), yang memungkinkan terjadinya komunikasi data, *voice* dan video secara bersamaan, pada media jaringan akses kabel tembaga (*line telepon*).

b. TELKOM Net Instan 0809-8-9999

Merupakan layanan akses internet dial-up secara mudah tanpa berlangganan (*instan*) dengan konsep layanan yang mudah dan sederhana.

c. TELKOM Net Flexi Up To 64 kbps

TELKOMNet Flexi up to 64 kbps adalah akses komunikasi ke internet gateway dengan mode data paket pada network TelkomFlexi. Akses ini melalui Packet Data Network (PDN) dengan kecepatan standar CDMA 2000-1x yang saat ini dibuka pada kecepatan efektif (*throughput*) antara 30 hingga 70 KBps.

4) *Content dan Aplication.*

a. Ventus

Merupakan layanan jasa nilai tambah dan konvergensi dari layanan surat-menyurat elektronik (email) dan mobile system (cellular/wireless) atau dikenal dengan layanan mobile push e-mail yang dimungkinkan lewat penelusuran (relaying) terhadap email yang selama ini diterima lewat desktop atau laptop ke smartphone atau PDA phone. Dengan menggunakan layanan Ventus, pemilik account email dapat menerima dan mengirim pesan elektronik, bukan lagi sekedar pesan singkat (sms), lewat terminal handphone atau PDA.

b. i-VAS

i-VAS 'Satu Kartu Multi Layanan Internet' yang menjadi alat bayar untuk berbagai konten atau layanan internet yang bersifat micropayment. Micropayment berarti transaksi-transaksi yang nilainya tidak terlalu besar, misalkan di bawah Rp 200.000. i-VAS (Internet Value Added Service) merupakan alat bayar micropayment dengan sistem pra-bayar untuk berbagai konten atau layanan internet. i-VAS memberikan kemudahan bagi para pengguna internet untuk melakukan pembayaran berbagai macam layanan dan konten internet dengan cara yang aman, cepat dan mudah.

5) *Public Phone*

a. Warung Telkom

Tempat bagi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan jasa telekomunikasi yang dikelola oleh Badan Usaha, Koperasi atau

perorangan bekerjasama dengan TELKOM dalam melakukan akses SLJJ, SLI maupun selular. Wartel dibagi menjadi dua kategori :

1. Wartel Type A

Wartel yang pengelolaannya dilakukan oleh Badan Usaha atau Koperasi yang bekerjasama dengan TELKOM, dengan fasilitas lebih dari dua saluran pelayanan telekomunikasi. Layanan wartel tipe ini meliputi telepon lokal, SLJJ, SLI, Faksimili dan Telegram

2. Wartel Type B

Wartel yang pengelolaannya dilakukan oleh perorangan bekerjasama dengan TELKOM, dengan fasilitas sebanyak-banyaknya dua saluran pelayanan telekomunikasi. Layanan wartel tipe ini meliputi telepon lokal, SLJJ dan SLI

b. Telkom Coin

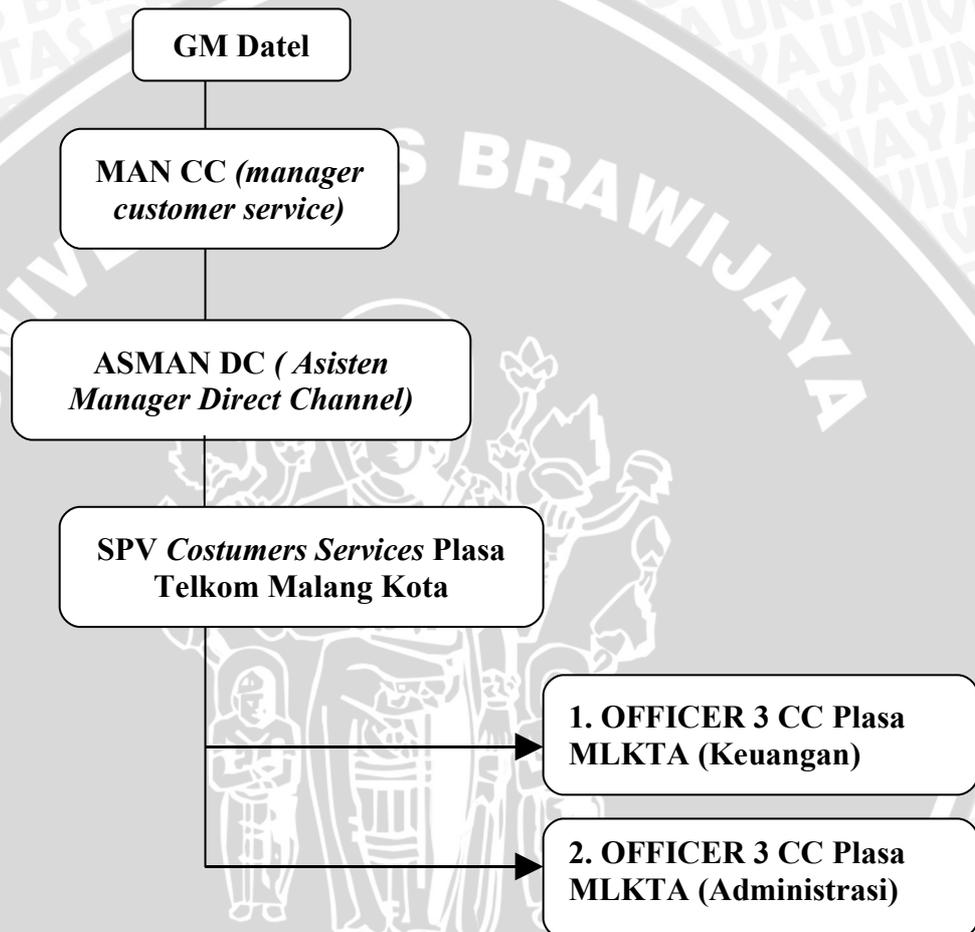
Telepon Umum Coin (TUC) adalah telepon yang menggunakan satu jenis uang logam yang berbentuk koin sebagai alat pembayaran yang sah atas biaya percakapan. TUMC adalah telepon umum dengan fungsi dan aturan yang sama dengan TUC. Yang membedakannya adalah cara pengoperasiannya yang dapat menggunakan beberapa jenis koin / uang logam yang berbeda. Melalui TUMC dapat dilakukan hubungan telepon lokal dan SLJJ dengan lebih leluasa.

6. **Struktur Organisasi Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang**

Organisasi adalah suatu wadah untuk mencapai tujuan bersama disusun sesuai dengan jenjang dan tanggung jawab masing-masing bagian, sehingga terjalin kerjasama yang baik dan terkoordinasi antar bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. Untuk itu perlu adanya struktur organisasi. Adanya struktur organisasi, maka setiap fungsi wewenang dan tanggung jawab setiap bagian yang terlihat dalam organisasi akan diketahui dengan jelas. Dengan demikian setiap bagian yang terlihat dalam organisasi akan ada dalam organisasi akan diketahui dengan jelas. Dengan demikian setiap bagian yang ada dalam organisasi akan bekerja berdasarkan kepentingan bersama.

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan secara struktur modal dapat dilihat pada bagan sebagai berikut :

Bagan 1
Struktur Organisasi
Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang



Sumber : PT. Telkom Basuki Rahmat, Malang, 2008.

Adapun tugas, tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian yang ada dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut :

a. GM Datel

- 1) Memberikan kepuasan kepada *costumer* dan meningkatkan kinerja Catel melalui penyediaan layanan Jasa Post.
- 2) Peningkatan *Usage*/produksi.

- 3) Pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan.
 - 4) Pemberdayaan sumber daya yang menjadi wewenang.
- b. Mgr Customer Care
- 1) Menjaga dan meningkatkan akurasi data pelanggan.
 - 2) Menerima keluhan pelanggan.
 - 3) Menindaklanjuti prosedur klaim pulsa.
- c. Asman Direct Channel
- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan *Public Phone*.
 - 2) Meningkatkan pendapatan telepon umum dan wartel.
 - 3) Mengelola sumber daya yang menjadi kewenangan unitnya.
 - 4) Mendukung kinerja dan target Kancatel.
- d. Mgr Sales Data dan Vas
- 1) Pengelolaan jasa telekomunikasi: Speedy (akses internet cepat), telepon flexi.
 - 2) Pengelolaan jasa pelayanan dan pemasaran.

Tabel 1
Jumlah Karyawan pada Bagian Pelayanan
Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang
Berdasarkan Status
Tahun 2007

Status	Jumlah Karyawan
SPV	1
OFFICER	2
CSR	7
Jumlah	10

1. SPV (*supervisor*) *Costumer Services* adalah pengelola jasa telekomunikasi dimana tugasnya yaitu mengelola jasa pelayanan dan memasarkan produk-produk yang dimiliki oleh Telkom.
2. Officer adalah kepala bagian dimana pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang terdapat dua kepala yaitu pada bagian administrasi dan pada bagian keuangan.

3. CSR (*Customer Service Representative*) adalah petugas pelayanan yang bertugas melayani langsung pelanggan, apabila para pelanggan akan melakukan pembayaran rekening telepon, klaim atas penggunaan pulsa, pengaduan gangguan, pemasangan baru telepon, dan semua informasi tentang produk-produk dan layanan Telkom lainnya. Tetapi petugas CSR merupakan tenaga kerja dengan sistem kontrak.

Tabel 2

Jumlah Karyawan pada Bagian Pelayanan
Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang
Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Tahun 2008

No	Jabatan	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1	S-1	5	50
2	Diploma (D1-D3)	4	40
3	SMA/SMU	1	10
	Jumlah	10	100 %

Sumber : PT. Telkom, Tbk Kandatel Malang, 2008

Dari tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa karyawan pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang memiliki karyawan dimana kapasitas Sumber Daya Manusianya berkualitas dan berintelektual. Hal ini dapat dilihat jumlah karyawan dengan tingkat pendidikan S1 dan Diploma lebih banyak daripada SMU, karena Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang juga mengutamakan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas agar dapat menghasilkan pelayanan yang berkualitas pula.

7. Personalia Perusahaan

PT. Telkom Jl. Basuki rahmat malang membawahi sejumlah karyawan yang dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

1) Calon pegawai

Maksudnya mereka yang diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dan gaji sebesar 80% dari gaji pegawai tetap dan mereka belum memiliki Surat Keputusan (SK) Pengangkatan.

2) Pegawai tetap

Maksudnya mereka yang diangkat berdasarkan Surat Keputusan (SK) Pengangkatan dari kantor pusat dan disertai tugas atau tanggung jawab serta memperoleh gaji sebesar 100%.

3) Pekerja

Maksudnya mereka yang dipekerjakan berdasarkan perjanjian dengan perusahaan (kontrak kerja) dengan jangka waktu yang ditentukan.

B. Data Fokus Penelitian

1. Kualitas Pelayanan dengan Penerapan *Service Excellence* Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

Service excellence pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang diterapkan dalam berbagai aktivitas sebagai berikut:

a. Pelayanan yang ramah

Pelayanan yang ramah merupakan prioritas dan mendapat perhatian penting bagi plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Mereka selalu berusaha bersikap ramah kepada semua pelanggan yang memerlukan bantuan dari pihak Telkom. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan Bapak Agus Mauludi selaku *Supervisor Customers Services* Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sebagai berikut:

“Pokoknya semua pelanggan yang memerlukan bantuan Telkom harus dilayani dengan baik dan sampai tuntas. Seperti halnya anda (peneliti) yang melakukan penelitian di PT. Telkom Malang, maka kami harus membantu sampai selesai dengan catatan kami akan membantu selama yang menjadi bahan penelitian tidak bersifat rahasia” (Wawancara tanggal 20 Mei 2008, 10.30).

Penerapan pelayanan yang ramah ini terlihat dari raut muka para petugas yang selalu terlihat ramah dalam setiap memberikan pelayanan kepada semua pelanggan. Selain itu pada saat terjadi percakapan antara petugas dan pelanggan

yang memerlukan pelayanan terlihat senyum yang berkembang baik pada petugas maupun pelanggan yang dilayani. Beberapa pelanggan yang sempat diwawancarai juga mengatakan bahwa semua petugas Plasa Telkom Basuki Rahmat sangat ramah dalam memberikan pelayanan baik dalam pelayanan keluhan gangguan, pasang baru maupun pelayanan lainnya.

Berikut ini pendapat salah seorang pelanggan yang bernama Bapak Sunaryo yang bertempat tinggal di Jalan Arjuno Gang 1 no 1109 Malang yang sedang melakukan antrian di Plasa Telkom Basuki Rahmat tentang keramahan para petugas Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang:

“Pelayanan karyawan Telkom selama saya mempunyai telepon menurut saya baik. Kalau sedang melayani itu ngomongnya enak dan tidak pernah menyinggung perasaan. Tapi kalo lagi rame-ramenya, ya ngomong seperlunya aja mbak, ya maklum aja kan yang ngantri banyak jadi harus cepat-cepat. Tapi menurut saya ya wajar aja kalo kayak gitu”(Wawancara tanggal 26 Mei 2008, pukul 11.15)

Peneliti sendiri juga merasakan pelayanan yang baik dan ramah dari semua petugas mulai dari satpam sampai dengan para *supervisor customers services* selama melakukan penelitian. Mereka menyebut semua pihak yang memerlukan bantuan dari pihak Plasa Telkom adalah pelanggan sehingga tidak boleh dikecewakan. Padahal dalam hal ini peneliti yang dasarnya tidak membantu apa-apa bahkan hanya merepotkan karena meminta banyak informasi yang menyita waktu, namun semua karyawan dan petugas yang dihubungi selalu melayani dengan baik.

b. Penanganan pasang baru

Ada 24 orang yang berhasil diwawancarai sehubungan dengan penanganan pasang baru telepon selama penelitian ini. Dari 24 orang pelanggan tersebut 23 orang menyatakan tepat serta tidak terjadi kesalahan dan 1 orang menyatakan kurang tepat karena setelah sekitar dua bulan dari pemasangan sudah terjadi gangguan.

Berikut ini kutipan pernyataan dari salah satu pelanggan sehubungan dengan pertanyaan tentang ketepatan petugas dalam menyelesaikan pasang baru telepon, yang bernama Bapak Wijono yang bertempat tinggal di Jalan Raya Bandulan, Malang :

“Lha wong mereka itu kan sudah kerjanya tiap hari pasang-masang telepon kayak gitu kok, ya pasti sudah hafal sehingga tidak terjadi kesalahan”(wawancara tanggal 26 Mei 2008, 10.30).

Lain halnya dengan Ibu Wanda, salah seorang pelanggan yang bertempat tinggal di Perumahan Tidar Malang, sebagai berikut:

“Saya ya ngga’ ngerti apakah terjadi kesalahan apa tidak pada saat pemasangan telepon itu, lha wong saya itu sama sekali tidak ngerti apa saja yang dipasang kok. Bagi saya yang penting setelah dipasang bisa digunakan untuk telepon dan tidak gangguan”(wawancara tanggal 26 mei 2008, pukul 10.45)

Sedangkan pada saat diajukan pertanyaan berapa lama pemasangan yang dilaksanakan setelah pelanggan terdaftar, dari 24 pelanggan tersebut 9 orang menyatakan sehari langsung dilakukan pemasangan, 13 orang menyatakan dua hari berikutnya baru dilaksanakan pemasangan, dan 2 orang menyatakan tiga hari kemudian baru dilakukan pemasangan.

Berikut ini pernyataan Bapak Iwan yang menyatakan bahwa pelayanan pasang baru langsung dilaksanakan sehari setelah terdaftar.

“Kalau nggak salah dulu itu saya waktu mendaftar hari Senin, kemudian setelah dicek tempat tinggal saya masih terdapat jaringan maka saya langsung melakukan pembayaran dan disuruh untuk mempersiapkan pesawat telepon yang akan digunakan karena besoknya akan langsung dilakukan pemasangan”. (Wawancara tanggal 26 Mei 2008, pukul 10.00).

Pada saat wawancara tanggal 26 Mei 2008 juga dijumpai seorang calon pelanggan yang baru mengajukan pasang baru dan tidak dapat terlayani karena tempat tinggalnya berada yang sudah tidak terdapat jaringan telepon sisa, sehingga tidak dapat dilayani.

Berikut ini ungkapan yang di sampaikan Bapak Ponidi yang beralamatkan di daerah Sumbersari pada saat diwawancara:

“Saya tadi kan mengajukan pasang baru to mbak (Penulis), tapi di daerah saya itu sudah tidak ada jaringan yang sisa. Rumah saya itu daerah sumbersari, tapi akhirnya saya ditawari untuk memasang telepon Flexi, karena kalau nunggu penambahan jaringan mungkin masih lama. Terus akhirnya saya dijelaskan kalau harga pulsanya sama saja dengan telepon rumah, tapi cuma harga pesawatnya saja yang agak mahal. Akhirnya saya pikir-pikir, ya sudah tidak apa-apa malah enak bisa dibawa ke mana-mana”(Wawancara tanggal 26 Mei 2008, pukul 12.00).

Berbeda dengan pernyataan Ibu Hasnah yang menyatakan bahwa pemasangan dilakukan tiga hari setelah mendaftar, sebagai berikut:

“Saya itu kan sudah lama nunggu penambahan jaringan di daerah sayang yang sudah habis, kebetulan itu hari jum’at siang ada petugas yang menawarkan pemasangan baru telepon kepada saya. Petugas tadi mengatakan kalau yang ditawarkan adalah pindahan dari pelanggan yang dicabut apa bagaimana saya tidak begitu mengerti. Saya langsung didaftar dan membayar dirumah saya saat itu juga, tapi petugas tadi mengatakan kalau pemasangan baru bisa dilaksanakan pada hari Senin karena pada hari Sabtu dan Minggu petugasnya yang memasang libur”.(Wawancara tanggal 26 Mei 2008, pukul 11.00).

c. Penanganan gangguan

Penanganan gangguan merupakan pelayanan yang diberikan oleh Telkom kepada para pelanggannya jika terjadi gangguan pada telepon yang digunakan. Dalam menangani pengaduan gangguan yang datang dari pelanggan, Telkom tidak begitu saja percaya terhadap pengaduan yang datang, hal ini untuk menghindari terjadinya pengaduan palsu yang dapat merugikan pihak Telkom.

Sebelum mengirimkan petugasnya, Telkom akan mengecek dan melacak melalui sistem komputer *online* yang dimilikinya. Dari sistem *online* tersebut Telkom dapat diketahui apakah pengaduan tersebut benar atau tidak jika nomor yang diadukan tersebut memang mengalami kerusakan maka pihak Telkom akan segera mengirimkan petugasnya untuk menangani gangguan maupun kerusakan yang terjadi.

Berikut ini adalah pernyataan salah satu pelanggan yang kebetulan bertempat tinggal dekat dengan peneliti yang pernah mengadukan teleponnya yang suaranya kurang jernih, sebagai berikut:

“Saya itu pernah mengadu melalui informasi 108 kalau suara telepon saya kok kemresek nggak jernih jadi kalau buat ngomong itu nggak jelas sama sekali. Terus operatornya bilang mungkin pesawat teleponnya ibu yang mengalami gangguan. Terus saya bilang kalau pesawat telepon saya baru dua bulan dan saya memakai pesawat telepon standar yang saya beli di Telkom. Akhirnya operatornya mengatakan kalau akan segera diperbaiki. Dan pada siang harinya petugas Telkom datang dan langsung mengganti dengan saluran lain dan hasilnya sampai sekarang telepon saya sudah nggak pernah kemresek lagi lho mbak, padahal saya baru melaporkan pada pagi hari, lha kok siangnya petugas Telkom sudah datang untuk memperbaiki telepon saya, jadi saya puas banget sama pelayanan Telkom”(wawancara tanggal 29 mei 2008, pukul 16.00).

d. Pembayaran rekening telepon

Sistem pembayaran rekening yang dilakukan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang telah menggunakan cara yang canggih, dimana para pelanggan datang ke Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dan kemudian langsung mengambil nomor antrian pada mesin antrian yang telah tersedia didekat pintu masuk. Kemudian pelanggan hanya menunggu nomor antriannya muncul pada layar yang menampilkan nomor antrian dan nomor kasir yang akan melayaninya. Setelah nomor antrian tampil pada layar pelanggan langsung menuju pada kasir yang sudah ditentukan tersebut, setelah itu petugas memberi salam dan tersenyum dengan ramah, lalu petugas menanyakan nomor telepon yang akan dibayar. Petugas melakukan tugasnya yaitu mengecek berapa jumlah tagihan kemudian menyebutkan nominal uang yang harus dibayar, dan setelah itu pelanggan melakukan pembayaran dan transaksi selesai.

Suasana pembayaran rekening pada awal-awal bulan yaitu pada tanggal 3 sampai kira-kira tanggal 10 masih jarang pelanggan melakukan pembayaran. Namun memasuki tanggal 11 sampai tanggal 20 antrian pembayaran mulai terlihat. Namun antrian yang terjadi adalah karena banyaknya pelanggan yang lebih suka membayar pada waktu mendekati batas akhir waktu pembayaran dan bukan karena lambatnya petugas yang melayani pembayaran rekening ini.

Pelayanan pada pembayaran rekening ini berlangsung sangat cepat, karena adanya enam petugas yang melayani. Antrian pembayaran juga tertib, hal ini disebabkan tersedianya mesin antrian, dan tempat duduk yang cukup banyak bagi pembayar yang antri. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, waktu yang diperlukan untuk melayani 10 orang pembayar hanya membutuhkan waktu kurang dari 5 menit.

Karena begitu cepatnya pelayanan dalam pembayaran rekening ini sehingga hampir tidak sempat untuk melakukan wawancara dengan para pembayar yang datang. Namun akhirnya beberapa orang berhasil diwawancarai untuk mengetahui pendapat mereka tentang pelayanan pembayaran rekening ini. Berikut ini pendapat seorang ibu yang tidak sempat ditanya identitasnya, yang sedang menunggu antrian sebagai berikut:

“Cepat kok Mbak (peneliti) kalau mau mbayar rekening disini, paling cuma’ nunggu lima menit aja! Kalau masalah kekeliruan selama ini Saya belum mengalami, karena ngitungnya kan pake’komputer”(Wawancara tanggal 13 juni 2008, pukul 10.00).

Dari 24 orang yang sempat diwawancara selama penelitian semuanya mengatakan bahwa pelayanan yang diberikan dalam pembayaran rekening ini berlangsung cepat. Begitu juga dengan masalah kekeliruan yang terjadi sehubungan dengan nominal uang yang harus dibayar pada pemakaian pulsa, 24 orang tersebut juga mengatakan belu pernah mengalami.

Bagi pelanggan yang ingin mengetahui secara rinci tentang penggunaan pulsa yang dibayar, pelanggan dapat meminta *print out* kepada petugas. Hal ini bertujuan agar pelanggan merasa puas dan tidak ada yang merasa dirugikan.

e. Penataan ruangan

Untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi pelanggan yang datang ke Plasa Telkom, maka Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang melakukan penataan ruang sedemikian rupa sehingga semua pelanggan yang menunggu dan antri untuk mendapatkan pelayanan dapat merasa nyaman. Penataan ruang ini juga mempunyai tujuan agar semua pelanggan yang datang tidak mengalami kesulitan mencari ruangan yang dicari.

Penataan ruang yang baik sudah dapat terlihat pada saat memasuki halaman Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dimana terdapat tempat parkir yang sangat teratur. Meskipun tempat parkir tersebut tidak begitu luas namun masih bisa menampung kendaraan para pelanggan yang datang ke Plasa Telkom. Tapi salah satu kekurangannya adalah apabila pelanggan memarkirkan kendaraannya masih dipungut biaya parkir, padahal tempat parkir adalah salah satu fasilitas yang seharusnya diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Hal itu terjadi karena adanya beberapa alasan yang di sampaikan oleh Bapak Agus Mauludi selaku *supervisor service* Plasa Telkom Basuki Rahmat yaitu sebagai berikut:

“Sebenarnya dulu parkir disini itu tidak bayar mbak, tapi berhubung banyak orang yang parkir disini, mungkin mereka pikir enak parkir di Telkom, nggak usah bayar, padahal mereka bukan pelanggannya Telkom atau orang-orang yang berkepentingan di Telkom, biasanya orang-orang yang berkepentingan ditempat lain tapi kok ya parkirnya disini. Makanya, sejak itu disini juga dipungut biaya biar orang nggak seenaknya sendiri parkir disini, ya maklum

aja mbak, disini dekat alun-alun dan pusat perbelanjaan lainnya jadi kan orang minta anaknya aja. Tapi kami juga punya rencana buat bikin pagar didepan dan kami akan samakan seperti area parkir di Kantor Daerah Telekomunikasi pusat daerah blimbing itu lho mbak, mbaknya tau kan?"(Wawancara tanggal 21 Mei 2008, pukul 10.30)

Pada saat akan memasuki ruangan kantor, maka para pelanggan yang datang dapat melihat papan pengumuman yang dipasang di dekat pintu masuk. Begitu ruangan akan terasa keadaan ruangan yang sejuk karena adanya pendingin ruangan. Di sana juga terdapat rak khusus tempat menaruh brosur dan pamflet tentang produk-produk yang dimiliki oleh PT. Telkom yang memang disediakan bagi pelanggan yang datang. Bagi yang menunggu atau antri untuk mendapat pelayanan dapat duduk di kursi yang sangat nyaman yang juga memang disediakan bagi yang antri. Untuk mengisi waktu sambil menunggu giliran dilayani, pelanggan yang datang dapat membaca koran atau melihat televisi yang juga sudah.

Selain menyediakan berbagai fasilitas seperti yang telah disebutkan, Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang juga memasang papan nama pada meja di depan masing-masing petugas sesuai dengan nama dan tugasnya. Hal ini untuk memudahkan para pelanggan dalam mencari tempat yang sesuai dengan keperluannya.

f. Menjaga kebersihan

Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sangat menjaga kebersihan kantornya untuk memberikan kenyamanan bagi para pelanggan yang akan ke plasa telkom. Dengan suasana yang bersih ini maka diharapkan pelayanan yang mereka berikan dapat lebih sempurna. Mereka beranggapan bahwa meskipun pelayanan yang diberikan selalu ramah dan terhindar dari kesalahan, namun jika kebersihan tidak terjaga maka pasti akan mengurangi kenyamanan para pelanggan yang datang.

Kebersihan kantor di sini meliputi kebersihan ruangan di dalam kantor dan lingkungan sekitar kantor yang juga termasuk halaman tempat parkir kendaraan pelanggan yang datang.

Meskipun di lingkungan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang tidak terlihat adanya petugas kebersihan yang sedang membersihkan ruangan, namun

kebersihan tetap selalu terjaga. Hal ini mungkin disebabkan karena petugas kebersihan telah melakukan tugasnya yaitu membersihkan ruangan dan lingkungan sekitar Kantor Telkom pada saat pagi sebelum kantor buka.

Ruangan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang memang tidak begitu luas, namun semua fasilitas yang ada mulai dari kursi tunggu, kaca depan, lantai, rak tempat menaruh brosur, maupun meja counter tempat petugas memberikan pelayanan sangat terjaga kebersihannya, bahkan kamar kecil pun harus selalu dibersihkan. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya debu maupun kotoran yang menempel di semua fasilitas tersebut. Selain itu ruangan yang berpendingin serta dilengkapi dengan pesawat TV 21” juga semakin menambah kenyamanan bagi yang berada di dalamnya.

Tempat parkir di Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang yang tidak terlalu luas tersebut juga selalu terjaga kebersihannya, hal ini dapat dilihat dari tidak adanya sampah-sampah maupun daun-daun yang berserakan. Tersedianya tempat sampah mungkin juga sangat membantu dalam menjaga kebersihan area parkir dan halaman kantor tersebut.

Plasa Telkom Basuki Rahmat menganggap bahwa *service excellence* sangat penting untuk dilaksanakan dalam rangka memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Selain merupakan instruksi dari Telkom pusat, Plasa Telkom Basuki Rahmat juga ingin memberikan pelayanan yang memuaskan bagi semua pelanggannya. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Agus Mauludi selaku *Supervisor Customers Services* Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sebagai berikut:

“*Service Excellence* sangat penting untuk dilaksanakan apalagi perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa seperti Telkom. Untuk menyebutkan penerapan *service excellence* pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang secara spesifik memang sulit karena memang tidak ada panduannya secara jelas. Tapi dalam memberikan pelayanan yang diberikan kepada semua karyawan. Dari penerapan panduan pelayanan tersebut kami berharap semua pelanggan yang memerlukan jasa kami bisa merasa puas” (Wawancara tanggal 20 Mei 2008, 10.30).

Kemudian *supervisor customers services* Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang menambahkan:

“Meskipun tidak ada panduan tentang *service excellence* secara jelas, namun pelayanan yang kami terapkan sesuai dengan buku panduan

pelayanan tersebut saya kira sudah termasuk *service excellence*, dimana untuk mencapai *Service Excellence* Plasa Telkom Basuki Rahmat ini menggunakan strategi TERRA (*Tangible, Empathy, Reliability, Responsiviness, Assurance*). Jadi bisa dikatakan dengan kata lain pelayanan yang kami berikan sangat luas dan kami usahakan semua pelayanan dapat memuaskan pelanggan. Selain itu buku panduan pelayanan juga berfungsi sebagai panduan agar pelayanan yang diberikan seluruh karyawan plasa telkom memiliki standar yang sama” (Wawancara tanggal 20 Mei 2008, 10.30).

Dalam hasil wawancara tersebut akhirnya peneliti memutuskan untuk langsung melakukan survey kepada para pelanggan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dengan membagikan kuisioner, hal tersebut bertujuan untuk mengetahui pendapat para pelanggan Plasa Telkom tentang kualitas pelayanan TERRA yang diterapkan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang untuk mencapai *service excellence*.

Tabel 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Banyaknya responden	Persentase (%)
Laki-laki	32	46.67
Perempuan	28	53.33
Total	60	100

Sumber : Data Diolah, 2008.

1. Tanggapan pelanggan atas kualitas pelayanan *Tangible* (Bukti Fisik) pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang antara lain adalah
 - a. Tanggapan terhadap ruang tunggu yang disediakan oleh PT. Telkom Basuki Rahmat Malang 25 orang menyatakan sangat memuaskan, 28 orang menyatakan memuaskan, 6 orang menyatakan cukup memuaskan, 1 orang menyatakan kurang memuaskan.
 - b. Tanggapan terhadap tingkat kebersihan interior dan eksterior lingkungan pada PT. Telkom Basuki Rahmat Malang 23 orang menyatakan sangat memuaskan, 29 orang menyatakan memuaskan, 8 orang menyatakan cukup memuaskan.

- c. Tanggapan terhadap fasilitas-fasilitas (toilet, televisi, dan bahan bacaan) yang disediakan oleh PT. Telkom Basuki Rahmat Malang 9 orang menyatakan sangat memuaskan, 25 orang menyatakan memuaskan, 26 orang menyatakan cukup memuaskan.

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dari hasil jawaban responden tentang kualitas pelayanan *Tangible* diperoleh hasil dengan rata-rata 31,67% menyatakan sangat memuaskan, 45,56% menyatakan memuaskan, 22,22% menyatakan cukup memuaskan, 0,56% menyatakan kurang memuaskan. Rata-rata tersebut dapat diperoleh dari total presentase jawaban dibagi dengan jumlah pertanyaan. Dari rata-rata tersebut dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan *Tangible* yang digunakan oleh Plasa Telkom Malang menurut pelanggan yaitu memuaskan.

2. Tanggapan pelanggan atas kualitas pelayanan *Empathy* (Perhatian) pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang antara lain adalah
 - a. Tanggapan terhadap PT. Telkom Basuki Rahmat Malang dalam halanggapi keluhan-keluhan yang disampaikan 7 orang menyatakan sangat memuaskan, 23 orang memuaskan, 24 cukup memuaskan, 5 orang kurang memuaskan, 1 orang sangat kurang memuaskan.
 - b. Tanggapan terhadap yang diberikan oleh PT. Telkom Basuki Rahmat Malang dalam memenuhi kebutuhan pelanggan 6 orang menyatakan sangat memuaskan, 23 orang memuaskan, 28 cukup memuaskan, 2 orang kurang memuaskan, 1 orang sangat kurang memuaskan.
 - c. Tanggapan terhadap pelayanan yang diberikan tanpa memandang status sosial pada PT. Telkom Basuki Rahmat Malang, 9 orang menyatakan sangat memuaskan, 30 orang memuaskan, 17 cukup memuaskan, 3 orang kurang memuaskan, 1 orang sangat kurang memuaskan.
 - d. Tanggapan terhadap kesopanan dan keramahan dari petugas pelayanan Plasa Telkom kepada pelanggan pada waktu pelayanan 22 orang menyatakan sangat memuaskan, 27 orang memuaskan, 10 cukup memuaskan, 1 orang kurang memuaskan.

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dari hasil jawaban responden tentang kualitas pelayanan *Empathy* (Perhatian) diperoleh hasil dengan rata-rata 18,3% menyatakan sangat memuaskan, 42,9% menyatakan memuaskan, 32,9% menyatakan cukup memuaskan, 4,6% menyatakan kurang memuaskan dan 1,25% sangat kurang memuaskan. Rata-rata tersebut dapat diperoleh dari total presentase jawaban dibagi dengan jumlah pertanyaan. Dari rata-rata tersebut dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan *Empathy* (Perhatian) yang digunakan oleh Plasa Telkom Malang menurut pelanggan yaitu juga memuaskan

3. Tanggapan pelanggan atas kualitas pelayanan *Reability* (Keandalan) pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang antara lain adalah :

- a. Tanggapan terhadap kemudahan cara pembayaran bagi pelanggan 9 orang menyatakan sangat memuaskan, 30 orang memuaskan, 17 cukup memuaskan, 2 orang kurang memuaskan, 2 orang sangat kurang memuaskan.
- b. Tanggapan terhadap ketepatan waktu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan 2 orang menyatakan sangat memuaskan, 23 orang memuaskan, 28 cukup memuaskan, 6 orang kurang memuaskan, 1 orang sangat kurang memuaskan.
- c. Tanggapan terhadap prosedur pelayanan PT. Telkom Basuki Rahmat Malang, 10 orang menyatakan sangat memuaskan, 15 orang memuaskan, 30 cukup memuaskan, 5 orang kurang memuaskan.

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dari hasil jawaban responden tentang kualitas pelayanan *Reability* (Keandalan) diperoleh hasil dengan rata-rata 11,7% menyatakan sangat memuaskan, 37,8% menyatakan memuaskan, 41,7% menyatakan cukup memuaskan, 7,2% menyatakan kurang memuaskan dan 1,67% sangat kurang memuaskan. Rata-rata tersebut dapat diperoleh dari total presentase jawaban dibagi dengan jumlah pertanyaan. Dari rata-rata tersebut dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan *Reability* (Keandalan) yang digunakan oleh Plasa Telkom Malang menurut pelanggan yaitu cukup memuaskan.

4. Tanggapan pelanggan atas kualitas pelayanan *Responsiveness* (Daya Tanggap) pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang antara lain adalah :

- a. Tanggapan terhadap kemampuan petugas pelayanan dalam menangani keluhan pelanggan 8 orang menyatakan sangat memuaskan, 24 orang memuaskan, 23 cukup memuaskan, 3 orang kurang memuaskan, 2 orang sangat kurang memuaskan.
- b. Tanggapan terhadap tindakan pegawai Telkom yang cepat tanggap ketika pelanggan sedang menghadapi masalah 6 orang menyatakan sangat memuaskan, 25 orang memuaskan, 22 cukup memuaskan, 5 orang kurang memuaskan, 2 orang sangat kurang memuaskan.

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dari hasil jawaban responden tentang kualitas pelayanan *Responsiveness* (Daya Tanggap) diperoleh hasil dengan rata-rata 11,7% menyatakan sangat memuaskan, 40,8% menyatakan memuaskan, 37,5% menyatakan cukup memuaskan, 6,67% menyatakan kurang memuaskan dan 3,33% sangat kurang memuaskan. Rata-rata tersebut dapat diperoleh dari total presentase jawaban dibagi dengan jumlah pertanyaan. Dari rata-rata tersebut dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan *Responsiveness* (Daya Tanggap) yang digunakan oleh Plasa Telkom Malang menurut pelanggan yaitu memuaskan.

5. Tanggapan pelanggan atas kualitas pelayanan *Assurance* (Jaminan dan Kepastian) pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang antara lain adalah :

- a. Tanggapan terhadap kewajaran biaya yang ditetapkan oleh PT. Telkom Basuki Rahmat Malang, 1 orang menyatakan sangat memuaskan, 20 orang memuaskan, 29 cukup memuaskan, 9 orang kurang memuaskan, 1 orang sangat kurang memuaskan.
- b. Tanggapan terhadap keterampilan yang dimiliki oleh pegawai Telkom dalam melayani kebutuhan pelanggan 5 orang menyatakan sangat memuaskan, 27 orang memuaskan, 24 cukup memuaskan, 4 orang kurang memuaskan.
- c. Tanggapan terhadap jaminan keamanan dari PT. Telkom Basuki Rahmat Malang, 7 orang menyatakan sangat memuaskan, 21 orang

memuaskan, 28 cukup memuaskan, 2 orang kurang memuaskan, 2 orang sangat kurang memuaskan.

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dari hasil jawaban responden tentang kualitas pelayanan *Assurance* (Jaminan dan Kepastian) diperoleh hasil dengan rata-rata 7,22% menyatakan sangat memuaskan, 37,8% menyatakan memuaskan, 45% menyatakan cukup memuaskan, 8,33% menyatakan kurang memuaskan dan 1,67% sangat kurang memuaskan. Rata-rata tersebut dapat diperoleh dari total presentase jawaban dibagi dengan jumlah pertanyaan. Dari rata-rata tersebut dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan *Assurance* (Jaminan dan Kepastian) yang digunakan oleh Plasa Telkom Malang menurut pelanggan yaitu cukup memuaskan.

Selain kualitas pelayanan TERRA diatas peneliti juga meneliti tentang bagaimana kepuasan pelanggan antara yang diharapkan dengan kenyataan yang ada. Dari hal tersebut peneliti juga melampirkan pertanyaan dalam kuisisionernya yaitu seperti pada sebagai berikut :

- a. Tanggapan terhadap pelayanan pihak PT. Telkom Basuki Rahmat Malang dengan yang diharapkan 8 orang menyatakan sangat memuaskan, 26 orang memuaskan, 22 cukup memuaskan, 4 orang kurang memuaskan.
- b. Tanggapan terhadap kinerja para petugas pelayanan PT. Telkom Basuki Rahmat Malang, 8 orang menyatakan sangat memuaskan, 31 orang memuaskan, 19 cukup memuaskan, 2 orang kurang memuaskan.
- c. Tanggapan terhadap respon pelanggan lain setelah mendapat pelayanan dari pihak PT. Telkom Basuki Rahmat Malang, 5 orang menyatakan sangat memuaskan, 24 orang memuaskan, 26 cukup memuaskan, 5 orang kurang memuaskan.

Dan dari pernyataan kepuasan pelanggan diatas dapat diketahui bahwa dari hasil jawaban responden diperoleh hasil dengan rata-rata 11,7% menyatakan sangat memuaskan, 45% menyatakan memuaskan, 37,2% menyatakan cukup memuaskan, 6,11% menyatakan kurang memuaskan dan tidak ada pelanggan yang menyatakan sangat kurang memuaskan. Rata-rata tersebut dapat diperoleh dari total presentase jawaban dibagi dengan jumlah pertanyaan. Dari rata-rata

tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Plasa Telkom Malang menurut pelanggan yaitu memuaskan.

2. Strategi PT. Telkom Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Dalam rangka mewujudkan pelayanan yang memuaskan kepada semua pelanggannya, PT. Telkom Kandatel Malang memberikan standar pelayanan sebagai acuan bagi karyawan dan petugas. Standar pelayanan tersebut meliputi pelayanan yang ramah, penanganan pasang baru telepon, penanganan gangguan telepon, pembayaran rekening telepon, penataan ruang, menjaga kebersihan, dan evaluasi pelayanan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai standar pelayanan yang telah ditentukan tersebut :

a. Pelayanan yang ramah

Pelayanan yang ramah merupakan salah satu bentuk pelayanan yang sangat diperhatikan oleh PT. Telkom Malang khususnya Plasa Telkom Basuki Rahmat. Dalam usaha mewujudkan pelayanan yang ramah kepada semua mitranya tersebut semua karyawan dan petugas Telkom harus selalu bersikap ramah dan berbicara sopan sesuai dengan yang ada pada panduan pelayanan kepada semua pelanggannya.

Semua karyawan dan petugas Telkom juga harus proaktif dalam memberikan pelayanan yaitu dengan cara menyapa terlebih dahulu atau menawarkan bantuan kepada semua pelanggan yang datang memerlukan bantuan. Dalam hal itu Plasa Telkom juga memberikan evaluasi tentang pelayanan yang ramah. Evaluasi yang dilakukan dalam pelayanan yang ramah ini dilakukan dengan memberikan kuisisioner kepada pelanggan tentang pelayanan yang telah diberikan. Hasil kuisisioner tersebut akan digunakan sebagai masukan untuk memperbaiki pelayanan yang akan diberikan dimasa akan datang.

b. Penanganan pasang baru

Dalam penanganan pasang baru sambungan telepon PT. Telkom Malang memberikan ketentuan sebagai berikut:

Calon pelanggan yang datang untuk mendaftar dan mengajukan pasang baru akan ditanya lokasi dan tempat tinggalnya. Jika kebetulan lokasi tempat tinggal calon pelanggan tersebut berada pada lokasi yang masih memiliki jaringan

maka calon pelanggan tersebut dapat langsung mengisi formulir yang sudah disiapkan dengan biodata calon pelanggan. Setelah itu calon pelanggan diminta untuk melengkapi persyaratan yang langsung dicek oleh petugas terkait. Selanjutnya petugas akan mengecek berdasarkan data yang diperoleh apakah calon pelanggan tersebut pernah memiliki *black list* oleh Telkom atau tidak. Bagi calon pelanggan yang tidak memiliki *black list* dapat langsung melakukan pembayaran biaya-biaya yang dibutuhkan untuk pemasangan baru. Maksimal tiga hari kemudian petugas dari Telkom akan langsung melakukan pemasangan ke rumah pelanggan tersebut.

Namun jika calon pelanggan yang mengajukan pasang baru telepon tersebut berada di lokasi yang tidak terdapat jaringan telepon tambahan maka calon pelanggan tersebut menunggu penambahan baru telepon dari telkom. Pengajuan tersebut dengan terpaksa tidak dapat dipenuhi dengan pertimbangan untuk jaringan baru memerlukan biaya yang tidak sedikit sehingga harus disesuaikan antara jumlah calon pelanggan baru dengan prediksi kemungkinan terjualnya produk, dan jumlah keuntungan dalam sekali melakukan penambahan jaringan.

Dalam hal pasang baru juga terdapat adanya evaluasi, evaluasi yang dilakukan dalam penanganan pasang baru adalah dengan mengharuskan semua petugas yang telah selesai melakukan pasang baru untuk melaporkan kepada supervisor operasional harian tentang hasil dari pekerjaan mereka. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan benar-benar telah dilaksanakan dengan baik.

c. Penanganan gangguan

Dalam memberikan layanan penanganan gangguan baik bagi pelanggan yang datang langsung ke kantor telkom maupun melalui telepon, telkom mempunyai ketentuan sebagai berikut :

Pengaduan yang masuk baik secara langsung maupun tak melalui layanan informasi 108 akan diinput oleh petugas yang menerima pengaduan tersebut. Setelah data diinput maka *supervisor operasional* harian akan mengecek dalam siska (sistem informasi *online* yang digunakan Telkom) apakah nomor yang dimaksud benar-benar mengalami gangguan atau tidak. Jika memang terjadi

gangguan pada nomor yang dimaksud maka *supervisor operasional* harian akan menghubungi mitra kerja yang bertugas melakukan perbaikan untuk memperbaiki gangguan pada nomor yang dimaksud. Standar waktu dalam penanganan gangguan ini juga sama dengan standar penanganan pasang baru yaitu maksimal tiga hari setelah pengaduan masuk harus sudah ditangani. Setelah petugas lapangan selesai melaksanakan perbaikan maka petugas tersebut melaporkan kepada *supervisor* harian terkait yang kemudian mengecek ulang siska. Selain mengecek melalui siska *supervisor operasional* harian juga akan menghubungi pelanggan untuk memastikan bahwa nomor tersebut sudah tidak lagi mengalami gangguan.

Seperti halnya pelayanan yang ramah dan pelayanan pasang baru, penanganan gangguan juga terdapat adanya evaluasi, evaluasi yang dilakukan dalam penanganan gangguan juga sama seperti pada pasang baru yaitu dengan mengharuskan semua petugas yang telah selesai melakukan penanganan gangguan untuk melaporkan kepada *supervisor operasional* harian tentang hasil dari pekerjaan mereka. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan benar-benar telah dilaksanakan dengan baik.

d. Pembayaran rekening

Dalam pelayanan pembayaran rekening Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang menetapkan bahwa pembayaran dilayani tanggal 1 sampai dengan tanggal 20 pada setiap bulannya.

Standar waktu pelayanan memang tidak ditetapkan secara jelas, tetapi masih banyak terdapat pelanggan yang mulai membayar rekening teleponnya tanggal 15 sampai dengan 20 sehingga hal tersebut dapat menimbulkan kesulitan petugas karena banyaknya pelanggan. Namun dengan adanya petugas yang sudah terdidik, terlatih serta manajemen Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang mengharuskan petugas untuk bekerja dengan cepat, tepat, efektif, dan efisien.

e. Penataan ruang

Sebagai salah satu upaya memberikan kenyamanan bagi semua mitra yang datang di Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang, maka Plasa Telkom menetapkan standar penataan ruang sesuai dengan instruksi dari Telkom Divre V bahwa Kantor Telkom harus tersedia sebuah pasawat TV 21”, mesin nomor antrian,

tempat sampah, tempat koran beserta koran baru yang harus tersedia, rak tempat menaruh brosur, papan pengumuman, papan nama petugas, dan kursi tunggu.

f. Menjaga kebersihan

Untuk melengkapi kenyamanan pelanggan yang datang di Plasa Telkom selain memberikan ketentuan tentang fasilitas yang harus tersedia Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang juga memberikan ketetapan kepada petugas kebersihan untuk membersihkan lingkungan Kantor Telkom pada pagi hari sebelum Kantor Telkom buka. Hal ini agar aktivitas menjaga kebersihan ini tidak mengganggu aktivitas para pelanggan yang datang ke Plasa Telkom.

Dari beberapa standar pelayanan yang telah dijelaskan diatas PT. Telkom juga memiliki suatu panduan pelayanan. Maksud dan tujuan dari panduan pelayanan itu sendiri adalah sebagai suatu acuan dalam memberikan pelayanan kepada semua pelanggan yang harus dilaksanakan oleh semua karyawan atau petugas Telkom. Panduan pelayanan sebagai salah satu bentuk penerapan *service excellence* yang bertujuan untuk mencapai pelayanan yang berkualitas. Panduan pelayanan dibuat dan ditetapkan oleh Telkom Divre V. Dalam panduan pelayanan tertulis aktivitas pelanggan dan perilaku petugas pelayanan dalam menghadapi aktivitas pelanggan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi PT. Persero Telkom Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Pelanggan

a. Faktor-faktor Penghambat

Faktor penghambat dalam pelayanan yang diberikan oleh Plasa Telkom yang paling utama yaitu adanya persaingan pada saat ini, berikut ini adalah pernyataan dari Bapak Agus selaku *Supervisor costumers services* sebagai berikut:

“Sebenarnya kami merasa sudah memberikan pelayanan yang maksimal untuk kepuasan pelanggan, tapi ya namanya manusia mbak!mesti ada aja yang kurang. Apalagi sekarang ini masalah yang kami hadapi adalah banyaknya produk-produk atau jasa pertelekomunikasian lain yang menawarkan inilah itulah, apalagi masalah tarif atau biaya. Tapi yang namanya biaya itu kan relatif mbak, walaupun murah pasti kan ada kekurangannya. Sekarang buat apa kita mengeluarkan biaya yang murah tapi pelayanan yang diberikan tidak memuaskan, ya ka n??”(Wawancara Tanggal 9 Juni 2008, pukul 10.15)

Salah satu kenyataan hidup dalam dunia bisnis adalah terjadinya persaingan yang ada kalanya makin tajam. Persaingan yang semakin tajam terjadi apabila :

- 1) Makin banyak perusahaan yang menghasilkan dan memasarkan produk yang serupa atau sejenis.
- 2) Makin banyak perusahaan yang mampu menawarkan produk substitusi kepada para konsumen dengan manfaat yang relatif sama.
- 3) Masuknya produk yang sedang “Trendy” ke pasaran
- 4) Terjadinya pergeseran dalam perilaku para konsumen dalam memilih dan membeli produk tertentu.
- 5) Kurangnya kesadaran pelanggan tentang kualitas pelayanan yang baik, ataupun masih banyaknya pelanggan yang tidak dapat menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada.

b. Faktor-faktor Pendukung

Agar layanan dapat memuaskan pelanggan yang dilayani faktor yang paling utama adalah Sumber Daya Manusia (SDM) pemberi layanan, ada beberapa persyaratan utama yang diterapkan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang terhadap petugas pelayanan sebagai salah satu faktor pendukung terciptanya *service excellence*, yaitu :

- 1) Tingkah laku yang sopan dan keramahtamahan,
- 2) Kecepatan dalam menangani keluhan pelanggan,
- 3) Ketrampilan petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan,
- 4) Tanggung jawab dan kedisiplin atas pekerjaan yang dilakukan.

Sebagai perusahaan yang sudah mapan PT. Telkom harus selalu dinamis dalam mengikuti perkembangan teknologi yang ada. Salah satu aset perusahaan jasa seperti Telkom adalah Sumber Daya Manusia (SDM), untuk itu Telkom selalu terus berusaha menjaga kualitas SDM yang mereka miliki dengan cara pengadaan program peningkatan SDM secara teratur. Program peningkatan SDM ini dilakukan oleh Telkom untuk menghindari ketertinggalan SDM Telkom dari para pesaingnya yang sangat dinamis dalam mengikuti perkembangan teknologi serta dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya.

Ada dua macam program pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM yang dilakukan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Adapun macam pelatihan tersebut adalah sebagai berikut :

a. *In House Training*

Program pelatihan ini dilakukan dalam lingkungan kantor Telkom Basuki Rahmat Malang dan diikuti oleh seluruh karyawan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Tujuan dari pelaksanaan *in house training* ini adalah untuk melakukan sosialisasi jika produk baru kepada karyawan agar semua karyawan Telkom Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang mengetahui tentang produk baru tersebut.

b. *Diplat Training*

Program pelatihan ini dilaksanakan di luar lingkungan kantor Telkom. Pelaksanaan pelatihan ini berdasarkan atas program yang dibuat oleh Divisi Pelatihan. *Diplat training* juga mungkin diadakan atas usulan dari masing-masing *Senior Supervisor* kepada Divisi Pelatihan tentang suatu pelatihan yang dianggap perlu. Tujuan dari pelatihan ini adalah meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang tentang teknologi-teknologi terbaru.

C. Analisis Data Penelitian

Pada Bagian analisis dan data interpretasi ini data-data dan temuan selama penelitian yang telah dikumpulkan dan disajikan dalam penyajian data akan di analisis dan di interpretasikan untuk memberikan gambaran yang jelas sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditentukan.

1. **Kualitas Pelayanan dengan Penerapan *Service Excellence* Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang**

Berdasarkan data yang telah disajikan akan dilakukan analisis data yang dikelompokkan berdasarkan pada fokus penelitian dan indikator-indikator yang ditetapkan berdasarkan teori. Hal ini bertujuan agar dalam melakukan analisis terhadap data tentang penerapan *service excellence* pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dapat lebih tepat sasaran dan sistematis. Berikut ini adalah analisis dan data dari masing-masing fokus dan indikator:

a. Pelayanan yang ramah, dalam hal ini terdiri atas beberapa indikator yaitu:

1). Ramah dalam memberikan pelayanan

Berdasarkan data hasil wawancara dan observasi selama penelitian dapat dikatakan bahwa semua petugas Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang selalu ramah dalam membreikan pelayanan. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan para pelanggan yang telah diwawancarai yang emnytakan bahwa pelayanan yang diberikan semua petugas adalah ramah. Selain itu berdasarkan pengamatan selama penelitian dapat dilihat bahwa semua petugas dan karyawan selalu berwajah cerah pada saat melayani semua pelanggan, serta tidak pernah ditemuinya pelanggan yang terlihat kecewa pada saat terjadi pembicaraan dengan pelangganyang sedang dilayani, terlihat sekali suasana yang santai dan tidak tegang.

2). Memberikan keterangan dengan ramah dan jelas

Berdasarkan data hasil wawancara dan obseravasi yang telah disajikan dapat diketahui bahwa petugas selalu memberikan keterangan dengan ramah dan jelas kepada semua pelanggan yang sedang bertanya. Berdasarkan pendapat pelanggan yang diwawancara yang pernah bertanya kepada petugas karena kurang mengerti menyatakan bahwa petugas selalu memberikan keterangan dengan ramah dan jelas. Hal ini juga dapat diketahui berdasarkan pengamatan bahwa petugas selalu menunjukkan raut muka yang ramag dan bahasa yang sopan dalam setiap memberikan keterangan kepada penanya.

3). Ramah dalam menangani pengaduan gangguan.

Berdasarkan data hasil wawancara dan observasi yang telah disajikan dapat diketahui bahwa petugas selalu bersikap ramah dalam menangani pengaduan gangguan baik pelanggan yang datang langsung ke Plasa Telkom maupun melalui telepon. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan pelanggan yang pernah mengadukan kerusakan pada teleponnya dan dilayani dengan baik oleh petugas meskipun dalam memberikan pengaduan tersebut pelanggan dalam keadaan emosi. Pada saat peneliti melakukan pengamatan juga menemui pelanggan yang datang untuk mengadu gangguan yang terjadi pada teleponnya, pelayanan yang ramah

juga terlihat dari percakapan yang terjadi dimana petugas melayani dengan baik dengan bahasa yang sopan dan sikap yang menghargai pengadu.

Berdasarkan analisis masing-masing indikator dalam hal keramahan diatas menunjukkan bahwa semua petugas dan karyawan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang selalu bersikap ramah dalam memberikan pelayanan.

Meskipun secara umum hasil data manunjukkan bahwa semua karyawan dan petugas telah melaksanakan pelayanan yang ramah kepada semua pelanggan, namun perlu untuk lebih diperhatikan dan diberikan pengertian tentang pentingnya pelayanan yang ramah kepada petugas lapangan yang bekerja di luar karena sangat sulit untuk melakukan evaluasi dan pengawasan secara satu persatu.

Pelayanan yang ramah adalah salah satu indiktor yang juga terdapat pada IKM yaitu kesopanan dan keramahan petugas dimana pada saat memberikan pelayanannya petugas pelayanan harus bersikap sopan dan ramah kepada semua pelanggannya, hal ini adalah salah satu bentuk agar terciptanya service excellence atau pelayanan yang berkualitas.

b. Penanganan pasang baru telepon, dalam hal ini terdiri atas beberapa indikator yaitu :

1). Kecepatan penanganan pasang baru.

Berdasarkan pada data hasil wawancara dapat diketahui bahwa waktu rata-rata yang diterapkan oleh petugas Plasa Telkom dalam melayani pasang baru telepon adalah 2 hari setelah pelanggan terdaftar. Hal ini memang sudah sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan oleh Plasa Telkom yaitu pasang baru telepon standar harus sudah dilaksanakan selambat-lambatnya 3 x 24 jam setelah pelanggan terdaftar.

Sedangkan data yang menyatakan bahwa ada pelayanan pasang baru yang baru dilakukan pada akhir standar waktu yang ditetapkan 3 hari dikarenakan oleh waktu calon pelanggan terdaftar sebagai pelanggan baru adalah pada hari jum'at dimana petugas tidak dapat langsung melakukan pemasangan karena harus melakukan persiapan. Sedangkan pada hari sabtu dan minggu adalah hari libur untuk petugas lapangan, hanya petugas *costumer service* saja yang masuk dan itu hanya untuk mendata bagi

mereka yang ingin mendaftarkan diri untuk menjadi calon pelanggan, sehingga pemasangan baru baru dapat dilaksanakan pada hari senin.

Waktu rata-rata pelaksanaan pasang baru yaitu 2 hari setelah pelanggan terdaftar dapat dikatakan cepat karena standar yang ditetapkan 3 hari.

2). Ketepatan, terhindar dari kesalahan pada pelayanan pasang baru.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan diperoleh data bahwa pelayanan yang diberikan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dalam pasang telepon baru hampir tidak pernah terjadi kesalahan. Hal ini dapat diketahui dari hampir semua informan yang menyatakan bahwa telepon yang baru dipasang tidak mengalami gangguan pada beberapa hari atau beberapa minggu berikutnya. Rata-rata kerusakan atau gangguan terjadi pada pesawat telepon yang digunakan dimana pesawat telepon yang digunakan dimana pesawat telepon adalah bukan tanggung jawab dari pihak Telkom karena pelanggan diberi kebebasan dalam memilih dan membeli pesawat telepon yang ingin digunakan. Selain itu petugas yang sudah terdidik dan terlatih juga merupakan faktor yang sangat mendukung dalam hal terhindar dari kesalahan pada saat melakukan pasang baru.

Berdasarkan indikator kecepatan dan ketepatan pasang baru telepon Plasa Telkom menggunakan IKM sebagai tolak ukur untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, dimana dalam IKM terdapat 14 indikator yang diantaranya adalah kecepatan pelayanan dan kemampuan petugas atau dengan kata lain ketepatan dalam pasang baru telepon sehingga terhindar dari kesalahan pada saat melakukan pasang baru telepon.

c. Penanganan gangguan, dalam hal ini terdiri atas beberapa indikator yaitu :

1). Kecepatan penanganan gangguan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diperoleh data yang menyatakan bahwa rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk melakukan perbaikan pada pengaduan gangguan adalah 2 hari. Meskipun dalam hal ini pernah juga terjadi penanganan pengaduan gangguan yang dilaksanakan tiga hari setelah pengaduan masuk. Sebenarnya penanganan pengaduan gangguan yang baru dilaksanakan tiga hari setelah pengaduan masuk

adalah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan yaitu penanganan gangguan untuk telepon standar 3 x 24 jam.

Waktu penanganan gangguan yang dilaksanakan rata-rata 2 hari bahkan ada yang 1 hari langsung ditangani setelah pengaduan masuk bisa dikatakan cepat karena standar waktu yang ditetapkan adalah 3 hari.

Berdasarkan hasil analisis data masing-masing indikator dalam hal kecepatan yang meliputi kecepatan penanganan pasang baru dan Kecepatan penanganan gangguan secara umum menunjukkan bahwa telah dilaksanakan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan. Selain itu hasil analisis dari hasil wawancara dengan pelanggan menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan semua petugas Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dalam hal kecepatan pelayanan adalah cepat hal ini dapat dikategorikan memuaskan atau sangat memuaskan.

2). Ketepatan, dapat menangani dengan tepat keluhan gangguan.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa semua gangguan yang terjadi dapat diselesaikan dengan tepat oleh petugas dari Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan para informan yang semuanya menyatakan bahwa petugas dapat menyelesaikan semua gangguan dengan tepat karena sudah terdidik dan terlatih.

Seperti halnya dengan pasang baru telepon penanganan gangguan juga dapat dilihat berdasarkan indikator kecepatan dan ketepatan penanganan gangguan, dimana Plasa Telkom menggunakan IKM sebagai tolak ukur sebagai standar untuk mengetahui kualitas pelayanan, dalam IKM terdapat 14 indikator dan diantaranya adalah kecepatan pelayanan dan kemampuan petugas atau dengan kata lain ketepatan dalam penanganan gangguan telepon sehingga terhindar dari kesalahan pada saat melakukan perbaikan atau menangani keluhan gangguan telepon.

d. Pembayaran rekening, dalam hal ini terdiri atas beberapa indikator yaitu :

1). Kecepatan pembayaran rekening.

Pada pembayaran rekening ini sebenarnya tidak ada standar waktu yang ditetapkan oleh PT. Telkom, tetapi berdasarkan observasi yang telah dilakukan diperoleh data bahwa untuk melayani 10 orang pembayar dalam

keadaan ramai yaitu pada tanggal 15 sampai tanggal 20 hanya membutuhkan waktu kurang dari 5 menit.

Sedangkan dalam keadaan sepi yaitu pada sekitar tanggal 1 sampai tanggal 14 tidak pernah terjadi antrian yang berarti atau dapat dikatakan pembayaran yang datang langsung dapat membayar dan pulang tanpa ada antrian. Berdasarkan pada analisis tersebut maka dapat dikatakan bahwa pelayanan pembayaran rekening pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang berjalan dengan cepat.

- 2). Ketepatan, terhindar dari kesalahan pada pelayanan pembayaran rekening. Berdasarkan data hasil wawancara dan observasi yang telah disajikan menyatakan bahwa tidak pernah terjadi kesalahan pada pelayanan pembayaran rekening pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya pelanggan yang mengeluhkan terjadinya kesalahan pada pelayanan pembayaran rekening selama penelitian dilakukan. Penyebab lain dari terhindarnya kesalahan pada pelayanan pembayaran rekening adalah sistem penghitungan yang menggunakan komputer secara *online* dan petugas yang sudah terdidik dan terlatih.

Dalam hal pembayaran rekening peneliti melihat bahwa adanya kesamaan pada pelayanan pasang baru telepon dan penanganan gangguan telepon yaitu pada indikator kecepatan dan ketepatan petugas dimana kedua indikator tersebut juga terdapat pada Kep/25/M.PAN/2/2004.

e. Penataan ruangan

- 1). Tersedianya fasilitas ruang tunggu yang nyaman.

Berdasarkan observasi yang telah disajikan dapat diketahui bahwa fasilitas ruang tunggu yang disediakan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sangat nyaman dimana tersedia berbagai fasilitas yang dapat memberikan kenyamanan pada pelangganyang datang, seperti adanya kursi tunggu yang nyaman, koran baru yang selalu tersedia, mesin antrian, pesawat televisi, keadaan ruangan yang menggunakan penyejuk ruangan. Adanya beberapa pelanggan yang terlihat duduk santai sambil membaca koran maupun melihat Televisi juga menunjukkan bahwa fasilitas yang

disediakan memang memberikan kenyamanan bagi yang sedang antri menunggu giliran mendapatkan pelayanan.

2). Tersedianya papan nama, informasi, brosur, dan mesin antrian.

Berdasarkan data hasil observasi yang telah disajikan dapat diketahui bahwa tersedia informasi yang baik pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Ketersediaan informasi yang dapat memberikan kemudahan bagi pelanggan yang datang untuk menemukan informasi yang dibutuhkan, antara lain adalah tersedianya papan nama pada meja masing-masing petugas yang berisi nama dari petugas tersebut, tersedianya papan pengumuman pada papan nama yang diletakkan di tempat yang strategis dan mudah diketahui oleh pelanggan yang datang, tersedianya brosur-brosur tentang produk Telkom yang ditempatkan pada rak khusus dan mudah dijangkau.

Dalam hal penataan ruangan yang telah dijelaskan diatas Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang juga telah menggunakan Kep/25/M.PAN/2/2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai tolak ukur dimana kenyamanan lingkungan juga termasuk dalam standar kepuasan masyarakat.

f. Menjaga kebersihan, dalam hal ini adalah terjaganya kebersihan di lingkungan Plasa Telkom. Berdasarkan data hasil observasi yang telah disajikan pada data fokus penelitian dapat diketahui bahwa kebersihan pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sangat terjaga. Hal ini dapat dilihat dari keadaan lingkungan Plasa Telkom yang terjaga kebersihannya mulai dari halaman parkir sampai dengan fasilitas yang ada di dalam Plasa Telkom. Penampilan para petugas yang sangat rapi dan bersih juga sangat mempengaruhi kenyamanan para pelanggan yang datang dan memerlukan bantuan.

Menjaga kebersihan adalah salah satu bentuk dari usaha suatu instansi atau perusahaan untuk memberikan kenyamanan bagi pelanggannya, hal ini tidak jauh berbeda dengan penataan ruangan diatas. Dimana penataan ruangan dan terjaganya lingkungan adalah salah satu indikator kenyamanan dalam IKM.

Disamping beberapa hal diatas Plasa Telkom Basuki Rahmat juga menerapkan pelayanan TERRA sebagai peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, dan dapat dilihat dari beberapa tabel tentang kualitas

pelayanan TERRA dimana sebagian besar pelanggan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang menyatakan cukup puas atau bahkan memberikan tanggapan yang memuaskan terhadap pelayanan yang diberikan selama ini, walaupun tidak semua menyatakan puas terhadap pelayanan yang ada saat ini, tetapi terlihat jelas pada beberapa tabel tentang kualitas pelayanan tersebut sudah dapat dikatakan bahwa Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sudah mencapai *service excellence*.

Hal ini juga dapat dikaitkan teori yang ada dimana dalam peningkatan kualitas pelayanan menurut Parasuraman antara lain (dalam Fandy Tjiptono 1996: 70) meliputi lima dimensi pokok yaitu TERRA (*Tangible, Empathy, Reliability, Responsiviness, Assurance*).

2. Strategi Plasa Telkom Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Analisis data pada strategi Plasa Telkom dalam meningkatkan kualitas pelayanan ini peneliti menggunakan KEP/63/M.PAN/7/2003 yaitu tentang standar pelayanan publik sebagai tolak ukur pada strategi pelayanan yang ada pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang. Dimana standar pelayanan pada Plasa Telkom adalah sebagai berikut :

a. Pelayanan yang ramah

Dalam hal pelayanan yang ramah, dapat dilihat dari hasil wawancara serta beberapa data yang didapatkan oleh peneliti seperti halnya panduan pelayanan yang ditulis dimana panduan tersebut dibuat langsung oleh DIVRE V yang digunakan sebagai tolak ukur para petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal itu jelas terlihat bahwa adanya kesamaan dengan standar pelayanan publik pada indikator kompetisi pemberi pelayanan, dalam indikator tersebut menyebutkan bahwa kompetensi petugas pemberi layanan termasuk didalamnya adalah sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Sikap dan perilaku petugas yang ramah dalam memberikan pelayanan adalah salah satu strategi agar pelanggan atau penerima layanan merasa dihargai dan dihormati sehingga pelanggan tersebut akan menyatakan kepuasannya terhadap pelayanan yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.

b. Penanganan pasang baru.

Penanganan pasang baru telepon, dilihat dari data-data serta panduan pelayanan yang telah dijelaskan diatas dapat diketahui bahwa dalam penanganan pasang baru telepon pihak Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang telah memenuhi beberapa indikator yang terdapat pada standar pelayanan publik yaitu waktu pelayanan, dan prosedur pelayanan. Waktu pelayanan, dalam melakukan penanganan pasang baru telepon Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang telah melaksanakan pasang baru telepon sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh PT. Telkom, dengan demikian hal ini sesuai dengan standar pelayanan publik, dimana dalam standar pelayanan publik waktu pelayanan adalah waktu penyelesaian sejak pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan.

Prosedur pelayanan, dalam penanganan pasang baru telepon prosedurnya tidak berbelit-belit dan bisa dikategorikan telah sama dengan standar pelayanan publik asalkan calon pelanggan tidak pernah mempunyai *black list* dengan pihak PT. Telkom serta lokasi yang akan dipasang telepon masih terdapat jaringan maka segala sesuatunya akan berjalan lancar.

c. Penanganan gangguan

Dalam hal penanganan gangguan tidak jauh berbeda dengan penanganan pasang baru telepon yaitu waktu pelayanan yang sesuai dengan yang telah dijanjikan, prosedur yang tidak berbelit-belit, serta kompetensi petugas pemberi layanan yang selalu tepat dalam melakukan perbaikan gangguan. Ketiga indikator tersebut juga telah memenuhi indikator dalam standar pelayanan publik.

d. Pembayaran rekening telepon

Dalam pembayaran rekening telepon pihak Telkom telah menetapkan waktu setiap bulannya yaitu mulai tanggal 1 sampai dengan tanggal 20, tetapi masih banyak pelanggan yang membayar rekening telepon mulai membayar tanggal 15 sampai tanggal 20 setiap bulannya, sehingga hal tersebut dapat mempersulit petugas karena terlalu banyaknya pelanggan yang harus dilayani. Namun semua itu dapat diatasi dengan baik oleh petugas pembayaran rekening hal ini

terlihat bahwa dalam pemabayaran rekening telepon pihak Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang telah memenuhi indikator yaitu waktu pelayanan dan kompetisi petugas. Waktu pelayanan dapat terlihat bahwa petugas dapat melaksanakan pekerjaannya dengan cepat, dan kompetisi petugas hal ini terlihat bahwa petugas pemberi layanan telah terdidik dan terlatih dalam menghadapi pelanggan dengan jumlah yang sangat banyak.

e. Penataan ruangan

Standar penataan ruangan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang yang terdiri dari tersedia sebuah pasawat TV 21”, mesin nomor antrian, tempat sampah, tempat koran beserta koran baru yang harus tersedia, rak tempat menaruh brosur, papan pengumuman, papan nama petugas, dan kursi tunggu. Hal ini terlihat bahwa pihak Plasa Telkom sudah memenuhi salah satu indikator standar pelayanan publik yaitu sarana prasarana yang memadai yang bertujuan bagi kenyamanan pelanggan.

f. Menjaga kebersihan

Menjaga kebersihan adalah salah satu bentuk sarana prasarana untuk memberikan kenyamanan bagi pelanggan yang datang di Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang, hal ini tidak jauh berbeda dengan penataan ruangan yang dapat dikatakan telah memenuhi indikator standar pelayanan publik yaitu sarana prasarana yang memadai yang bertujuan bagi kenyamanan pelanggan sehingga apabila pelanggan merasa nyaman maka pelanggan tersebut akan merasa puas pula dengan pelayanan yang telah diberikan oleh Plasa Telkom.

Dari ke enam strategi pelayanan diatas dapat dikatakan bahwa strategi pelayanan pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang telah atau sudah memenuhi beberapa indikator yang terdapat pada KEP/63/M.PAN/7/2003 yaitu tentang standar pelayanan publik antara lain adalah prosedur pelayanan, waktu pelayanan, sarana prasarana, serta kompetisi petugas pemberi pelayanan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi PT. Persero Telkom Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Pelanggan.

a. Faktor Penghambat

Dari hasil wawancara dengan *supervisor customers services* peneliti dapat menganalisis bahwa faktor penghambat utama adalah persaingan antara

penyelenggara jasa pelayanan yang sama yaitu telekomunikasi, dalam pelayanan jasa telekomunikasi faktor penghambat yang paling menonjol adalah pada faktor biaya. Banyak konsumen atau pengguna jasa layanan komunikasi lebih mengutamakan biaya atau tarif yang murah dibandingkan kualitas pelayanan yang memuaskan. Walaupun faktor biaya adalah salah satu indikator yang terdapat dalam IKM, tetapi saat ini biaya bisa diartikan relatif tergantung konsumen itu sendiri mengartikannya seperti apa. Biaya murah tetapi pelayanan ataupun fasilitas yang diberikan biasa saja maka hal itu juga bisa diartikan bahwa biaya pelayanan tersebut mahal, karena tidak adanya kepuasan pelanggan dalam hal lainnya.

Selain faktor persaingan usaha dan biaya, faktor penghambat lainnya adalah kurangnya kesadaran pelanggan tentang kualitas pelayanan yang baik, ataupun masih banyaknya pelanggan yang tidak dapat menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada. Dengan kurangnya kesadaran pelanggan tentang kualitas pelayanan yang baik maka pelanggan tersebut tidak akan pernah merasa puas walaupun perusahaan tersebut telah memberikan pelayanan yang maksimal. Hal ini adalah salah satu faktor penghambat yang harus dapat dihadapi oleh perusahaan-perusahaan penyedia jasa pelayanan. Dalam hal biaya menurut teori yang diungkapkan oleh Tjiptono (1997:132) strategi kualitas jasa atau layanan mencakup empat hal, yang salah satunya adalah faktor biaya, waktu menerapkan program, dan pengaruh layanan pelanggan. Dimana ketiga faktor ini merupakan inti pemahaman dan penerapan suatu sistem yang responsif terhadap pelanggan dan organisasi untuk pencapaian kepuasan optimum.

b. Faktor pendukung

Sebagai salah satu faktor pendukung strategi bisnis yang diterapkan oleh Plasa Telkom dalam usahanya mencapai pelayanan yang berkualitas, *service excellence* memerlukan SDM (Sumber Daya Manusia) yang disiplin dalam melaksanakan aturan dan mempunyai kemampuan yang handal dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Kerjasama tim yang kompak dan saling menunjang juga sangat diperlukan dalam pelaksanaan *service excellence* ini, karena dalam setiap layanan yang diberikan kepada pelanggan pasti melibatkan lebih dari satu bagian karyawan dalam perusahaan. Ketiga faktor

tersebut saling terkait dan tidak bisa dipisahkan satu sama lain maupun dihilangkan salah satu atau lebih dalam mewujudkan *service excellence*.

Penerapan *service excellence* pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang kepada para pelanggannya memang tidak bisa dikatakan sebagai penyebab utama dari loyalitas pelanggan dalam menggunakan produk-produk Telkom (jasa layanan telekomunikasi), namun *service excellence* yang sudah dilaksanakan tersebut telah memberikan nilai tambah atas kualitas dan harga produk-produk yang sudah yang dijual. Karena dalam situasi dimana harga dan kualitas produk yang sudah hampir sama maka pelanggan akan sangat memperhatikan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Dari hasil analisis dan interpretasi data tentang berbagai pelayanan yang diberikan oleh pihak Telkom kepada pelanggannya secara cepat, tepat, ramah, dan pelayanan tersebut dapat diketahui bahwa penerapan *service excellence* dapat membuat pelanggan lebih nyaman dalam menggunakan produk yang ditawarkan oleh Telkom.

Hal tersebut dapat memberikan nilai tambah yang sangat besar bagi Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dalam usahanya memperoleh pelayanan yang berkualitas. Karena jika pelanggan sudah merasa nyaman dalam menggunakan produk yang ditawarkan serta merasa puas atas pelayanan yang digunakannya tentu akan semakin loyal terhadap pelanggan atau dengan kata lain Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang telah menghasilkan pelayanan yang berkualitas dimana pelanggan merasa pelayanan yang diterimanya telah sesuai dengan biaya yang dikeluarkan.

Pelayanan yang berkualitas lain yang muncul dari penerapan *service excellence* adalah terciptanya *image* pada pelanggan bahwa semua karyawan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang adalah ramah, disiplin, serta mempunyai kemampuan yang handal dalam menyelesaikan semua tugasnya. Dengan adanya *image* yang baik tersebut diharapkan Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang dapat tetap bertahan dalam persaingan bidang pertelekomunikasian yang semakin ketat ini. Hal tersebut terdapat pada teori yang diungkapkan oleh Moenir (1995:88) yaitu tentang faktor keterampilan petugas dan faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan berkaitan dengan tujuan penelitian dalam skripsi ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan *service excellence* sebagai strategi peningkatan kualitas pelayanan ataupun dapat dikatakan sebagai strategi bisnis dalam usaha mencapai pelayanan yang berkualitas pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang mengacu pada buku panduan pelayanan yang berasal dari Telkom Divre V Jawa Timur. Panduan pelayanan ini berfungsi sebagai dasar standar pelayanan bagi seluruh karyawan di Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang.
2. Evaluasi atas kinerja petugas lapangan sebagai petugas yang paling sering berhubungan secara langsung dengan pelanggan dilakukan dengan cara mengharuskan petugas melaporkan hasil kerja mereka kepada karyawan yang mengawasinya untuk dilakukan pengecekan hasilnya.
3. Pelayanan yang diberikan oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang sudah dapat dikatakan sebagai *service excellence* karena semua faktor yang meliputi kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan telah dilaksanakan dengan tepat. Disamping itu sebagian besar pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan Plasa Telkom Basuki Rahmat selama ini.
4. Kebersihan penerapan *service excellence* pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang adalah karena adanya SDM yang disiplin, handal, dan kompak. Dengan adanya SDM yang disiplin maka aturan yang tertera dalam buku panduan pelayanan tentang keramahan dan kenyamanan dapat terwujud. Sedangkan kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas dapat terwujud dengan adanya SDM yang handal dan kompak.
5. Kualitas pelayanan yang dicapai oleh Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang setelah pelaksanaan *service excellence* adanya *image* dari pelanggan bahwa Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang adalah perusahaan yang profesional dalam melayani pelanggan dan memiliki SDM yang ramah, disiplin, dan handal.

Kepuasan pelanggan juga sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan. Sebuah perusahaan perlu mengetahui beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan terhadap pelayanan Plasa Telkom Malang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Kebutuhan dan keinginan, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan oleh pelanggan saat pelanggan sedang mencoba melakukan transaksi dengan perusahaan. Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginan terhadap pelayanan yang ditawarkan oleh Plasa Telkom sangat besar, maka harapan-harapan pelanggan yang berkaitan dengan kualitas produk dan layanan perusahaan akan tinggi pula, begitu juga sebaliknya.
2. Pengalaman masa lalu (terdahulu) ketika mengkonsumsi produk dan layanan, baik dari perusahaan maupun pesaing-pesaingnya.
3. Pengalaman teman-teman, cerita teman pelanggan tentang kualitas produk dan layanan perusahaan yang akan didapat oleh pelanggan.
4. Kurangnya kesadaran pelanggan tentang kualitas pelayanan yang baik, ataupun masih banyaknya pelanggan yang tidak dapat menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada.

B. Saran

Kondisi persaingan yang terjadi pada bisnis pertelekomunikasian di masa yang akan datang tentu akan semakin ketat, dimana sudah tidak adanya monopoli dan banyaknya pendatang baru yang menawarkan kualitas dan harga produk yang sangat bersaing. *Service excellence* sebagai salah satu strategi bisnis dalam usaha mencapai keunggulan kompetitif harus selalu ditingkatkan kualitasnya agar tidak sampai kalah dengan para pesaing.

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil pembahasan sebelumnya adalah:

1. Untuk dapat mempertahankan *service excellence* yang telah dilaksanakan, hendaknya seluruh karyawan dan petugas lapangan tetap menaati dan melaksanakan dengan sungguh-sungguh panduan pelayanan yang telah diberikan kepada masing-masing karyawan.

2. Evaluasi terhadap kinerja karyawan dan petugas lapangan dalam memberikan pelayanan harus benar-benar dilaksanakan secara rutin dan tegas. Karena dengan evaluasi akan diketahui pada karyawan dan petugas lapangan bagian apa yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga pada bagian tersebut dapat diberikan peringatan atau kalau perlu diberi sanksi secara tegas.
3. Dalam usaha memberikan pelayanan prima maka Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang harus lebih meminimalisasi kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam memberikan pelayanan dengan tujuan meminimalisasi jumlah pelanggan yang merasa tidak puas atas pelayanan yang diberikan.
4. Dalam mengantisipasi masuknya pendatang baru pada bisnis pertelekomunikasian di masa mendatang dimana para pendatang baru tersebut selalu menawarkan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, maka pelanggan *service excellence* harus lebih ditingkatkan untuk digunakan sebagai strategi dideferensiasi pada perusahaan sehingga bisa terbentuk *image* “Pelayanan Terbaik Hanyalah Milik PT. Telkom”.
5. Diharapkan pihak PT. Telkom Jl. Basuki Rahmat Malang dapat memberikan pelayanan yang baik sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.
6. Hendaknya PT. Telkom Jl. Basuki Rahmat Malang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memperbaiki sikap pelayanan yang baik sehingga dapat memberikan pelayanan kepada para pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari, 2000. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Edisi Revisi:Alfabeta
- Azrul, Azwar. 1995. *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Berry, I Leonard, Parasuraman A., Zeithaml, A. Valerii, 1988, *The Service Quality Puzzle*, Bussiness Horizons.
- Bogdan, R, and Steven J.Taylor, 1975. *Introduction To Qualitative Research Methods. A Phenomenological Approach To The Social Sciens*. New York: Willey-Interscience.
- Effendy, Rustam. 1996. *Marketing Management*. Malang : IKIP Malang.
- Gitosudarmo, H. Indriyo. 2000. *Manajemen Pemasaran Edisi Pertama*. Yogyakarta : BPFE.
- Guilitinan, Joseph P dan Gordon W. Palu. 1994. *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*. Alih Bahasa Oleh Ir. Agus Maulana MBA Edisi Kedua. Jakarta :Erlangga.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi.
- Islami, M. Irfan. 1999. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Jauch. Lawrence R. Dan William F. Glueck. 1993. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih Bahasa Oleh : Drs. Murad, M Sc; A. R Henry Sitanggang, SH; Herman Wibowo. Edisi Ketiga, Jakarta : Erlangga.
- Koentjoroningrat, 1985. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Gramedia. Jakarta.
- dan Gary Amstron, 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Diterjemahkan oleh :Alexander Sindoro. Jilid I. Jakarta : Prenhallindo.
- Moekijat, 1984. *Teori Komunikasi*. PT. Rosda Jaya Putra, Bandung.
- Moenir, H. As. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moleong, Lexy, J. 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

- Noor, Irwan. 2001. Mensoalkan: Makna Hakiki Pelayanan Publik. Jurnal Administrasi Negara Volume 1 nomor 1. Malang: Administrasi Negara FIA, Universitas Brawijaya.
- Osborn and T Gaebler, 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial spirit is trasforming the public sector*, Reading,MA:Addison-Wesley.
- Parasuraman A, 1998, *Assesment of Expectations as A Comparison Standart in Measure of Quality: Implications for Further Research*, *Journal Organisasi Market Services*, Januari, pp.111-124.
- Patton, M.Q, 1980, *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills:Sage Publication,Inc.
- Rasyid Ryaas, 1998, *Desentralisasi dalam Menunjang Pembangunan Daerah dalam Pembangunan Administrasi di Indonesia*, Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Rosjidi. 1992. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta:Balai Pustaka.
- Siagian, Sondang. P.1990. *Administrasi Pembangunan, Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Soedjipto, Budi, W. 1997. *Service Quality, Alternatif Pendekatan dan Berbagai Teknologi Indonesia*, *Majalah Usahawan* No. 01/Tahun XX VI Edisi Januari, Lembaga Manajemen FE UI, Jakarta.
- Soeprapto, Riyadi. 2002. Materi Mata Kuliah Manajemen Pelayanan Publik Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Suparlan. 1990. *Kamus Istilah Pekerja Sosial*. Yogyakarta:Kamus.
- Supriadi. 1995. *Era Baru Bisnis Telekomunikasi*, STT Telkom dan PT. Rosda Jaya Putra. Bandung.
- Supriyono, Bambang, dan Mardiyono, 2000, *Bunga Rampai Manajemen Pelayanan Publik*, PPS-UB dan PPS UNMER Malang.
- Tjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa*, Andy Offset, Yogyakarta.
----- 1997. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Andi.
----- 2001. *Manajemen Jasa*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Vembrianto, S. T. 1984. *Kapita Selektta Pendidikan Jilid Pertama*. Yogyakarta :Yayasan Pendidikan Paramita.
- Wijono, Djoko. 1997. *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*, Surabaya:Lembaga Penerbitan UNAIR.
- Zauhar, Soesilo. 1994. *Kualitas Pelayanan Publik Suatu Paparan Teoritik*, *Majalah Administrator*, Edisi 2/xx/1994 Malang:FIA UNIBRAW.

Buku pedoman:

Buku Panduan Pelayanan Plasa Telkom TELKOM DIVRE V.

Buku Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan TELKOM DIVRE V.

Dokumentasi:

Anonimous, 1989, *Undang-Undang Republik Indonesia No. 3 Tentang Indonesia*, Jakarta.

-----, 1994, *Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia, No. 8 Tentang Penyelenggaraan Telekomunikasi*. Jakarta.

-----, 1999. *Ketetapan MPR No 11 / MPR 1993 Tentang GBHN, BP7*, Pusat Jakarta.

Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 Tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum.

Keputusan Menpan No 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Keputusan MENPAN No 25/KEP/M PAN/2/2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat.

Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tikur Nomor 11 Tahun 2005 tentang Pelayanan Publik di Propinsi Jawa Timur.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tetang Pokok-pokok Kepegawaian.

Internet:

Pieter, Ian. 2007. *"Prospek Pertumbuhan Dan Inovasi Bisnis Telepon Selular Di Indonesia Masa Depan Bisnis Telekomunikasi Nirkabel Dalam Perspektif Persaingan Perang Tarif Murah"*, diakses pada Tanggal 7 Januari 2008 dari <http://www.scribd.com/doc/417146/Prospek-Pertumbuhan-Bisnis-Telepon-Selular-di-Indonesia>.

Damanhuri, Lalu A. *"Kondisi dan Status Sektor Telekomunikasi"*. Diakses pada Tanggal 7 Januari 2008 dari

<http://www.kkppi.go.id/dloads/kondstel.pdf>. Sukowati, Praptining. 2007.

"Refleksi Otonomi Daerah Terhadap Indeks Kepuasan Pelayanan Masyarakat Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Menuju Good Local Governance". Diakses pada tanggal 10 januari 2008 dari

http://72.14.235.104/search?q=cache:Q5I7_IR024sJ:images.soemarno.multiply.com/attachment/0/Rvm7AAoKCtgAAF4RqQA1/TUGAS%2520PROF%2520MARN0.doc%3Fnmid%3D59422402+jurnal+administrasi+publik+tentang+pelayanan+publik+oleh+hambang+supriyono&hl=en&ct=clnk&cd=3.

Anonim. 2002, *"Ketika Persaingan Memaksa Anda Harus Berubah"*. Diakses pada Tanggal 10 Januari 2008 dari http://www.google.business-excellence.co.id/btm_2.html.

Lampiran I



**SURVEI STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PADA
PERUSAHAAN NEGARA
(STUDI PADA PT. PERSERO TELKOM JL. BASUKI RAHMAT-MALANG)**

Identitas Responden

Nama :

Alamat :

Jenis Kelamin :

Pilihlah jawaban sesuai dengan keadaan Saudara dengan cara memberi tanda silang (X)

Keterangan :

SM : Sangat Memuaskan

M : Memuaskan

CM : Cukup Memuaskan

KM : Kurang Memuaskan

SKM : Sangat Kurang Memuaskan

A. Tangible (Bukti Fisik)

NO	PERTANYAAN	SM	M	CM	KM	SKM
1	Bagaimana tanggapan saudara terhadap ruang tunggu yang disediakan oleh PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					
2	Bagaimana tanggapan saudara terhadap tingkat kebersihan interior dan eksterior lingkungan pada PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					
3	Bagaimana tanggapan saudara terhadap fasilitas-fasilitas (toilet, televisi, dan bahan bacaan) yang disediakan oleh PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					

B. Empathy (Perhatian)

NO	PERTANYAAN	SM	M	CM	KM	SKM
1	Bagaimana tanggapan saudara terhadap PT. Telkom Basuki Rahmat Malang dalam halanggapi keluhan-keluhan yang disampaikan?					
2	Bagaimana tanggapan saudara terhadap yang diberikan oleh PT. Telkom Basuki Rahmat Malang dalam memenuhi kebutuhan pelanggan?					
3	Bagaimana tanggapan saudara terhadap pelayanan yang diberikan tanpa memandang status sosial pada PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					

4	Bagaimana tanggapan saudara terhadap kesopanan dan keramahan dari petugas pelayanan plasa Telkom kepada pelanggan pada waktu pelayanan?					
---	---	--	--	--	--	--

C. Reability (Keandalan)

NO	PERTANYAAN	SM	M	CM	KM	SKM
1	Bagaimana tanggapan saudara terhadap kemudahan cara pembayaran bagi pelanggan?					
2	Bagaimana tanggapan saudara terhadap ketepatan waktu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan?					
3	Bagaimana tanggapan saudara terhadap prosedur pelayanan PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					

D. Responsiveness (Daya Tanggap)

NO	PERTANYAAN	SM	M	CM	KM	SKM
1	Bagaimana tanggapan saudara terhadap kemampuan petugas pelayanan dalam menangani keluhan pelanggan?					
2	Bagaimana tanggapan saudara terhadap tindakan pegawai Telkom yang cepat tanggap ketika pelanggan sedang menghadapi masalah?					

E. Assurance (Jaminan dan Kepastian)

NO	PERTANYAAN	SM	M	CM	KM	SKM
1	Bagaimana tanggapan saudara terhadap kewajaran biaya yang ditetapkan oleh PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					
2	Bagaimana tanggapan saudara terhadap keterampilan yang dimiliki oleh pegawai Telkom dalam melayani kebutuhan pelanggan?					
3	Bagaimana tanggapan saudara terhadap jaminan keamanan dari PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					

F. Kepuasan pelanggan

NO	PERTANYAAN	SM	M	CM	KM	SKM
1	Bagaimana tanggapan saudara mengenai pelayanan pihak PT. Telkom Basuki Rahmat Malang dengan yang diharapkan?					
2	Bagaimana tanggapan saudara terhadap kinerja para petugas pelayanan PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					
3	Bagaimana tanggapan saudara terhadap respon pelanggan lain setelah mendapat pelayanan dari pihak PT. Telkom Basuki Rahmat Malang?					

Lampiran II
Buku Panduan Pelayanan

Aktivitas dan Perilaku Petugas 108
Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Pelanggan <i>call</i> 108	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begitu mendengar nada panggil di <i>headset</i>, <i>agent</i> harus segera menjawab “Selamat pagi/siang/sore/malam, Telkom 108 dengan... (nama) ada yang bisa saya bantu?”. 2. Dengarkan pertanyaan pelanggan dengan penuh perhatian dan empati, jika pelanggan sudah jelas, segera cari nomor telepon yang diinginkan pelanggan. 3. Kemudian segera informasikan dengan jelas pula, setelah itu ucapkan “Terima kasih Bapak/Ibu telah menghubungi kami”.
Pelanggan tanya nomor telepon lainnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jika menanyakan nomor lainnya jawab sebatas waktu masih memungkinkan. 2. Jika pertanyaan lebih dari dua dan waktu pelayanan akan melewati standar, maka agar dijawab dengan sopan “mohon maaf Bapak/Ibu belum bisa kami penuhi semua mengingat yang lainnya masih menunggu, terima kasih”.
Nomor telepon yang ditanyakan belum ada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jika nomor yang ditanyakan belum ada, jawab “Mohon maaf Bapak/Ibu, nomor telepon yang Bapak/Ibu inginkan belum kami temukan, kami akan menghubungi Bapak/Ibu jika sudah kami temukan” (tanya dan catat nama dan nomor telepon penanya). 2. Jika penanya masih belum merasa puas, maka dapat didivert ke Supervisor, kemudian Supervisor mendengarkan keluhan dan janjikan akan dihubungi kembali. Apabila masih belum puas juga, Supervisor segera divert ke koordinator/manager.

Aktivitas dan Perilaku Petugas Loker SOPP
Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Pelanggan datang ketempat pembayaran rekening	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sambil tersenyum ramah, petugas memberikan salam/ greeting “Selamat pagi/ siang/ sore Bapak/ Ibu”. Menanyakan telepon yang akan dibayar, “Mohon maaf, Bapak/ Ibu mau membayar telepon nomor berapa?”. 2. Setelah pelanggan menyebutkan nomor teleponnya, pastikan dengan menyebut nama pemilik rekening “Atas nama...?” bila benar segera proses dan beri tanda bukti pembayaran (L-11), jangan terkesan lambat.
Pelanggan pulang	Ucapkan “Terima kasih atas kunjungan Bapak / Ibu ke kantor kami dan selamat jalan”.

Aktivitas dan Perilaku Petugas *Order Handing*
Pada PT. Telkom Jl. Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Tamu datang ke <i>counter</i> layanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan senyum ramah petugas berdiri menyambut seraya berjabat tangan mengucapkan “selamat pagi/ siang/ sore bapak/ ibu...silahkan duduk”. 2. Menanyakan keperluannya “Ada yang bisa saya bantu?”
Tamu menyampaikan keinginan pasang baru/pindah alamat (mutasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengarkan dan simak penuh perhatian apa yang disampaikan kemudiananggapi dengan sopan : “Jika Bapak/ Ibu ingin pasang baru telepon (atau produk lain)/ pindah alamat, saya memerlukan data lokasi atau alamat yang akan dipasang sehingga saya bisa mengecek apakah lokasi atau alamat yang akan dipasang sehingga saya bisa mengecek apakah lokasi tersebut memungkinkan atau tidak”. 2. Setelah data diberikan, petugas langsung mengentry data tersebut ke dalam siska.
Permintaan pasang baru/ pindah alamat dapat dilayani	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Permohonan bapak/ ibu dapat kami layani dan kami memerlukan nama <i>contact person</i> yang dapat kami hubungi saat pemasangan”. 2. Berikan penjelasan tentang biaya PSB/ PDA dan IKR, informasi instalatir, klausul perikatan (kontrak), segmentasi, kompensasi, keterlambatan pemasangan (SLG) serta fitur yang dapat dibundling. 3. Dipersilahkan membayar dan menandatangani kontrak, kepada pelanggan diberikan tanda terima biaya PSB serta satu lembar kontrak tel-2. 4. Saat tamu akan pulang petugas berdiri dan berjabat tangan seraya mengucapkan “terima kasih atas kunjungan Bapak / Ibu ke kantor kami dan selamat jalan”.
Pelanggan telah membayar biaya PSB/ PDA tetapi belum juga dipasang (kring).	<p>Berikan jawaban yang menenangkan pelanggan “Bapak/ Ibu, mohon maaf atas keterlambatan kami memasang telepon Bapak/ Ibu dan kami akan berusaha memasang sesegera mungkin, untuk itu kami mohon Bapak/ Ibu bersabar”.</p>
Permintaan pasang baru/ PDA belum bisa dilayani	<ol style="list-style-type: none"> 1. “mohon maaf permintaan Bapak/ Ibu belum dapat kami penuhi mengingat adanya keterbatasan jaringan dan kami akan menghubungi Bapak/ Ibu kembali apabila jaringan sudah ada atau siap”. 2. Pada saat tamu akan pulang petugas berdiri, tersenyum ramah dan mengucapkan “Terima kasih atas kunjungan Bapak / Ibu ke kantor kami dan selamat jalan”.
Permintaan <i>print out</i> AMA	<p>“Mohon maaf Bapak/ Ibu bila tidak keberatan bolehkah kami minta rekening telepon yang dimaksud untu tagihan belan terakhir?”.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jika pelanggan dapat menunjukkan rekening bulan terakhir “Maaf Bapak/ Ibu, mohon ditunggu sebentar”. 2. Jika pelanggan tidak dapat menunjukkan rekening telepon bulan terakhir “Maaf Bapak/ Ibu, permihinan Bapak/ Ibu belum dapat kami layani mengingat syarat permintaan <i>print out</i> harus dilampiri rekening telepon bulan terakhir”.

Aktivitas dan Perilaku Petugas Layanan Tunggakan
Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Pelanggan datang ke layanan tunggakan	<ol style="list-style-type: none"> berdiri dengan tersenyum ramah sambil berjabat tangan seraya mengucapkan “Selamat pagi/ siang/ sore Bapak/ Ibu, silahkan duduk..ada yang bisa saya bantu?”. mendengarkan atau menyimak keinginan pelanggan dengan rasa empati, tidak memotong pembicaraan pelanggan dan tidak mengerjakan pekerjaan lain.
Pelanggan ingin membayar tunggakan	Setelah mengetahui pelanggan ingin membayar tunggakan, segera layani dengan ramah dan informasikan bahwa telepon pelanggan yang diisolir akan segera dibuka. Jelaskan garansi waktu layanan buka isolir dan jelaskan kompensasinya jika tolak ukur tersebut tidak terpenuhi.
Pelanggan minta keringanan	Karena pelanggan mempunyai maksud baik untuk melunasi tunggakan maka cicilan diperkenankan bagi pelanggan dengan mengikuti aturan yang berlaku. Ucapkan “Bapak/ Ibu, rekening telepon Bapak/ Ibu bisa dicicil...kali, dengan jumlah cicilan perbulannya sebesar Rp...., kami mohon Bapak/ Ibu membayar sebelum tanggal 20 setiap bulannya, terimakasih atas kedatangan Bapak/ Ibu, kami akan usahakan membuka isoliran telepon Bapak/ Ibu dengan segera”.
Pelanggan sudah membayar tapi isolirnya belum dibuka	<ol style="list-style-type: none"> Kemungkinan pelanggan dalam keadaan marah, sehingga berikan jawaban yang menenangkan pelanggan, “kami mohon maaf Bapak/ Ibu atas ketidaknyamanan pelayanan kami, kami akan usahakan membuka isoliran telepon Bapak/ Ibu secepatnya” (setelah pelanggan membayar/ mengangsur). Jika proses buka isoliran melebihi tolak ukur (SLG), kirimkan surat simpatik yang berisikan permohonan maaf atas keterlambatan buka isolir, jumlah kompensasi yang akan diterima pelanggan serta masa berlakunya kompensasi.
Pelanggan pulang	Ucapkan “Selamat pagi/ siang/ sore, Bapak/ Ibu mohon maaf atas ketidaknyamanan pelayanan kami”, dan tunjukkan arah pintu keluar seraya mengucapkan “Terima kasih atas kunjungan Bapak / Ibu ke kantor kami dan selamat jalan”.

Aktivitas dan Perilaku Petugas Layanan Informasi Produk
Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Pelanggan tanya tentang produk	Memberikan perhatian penuh dan jelaskan produk dengan rinci, berikan brosur produk sambil mengucapkan “Apakah ada yang Bapak/ Ibu ingin ketahui dari produk ini?”.
Pelanggan masih ingin kejelasan tentang produk	Tetap tekun memberikan informasi se jelas mungkin mengenai produk yang diinginkan pelanggan “Bapak/ Ibu, produk ini untuk..(dan seterusnya) dan mohon maaf bila masih ada yang menjadi ketidakjelasan Bapak/ Ibu tentang produk ini”.

Aktivitas dan Perilaku Petugas *Complaint Handling*
Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Pelanggan datang ke counter layanan gangguan	Berdiri dengan tersenyum ramah sambil berjabat tangan seraya mengucapkan “Selamat pagi/siang/sore Bapak/Ibu, silahkan duduk... ada yang bisa saya bantu?”
Pelanggan menyampaikan keluhan gangguan telepon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengarkan dan simak dengan penuh perhatian dan empati. Jangan memotong pembicaraan sampai pelanggan selesai mengutarakan keluhan dan kekecewaannya. 2. Petugas tidak dibenarkan melayani sambil melakukan kegiatan lain atau mengalihkan perhatian. 3. Setelah pelanggan selesai mengutarakan keluhannya maka memberi jawaban dengan ramah dan sopan, tunjukkan bahwa petugas memihak kepada pelanggan dengan mengucapkan “Kami mohon maaf atas terganggunya telepon Bapak/Ibu, kami menyadari hal ini tentu sangat mengganggu aktifitas komunikasi Bapak/Ibu, untuk itu bisa saya tahu nomor telepon Bapak/Ibu yang terganggu untuk segera saya teruskan kepada unit perbaikan?”
Pelanggan menanyakan kembali status gangguannya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buka sistem dan atau <i>e_care</i> untuk mengetahui historis gangguan, berapa kali dan penyebab gangguan. 2. Jelaskan penyebab keterlambatan penanggulangan sesuai dengan informasi dari siska. 3. Tunjukkan bahwa petugas tetap memihak kepada pelanggan dengan mengucapkan “Kami mohon maaf atas belum berfungsinya telepon Bapak/Ibu, oleh karena itu kami akan berusaha segera memperbaikinya”. 4. Saat pelanggan akan pulang, petugas berdiri dan berjabat tangan dengan mengucapkan “Terimakasih atas kunjungan Bapak/Ibu ke Kantor kami dan gangguan telepon Bapak/Ibu akan kami usaha segera diperbaiki”.
Pelanggan marah dan menuntut agar segera diperbaiki	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jelaskan penyebab keterlambatan penanggulangan sesuai dengan informasi dari siska. 2. Berikan jawaban yang menenangkan pelanggan “Bapak/Ibu, kami mohon maaf atas keterlambatan kami memperbaiki telepon Bapak/Ibu, dan kami berusaha memperbaiki segera, untuk itu mohon Bapak/Ibu bersabar”.
Pelanggan pulang	Petugas mengucapkan “Selamat pagi/siang/sore, Pak/Bu mohon maaf atas ketidaknyamanan pelayanan kami”. Dan tunjukkan pintu keluar.
Pelanggan datang ke counter layanan klaim pulsa	Dengan senyum ramah petugas berdiri menyambut seraya berjabat tangan mengucapkan “Selamat pagi/siang/sore Bapak/Ibu... silahkan duduk... ada yang bisa saya bantu?”
Pelanggan menyampaikan keluhan atas tagihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengarkan dan simak dengan penuh perhatian dan empati. Jangan memotong pembicaraan sampai pelanggan selesai menyampaikan keluhan dan kekecewaannya. 2. Petugas tidak dibenarkan melayani sambil melakukan kegiatan lain atau mengalihkan perhatian.

Aktivitas dan Perilaku Petugas PSB, IKR, dan Pencari Gangguan
Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Persiapan ke pelanggan	Menerima WO dari Kasetor, kemudian mencatat dalam buku harian masing-masing: nomor permintaan, tanggal validasi, nomor telepon, nama, alamat, dan datek kemudian menyiapkan material yang dibutuhkan.
Pelaksanaan di rumah pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membunyikan bel/mengetuk pintu maksimal 3X dengan dibarengi ucapan “Permisi dari Telkom”, dengan sopan. 2. Setelah pelanggan keluar, ucapkan salam “selamat pagi/siang/sore Pak/Bu, kami dari Telkom. Mohon maaf apa betul disini rumah Bapak/Ibu... Alamat Jl... no...? dengarkan dan simak dengan penuh perhatian jawaban pelanggan. 3. Bila bukan, ucapkan “Maaf kami sudah mengganggu Bapak/Ibu... terimakasih”. 4. Bila benar, ucapkan “ Maksud kedatangan kami adalah untuk mengadakan pemasangan/perbaikan, apakah betul nomor telepon Bapak/Ibu adalah no.xxxx?” 5. Kemudian petugas minta ijin untuk mempersiapkan pemasangan/pengetesan di KTB dengan mengucapkan “Maaf Bapak/Ibu kami akan mempersiapkan pemasangan/pengetesan mudah-mudahan tidak mengganggu Bapak/Ibu”. 6. Setelah diadakan pengecekan di KTB, ternyata gangguan terletak di rumah pelanggan/IKR. 7. Lakukan pengecekan IKR, jika ditemukan roset basah atau kabel <i>indoor</i> putus petugas wajib langsung memperbaiki. Dalam hal letak gangguan sulit ditemukan, jelaskan dengan sopan kepada pelanggan “Bapak/Ibu, setelah kami cek ternyata gangguannya terletak pada instalasi rumah milik Bapak/Ibu, untuk itu silahkan Bapak/Ibu menghubungi instalatir IKR yang Bapak/Ibu pilih”.
Gangguan terletak ke arah sentral	Petugas mohon ijin “Bapak, Ibu kami mohon ijin untuk memperbaiki jaringan diluar, nanti kami akan kembali lagi”.
Gangguan belum bisa diatasi	Petugas harus menginformasikan kepada pelanggan secara hati-hati serta dapat meyakinkan bahwa petugas sudah berusaha keras. Bicarakan dengan sopan kesulitan yang dihadapi “Maaf Bapak/Ibu ternyata gangguan telepon Bapak/Ibu belum bisa kami selesaikan hari ini karena...., besok akan kami lanjutkan lagi”.
PSB/perbaikan selesai	Sebelum meninggalkan pelanggan, petugas mengucapkan salam “Bapak/Ibu pemasangan/perbaikan telepon sudah selesai, selamat menggunakan, jika masih ada keluhan silahkan hubungi telepom 147, terimakasih.
Kewajiban petugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seragam, berpenampilan rapi, dan gunakan tanda pengenalan. 2. Tidak parkir di tempat yang dapat mengganggu keluar masuknya kendaraan pelanggan atau lalu lintas umum. 3. Tunjukkan etos kerja 4 AS: Kerja Keras, Cerdas, Tuntas, Ikhlas, jangan ada kesan lambat karena akan merugikan waktu pelanggan. 4. Tidak mengotori/merusak dinding, karpet, furnitur, dan perabot lain. 5. Menata dan membersihkan kembali akibat dari pekerjaan.

Aktivitas dan Perilaku Petugas *Call Centre*
Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Agen menerima <i>call</i>	Ucapkan salam/greeting dengan ramah dan sesuai standar “Selamat pagi/siang/sore/malam, Telkom 147 dengan... (nama) ada yang bisa saya bantu?”
Menerima keluhan/permintaan	<ol style="list-style-type: none"> Dengarkan keluhan atau permintaan pelanggan dengan penuh seksama dan jangan memotong pembicaraan, inputkan nama, alamat, nomor telepon sebagai <i>contact person</i> serta memberikan pengertian kepada pelanggan bahwa keluhan/permintaan akan segera ditindaklanjuti. “Maaf Bapak/Ibu, keluhan/permintaan sudah kami catat, petugas kami akan segera menanganinya, terima kasih telah menghubungi kami selamat pagi/siang/sore/malam”.
Tanya info produk dan info lainnya	<ol style="list-style-type: none"> Dalam hal pelanggan menanyakan info produk Telkom/info tagihan, petugas harus segera tanggap dengan membuka menu <i>e_care</i> atau Siska, kemudian sampaikan dengan jelas mengenai produk/info yang diminta oleh pelanggan. Jika produk/info yang ditanyakan tidak ada di <i>data base e_care</i> atau Siska, maka petugas harus menjawab “Mohon maaf Bapak/Ibu, bisa tunggu sebentar kami akan mencari informasi yang Bapak/Ibu kehendaki”. Kemudian petugas menanyakan informasi yang dibutuhkan pelanggan melalui <i>Supervisor</i>.
Agen menghubungi pelanggan	<p>Yang harus diperhatikan oleh seorang operator adalah cara berbicara yang meliputi nada bicara, sopan santun, intonasi (pengaturan tinggi/rendahnya suara) serta ramah.</p> <p>Saat agen menelepon pelanggan, agen mengucapkan salam/<i>greeting</i> dengan intonasi yang rendah (tidak dengan nada tinggi, emosi atau marah). Standar <i>greeting</i> dari Telkom 147 “Selamat pagi/siang/sore/malam dengan... (nama) dari Telkom 147, mohon maaf apakah benar ini nomor telepon xxxxxxxxx?”</p>

Aktivitas dan Perilaku Petugas Satuan Pengamanan
Pada Plasa Telkom Basuki Rahmat Malang

MOMENT	PERILAKU PETUGAS
Tamu datang dengan kendaraan	<p>Petugas berdiri di pintu masuk</p> <ol style="list-style-type: none"> Dengan ramah melalui isyarat tangan yang sopan mengarahkan kendaraan tamu menuju tempat tamu menuju tempat parkir yang kosong. Bila memungkinkan membantu membukakan pintu sambil mengucapkan salam “selamat pagi/ siang/ sore”.
Tamu datang tanpa kendaraan	Dengan ramah/ tersenyum berikan salam “selamat pagi/ siang/ sore”, pandu tamu menuju ruang/ gedung layanan Telkom kemudian persilahkan masuk.



DEPERTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
(FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE)

Jl. Mayjen Haryono No. 163 Malang 65145; Telp (0341) 553737, 568914, 556703, dan
5511611 pes 205, Fax. (0341) 553737; Email: fia@brawijaya.ac.id

Program studi: SI Adm. Publik • SI Adm. Bisnis • DIII Kesekretariatan • DIII Pariwisata • Magister Ilmu Administrasi Publik &
Bisnis dan S3 Ilmu Administrasi

Nomor : 3223/J.10/1.14/PG/2008
Lampiran : -
Hal : Riset

Kepada : Yth. Kepala Kantor Daerah Telekomunikasi
Kota Malang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa:

Nama : Weti Kantiasih
Alamat : Jl. Perintis Kemerdekaan III/25B RT. 04 RW. 02 Kelurahan
Kartoharjo Kecamatan Kartoharjo, Madiun Jawa Timur.
NIM : 0410313123
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan
Lamanya : 19 Mei - 19 Juni 2008
Tema : Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Perusahaan
Negara (Studi Pada PT. Persero Kantor Daerah
Telekomunikasi Malang)
Peserta : 1 orang
No Hp : 08990337583

Kami percaya bahwa demi pembinaan pendidikan kita, maka Bapak/Ibu/Saudara bersedia membantu kami.
Demikian atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terimakasih.

Malang, 8 Mei 2008

An. Dekan

Ketua Jurusan Administrasi Publik



Prof. Drs. Solichin Abdul Wahab, MA. PhD
NIP. 130 704 332



**TELKOM
INDONESIA**

Nomor : 312/ PD 530 / D05.D2075000/ 2008

Malang, 15 Mei 2008

Kepada :
Yth. Bpk Ketua Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
Jl. Mayjen Haryono No. 165
Malang.

Perihal : Penelitian

1. Menunjuk surat Saudara nomor : 03223/J.10/1.14/PG/2008, tanggal 8 Mei 2008 bahwa permohonan yang dimaksud dapat kami penuhi sebagai berikut:

NO.	PESERTA	WAKTU	TEMPAT / PEMBIMBING
1	Weti Kantiasih	19/5/2008 s/d 19/6/2008	Plasa Kota / Sdr Agus M

Sehubungan dengan hal tersebut kepada peserta harus melengkapi persyaratan administrasi sebagai berikut:

- a. Membawa pas photo ukuran 3 x 4 terbaru sebanyak 2 lembar.
 - b. Menyediakan materai Rp. 6.000,- 1 (satu) lembar untuk penandatanganan Surat Pernyataan sanggup memenuhi segala ketentuan yang berlaku di PT. TELKOM.
 - c. Menyerahkan laporan hasil pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan dan atau penelitian maksimal **1 bulan** setelah ditandatangani Pembimbing lapangan di PT. TELKOM, lebih dari waktu tersebut sertifikat tidak dapat diterbitkan.
 - d. Persyaratan Point a dan b harus sudah terselesaikan selambat-lambatnya pada tanggal 16 Mei 2008, dengan kontak person sdr Asman CDC Kandatel Malang.
2. Demikian untuk diketahui, atas perhatian Saudara kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,

BAMBANG HERMANTO
JOM.HR-REPRESENTATIVE MALANG

Tembusan : Para Manager (terkait)

CURRICULUM VITAE

Nama : Weti Kantiasih
NIM : 0410313123
TTL : Banyuwangi, 29 Mei 1985
Alamat Asal : Perintis kemerdekaan III/ 25B Madiun, 63116
No.Telp : 085230089474
Riwayat Pendidikan : 1. SD Negeri 1 Sungai Pinyuh, Pontianak (1993-1998)
2. SLTP Negeri 1 Kalibaru, Banyuwangi (1998-2001)
3. SMA Negeri 1 Madiun (2001-2004)
4. Fakultas Ilmu Administrasi
Jurusan Administrasi Publik
Universitas Brawijaya (2004-2008)

