

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Data dalam penelitian ada dua yaitu data primer dan data sekunder yang berhasil dikumpulkan dan dijelaskan dalam sub bab berikut ini.

4.1.1 Pengumpulan Data Primer

Sumber data primer dari pelanggan PT. Sang Hyang Seri dan pihak manajemen PT. Sang Hyang Seri. Ada tiga macam metode yang digunakan untuk memperoleh data yaitu observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Penyebaran kuesioner terdiri dari dua tahap yaitu kuesioner pendahuluan dan kuesioner sebenarnya.

4.1.2 Pengumpulan Data Sekunder

Beberapa data yang diperoleh melalui data sekunder adalah sebagai berikut :

1. Profil PT. Sang Hyang Seri meliputi Visi dan Misi, struktur perusahaan, dan sejarah perusahaan
2. Jumlah pelanggan PT. Sang Hyang Seri
3. Data keluhan pelanggan PT. Sang Hyang Seri

4.2 Profil Perusahaan

4.2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada tahun 1940 PT. Sang Hyang Seri (Persero) adalah perkebunan besar milik swasta asing (Inggris) dengan nama “Pamanukan & Tjiasem Lands” yang dengan adanya nasionalisasi pada tahun 1957 dikelola oleh Yayasan Pembangunan Daerah Jawa Barat (YPDB). Pada tahun 1966 YPDB menjadi “Proyek Produksi Pangan Sukamandi Jaya” bersamaan dengan dibentuknya Proyek Penelitian dan Mekanisasi serta Proyek Perhewani. Ketiga proyek ini dilebur pada tahun 1968 menjadi “Lembaga Sang Hyang Seri”.

Kemudian melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 22 tahun 1971 Lembaga Sang Hyang Seri menjadi Perusahaan Umum (PERUM). Sang Hyang Seri sebagai salah satu sub sistem perbenihan nasional yang dengan bantuan pinjaman dana dari Bank Dunia

merupakan perusahaan perbenihan unggul dan bersertifikat yang modern dan terbesar di Indonesia bahkan di Asia Tenggara.

Perum Sang Hyang Seri mengembangkan wilayah pelayanannya dengan mendirikan :

1. Tahun 1973 Distrik Benih di Klaten Jawa Tengah.
2. Tahun 1977 Distrik Benih di Malang Jawa Timur dengan 7 unit produksi benih.
3. Tahun 1982 mendirikan cabang di Luar Jawa, yaitu di Lampung, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan dan Sumatera Barat.

Pada tahun 1995 status PERUM berubah menjadi PERSERO dengan memperluas *core business* menjadi benih pertanian dan usaha lain yang langsung menunjang usaha perbenihan yang dapat meningkatkan pendapatan dan kinerja perusahaan. Pada tahun 1997 PT. Sang Hyang Seri (Persero) memasuki bisnis benih hortikultura dan pada tahun 2001 mulai mengembangkan bisnis *agroinput* yang berupa sarana produksi dan *agrooutput* yang berupa hasil pertanian.

Pada tahun 2003 *core business* dikembangkan dari benih tanaman pangan menjadi benih pertanian dalam arti luas, yaitu meliputi benih tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, kehutanan, peternakan dan perikanan. Selain *core business*, pada tahun 2008 PT. Sang Hyang Seri (Persero) juga melakukan kegiatan penunjang *core business* dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan. Pembinaan perusahaan dilaksanakan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. PT.Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional (KR) II bertempat di Malang, tepatnya di Jl. Ciliwung No.25 Malang, yang merupakan cabang regional dari PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang berpusat di Sukamandi (Jawa Barat). PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang didirikan pada tahun 2008 dengan alamat kantor di Jalan Ciliwung no 25 Malang. Wilayah kerja KR II meliputi PT Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Nganjuk , Cabang Pasuruan , Cabang Jember, Cabang Bali ,Cabang Nusa Tenggara Barat, Cabang Nusa Tenggara Timur, dan Cabang Pujon.

4.2.2 Visi

Bertitik tolak dari hal-hal tersebut di atas, disamping wawasan, cita-cita, dan impian *stakeholders*, PT Sang Hyang Seri merumuskan visi bersama yang akan menjadi arah, perekat, dan motivator dalam pengembangan perusahaan, yaitu:

“Menjadi Perusahaan Agroindustri Benih Nasional Kelas Dunia”.

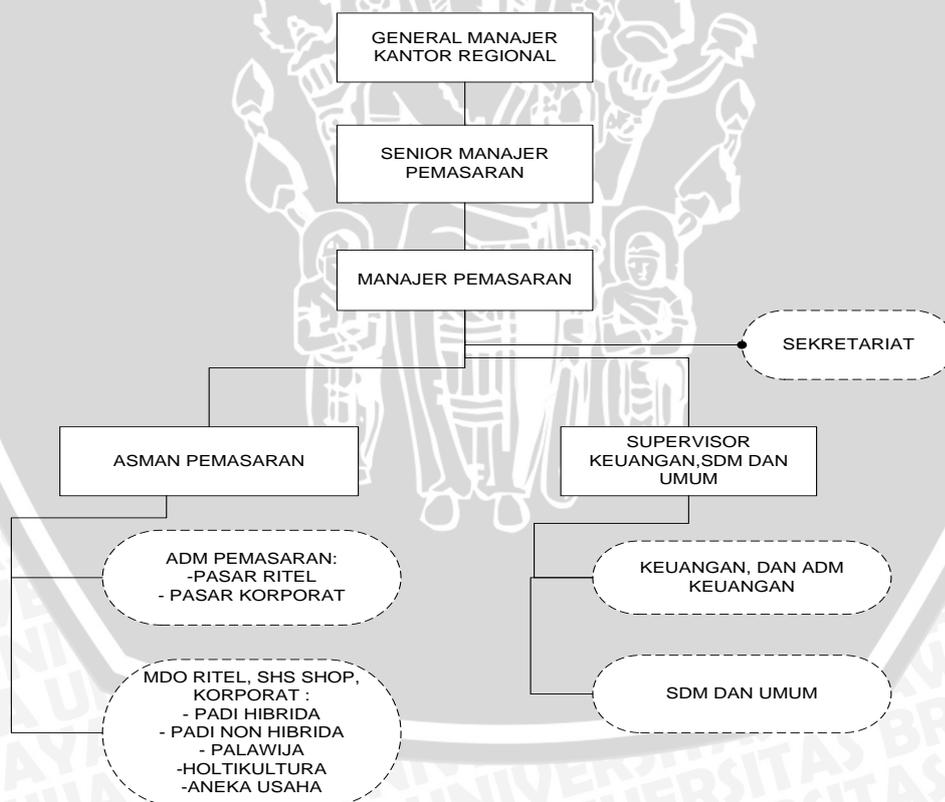
4.2.3 Misi

Misi merupakan alasan utama tentang keberadaan PT. Sang Hyang Seri. Misi secara jelas dan lugas harus dirumuskan agar dapat selalu diingat dan diharapkan dapat dimengerti dan dihayati oleh segenap komponen PT. Sang Hyang Seri, tidak terkecuali mulai dari staf pelaksana sampai ke manajemen puncak dan para *stakeholder*. Misi dipakai sebagai pedoman bertindak dan sebagai sumber inspirasi untuk selalu melakukan yang terbaik untuk kepentingan bersama. Rumusan misi PT Sang Hyang Seri adalah :

“Menjaga kelestarian sumber air baku dengan kerja sama antar daerah, menghasilkan produk agroindustri bermutu melalui pemanfaatan sumberdaya perusahaan secara efisien dan efektif untuk memberikan manfaat optimal bagi *stakeholders*”.

4.2.4 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) – Malang yaitu :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. SHS Kantor Regional II Malang

Sumber :PT Sang Hyang Seri (2013)

Tugas masing-masing bagian dalam struktur organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. General Manajer

Tugas Pokok :

Melaksanakan koordinasi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan : pemasaran, produksi dan kegiatan pendukungnya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan dan tercapainya kinerja sesuai dengan kebijakan, prosedur, rencana dan anggaran yang telah ditetapkan kantor pusat secara efisien, efektif dan optimal.

2. Senior Manajer

Tugas pokok :

- Mengelola kegiatan pemasaran di wilayah operasinya untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
- Melaksanakan koordinasi perencanaan, pemantauan dan pengelolaan risiko stratejik pemasaran untuk memastikan :
 1. Tercapainya tujuan , target/ KPI pemasaran.
 2. Optimalisasi kinerja pemasaran
 3. Peningkatan potensi kinerja jangka panjang pemasaran
 4. Terkelolanya risiko pemasaran dan risiko lain yang dipengaruhi

3. Sekretaris Regional

Tugas pokok :

Membantu General Manajer Kantor Regional dalam pengelolaan dan pengendalian kegiatan kesekretariatan, humas dan hukum, pengelolaan teknologi informasi, dokumentasi dan pelaporan.

4. Manajer SDM dan Umum

Tugas pokok :

Membantu General Manajer Kantor Regional dalam mengelola kegiatan SDM dan Umum di wilayah Operasinya.

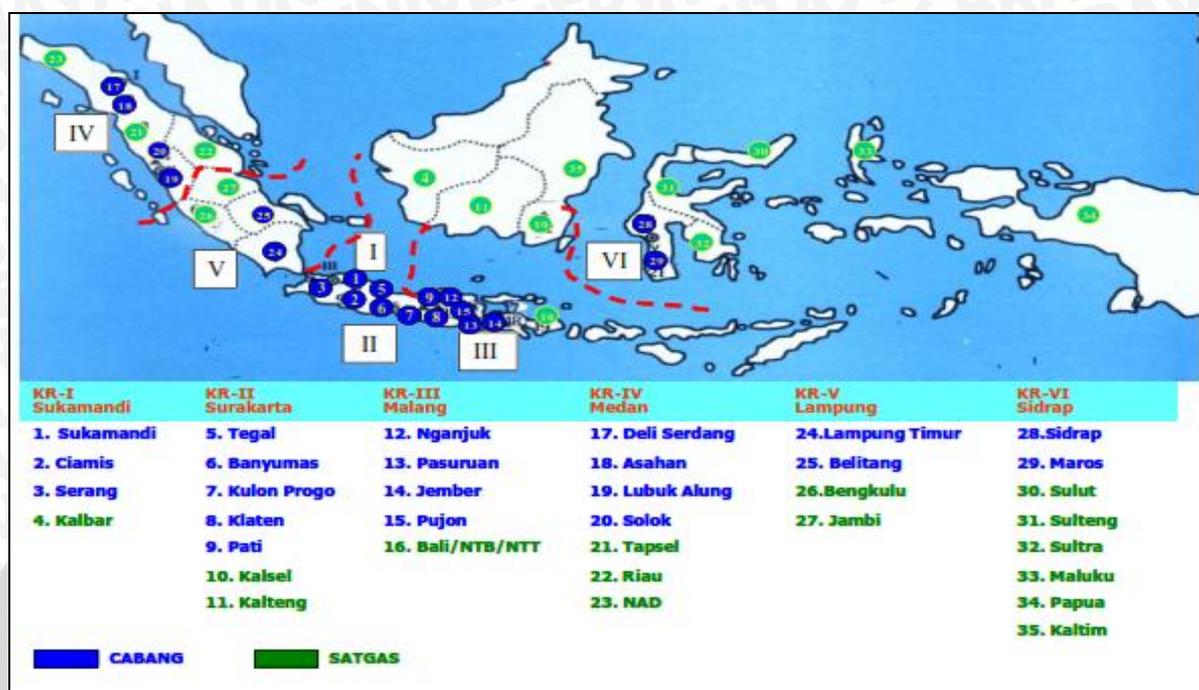
5. Manajer Keuangan dan Akuntansi

Tugas pokok:

Membantu General Manajer Kantor Regional dalam mengelola bidang keuangan dan akuntansi: terdiri dari sumber dan penggunaan dana dan serta pencatatan akuntansi untuk menerbitkan laporan keuangan Kantor Regional.

4.2.5 Peta Pelayanan PT. Sang Hyang Seri

Berikut ini adalah peta pelayanan kantor regional, cabang dan satgas PT. Sang Hyang Seri :



Gambar 4.2 Peta Pelayanan Kantor Regional, cabang dan satgas PT. SHS

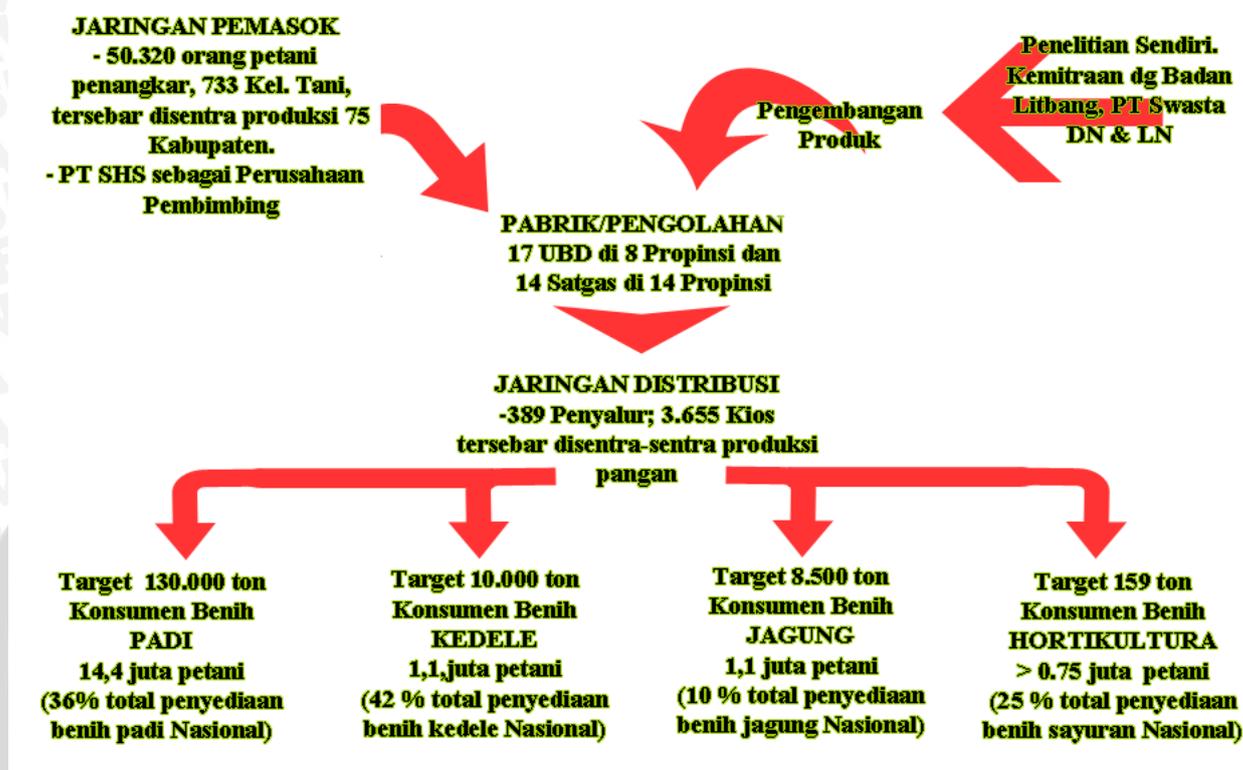
Sumber : PT. Sang Hyang Seri (2013)

Peta diatas menggambarkan letak lokasi kantor regional, cabang dan satgas PT. Sang Hyang Seri yang ada di Indonesia. Berikut ini penjelasan dari gambar peta di atas adalah sebagai berikut :

- **REGIONAL I:** Sukamandi, Subang, Jawa Barat, Tel. (0260) 520718520993-520798, Fax. (0260)520813
- **REGIONAL II:** Jl.Ciliwung 25 Malang, Jawa Timur, Tel.(0341)493765-495630-48420, Fax. (0341) 491392
- **REGIONAL III:** Jl.Raya Medan, Lubuk Pakam KM21, Tanjung Morawa, Kotak Pos 1290 Medan, Tel (061) 7945383,7944862,Fax.(061) 7945383
- **REGIONAL IV:**Jl.Pertanian Pekalongan-Lampung Timur, Tel.(0725) 26302, Fax.(0725) 26301
- **REGIONAL V:**Jl.HOS Tjokroaminoto, Kotak pos 104, Pangkajene, Sulawesi Selatan, Tel./Fax. (0421) 911056
- **Pusat Benih Sumber (P-BS) :** Sukamandi, Subang, Jawa Barat, Tel.(0260)520993.

4.2.6 JEJARING USAHA

Berikut ini merupakan jejaring usaha yang ada di PT. Sang Hyang Seri di Indonesia adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3 Jejaring usaha PT. SHS

Sumber: PT. Sang Hyang Seri (2014)

Pada gambar diatas menjelaskan tentang proses membangun hubungan dengan klien bukan hanya dibidang usaha namun juga dibidang penelitian dan pengembangan. Dengan seperti itu dari PT. SHS sendiri mampu meningkatkan mutu produknya. Mitra dari PT. SHS tersebar di berbagai daerah, bukan hanya dengan perusahaan- perusahaan benih namun juga dengan para kelompok Tani di setiap daerah. Hal ini dilakukan untuk pengembangan produk dari PT. SHS dan memajukan PT.SHS. Pengembangan produk nantinya akan dialokasikan ke pabrik/bagian pengolahan produk yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Dengan seperti itu semakin mudah untuk membuat jaringan distribusi PT. SHS. Jaringan distribusi di PT. SHS terdapat 389 penyalur dan 3655 Kios yang tersebar disentra-sentra produksi pangan. Produksi akan produk ditargetkan sebesar 130.000 ton untuk konsumen benih padi (14,4 juta petani), sedangkan target untuk konsumen benih kedele (1,1 juta petani) sebesar 10.000 ton, konsumen benih jagung (1,1 juta petani) sebesar 8.500 ton, dan konsumen benih holtikultura (>0.75 juta petani) sebesar 159 ton.

4.3 Analisis Service Excellence

4.3.1 Penyusunan Kuesioner

Kuesioner dibuat berdasarkan pada kebutuhan konsumen yang diklasifikasikan ke dalam enam atribut *Service Excellence* yaitu Kemampuan (*Ability*), Sikap (*Attitude*), Penampilan (*Appearance*), Perhatian (*Attention*), Tindakan (*Action*), Tanggung jawab (*Accounttability*). Contoh kuesioner ditunjukkan dalam **Lampiran 1**. Di bawah ini tabel klasifikasi pernyataan menurut atribut *Service Excellence* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Klasifikasi pernyataan menurut atribut *Service Excellence*

No	Atribut	Pertanyaan
1	Kemampuan (<i>Ability</i>)	1. Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi 2. Kemampuan pegawai dalam memberikan penjelasan kepada pelanggan 3. Kemampuan pegawai dalam memberikan rasa aman
2	Penampilan (<i>Appearance</i>)	4. Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan
3	Perhatian (<i>Attention</i>)	5. Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan 6. Pegawai melayani kebutuhan pelanggan 7. Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan
4	Tindakan (<i>Action</i>)	8. Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan 9. Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan 10. Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan (adanya sistem antrian, ruang tunggu, adanya televisi di ruang tunggu, akses internet, toilet dan tempat ibadah)
5	Tanggung jawab (<i>Accounttability</i>)	11. Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan 12. Pegawai bertanggungjawab atas kesalahan yang dilakukan
6	Sikap (<i>Ability</i>)	13. Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan 14. Sikap pegawai ramah kepada pelanggan 15. Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan

Dari tabel diatas dapat diketahui pernyataan-pernyataan yang sesuai dengan Atribut pelayanan prima. Pernyataan pada tabel 4.1 nantinya sebagai instrument/butir pada kuesioner yang akan disebarkan kepada pengunjung PT. SHS. Kuesioner dibedakan menjadi tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan. Hasil dari kuesioner tersebut dapat dilihat pada Lampiran 2 dan Lampiran 3. Hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada pengunjung kemudian dihitung nilai rata- rata tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan

yang dapat dilihat pada tabel 4.2. Dari hasil tersebut kemudian di analisis dengan metode *Importance Performance Analysis* (IPA).

4.4 *Importance Performance Analysis* (IPA)

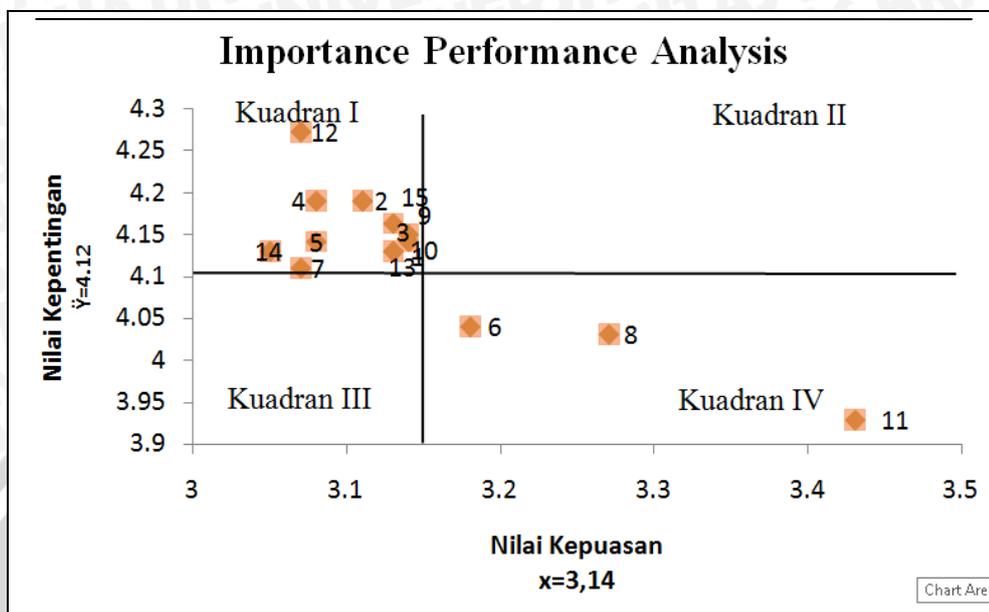
Untuk mengetahui atribut yang dijadikan prioritas utama perbaikan maka digunakan analisis IPA dimana nantinya atribut pertanyaan akan diinterpretasikan ke dalam kuadran dua dimensi, berikut merupakan langkah analisis menggunakan IPA :

1. Menghitung rata-rata tingkat kepuasan pelanggan untuk dijadikan *counter line* pada sumbu x. Dari perhitungan di dapat nilai 3,14 sebagai *counter line* sumbu y. hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.2
2. Menghitung rata-rata tingkat kepentingan pelanggan untuk dijadikan *counter line* pada sumbu y. Dari perhitungan di dapat nilai 4,12 sebagai *counter line* sumbu x. hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.2
3. Melakukan *plotting* yang dilakukan pada semua tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pelanggan pada masing- masing atribut pertanyaan ke dalam kuadran. Hasil *plotting* dapat dilihat pada gambar 4.4

Tabel 4.2 Nilai Kepuasan dan Nilai Kepentingan

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kepentingan
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	3.14	4.14
2	Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan	3.11	4.19
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	3.14	4.15
4	Penampilan fisik pegawai PT.SHS rapi dalam melayani pelanggan yang datang	3.08	4.19
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	3.08	4.14
6	Kemampuan pegawai dalam memberikan penjelasan	3.18	4.04
7	Sikap pegawai ramah kepada pelanggan	3.07	4.11
8	Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang dilakukan	3.27	4.03
9	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	3.13	4.13
10	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	3.13	4.13
11	Kemampuan pegawai dalam memberikan rasa aman	3.43	3.92
12	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	3.07	4.27
13	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	3.13	4.16
14	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	3.05	4.13
15	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	3.11	4.19
	Total	47.12	61.94
	Rata-rata	3.14	4.12

Dari tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata tingkat kepuasan adalah sebesar 3,14 dan rata-rata tingkat kepentingan sebesar 4,12 sehingga dapat dibuat grafik IPA seperti berikut ini :



Gambar 4.4 Grafik *Importance Performance Analysis*

Dari hasil grafik diatas dapat diketahui atribut mana saja yang termasuk dalam empat kuadran. Pada kuadran satu terdapat 11 pernyataan, kuadran dua tidak ada pernyataan, kuadran tiga terdapat 1 pernyataan dan pada kuadran empat terdapat 3 pernyataan. Berikut ini keterangan dari masing- masing kuadran adalah sebagai berikut :

1. Kuadran satu, “*Concentrate Here*” (*high importance & low satisfaction*)

Atribut- atribut yang terletak dikuadran ini dianggap sebagai atribut yang sangat penting oleh konsumen namun kondisi pada saat ini belum memuaskan. Beberapa pernyataan yang masuk ke dalam kuadran satu adalah:

- (1) Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi
- (2) Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan
- (3) Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan
- (4) Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang
- (5) Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan
- (9) Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan
- (10) Pegawai bekerja sesuai prosedur
- (12) Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan
- (13) Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan

(14) Pegawai melayani kebutuhan pelanggan

(15) Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan

2. Kuadran dua, “*Keep up The Good Work*” (*high importance & high satisfaction*)

Atribut- atribut yang terletak dikuadran ini dianggap sebagai atribut penunjang bagi kepuasan konsumen sehingga pihak manajemen berkewajiban memastikan bahwa kinerja institusi yang dikelolanya dapat terus mempertahankan prestasi yang telah dicapai. Pada grafik *Importance Performance Analysis* dapat dilihat bahwa pada kuadran dua tidak terdapat atribut pernyataan.

3. Kuadran tiga, “*LowPriority*” (*low importance & low satisfaction*)

Atribut- atribut yang terletak dikuadran ini mempunyai tingkat kepuasan yang rendah dan sekaligus dianggap tidak terlalu penting bagi konsumen, sehingga pihak manajemen tidak perlu memprioritaskan. Atribut pernyataan yang terdapat di kuadran tiga yaitu:

(7) Sikap pegawai ramah kepada pelanggan

4. Kuadran empat, “*Possible Overkill*” (*low importance & high satisfaction*)

Atribut- atribut yang terletak dikuadran ini dianggap tidak terlalu penting. Atribut yang terdapat pada kuadran empat yaitu:

(6) Kemampuan pegawai memberikan penjelasan

(8) Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang dilakukan

(11) Kemampuan pegawai dalam memberikan rasa aman

4.5 Analisis *Quality Function Deployment* (QFD)

Setelah melakukan Analisis *Service Excellence* dengan menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA), langkah selanjutnya adalah melakukan analisis *Quality Function Deployment*. Salah satu hal penting dalam QFD adalah *House of Quality* (HoQ). Tahap-tahap dalam pembuatan HoQ adalah :

1. Membuat *Voice of Customer*

2. Membuat *Matriks* Perencanaan

3. Membuat Respon Teknis (*Technical Responses*)

4.5.1 Analisis *Voice of Customer*

Pada hasil analisis dengan menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) diatas telah disimpulkan bahwa ada beberapa atribut yang menjadi prioritas berdasarkan Kuadran I “*Concentrate Here*” dalam meningkatkan kualitas pelayanan

PT.SHS. Tabel di bawah ini adalah atribut pelayanan prima yang terpilih pada kuadran I yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3 Data *Voice of Customer*

No	Atribut Pelayanan
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan

4.5.2 Analisis Matriks Perencanaan

Langkah selanjutnya dalam perancangan *House of Quality* adalah matriks perencanaan. Terdapat tujuh bagian dalam matriks perencanaan yaitu :

1. *Importance to Customer* (IoC)

Nilai *important to customer* didapat dari tingkat kepentingan di setiap atribut *voice of customer*. Pengolahan data ini mencerminkan tingkat kepentingan pelayanan di PT.

SHS. Tabel di bawah ini adalah nilai kepentingan dari setiap atribut :

Tabel 4.4 Nilai Kepentingan

No	Atribut Pelayanan	Tingkat Kepentingan
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	4.14
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	4.19
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	4.15
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	4.19
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	4.14
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	4.13
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	4.13
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	4.27
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	4.16
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	4.13
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	4.19
	Total	45.83

2. *Customer Satisfaction Performance*

Merupakan nilai dari tingkat kepuasan pelanggan mengenai seberapa bagus pelayanan PT. SHS dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Pada tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan lengkap tingkat kepuasan pelanggan :

Tabel 4.5 Nilai *Customer Satisfaction Performance*

No	Atribut Pelayanan	Tingkat Kepuasan
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	3.14
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	3.11
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	3.14
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	3.08
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	3.08
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	3.13
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	3.13
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	3.07
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	3.13
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	3.05
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	3.11

3. *Goal*

Goal merupakan nilai dari harapan pelanggan mengenai pelayanan PT. SHS dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Tingkat *goal* dinyatakan dalam skala *numeric* sebagai level performansinya. Tingkat *goal* ditentukan oleh pihak perusahaan PT. Sang Hyang Seri. Skala *numeric* yang dipakai untuk menentukan goal ini adalah

1= sangat tidak dapat dipenuhi

2= tidak dapat dipenuhi

3= cukup dapat dipenuhi

4= mudah dipenuhi

5= sangat mudah dipenuhi.

Pada tabel di bawah ini menunjukkan goal dari setiap atribut yang dinyatakan oleh PT. Sang Hyang Seri adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Nilai *Goal*

No	Atribut Pelayanan	Goal
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	4
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	4
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	4
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	5
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	4
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	4
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	4
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	5
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	4
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	4
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	4

4. *Improvement Ratio*

Improvement Ratio merupakan ukuran dari usaha yang diperlukan untuk mengubah tingkat kepuasan pelanggan sekarang ini terhadap atribut-atribut kebutuhan pelanggan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Improvement ratio* merupakan rasio perbaikan untuk tiap atribut. Nilai *Improvement Ratio* dapat dihitung dengan membagi nilai *goal* setiap atribut dengan nilai *customer Satisfaction Performance*. Berikut ini contoh perhitungan untuk *improvement ratio* atribut no. 1 adalah sebagai berikut:

$$\text{Improvement Ratio} = \frac{\text{Goal}}{\text{Custom.Or Satisfaction Performance}}$$

$$\text{Improvement Ratio} = \frac{4}{3,14} = 1,274$$

Dari contoh perhitungan *improvement ratio* atribut no.1 didapatkan hasil 1,274 artinya nilai perbaikan dari atribut no. 1 adalah sebesar 1,274. Dan ini dapat dibandingkan dengan nilai *improvement ratio* atribut yang lain. Semakin besar nilainya berarti atribut tersebut merupakan atribut yang diutamakan untuk tingkat untuk

perbaikannya. Berikut hasil nilai *improvement ratio* untuk semua atribut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Nilai *Improvement Ratio*

No	Atribut Pelayanan	Improvement Ratio
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	1.274
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	1.286
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	1.274
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	1.623
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	1.299
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	1.278
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	1.278
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	1.629
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	1.278
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	1.311
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	1.286

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa atribut yang memperoleh nilai terbesar adalah atribut nomor 4, 6 dan 10. Artinya atribut tersebut perlu diperhatikan untuk mendapatkan perbaikan dari perusahaan. Karena kondisi saat ini menggambarkan atribut tersebut belum diperhatikan dari pihak perusahaan.

5. Raw Weight

Raw weight merupakan suatu nilai yang menggambarkan tingkat kepentingan secara keseluruhan setiap kebutuhan pelanggan yang berdasarkan tingkat kepentingan pelanggan (*important to customer*) dan *improvement ratio*. Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai *raw weight* pada atribut no.1 yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Raw weight} &= (\text{importance to customer}) \cdot (\text{improvement ratio}) \\ &= 4,14 \times 1,274 = 5,276 \end{aligned}$$

Dari contoh perhitungan diatas dapat dilihat bahwa nilai *raw weight* pada atribut no. 1 sebesar 5,276. Berikut ini merupakan hasil perhitungan nilai *raw weight* untuk semua atribut mulai atribut no.1 hingga atribut no.12 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Nilai *Raw Weight*

No	Atribut Pelayanan	Raw Weight
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	5.276
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	5.389
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	5.287
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	6.802
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	5.378
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	5.278
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	5.278
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	6.959
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	5.320
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	5.416
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	5.389
Total		61.773

6. *Normalized Raw Weight*

Normalized raw weight merupakan *raw weight* yang dinyatakan dalam persen atau pecahan antara 0 sampai 1 atau 100%. Berikut ini adalah contoh perhitungan *Normalized Raw Weight* pada atribut no. 1 adalah sebagai berikut :

$$\text{normalized raw weight} = \frac{\text{raw weight}}{\sum \text{raw weight}}$$

$$\text{normalized raw weight} = \frac{5,276}{61,774} = 0,085$$

Dari hasil perhitungan *Normalized Raw Weight* pada atribut 1 didapatkan nilai sebesar 0.085. Nilai ini memperlihatkan bahwa semakin besar nilai *Normalized Raw Weight* maka semakin besar pula tingkat pengaruh dari atribut tersebut bagi perusahaan. Hasil perhitungan *Normalized Raw Weight* untuk semua atribut dapat dilihat pada tabel 4.9

Tabel 4.9 *Submatriks Perencanaan House of Quality PT.SHS*

No	Voice of Customer	Improvement Ratio	Raw Weight	Normalized Raw Weight (%)	Cummulative Normalized Raw Weight (%)
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	1.274	5.276	0.085	0.085
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	1.286	5.389	0.087	0.173
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	1.274	5.287	0.086	0.258
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	1.623	6.802	0.110	0.368
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	1.299	5.378	0.087	0.455
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	1.278	5.278	0.085	0.541
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	1.278	5.278	0.085	0.626
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	1.629	6.959	0.113	0.739
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	1.278	5.320	0.086	0.825
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	1.311	5.416	0.088	0.913
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	1.286	5.389	0.087	1.000

Tabel diatas menunjukkan Submatriks perencanaan *House of Quality* dari masing- masing atribut dan memperlihatkan nilai *Improvement Ratio*, *Raw Weight*, *Normalized Raw Weight* serta nilai *Cumulative normalized Raw Weight*. Dapat dilihat bahwa atribut yang mempunyai nilai *Improvement Ratio* paling besar serta nilai *Normalized Raw Weight* terbesar merupakan atribut yang memerlukan perbaikan, sehingga perlu adanya perbaikan dan respon yang lebih dari pihak PT.SHS.

4.5.3 Penentuan Technical Responses

Technical response merupakan jawaban dari *voice of customer* yang dibuat oleh pihak manajemen PT. Sang Hyang Seri untuk merealisasikan kebutuhan pelanggan.

Setelah melakukan wawancara dengan pihak terkait terdapat beberapa respon teknis yaitu :

Tabel 4.10 Data *technical responses*

No	Respon Teknis
1	Training pelayanan karyawan PT. SHS
2	Meningkatkan profesionalisme SDM
3	Membuat SOP dalam penanganan keluhan
4	Program pengembangan sarana dan fasilitas tunggu
5	Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan
6	Setting objektif dan evaluasi per individu terhadap tingkat kesalahan
7	Adanya tes untuk evaluasi pelayanan karyawan/pegawai secara berkala
8	Perbaiki situs resmi dan penerapan sistem online untuk pengaduan keluhan pelanggan setiap wilayah

Keterangan :

1. Training pelayanan karyawan PT. SHS

Training pelayanan karyawan bertujuan untuk memberikan, meningkatkan serta mengembangkan keahlian serta keterampilan dari karyawan baik itu keahlian di bidangnya masing- masing maupun keahlian di bidang yang lain.

2. Meningkatkan profesionalisme SDM

Meningkatkan profesionalisme SDM dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena dalam suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang professional. Menurut Royen (2007:11) seseorang yang mempunyai sikap profesional adalah sebagai berikut :

a.Mempunyai keterampilan dalam suatu bidang tertentu

b.Memiliki ilmu dan pengalaman serta kecerdasan dalam menganalisa suatu masalah dan peka terhadap kondisi yang terjadi.

c.Memiliki sikap berorientasi ke masa depan

d.Memiliki sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi, serta terbuka menyimak dan menghargai pendapat orang lain

e.Menunjukkan hasil atau prestasi kerja yang baik (*performance*)

3. Membuat SOP dalam penanganan keluhan

Tujuan Pembuatan SOP adalah untuk mempermudah alur penanganan keluhan yang disampaikan pelanggan untuk perusahaan. Pembuatan prosedur disini tidak sebatas

penanganan keluhan, dan melayani pelanggan, tetapi sampai penyelesaian di lapangan.

4. Program pengembangan sarana dan fasilitas tunggu

Program pengembangan sarana dan fasilitas tunggu meliputi sarana untuk beribadah, free wifi, fasilitas tunggu seperti televisi di ruang tunggu, nomor antrian, majalah/ koran, sehingga pelanggan merasa nyaman.

5. Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan

Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan agar pegawai bisa berdandan dan berpenampilan yang sesuai dengan kriteria di perusahaan.

6. *Setting* objektif dan evaluasi per individu terhadap tingkat kesalahan

Setting objektif per individu terhadap tingkat kesalahan berfungsi sebagai laporan terhadap kinerja pegawai di perusahaan. Perusahaan mempunyai standart pegawai untuk bekerja di tiap divisi. Standart tersebut nantinya akan dijadikan penilaian terhadap kinerja pegawai dan digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap kinerja pegawai serta mengetahui seberapa besar kesalahan yang dilakukan pegawai di perusahaan.

7. Adanya tes untuk evaluasi pelayanan karyawan/ pegawai secara berkala

Tes evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai dalam melayani pelanggan (dalam hal teknis kecepatan serta ketepatan dalam melayani) sehingga dalam evaluasi tersebut jika terdapat pegawai yang di bawah nilai standart maka perlu dilakukan training kepada pegawai tersebut.

8. Perbaiki situs website dan penerapan sistem online untuk pengaduan keluhan pelanggan.

Dalam website *online* jelas setiap wilayah mempunyai perwakilan kantor sendiri. Penerapan ini bertujuan supaya keluhan yang disampaikan pelanggan tepat diberikan pada kantor yang dituju.

4.5.4 Analisis *Relationships*

Merupakan penilaian kekuatan korelasi antar tiap elemen dari respon teknis yang ada pada *How's* dengan setiap *voice of customer*. Pengisian submatriks ini sangat penting pada saat penentuan prioritas tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Tabel berikut menunjukkan hubungan antara *WHAT's* dengan *HOW's* :

Tabel 4.11 Nilai *relationships* antara WHATs dan HOWs

	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Relationships Symbol</th> <th>Values</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Strong</td> <td>●</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Moderate</td> <td>○</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Weak</td> <td>▽</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>None</td> <td></td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Relationships Symbol		Values	Strong	●	9	Moderate	○	3	Weak	▽	1	None		0	HOWS							
		Relationships Symbol		Values																				
Strong	●	9																						
Moderate	○	3																						
Weak	▽	1																						
None		0																						
WHATs	Training pelayanan karyawan PT. SHS	Meningkatkan profesionalisme SDM	Membuat SOP penanganan keluhan	Program pengembangan sarana dan fasilitas tunggu	Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan	Setting objektif dan evaluasi per individu terhadap tingkat kesalahan	Adanya tes untuk evaluasi pelayanan karyawan/ pegawai secara berkala	Perbaikan situs website dan Penerapan sistem online untuk pengaduankeluhan pelanggan																
	1	2	3	4	5	6	7	8																
1 Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	●	○																						
2 Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	●	●				○	●																	
3 Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan				●				○																
4 Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan		○	○					○																
5 Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	●	○																						
6 Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	○				●																			
7 Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	●					●	●																	
8 Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan			●					●																
9 Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	●	○																						
10 Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	●	●		○				○																
11 Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	●	○																						

Berikut adalah penjelasan *relationships* (WHATs– HOWs) diatas :

1. *Relationships* (1-1) (1-2)

Training pelayanan salah satu fungsinya adalah mampu meningkatkan kemampuan (cara berkomunikasi, sikap dan tingkah laku karyawan), keahlian dibidang tersebut serta mampu meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia yang berada di perusahaan tersebut. Dengan demikian training pelayanan disini, pegawai akan diarahkan untuk mengikuti training komunikasi sehingga para pegawai diharapkan mempunyai kemampuan berkomunikasi yang lebih baik dari pada sebelumnya dengan harapan setelah mengikuti training pegawai mampu memperkenalkan dirinya ketika melayani pelanggan dengan menyebutkan nama, memberikan pilihan bantuan untuk pelanggan dan pelanggan yang datang mampu menangkap apa yang dibicarakan oleh pegawai.

2. *Relationships* (2-1) (2-2) (2-6) (2-7)

Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan merupakan salah satu cermin dari perusahaan. Pegawai belajar untuk bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukan ketika melayani pelanggan yang datang. Training pelayanan secara berkala pun sangat membantu pegawai untuk meningkatkan kemampuan terhadap dirinya, baik pelayanan maupun profesionalitas terhadap dirinya. Pembuatan target untuk hasil kinerja saat ini sangat dibutuhkan karena membantu pegawai mengetahui seberapa besar tingkat kemampuannya selama ini.

3. *Relationships* (3-4) (3-8)

Adanya pengembangan sarana dan fasilitas, dan penerapan sistem *online* pada perusahaan mampu memberikan kenyamanan bagi pelanggan.

4. *Relationships* (4-2) (4-3) (4-8)

Pembuatan prosedur penanganan keluhan dapat membantu pegawai dalam memahami kebutuhan serta mengetahui cara yang tepat untuk menangani keluhan. Ditunjang dengan adanya sistem *online* yang juga digunakan untuk mempermudah pelanggan dalam menyampaikan serta memberikan komentar terhadap kebutuhan dan keluhannya selama ini kepada perusahaan.

5. *Relationships* (5-1) (5-2)

Salah satu fungsi dalam mengadakan training adalah untuk membentuk sikap dan tingkah laku pegawai dalam melayani pelanggan. Sehingga dengan adanya training dan meningkatkan profesionalisme, pegawai mampu mempunyai sikap menghargai, sopan santun, ramah ketika melayani pelanggan

6. *Relationships* (6-1) (6-5)

Dengan adanya penambahan standart berpakaian serta adanya training di harapkan pegawai rapi saat melayani pelanggan dan mampu merias dirinya sendiri.

7. *Relationships* (7-1) (7-6) (7-7)

Adanya training merupakan salah satu untuk mengetahui keahlian dan meningkatkan kemampuan dari pegawai dalam bekerja. Selain itu meningkatkan profesionalisme, adanya tes evaluasi dan setting objektif individu diharapkan mampu memberikan evaluasi terhadap kinerja yang dilakukan pegawai dalam melayani pelanggan

8. *Relationships* (8-3) (8-8)

Memberikan layanan sistem *online* , kotak saran di unit pelayanan merupakan salah satu upaya PT. SHS dalam memudahkan pelanggan untuk berkomunikasi dengan PT. SHS. Sampai saat ini PT.SHS memiliki beberapa unit SHS Shop di wilayah kota Malang yang setiap unit tersebut pelanggan dapat melakukan pengaduan dan mencari informasi yang dibutuhkan. PT.SHS juga mempunyai situs yang dapat diakses oleh masyarakat kota Malang. Situs tersebut juga menyediakan *content* untuk pengaduan dari pelanggan PT. SHS.

9. *Relationships* (9-1) (9-2)

Salah satu fungsi dalam mengadakan training adalah untuk membentuk sikap dan tingkah laku pegawai dalam melayani pelanggan

10. *Relationships* (10-1) (10-2) (10-4)

Dengan adanya program pengembangan sarana dan fasilitas umum salah satunya adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu,dengan adanya sistem online juga dapat digunakan untuk mempermudah pelanggan dalam menyampaikan kebutuhan dan keluhannya selama ini kepada perusahaan sehingga pegawai mampu melayani kebutuhan pelanggan.

11. *Relationships* (11-1) (11-2)

Dengan adanya training pelayanan dan dengan meningkatnya profesionalisme SDM di perusahaan diharapkan pegawai mampu dalam memberikan sikap perhatian kepada pelanggan.

4.5.5 Korelasi Teknis

Fungsi dari korelasi teknis (*technical correlations*) adalah untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara respon teknis. Apakah hubungan tersebut positif atau negatif. Gambar di bawah ini menunjukkan beberapa korelasi antar respon teknis :



Gambar 4.5 Nilai *correlations* antar respon teknis
Sumber : data olahan

Berikut adalah penjelasan hubungan antar respon teknis pada gambar 4.5

1. *Relationships* (1-2)

Salah satu fungsi dalam mengadakan training adalah untuk membentuk perilaku yang ramah, sopan, dan mampu berkomunikasi dengan baik kepada pelanggan serta meningkatkan skill pegawai sehingga profesionalisme pegawai juga akan terlihat dan mulai tumbuh ketika diadakan training.

2. *Relationships* (2-6)

Setting objektif dan evaluasi per individu terhadap tingkat kesalahan berperan besar dalam pembuatan laporan serta bahan evaluasi yang nantinya bisa sebagai penilaian terhadap tingkat kinerja pegawai dalam suatu perusahaan dan juga mampu meningkatkan profesionalisme dirinya karena mampu menilai dan mengevaluasi kesalahan yang telah dilakukan.

3. *Relationships* (2-7)

Adanya tes evaluasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan dari pegawai yang bekerja. Kemampuan seorang pegawai meningkat hal ini, juga akan berpengaruh

besar terhadap sikap yang diambil seorang pegawai dalam melayani pelanggan sehingga pegawai tersebut mampu menumbuhkan profesionalisme kepada dirinya.

4.5.6 *Technical Matrix*

Technical Matrix berisi target kinerja teknis. Target ditetapkan oleh perusahaan untuk menjadi perusahaan yang kompetitif dan dapat bersaing di dalam bidangnya.

1. Target

Dengan adanya target akan mengarahkan semua aktivitas yang akan dilakukan selanjutnya. Target dikaitkan dengan keinginan, kinerja kompetitor, dan kinerja perusahaan itu sendiri. Berikut ini penjelasan target untuk setiap respon teknis

1. Training pelayanan karyawan PT. SHS

Training pelayanan bertujuan untuk :

- a. Memperbaiki kinerja karyawan
- b. Meningkatkan keahlian dan keterampilan karyawan di perusahaan
- c. Menambah ilmu dibidang pelayanan
- d. Karyawan disiplin dalam bekerja

Berikut ini data jumlah karyawan PT. SHS yang telah mengikuti training adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12 Jumlah Karyawan yang mengikuti Training

No	Bulan-Tahun	Jumlah Pegawai yang mengikuti
1	September 2010	5
2	Maret 2011	6
3	September 2011	8
4	Maret 2012	6
5	September 2012	5
6	Maret 2013	4
7	September 2013	4
8	Maret 2014	4

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (2014)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dari bulan September 2010 terdapat 5 orang pegawai yang telah mengikuti training, pada bulan Maret 2011 terdapat 6 orang yang mengikuti training, pada bulan September 2011 terdapat 8 orang yang mengikuti

training hingga Maret 2014 jumlah pegawai yang mengikuti training 42 orang karyawan yang mengikuti training. Program training yang dilakukan PT. Sang Hyang Seri meliputi :

1. *Skills training*

Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam perusahaan.

Skill training meliputi :

a. Training komunikasi

Training komunikasi dibagi menjadi training komunikasi verbal dan non verbal. Disini pegawai diajari tentang gesture tubuh, mimic berbicara dan *public speaking*.

b. Training *teamwork*

Training *teamwork* bertujuan untuk melatih kerjasama dan kekompakan para pegawai. Dalam training ini nantinya akan diberikan suatu pekerjaan yang harus diselesaikan secara bersama- sama.

c. Training Pelayanan

Training pelayanan disini nantinya akan diberikan materi tentang bagaimana cara melayani pelanggan, cara berpenampilan, cara menghadapi pelanggan, dan cara menanggapi berbagai masalah yang berkaitan dengan pelayanan di perusahaan.

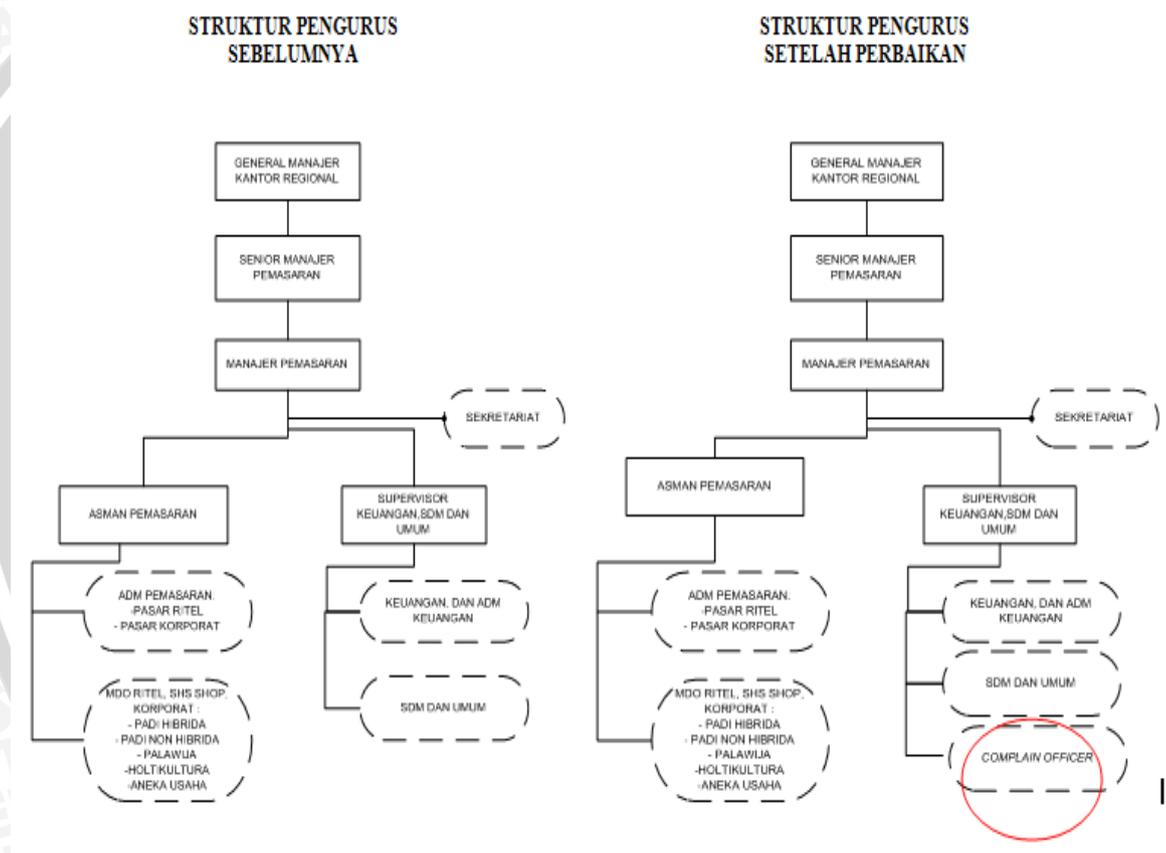
Di PT. Sang Hyang Seri terdapat 42 karyawan dan sejauh ini masih sekitar 28 orang yang menunjukkan peningkatan pelayanan terhadap pelanggan setelah mengikuti training. Training dilaksanakan 6 bulan sekali dengan target 80% pegawai yang telah mengikuti training mempunyai peningkatan kemampuan di bidang komunikasi, bekerjasama dan dalam melayani pelanggan.

2. Meningkatkan profesionalisme SDM

Profesionalisme menurut Royen (2007:11) adalah keahlian atau kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugasnya, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Untuk meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan, pihak manajemen memberikan training dan beberapa program training untuk karyawan. Perusahaan memberikan target sebesar 75 % karyawan yang mengikuti training mampu bersikap profesional dengan melihat prosentase kehadiran pegawai dan kedisiplinan dalam mengerjakan tugas yang diberikan pada setiap bulannya.

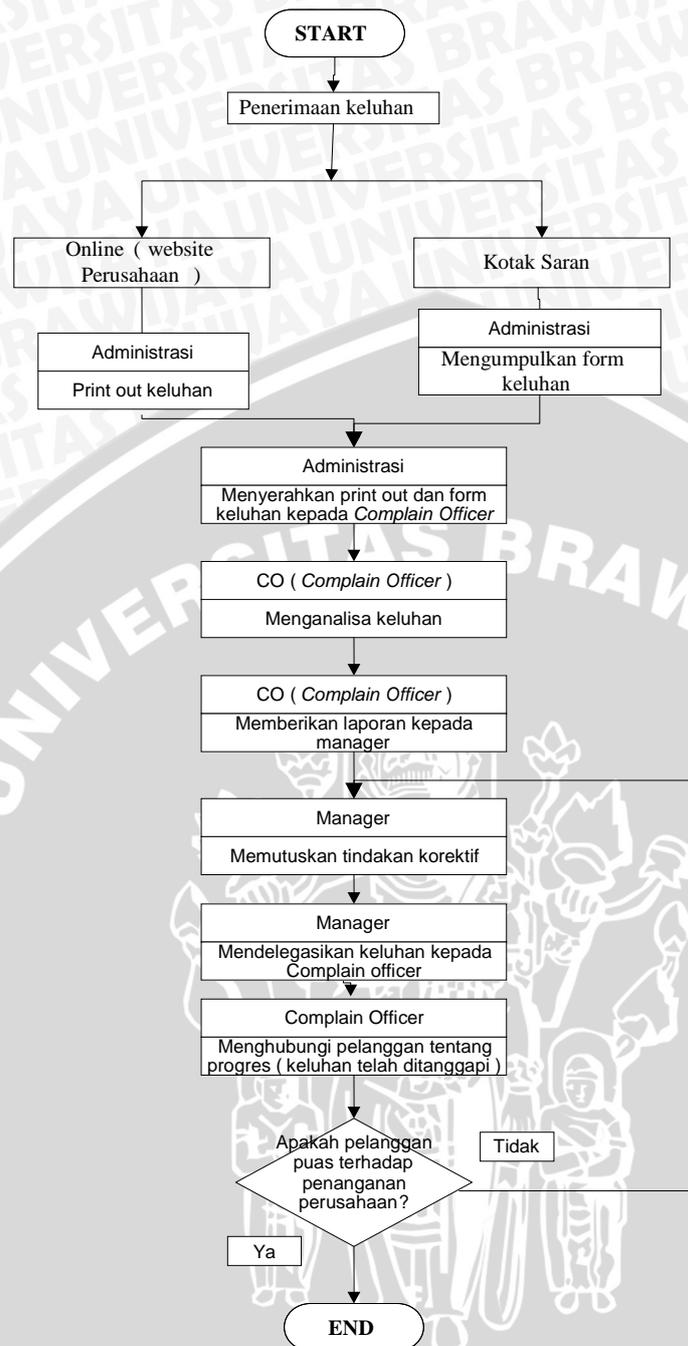
3. Membuat SOP dalam penanganan keluhan

Pembuatan SOP dilakukan untuk peningkatan layanan dalam merespon keluhan. Tahun 2010 PT.SHS mampu menampung keluhan dari pelanggan melalui kuesioner. Namun setelah itu belum ada tindak lanjut untuk menangani keluhan tersebut. Dalam pembuatan SOP terdapat penambahan struktur pengurus dibagian penanganan keluhan. Pada struktur kepengurusan awal belum terdapat *Complain officer* sekarang ditambah 2 orang pegawai sebagai *Complain officer*. Berikut ini gambar struktur pengurus sebelum dan sesudah perbaikan :



Gambar 4.6 Struktur pengurus sebelum dan setelah perbaikan

Tugas dari *Complain Officer* yaitu merekap semua keluhan dari pelanggan yang datang langsung maupun lewat sistem *online*. Berikut ini merupakan gambar flowchart penanganan keluhan yang disarankan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.7 Flowchart penanganan keluhan

Dari flowchart diatas dapat dijelaskan bahwa penerimaan keluhan berdasarkan 2 media yaitu kotak saran dan media sistem *online*. Pada kotak saran nantinya lembar keluhan dari pelanggan akan dikumpulkan setiap 3 hari sekali oleh bagian *Complain officer* (bertugas dan bertanggung jawab atas keluhan yang disampaikan oleh pelanggan), dan pada media sistem *online print-out* keluhan yang disampaikan oleh pelanggan akan direkap 3 hari sekali oleh *complain officer*. Hasil rekapan dan *print out* keluhan nantinya akan dianalisa. *Complain*

officer akan memberikan laporan kepada manager terkait hasil dari keluhan tersebut. Disini manager yang bisa memberikan keputusan atas hasil keluhan, atau tanggapan yang diberikan. Setelah di berikan tanggapan *Complain officer* menghubungi kembali para pelanggan yang memberikan komplain serta memberikan informasi serta tanggapan dari perusahaan terhadap komplain yang diberikan. Pembuatan SOP ini dibuat oleh jajaran manager beserta timnya. Dengan adanya SOP ini ditargetkan setiap 1 bulan penanganan keluhan dapat terselesaikan dengan adanya penambahan kotak saran di tempat pelayanan dengan tujuan agar pelanggan yang datang langsung mampu memberikan keluhan, kritik dan saran untuk PT.SHS.

4. Program pengembangan sarana dan fasilitas

Program pengembangan sarana dan fasilitas pada dasarnya adalah untuk kenyamanan pelanggan dan pegawai PT.SHS. Berikut ini tabel sarana dan fasilitas di PT. SHS adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 Usulan Fasilitas Perusahaan

Fasilitas sebelumnya	Fasilitas yang disarankan
Belum adanya televisi di ruang tunggu	Penambahan 1 televisi untuk ruang tunggu
Belum adanya sistem dan nomor antrian	Pembuatan sistem dan nomor antrian untuk ruang tunggu
Belum adanya tempat shalat	Penambahan tempat shalat untuk pelanggan
Tempat parkir sempit (5mx4m)	Perluasan tempat parkir menjadi (10mx8m)
Jumlah kursi di ruang tunggu sedikit (berjumlah 4)	Penambahan 10 kursi di ruang tunggu
Wifi hanya untuk karyawan	Wifi untuk pelanggan maupun karyawan

Sumber : data PT.SHS sheed 2014

Pada tabel 4.13 menunjukkan kondisi saat ini PT. Sang Hyang Seri beserta fasilitas yang ada. Dari data diatas, dapat dilihat bahwa belum adanya fasilitas televisi diruang tunggu, belum adanya tempat sholat, belum adanya sistem antrian, tempat parkir sempit, dll. Melihat kondisi seperti ini, dari pihak perusahaan dan tim memberikan saran serta sejumlah penambahan sarana untuk pelanggan yaitu penambahan satu unit televisi pada ruang tunggu, pembuatan sistem dan nomor antrian pada ruang tunggu, penambahan tempat sholat , perluasan tempat parkir yang sebelumnya berukuran 5mx4m menjadi 10mx8m,

penambahan 10 kursi diruang tunggu dan free wifi untuk pelanggan maupun karyawan. PT.SHS mentargetkan dalam waktu 1 tahun ke depan (2014-2015) fasilitas yang disarankan dapat terealisasi.

5. Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan

Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan dimaksudkan agar pegawai terlihat rapi ketika bertemu pelanggan. Di PT.SHS kondisi awalnya belum adanya seragam dan tanda pengenal untuk masing-masing karyawan. Untuk itu, perlu adanya penambahan standart berpakaian yaitu pembuatan seragam dan tanda pengenal untuk karyawan. Hal ini bertujuan agar PT.SHS sendiri terlihat lebih professional dan berwibawa. Jumlah yang ditargetkan sebesar 90% dari jumlah semua pegawai yang bekerja memakai seragam dan tanda pengenal selama hari kerja.

6. *Setting* objektif dan evaluasi per individu terhadap tingkat kesalahan

Setting objektif belum ada sebelumnya di PT. SHS. Namun di PT. SHS telah mempunyai lembar kinerja karyawan. Oleh sebab itu *setting* objektif sangatlah diperlukan untuk mengetahui tingkat kinerja serta kesalahan yang telah dilakukan oleh seorang pegawai sesuai tugasnya. Apakah karyawan sudah memenuhi penilaian tersebut atau belum. *Setting* objektif dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai dan nantinya akan dijadikan laporan untuk menentukan *reward* dan *punishment* terhadap tindakan yang telah dilakukan. Berikut ini data prosentase kesalahan yang dilakukan seluruh pegawai yang bekerja pada bulan Januari- maret 2014 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14 Data Prosentase Kesalahan yang dilakukan Pegawai yang Bekerja

Bulan	Kesalahan	Prosentase kesalahan	Prosentase harapan
Januari	1.Keterlambatan Pengumpulan Tugas	50%	Turun 25%
	2.Datang tidak tepat waktu	45%	Turun 20%
	3.Pelanggaran tata tertib perusahaan	35%	Turun 10%
Februari	1.Keterlambatan Pengumpulan Tugas	40%	Turun 15%
	2.Datang tidak tepat waktu	35%	Turun 10%
	3.Pelanggaran tata tertib perusahaan	30%	Turun 5%
Maret	1.Keterlambatan Pengumpulan Tugas	40%	Turun 15%
	2.Datang tidak tepat waktu	30%	Turun 5%
	3.Pelanggaran tata tertib perusahaan	30%	Turun 5%

Sumber : PT. SHS Sheed (2014)

Dari hasil rekapan PT.SHS prosentase kesalahan pegawai yang melakukan kesalahan pada bulan Januari poin 1 sebesar 50% dari jumlah pegawai melakukan kesalahan, pada poin 2 terdapat 40% dari jumlah pegawai melakukan kesalahan dan yang melakukan kesalahan pada poin 3 terdapat 35% dari seluruh jumlah pegawai yang bekerja. Dari hasil tersebut perusahaan menargetkan setiap bulannya, pegawai yang melakukan kesalahan bisa turun menjadi 5%-25% dari jumlah seluruh pegawai yang bekerja disana.

7. Adanya tes untuk evaluasi pelayanan karyawan/ pegawai secara berkala

Di PT. SHS sebelumnya belum adanya tes evaluasi untuk pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada pelanggan. Tes evaluasi ini bertujuan agar setiap pegawai mampu memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Tes ini belum pernah ada sebelumnya. Target untuk pelaksanaan tes ini dilakukan 1 tahun sekali untuk seluruh jumlah pegawai yang bekerja di PT.SHS.

8. Perbaikan situs resmi dan penerapan sistem online untuk pengaduan keluhan pelanggan setiap wilayah

Situs PT. SHS selama ini sebagai penyebaran dan penyampaian informasi kepada pelanggan akan tetapi belum didukung kemudahan dan tampilan yang bagus. *Update* situs sejak tahun 2011 hingga 2013 dilakukan 3 kali, sehingga pelanggan yang ingin *update* informasi belum bisa (PT SHS,2014). Dari kejadian ini di harapkan adanya pembenahan tampilan dari website, *update* informasi dan pembenahan *link* yang rusak sekaligus penambahan tampilan menu untuk pengaduan pelanggan setiap wilayah. Dengan target setiap 2 minggu sekali adanya *update* informasi dari PT. SHS. Dan setiap 3 hari sekali keluhan pelanggan yang disampaikan secara *online* akan direkap, yang kemudian rekapan tersebut akan diproses oleh bagian *Complain Officer*. Tampilan Sistem *Online* dan penambahan menu keluhan ditunjukkan dalam **Lampiran 6**.