

**ANALISIS MUTU PELAYANAN PADA
PT. PLN (PERSERO) CABANG PEKANBARU
RANTING PERAWANG DENGAN PENDEKATAN
METODE SIX SIGMA**

Disusun Oleh :

BUDHI RISKA IRAWAN
10352022957



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
UIN SUSKA RIAU
2010**

ANALISIS MUTU PELAYANAN PADA PT. PLN (PERSERO) CABANG PEKANBARU RANTING PERAWANG DENGAN PENDEKATAN METODE SIX SIGMA

BUDHI RISKA IRAWAN
NIM : 10352022957

Tanggal Sidang : 14 Juni 2010
Periode Wisuda : Juli 2010

Jurusan Teknik Industri
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Jl. HR. Soebrantas No. 15 Pekanbaru

ABSTRAK

Energi listrik adalah suatu kebutuhan sangat penting bagi masyarakat. Kegunaan dari energi listrik adalah untuk keperluan rumah tangga, pabrik, perkantoran dan prasarana lainnya. Memuaskan konsumen adalah hal pokok yang tidak boleh diabaikan, oleh karena itu perlu dilakukan suatu penelitian terhadap kepuasan pelanggan dalam upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang dengan pendekatan metode Six Sigma.

Peningkatan kualitas pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang. Metode ini pengembangan dari metode Servqual yang dirumuskan oleh Leonard L. Berry, A. Parasurahman, dan Valerie A. Zeithaml kualitas pelayanan jasa dikategorikan menjadi lima dimensi kualitas jasa yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurances, dan emphaty. Pada perbaikan proses ini, dilakukan penggunaan tahapan Six Sigma yang dirumuskan oleh Vincent Gaspersz yang dikenal sebagai DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), dengan level sigma yang dicapai dan DPMO sehingga menghasilkan usulan perbaikan strategi pelayanan yang harus dilakukan PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang. Hasil dari pengolahan data yang di dapat dari program six sigma pada tahap Analyze adalah didapatkannya tingkat pelayanan rata-rata sigma sebesar 1.67, nilai DPMO rata-rata sebesar 433500, artinya pelayanan tersebut perlu ditingkatkan lagi untuk dapat bersaing dengan perusahaan sejenis yang ada di Indonesia, CTQ yang didapatkan sebanyak 5 jenis CTQ potensial yaitu: kondisi dan penampilan gedung perusahaan, teknologi yang digunakan petugas yang ada di PT. PLN, melaksanakan layanan pasang baru, pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan, kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan.

Pada tahap Improve dan Control yang berhubungan dengan peningkatan nilai SQL, diusulkan beberapa solusi teknis yaitu, Perbaikan strategi pelayanan yang harus dilakukan yaitu melakukan penyeleksian terhadap perekrutan pegawai sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan, menambahkan sarana aduan pelanggan dalam bentuk kotak saran dan website, mengadakan pelatihan untuk setiap tingkat manajemen serta pelatihan etika dan kepribadian, menyediakan buku petunjuk mengenai pelayanan perusahaan dan lain sebagainya.

Kata Kunci : CTQ, DMAIC, DPMO, Six Sigma, SQL

**ANALYSIS OF QUALITY OF SERVICE AT PT. PLN (PERSERO)
BRANCH PEKANBARU RANTING PERAWANG WITH SIX SIGMA
APPROACHES**

BUDHI RISKA IRAWAN

NIM: 10352022957

Date of final Exam: 14 Juny 2010
Date Of Graduation Caremony: July 2010

Jurusan Teknik Industri
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Jl. Soebrantas No 155 Pekanbaru

ABSTRACT

Electrical energy is an essential requirement for he community. The usefulness of electrical energy is dor domestic use, factories, office and other infrastructure. Satisfying customers satisfaction in an effort to improve he quality of service at PT. PLN (Persero) Branch Pekanbaru Ranting Perawang with six sigma approaches.

Improving he quality of the waiter at PLN (Persero) Branch Pekanbaru Ranting Perawang. This method is the development of the method devised by Leonardo servquel I. Berry A. Parasurahman. And Valerie, A. Zenithal quality services are categorized into five service quality dimensions are tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and Empathy. On he improvement of this process, carried out using six sigma phases formulated by Vincent Garpersz known as DMAIC (Define, measure, analysis, improve, control), with levels achieved and DPMO sigma resulting in the improvement of service strategy needs to be done PT. PLN (Persero) Branch Pekanbaru Ranting Perawang. Results from the processing of data obtained from the program six sigma analyze phase is to get one level of service at an average sigma of 1.67, the average DPMO value of 433500, meaning that these services need to be increased again to be able to compete with other similar companies In Indonesia, CTQ obtained five types of potential are: the condition and apppearance of he building company, the technology used by in officers PT. PLN, implement a new pair of service, knowledge or insight in explaining an information officer to customer, courtesy and friendliness of staff in serving customers.

In the improve phase and controls associated with an increased value of SQL, it is proposed that some of the technical proposal, repair service strategy that must be done is to do the selection of recruitment in accordance with the desired criteria for the company, adding, facilities, in the from customers complaints and suggestion boxes websites, conduct training or each level of management and ethics training and personality, providing book about service companies and other.

Keywords: CTQ, DMAIC, DPMO, Six Sigma, SQL

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR HAK ATAS KEKAYAAN INTELEKTUAL.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	ivx
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	I-1
1.2 Perumusan Masalah	I-3
1.3 Tujuan	I-4
1.4 Manfaat Penelitian	I-4
1.4.1 Manfaat Untuk Perusahaan.....	I-4
1.4.2 Manfaat Untuk Penulis	I-5
1.5 Batasan Masalah.....	I-5
1.6 Posisi Penelitian	I-5
1.7 Sistematika Penulisan.....	I-7

BAB II LANDASASAN TEORI

2.1 Pengertian Jasa	II-1
2.2 Karakteristik dan Klafikasi Jasa.....	II-1

2.3	Mengelola Kualitas Jasa.....	II-2
2.3.1	Definisi Kualitas Jasa	II-3
2.3.2	Model kualitas Jasa.....	II-5
2.4	Six Sigma	II-6
2.4.1	Pengertian Six sigma	II-6
2.4.2	Perhitungan Level Sigma.....	II-7
2.4.3	Stabilitas Dan Kapabilitas.....	II-7
	2.4.3.1 Stabilitas	II-7
	2.4.3.2 Kapabilitas	II-8
2.5	Tahap-Tahap Pelaksanaan Metode <i>Six Sigma</i> Kompetensi Pelayanan	II-9
2.5.1	Fase Pendefinisian (<i>Define</i>)	II-9
2.5.2	Fase Pengukuran (<i>Measure</i>)	II-11
2.5.3	Fase Analisa (<i>Analyze</i>)	II-15
2.5.4	Fase Perbaikan (<i>Improve</i>).....	II-15
2.5.5	Fase Kontrol (<i>Control</i>)	II-15
2.6	Strategi SDM Jasa dan Layanan Konsumen	II-16
2.7	Menangani Keluhan Konsmen	II-16
2.8	Kualitas Pelayanan	II-17
2.8.1	Manfaat Kualitas.....	II-19
2.8.2	Pelayanan Masyarakat Terlalu Lama Menunggu	II-20
2.8.3	Pengertian Kepuasan	II-23
2.8.4	Mempertahankan Pelanggan.....	II-24
2.9	Pentingnya Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	II-24
2.10	Model Pengembangan dan Penggunaan Kuesioner Kepuasan Pelanggan	II-28
2.10.1	Langkah Pertama	II-28
2.10.1	Langkah Kedua.....	II-28
2.11	Pembuatan Kuisisioner	II-29
2.11.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	II-30
2.11.2	Uji Validitas	II-30
2.11.3	Uji Reliabilitas	II-31

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Studi Pendahuluan.....	III-3
3.2	Observasi.....	III-3
3.3	Studi Literatur	III-3
3.4	Pengolahan Data.....	III-3
3.4.1	Tahap <i>Define</i>	III-3
3.4.2	Tahap <i>Measure</i>	III-4
3.4.3	Tahap <i>Analyze</i>	III-10
3.4.4	Tahap <i>Improve</i>	III-11
3.4.5	Tahap <i>Control</i>	III-11
3.5	Kesimpulan dan Saran.....	III-11
3.5.1	Kesimpulan	III-11
3.5.2	Saran	III-11

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Pengumpulan Data	IV-1
4.1.1	Tahap Pendefinisian (<i>Define</i>).....	IV-1
4.1.2	Diagram SIPOC (<i>Supplier, Process, Input, Output, Customer</i>)	IV-1
4.2	Pengolahan data	IV-4
4.2.1	Pengukuran Kepentingan dan Kepuasan Pelanggan... IV-4	
4.2.2	Perhitungan Nilai DPMO, Sigma Quality Level (SQL) dan posisi kuadran Importance-Satisfaction (IS)	IV-7
4.2.2.1	Pengolahan Data kuesioner 1	IV-7
4.3	Tahap Analyze	IV-9
4.3.1	Analisa Sebab Akibat	IV--9

BAB V ANALISA HASIL PENGOLAHAN DATA

5.1	Tahap Analisa.....	V-1
5.1.1	Analisa Rating Kepentingan	V-1
5.1.2	Analisa Tingkat Kepuasan Pelanggan	V-1

5.2	Analisa Hubungan Tingkat Kepentingan dan Kepuasan sebagai Strategi Pelayanan untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	V-1
5.2.1	Strategi untuk Variabel di Kuadran A	V-3
5.2.2	Strategi untuk Variabel di Kuadran C	V-5
5.2.3	Perbaikan Strategi Pelayanan	V-5
5.3	Tahap Kontrol (<i>Control</i>)	V-6

BAB VI PENUTUP

6.1	Kesimpulan	VI-1
6.2	Saran untuk Perusahaan	VI-3

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Energi listrik adalah suatu kebutuhan sangat penting bagi masyarakat. Kegunaan dari energi listrik adalah untuk keperluan rumah tangga, pabrik, perkantoran dan prasarana lainnya. Memuaskan konsumen adalah hal pokok yang tidak boleh diabaikan, dimana kepuasan konsumen merupakan aspek strategis dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan citra perusahaan di masyarakat yang luas.

Sebagai penyedia energi listrik, PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang berfungsi sebagai jasa pelayanan bagi pelanggan/ masyarakat. PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang sebagai salah satu industri jasa yang dipakai oleh berbagai lapisan masyarakat harus benar-benar memperhatikan keinginan dan harapan pelanggan, kepuasan maupun ketidakpuasan pelanggan menjadi topik yang hangat dibicarakan pada tingkat Nasional, Internasional, industri dan perusahaan. Pelayanan penting, bahkan melebihi dari kecanggihan teknologi yang dimiliki perusahaan harus mampu mencegah dan tidak boleh memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk beropini secara negatif terhadap semua titik atau kejadian yang ada dalam perusahaan.

Persoalan mendasar yang dihadapi oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang saat ini adalah adanya aduan terhadap kualitas pelayanan perusahaan seperti, kemampuan petugas melayani pembayaran rekening listrik, lambatnya kinerja petugas pada saat pembayaran rekening, keramahan petugas dalam melayani pelanggan, kelambanan petugas lapangan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan, fasilitas yang kurang memadai dan lain-lain. (Sumber: PT. PLN Ranting Perawang)

Di samping permasalahan mendasar di atas masalah lain yang dihadapi oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang adalah kekurangan tenaga

ahli yang berkompeten dibidangnya sehingga pengaduan-pengaduan pelanggan/masyarakat tidak sepenuhnya dapat ditanggapi oleh pihak PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang dengan baik, maka hal ini sangat bertolak belakang dengan Visi dari PT. PLN adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Tabel 1.1 Laporan Pengaduan

No	Jenis Pengaduan	Jumlah Laporan Pengaduan Pelanggan (Orang)					
		Okt	Nop	Des	Jan	Feb	Mar
1	MCB pembatas rusak	20	15	25	34	25	14
2	Kerusakan/ gangguan sambungan masuk pelayanan	45	40	20	25	32	28
3	Kerusakan/ gangguan sambungan luar pelayanan	15	17	40	30	35	20
4	Gangguan KWH meter	30	25	37	35	32	36
5	Pelebur TR putus	45	23	56	40	45	50
6	Kabel primer trafo rusak	20	15	31	21	25	23
7	Pemutus tegangan menengah terbuka, pelebur tegangan	66	50	49	48	59	55
8	Lampu Mati	50	69	70	60	56	52
	Total	291	254	328	293	309	278

Sumber : PT. PLN Ranting Perawang

Dari tabel di atas dapat mengetahui bahwa banyaknya laporan pengaduan yang diterima oleh PT. PLN Ranting Perawang. Untuk mengatasi masalah atau gangguan tersebut PT. PLN Ranting Perawang memberikan jasa atau pelayanan berupa perbaikan-perbaikan kepada pelanggan supaya gangguan atau masalah tersebut dapat diatasi. Dalam memberikan kualitas pelayanan PT. PLN Ranting Perawang tentunya memberikan kualitas yang baik kepada pelanggan yang nantinya akan membuat pelanggan merasa senang dan puas atau kinerja yang telah diberikan oleh PT. PLN Ranting Perawang.

Untuk mempertahankan agar pelanggan tidak selalu beropini negatif maka pihak perusahaan harus dapat mempertahankan kualitas dari pelayanan yang dihasilkannya, oleh sebab itu perlu adanya suatu metode yang digunakan untuk

menganalisa pelayanan agar mutu pelayanan yang berada di PT. PLN Ranting Perawang dapat meningkatkan mutu pelayanan.

Mengingat pentingnya kualitas yang dihasilkan oleh suatu perusahaan maka konsep memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya untuk menghasilkan kepuasan bagi pelanggan mempunyai peran yang sangat penting dalam hal mendapatkan kepercayaan bagi pelanggan. Saat ini kualitas pelayanan masih banyak dipahami hanya sebagai bertindak ramah dan sopan kepada pelanggan. Pada hal kualitas pelayanan perlu dipahami sebagai keseluruhan nilai yang diterima para pelanggan dalam pemenuhan kebutuhannya. Kualitas pelayanan dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Persepsi pelanggan atas kualitas pelayanan merupakan penilaian total atas keunggulan suatu perusahaan.

Six Sigma dapat dipandang sebagai strategi terobosan yang memungkinkan perusahaan melakukan peningkatan dari tingkat bawah. Six Sigma juga dapat dipandang sebagai proses industri yang berfokus pada pelanggan dengan menganalisis kemampuan proses yang bertujuan menstabilkan. Pada prinsipnya, konsep Six Sigma adalah terminologi statistik yang berupaya mencapai kesuksesan produksi atau jasa dalam tingkat maksimum. Target dari program dari six sigma adalah membawa proses industri untuk beroperasi pada kondisi yang memiliki tingkat pelayanan dan kepuasan sehingga mencapai tingkat kegagalan nol.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana kualitas jasa yang telah diberikan oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang serta untuk mengetahui mutu pelayanan yang berada di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang. Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut maka penulis mengangkat penelitian ini berjudul **“Analisis Mutu Pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang Dengan Pendekatan Metode Six Sigma”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis mendapat suatu masalah dalam penelitian dan merumuskannya. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan terhadap mutu pelayanan yang mesti diberikan oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang berdasarkan level sigma yang dicapai?
2. Bagaimanakah strategi pelayanan yang tepat sesuai dengan harapan/ keinginan pelanggan?

1.3 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini yang dilakukan penulis pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat kualitas pelayanan di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang berdasarkan level sigma yang dicapai.
2. Menentukan strategi pelayanan yang tepat sesuai dengan harapan/ keinginan pelanggan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Untuk Perusahaan

Manfaat penelitian bagi PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang adalah sebagai berikut:

1. Dapat mengetahui seberapa besar kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang kepada pelanggan.
2. Berguna bagi PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang sendiri untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan.

1.4.2 Manfaat Untuk Penulis

Manfaat penelitian bagi penulis adalah sebagai berikut:

1. Penulis dapat mengetahui tentang bagaimana kualitas yang baik didalam suatu perusahaan.

2. Selain itu penulis dapat mengetahui langsung dunia kerja yang sebenarnya.

1.5 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini penulis membuat batasan masalah, supaya laporan ini tidak terlalu luas cakupannya. Maka penulis membatasi masalah yang diteliti :

1. Penelitian dilakukan di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang yang beralamat di jl. Muhammad Ali No. 105 KM 6 Perawang khususnya pada loket pembayaran rekening listrik dan pengaduan pelanggan.
2. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang disebarakan kepada responden rumah tangga yang pernah melaporkan pengaduan ke unit pelayanan pelanggan.

1.6 Posisi Penelitian

Penelitian mengenai analisis kepuasan pelanggan/konsumen telah banyak dilakukan sebelumnya. Baik penelitian yang dilakukan oleh ahli-ahli *marketing* maupun penelitian-penelitian yang dilakukan untuk keperluan tugas akhir dan tesis. Agar dalam penelitian ini tidak terjadi penyimpangan dan penyalinan maka perlu ditampilkan posisi penelitian, berikut adalah tampilan posisi penelitian.

Tabel 1.2 Posisi Penelitian Tugas Akhir

Much. Djunaidi, Tri Haryanto dan Eko Setiawan	
Judul	Analisis Kepuasan Pelanggan dengan Pendekatan <i>Fuzzy Service Quality</i> dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan
Responden	Pelanggan Puskesmas Kerjo
Lokasi	Karanganyar, Surakarta
Objek Penelitian	Puskesmas
Variabel penelitian	Persepsi dan harapan pelanggan terhadap pelayanan yang saat ini diberikan oleh pihak Puskesmas Kerjo.

Tabel 1.2 Posisi Penelitian Tugas Akhir

Bambang Daryono	
Judul	Analisis Kepuasan Pelanggan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan
Responden	Pembayar rekening listrik di loket-loket tempat pembayaran rekening listrik
Lokasi	Pemalang
Objek Penelitian	PT. PLN
Variabel penelitian	Pengaruh positif dan signifikan persepsi kualitas layanan jasa terhadap sikap pelanggan
Andi Darma	
Judul	Analisa Kepuasan Pelanggan Dengan Metode Servqual Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di PT. Bank Jabar Cabang Ciamis
Responden	Para Nasabah
Lokasi	Ciamis
Objek Penelitian	PT. Bank Jabar
Variabel penelitian	Kualitas pelayanan jasa terhadap dimensi kualitas jasa : <i>tangibles, reliable, responsiveness, assurance, dan empathy</i>
Budhi Riska Irawan	
Judul	Usulan Analisis Mutu pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang dengan pendekatan Metode Six Sigma
Responden	Pelanggan PT. PLN. Ranting Perawang
Lokasi	Perawang
Objek Penelitian	PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang.
Variabel penelitian	Persepsi dan harapan pelanggan terhadap pelayanan yang saat ini diberikan oleh pihak PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dan memperjelas dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, penulis menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penelitian dari tugas akhir ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang ada, yang dijadikan sebagai dasar acuan untuk mengolah data.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang langkah-langkah pengerjaan berupa survei pendahuluan, studi pustaka yang dipakai, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan kesimpulan dan saran.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang data yang telah didapatkan dari hasil penelitian dan cara pengolahan data untuk membahas masalah yang ada.

BAB V ANALISA

Dalam bab ini berisi analisa terhadap hasil pengolahan data yang sudah dilakukan sebelumnya sesuai dengan teori-teori yang ada.

BAB VI PENUTUP

Dalam bab ini berisikan mengenai kesimpulan dari hasil pengolahan data dan saran yang ditujukan pada perusahaan yang bersangkutan serta pihak-pihak yang berkepentingan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Jasa

Produk jasa bisa berkaitan dengan produk fisik atau sebaliknya, jasa sering dipandang sebagai suatu fenomena yang rumit. Kata jasa itu sendiri mempunyai banyak arti, mulai dari pelayanan pribadi sampai jasa sebagai suatu produk. Sejauh ini sudah banyak pakar pemasaran jasa yang berusaha mendefinisikan pengertian jasa. Berikut ini adalah beberapa diantaranya:

1. Valarie A. Zethaml dan Mary Jo Bitner (1996) dikutip dari Lupiyoadi-Hamdani (2006) Jadi pada dasarnya jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya bukan berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah (Misalnya, kenyamanan, hiburan, kesenangan atau kesehatan) konsumen.
2. (Kotler: 1994) dikutip dari Lupiyoadi-Hamdani (2006) Setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun.
3. (Lupiyoadi-Hamdani: 2006) Sementara perusahaan yang memberikan operasi jasa adalah perusahaan yang memberikan konsumen produk jasa baik yang berwujud atau tidak, seperti transportasi, hiburan, restoran dan pendidikan.

Dari definisi diatas, tampak bahwa didalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pihak produsen (jasa), meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadari. Jasa bukan suatu barang, melainkan suatu proses atau aktivitas yang tidak berwujud.

2.2 Karakteristik dan Klafikasi Jasa

Produk jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk barang/ fisik. Menyebutkan karakteristik jasa sebagai berikut:

1. *Intangibility* (tidak berwujud), jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Nilai penting dari hal ini adalah nilai tak

berujud yang dialami konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan atau kenyamanan.

2. *Unstorability* (tidak disimpan). Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik ini disebut juga *inseparability* (tidak dapat dipisahkan), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan.
3. *Customization* (kostomisasi) jasa sering kali didesain khusus untuk menemui kebutuhan pelanggan. (Graffin,1996) dikutip dari Lupiyoadi-Hamdani (2006), produk jasa bagaimanapun juga tidak ada yang benar-benar mirip antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, ada beberapa cara pengklasifikasian produk jasa ini. Pertama, didasarkan atas tingkat kontak konsumen dengan pemberi jasa sebagai sebagian dari sistem saat jasa tersebut dihasilkan. Kedua, jasa juga bisa diklasifikasikan berdasarkan kesamaannya dengan operasi manufaktur

Berdasarkan tingkat konsumen, jasa dapat dibedakan ke dalam kelompok sistem kontak tinggi dan sistem kontak rendah. Pada kelompok sistem kontak tinggi, konsumen harus menjadi bagian dari sistem untuk menerima jasa. Contoh, jasa reparasi mobil dan jasa perbankan. Konsumen tidak harus dalam kontak pada saat mobilnya yang rusak diperbaiki oleh teknisi bengkel.

2.3 Mengelola Kualitas Jasa

Suatu cara perusahaan jasa untuk tetap dapat unggul bersaing adalah memberikan jasa dengan kualitas yang lebih tinggi dari pesaingnya secara konsisten. Harapan pelanggan dibentuk oleh pengalaman masa lalunya, pembicaraan dari mulut ke mulut serta promosi yang dilakukan oleh perusahaan jasa, kemudian dibandingkan.

Perasuraman, Zeithaml dan Berry (1991:240) dikutip dari Supranto (2006) membentuk model kualitas jasa yang menyoroti syarat-syarat utama untuk memberikan kualitas jasa yang diharapkan. Adapun model dibawah ini mengidentifikasi lima kesenjangan yang mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa, yaitu:

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen: manajemen tidak selalu memahami benar apa yang menjadi keinginan pelanggan.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Para personel mungkin tidak terlatih baik dan tidak mampu memenuhi standar.
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat wakil-wakil dan iklan perusahaan.
5. Kesenjangan antara jasa yang dialami dan jasa yang diharapkan terjadi bila konsumen mengukur kinerja perusahaan dengan cara yang berbeda dan memiliki persepsi yang keliru mengenai kualitas jasa.

2.3.1 Definisi Kualitas Jasa

Definisi kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan dengan kata lain ada dua faktor utama mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expected* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersiapkan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa bergantung pada kemampuan penyediaan jasa dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten.

Nilai yang diberikan pelanggan sangat kuat didasari oleh faktor kualitas jasa. Di mana kualitas produk (jasa) adalah sejauh mana produk (jasa) memahami spesifik-spesifiknya.

Menurut Juran, dimensi kualitas terdiri dari lima kategori yaitu :

1. Rancangan (*design*) yaitu sebagai spesifikasi produk.

2. Kesesuaian (*conformance*) yaitu kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual.
3. Ketersediaan (*availability*) yaitu mencakup aspek dapat dipercaya, serta ketahanan. Dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan.
4. Keamanan (*safety*) yaitu aman dan tidak membahayakan konsumen.
5. Guna praktis (*field use*) yaitu kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen.

Menurut sviokla, dikutip dari Lupiyoadi-Hamdani (2006) selain dari segi biaya, kualitas memiliki delapan dimensi pengukuran yang terdiri atas aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kinerja (*Performance*). Kinerja di sini merujuk pada karakter prodk inti yang meliputi merek, atribut-atribut yang dapat diukur, dan aspek-aspek kinerja individu. Kinerja beberapa prodk biasanya didasari oleh preferensi subjektif pelanggan pada dasarnya bersifat umum.
2. Keragaman produk (*Feature*). Dapat berbentuk produk tambahan dari suatu produk subjektif.
3. Keandalan (*reliability*). Dimensi ini berkaitan dengan timbulnya kemungkinan suatu produk mengalami keadaan tidak berfungsi pada suatu periode. Keandalan suatu produk yang menandakan tingkat kualitas sangat berarti bagi konsumen dalam memilih produk.
4. Kesesuaian (*conformance*). Dimensi lain yang berhubungan dengan kualitas suatu barang adalah kesesuain produk dengan standar dalam industrinya.
5. Ketahanan atau daya tahan (*durability*). Ukuran ketahanan suatu produk meliputi segi ekonomis maupun teknis. Secara teknis, ketahanan suatu produk didefinisikan sebagai sejumlah kegunaan yang diperoleh seseorang sebelum mengalami penurunan kualitas. Secara ekonomis, ketahanan diartikan sebagai usia ekonomis suatu produk dilihat dari jumlah kegunaan yang diperoleh sebelum terjadi kerusakan dan keputusan untuk mengganti produk.

6. Kemampuan pelayanan (*Serviceability*). Kemampuan pelayanan bisa juga disebut dengan kecepatan, kompetensi, kegunaan dan kemudahan produk untuk diperbaiki.
7. Keindahan (*Aesthetics*) yaitu keindahan produk, dalam desain, rasa, suara atau bau dari produk, dan ini bersifat subjektif.
8. Kualitas yang dipersiapkan (*Perceived quality*). Konsumen tidak selalu memiliki informasi yang lengkap mengenai atribut-atribut produk (jasa)

Salah satu faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan, menurut John Sviokla, adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan layanan yang berkualitas kepada para pelanggannya, pencapaian pangsa pasar yang tinggi, serta peningkatan laba perusahaan tersebut sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan (Zeithmal, Berry, dan Parasuraman, 1996) (Parasuraman, dkk., 1998) dikutip dari Lupiyoadi-Hamdani (2006). Konsekuensi atas pendekatan kualitas jasa suatu produk memiliki esensi penting bagi strategi perusahaan untuk mempertahankan diri dan mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan.

2.3.2 Model kualitas Jasa

Model kualitas jasa (Tjiptono, 1996) dikutip dari Lupiyoadi-Hamdani (2006) ini dapat digambarkan dengan gap-gap yang menyebabkan suatu kegagalan penyampaian jasa, diantara gap-gap yang dimaksud sebagai berikut:

1. Gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen.
Perusahaan tidak memahami apa yang diinginkan pelanggan secara tepat, akibatnya manajemen tidak mengetahui bagaimana suatu jasa seharusnya didesain, dan jasa pendukung yang diinginkan konsumen.
2. Gap antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa.
Kadangkala manajemen mampu memahami secara tepat apa yang diinginkan konsumen, tetapi mereka tidak menyusun suatu standar kinerja tertentu yang

jelas. Hal ini bisa dikenakan tidak adanya komitmen total manajemen terhadap kualitas jasa, kekurangan sumberdaya, atau adanya kelebihan permintaan.

3. Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa.

Penyebab terjadinya gap ini yaitu karyawan kurang terlatih (belum menguasai tugasnya), beban kerja melampaui batas, tidak dapat memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.

4. Gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal.

Seringkali harapan pelanggan dipengaruhi oleh ikatan dan pernyataan atau janji yang dibuat oleh perusahaan.

5. Gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan.

Gap ini terjadi apabila pelanggan mengukur kinerja/prestasi perusahaan dengan cara yang berlainan atau keliru mempersepsikan kualitas jasa tersebut.

2.4 Six Sigma

2.4.1 Pengertian Six sigma

Six sigma merupakan suatu konsep statistik yang mengukur suatu proses yang berkaitan dengan suatu cacat atau kerusakan. Mencapai enam sigma (six sigma) berarti proses yang dihasilkan hanya menghasilkan 3,4 cacat per satu juta peluang. Dengan kata lain proses ini berjalan hampir sempurna. Sigma merupakan statistik untuk menunjukkan penyimpangan standar (standart deviation) suatu indikator atau tingkat variasi dalam pengukuran atau proses. Sigma dalam pengertian bisnis, menunjukkan cacat pada output suatu proses dan memahami sejauh mana proses menyimpang dari kesempurnaan. Cacat (defect) merupakan ciri yang dapat diukur dari suatu proses yaitu output yang tidak sesuai dengan spesifikasi. Nilai sigma pada metode six sigma (σ_z) berbeda dengan nilai sigma yang digunakan dalam grafik pengendali (σ_x) nilai sigma yang dihasilkan dalam six sigma dapat menggambarkan karakteristik kualitas suatu proses. Menurut Pande dkk (2003), tujuan six sigma adalah membantu orang dan proses guna memiliki aspirasi yang tinggi untuk mengirimkan produk dan layanan yang bebas cacat (zero defect). Akan tetapi six sigma menyadari bahwa selalu ada potensi untuk terjadi cacat, bahkan dalam proses

yang berjalan baik ataupun produk yang dibuat baik. Namun dalam kinerja 99.9997 persen, six sigma menetapkan sebuah target kinerja dimana cacat dalam banyak proses dan produk menjadi hampir tidak ada. Secara metodologi Six sigma terdiri dari beberapa tahapan yang disesuaikan dengan perusahaan atau organisasi yang akan mengimplementasikannya. Tahapan dari proses yang umum digunakan adalah terdiri dari define, measure, analyze, improve, control (DMAIC).

2.4.2 Perhitungan Level Sigma

Menurut Pande dkk (2003), langkah pertama yang dilakukan untuk memperoleh nilai sigma adalah menentukan dengan jelas apa yang diinginkan pelanggan sebagai suatu kebutuhan. Didalam bahasa six sigma, kebutuhan ini disebut *Critical to Quality (CTQ)*. Level sigma dari kinerja diekspresikan dalam *defects per million opportunities (DPMO)* dan *defects per opportunities (DPO)*. DPMO mengindikasikan berapa banyak kesalahan yang akan muncul jika sebuah aktivitas diulang satu juta kali, sedangkan DPO mengindikasikan ukuran kegagalan yang menunjukkan banyaknya cacat atau kegagalan per satu kesempatan.

Setelah didapatkan nilai DPMO, untuk menentukan level sigma suatu proses dilakukan konversi DPMO kedalam level sigma dengan menggunakan tabel konversi. Manfaat pencapaian beberapa tingkat sigma.

2.4.3 Stabilitas Dan Kapabilitas (Kemampuan Proses)

2.4.3.1 Stabilitas

Pemahaman yang baik tentang metode-metode statistika dan perilaku proses industri dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana suatu proses itu bervariasi dari waktu ke waktu dalam menghasilkan produk sehingga dapat diambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja sistem industri secara terus menerus menuju target kegagalan nol (*zero defect oriented*). Variasi adalah ketidakseragaman dalam sistem

industri sehingga menimbulkan perbedaan kualitas produk (barang atau jasa) yang dihasilkan. Pada dasarnya dikenal dua sumber penyebab variasi, yang diklasifikasikan sebagai berikut. Penyebab khusus *special causes variation* Penyebab khusus *special causes variation* yaitu kejadian-kejadian diluar sistem industri yang mempengaruhi variasi dalam sistem industri. Dalam peta kendali ditandai dengan titik-titik pengamatan yang melewati/keluar dari batas-batas pengendalian yang dispesifikasikan. Penyebab umum (*common causes variation*) Penyebab umum *common causes variation* yaitu faktor-faktor didalam sistem yang melekat pada proses industri yang menyebabkan timbulnya variasi dalam sistem industri serta hasil-hasilnya. Jadi peta control atau grafik kendali dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk stabilitas dalam proses. Kontribusi utama penggunaan statistika dalam pengendalian sistem industri adalah memisahkan variasi total kedalam dua sumber diatas. Suatu sistem industri disebut dalam pengendalian statistika apabila sistem itu terbatas dari variasi yang ditimbulkan oleh penyebab khusus. Kinerja dari sistem yang berada dalam pengendalian statistika akan dapat berproduksi dengan baik.

2.4.3.2 Kapabilitas

Keberhasilan implementasi peningkatan kualitas six sigma ditentukan melalui peningkatan kapabilitas proses dalam menghasilkan produk menuju tingkat kegagalan nol. Kapabilitas proses adalah ukuran dari suatu proses yang mampu memenuhi tuntutan spesifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan (CTQ) dalam waktu lama.

Melalui serangkaian langkah analisa, kemampuan proses menetapkan pola penyimpangan jangka pendek dan jangka panjang serta kinerja baseline untuk setiap proses. Alat itu menentukan apakah proses itu berlangsung dalam batas spesifikasi, menunjukkan cara mengurangi variasi dan membantu membuat grafik arah yang diperlukan untuk mencapai kemampuan yang terbukti optimum secara statistik.

Konsep dasar *six sigma* banyak sekali diambil dari *Total Quality Management* (TQM) dan *Statistical Process Control* (SPC) dimana dua konsep besar ini diawali oleh pemikiran Shewhart, Juran, Deming, Crosby, dan Ishikawa. Dari segi waktu, bisa dikatakan bahwa *six sigma* adalah hasil evolusi terakhir dari *quality improvement* yang berkembang sejak tahun 1940-an

Six sigma ditujukan untuk memenuhi atau melampaui harapan atau persyaratan pelanggan. Selain itu juga *six sigma* ditujukan untuk menurunkan tingkat cacat/ kesalahan dengan mengendalikan tingkat variasi sehingga mendekati nol (*zero defect*). *Six sigma* sendiri merupakan sistem peningkatan kualitas untuk mencapai, mempertahankan, dan memperbaiki kinerja.

Untuk mencapai itu diperlukan tahap-tahap perbaikan *six sigma* yaitu DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, dan Control*) (Pande, 2003). *six sigma* mempunyai beberapa defenisi yaitu sebagai berikut:

1. *Six sigma* adalah konsep bekerja dengan lebih efisien sehingga perusahaan dapat menekan kemungkinan terjadinya kesalahan terhadap proses atau pelayanan yang dihasilkannya.
2. *Six sigma* adalah suatu strategi bisnis, *six sigma* dapat membantu perusahaan menghasilkan produk, proses atau pelayanan yang mampu bersaing.

2.5 Tahap-Tahap Pelaksanaan Metode Six Sigma

Untuk mendapatkan produksi dengan tingkat *six sigma* maka ada beberapa tahap yang harus di lewati yang disingkat dengan DMAIC (*define, measure, analyze, improve, control*), adapun tahapan tersebut adadalah sebagai berikut:

2.5.1 Fase Pendefenisian (*Define*)

Merupakan tahapan pertama yang dilakukan, manajemen perusahaan yaitu pimpinan-pimpinan perusahaan (selanjutnya disebut dengan manajemen) yang ingin mencoba *six sigma* harus mengidentifikasi secara jelas problema-problema yang dihadapi. Tidak menutup kemungkinan manajemen harus memetakan proses kegiatan guna memahami dan melokalisir masalah. memilih sebuah alternatif

tindakan sebagai proyek untuk menanggulangi luasnya problema atau menyelesaikannya.

Perusahaan perlu merumuskan tolak ukur atau parameter keberhasilan proyek yang dipilih menyangkut luasnya ruang gerak, tingkat penyelesaian masalah sebagai sasaran yang di bidik, tersedianya alat-alat/perlengkapan dan tenaga pelaksana, waktu serta biaya.. Untuk memperoleh tingkat kualitas tertentu dari sebuah hasil yang diinginkan, manajemen perusahaan bisa mengukur, mengkaji, mengendalikan dan menyempurnakan faktor-faktor kunci yang amat berpengaruh terhadap hasil tersebut. Didalam tahap *define* ini alat yang digunakan adalah Sebagai berikut :

1. Diagram SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*)

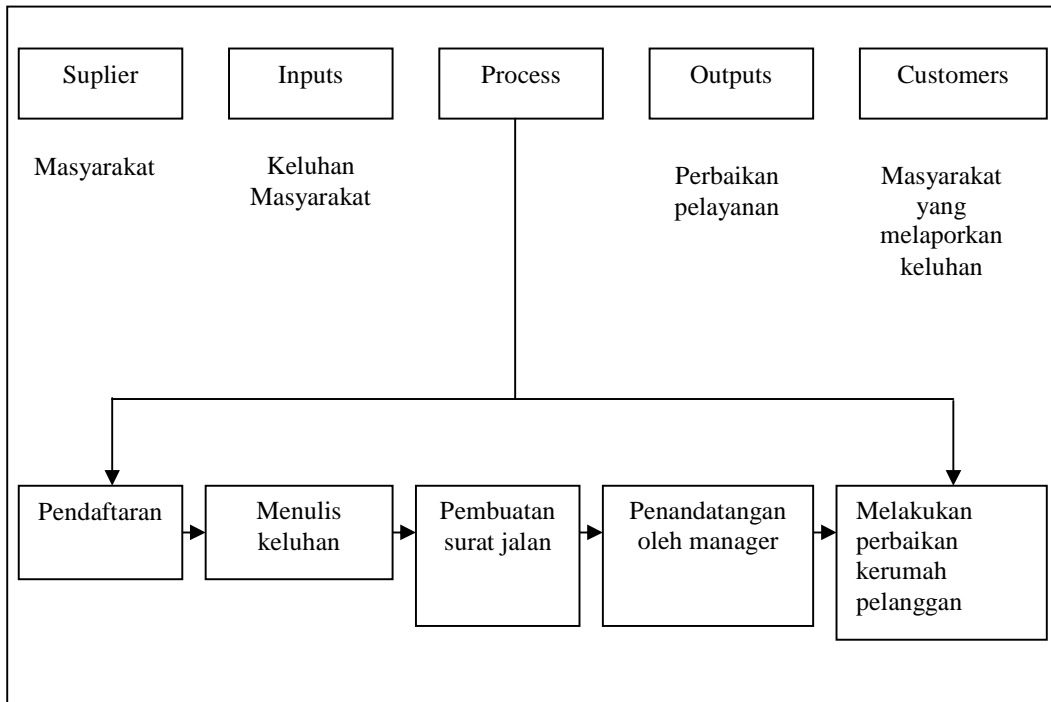
Dalam proses manajemen dan perbaikan proses, Diagram SIPOC merupakan salah satu teknik yang paling berguna dan paling sering digunakan. Diagram ini digunakan untuk menyajikan tampilan “sekilas” dari aliran kerja. SIPOC berasal dari lima elemen yang ada pada diagram yaitu:

- a. *Supplier* adalah orang atau kelompok yang memberikan informasi kunci, bahan-bahan, atau sumber daya lainnya, kepada proses.
- b. *Input* adalah sesuatu yang diberikan
- c. *Process* adalah sekumpulan langkah yang mengubah dan idealnya menambahkan nilai Input.
- d. *Output* adalah produk atau proses final.
- e. *Customer* adalah orang atau kelompok atau proses yang menerima *output*.

SIPOC dapat menjadi bantuan berharga untuk membuat orang-orang mengetahui bisnis dari perspektif proses. Berikut ini beberapa manfaat dari SIPOC :

- a. Menampilkan sekumpulan aktivitas lintas fungsional dalam satu diagram tunggal sederhana.
- b. Menggunakan kerangka kerja yang dapat diterapkan pada proses dengan semua ukuran bahkan organisasi keseluruhan.
- c. Membantu memelihara perspektif gambar besar yang untuk itu detail tambahan dapat ditambahkan.

Dengan menghubungkan ujung-ujung dari SIPOC pada organisasi dimana *output* dari satu proses menjadi *input* dari proses lainnya, anda dapat mengembangkan diagram proses tingkat tinggi dari perusahaan keseluruhan.



Gambar 2.1 Contoh Diagram SIPOC pada Proses Pelayanan di PT. PLN (Persero) Cabang Peanbaru Ranting Perawang

2.5.2 Fase Pengukuran (*Measure*)

Pada fase *measure* dilakukan pengambilan data untuk menentukan dan menganalisa proses produksi dan sistem awal yang sudah pada perusahaan dan pihak manajemen, pengambilan data dilakukan untuk mendapatkan data-data tambahan dalam melakukan pengolahan data dan penganalisaan. Tahap ini juga merupakan tahap yang penting karena pada tahap *measure* ini dilakukan perhitungan tingkat sigma dari perusahaan berdasarkan hasil produksi dan jumlah *defect* produk pada perusahaan, alat six sigma yang dibutuhkan dan kegiatan yang dilakukan dalam tahap pengukuran (*measure*) adalah :

1. *Check Sheet*

Alat ini berupa lembar pencatatan data secara mudah dan sederhana sehingga menghindari kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dalam pengumpulan data tersebut. Penggunaan *check sheet* bertujuan untuk:

1. Memudahkan proses pengumpulan data terutama untuk mengetahui bagaimana suatu masalah sering terjadi, tujuan utama dari penggunaan *check sheet* adalah membantu mentabulasi banyaknya kejadian dari suatu masalah tertentu atau penyebab tertentu.

zMengumpulkan data tentang jenis masalah yang terjadi. Dalam kaitan ini *check sheet* akan membantu memilah-milah data ke dalam katagori yang berbeda seperti penyebab-penyebab.

2. Menyusun data secara otomatis, sehingga data itu dapat dipergunakan dengan mudah
3. Memisahkan antara opini dan fakta.

Adapun langkah –langkah melakukan *check sheet* adalah sebagai berikut :

1. Menentukan secara jelas tujuan mengumpulkan data
2. Menentukan cara bagaimana mengumpulkan data
3. Membuat rancangan format *check sheet*
4. Mengumpulkan data yang diperlukan
5. Memasukkan data sesuai kategori yang ada dalam check sheet

Jadi data yang ditampilkan data yang bersifat deskriptif artinya hanya menggambarkan suatu kondisi atau kuantitas dari suatu masalah.

Tabel 2.1 Contoh Lembar Periksa

No	Tanggal	Jenis Keluhan				
		A	B	C	D	E
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Dari langkah-langkah tersebut di atas jelaslah bahwa *check sheet* dibuat untuk mengumpulkan data yang sangat sederhana dan sangat mudah dan cepat. Sehingga *check sheet* bisa digunakan pada pengumpulan data yang bersifat praktis dan cepat. Jadi data yang ditampilkan data yang bersifat deskriptif artinya hanya menggambarkan suatu kondisi atau kuantitas dari suatu masalah.

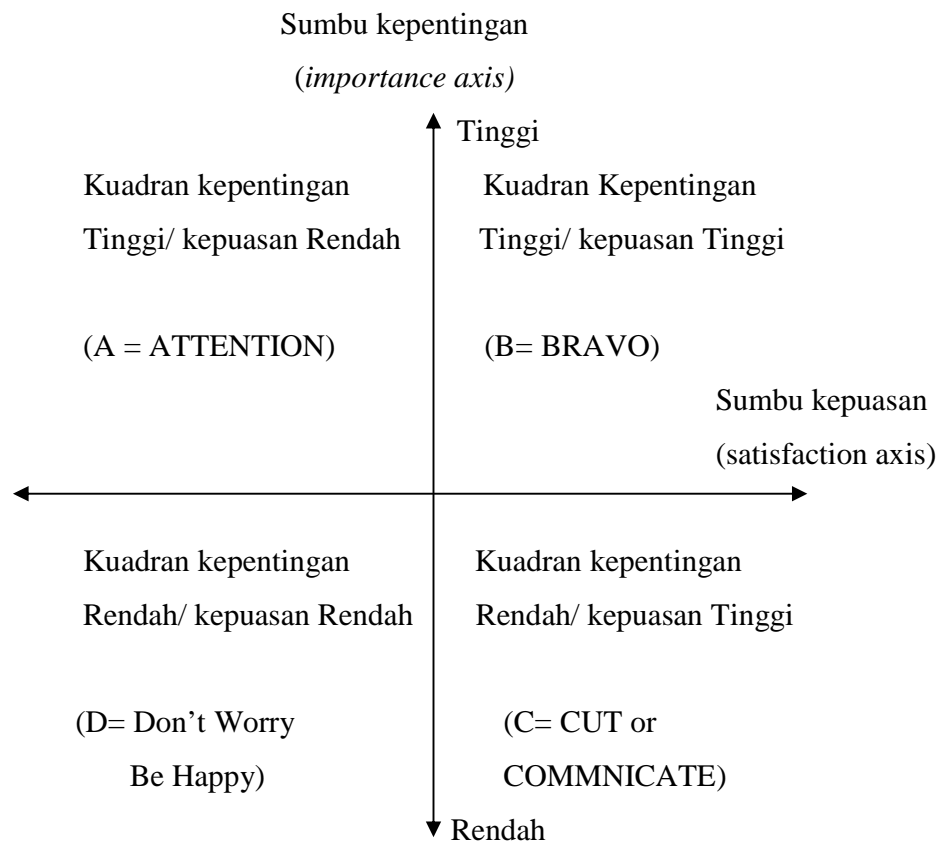
2. Pengukuran Baseline Kinerja pada Tingkat Outcome

Peter Drucker (1989) menyatakan bahwa apa yang dipikirkan perusahaan tentang apa yang dipikirkan perusahaan tentang apa yang dihasilkannya bukan hal pertama yang penting khususnya tidak untuk masa depan perusahaan dan keberhasilannya. Pengukuran *baseline* kinerja pada tingkat *outcome* dilakukan secara langsung pada pelanggan-pelanggan yang menerima *output* dari suatu proses. Aktivitas ini dalam program peningkatan kualitas Six Sigma disebut sebagai: *Mendengarkan Suara Pelanggan*".

Karakteristik- karakteristik kualitas kunci yang diukur pada tingkat *outcome* itu ditebarkan ke dalam diagram IS (*importance-Satisfaction*) seperti ditunjukkan dalam gambar 2.1.

Dari gambar 2.1 kita mengetahui bahwa terdapat empat kuadran yang masing-masing kuadran memiliki pengertian dan tindakan manajemen yang berbeda.

- A. (*Attention*): pelanggan menginginkan karakteristik kualitas (CTQ) itu serta menganggap sebagai hal yang penting (rata-rata skor kepentingan diatas nilai tiga, dalam skala nilai 1-5) tetapi mereka tidak mendapatkan sesuai dengan ekspektasi, sehingga memberikan tingkat kepuasan yang rendah (rata-rata skor kepuasan dibawah nilai empat, dalam skala nilai 1-5)
- B. (*Bravo*): pelanggan menginginkan karakteristik kualitas (CTQ) itu serta menganggap sebagai hal yang penting (rata-rata skor kepentingan diatas nilai tiga, dalam skala nilai 1-5), dan mereka memperoleh sesuai ekspektasi, sehingga memberikan tingkat kepuasan yang tinggi (rata-rata skor kepuasan di atas nilai empat, dalam skala nilai 1-5)



- C. (*cut or Communicate*): pelanggan tidak menginginkan karakteristik kualitas (CTQ) itu, serta menganggap sebagai hal yang tidak penting (rata-rata skor kepentingan dibawah nilai tiga, dalam skala nilai 1-5), namun memperoleh kepuasan dari karakteristik kualitas (CTQ) yang ditawarkan itu (rata-rata skor kepuasan di atas nilai empat, dalam skala nilai 1-5).
- D. (Dont Worry Be Happy) pelanggan tidak menginginkan karakteristik kualitas (CTQ) itu, serta menganggap sebagai hal yang tidak penting (rata-rata skor kepentingan dibawah nilai tiga, dalam skala nilai 1-5), juga mereka tidak memperoleh kepuasan dari karakteristik kualitas (CTQ) yang ditawarkan itu (rata-rata skor kepuasan dibawah ini nilai empat, dalam skala nilai 1-5).

2.5.3 Fase Analisa (*Analyze*)

Tahap analisis pihak manajemen berusaha untuk memahami mengapa terjadi penyimpangan dan mencari alasan yang mengakibatkannya. Pihak manajemen harus mengembangkan sejumlah asumsi sebagai hipotesis. Hipotesis tersebut harus diuji, jika hasil uji hipotesis diterima berarti faktor-faktor penyebab simpangan berpengaruh secara signifikan terhadap penyimpangan yang ada ataupun sebaliknya jika tidak diterima itu berarti faktor tersebut tidak berpengaruh terhadap penyimpangan.

2.5.4 Fase Perbaikan (*Improve*)

Tahap perbaikan manajemen memastikan variabel-variabel kunci atau faktor-faktor utama dan mengukur pengaruhnya terhadap hasil yang diinginkan. Sebagai hasilnya manajemen mengidentifikasi jajaran penerimaan maksimum terhadap masing-masing variabel untuk menjamin bahwa sistem pengukurannya memang layak untuk mengukur penyimpangan yang ada.

Didalam tahap ini manajemen dapat memberikan masukan berdasarkan data pada tahap analisa sehingga dapat memberikan hasil yang memuaskan dan mengurangi tingkat permasalahan dan meningkatkan kualitas sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pihak perusahaan.

2.5.5 Fase Kontrol (*Control*)

Pada tahap terakhir ini manajemen harus mempertahankan perubahan-perubahan yang dilakukan terhadap variabel-variabel dalam rangka melestarikan hasil yang senantiasa memuaskan pelanggan. Secara berkala manajemen tetap wajib membuktikan kebenaran sambil memantau proses kegiatan yang sudah disempurnakan melalui alat-alat ukur dan metode yang telah ditentukan sebelumnya untuk menilai kapabilitas perusahaan.

2.6 Strategi SDM Jasa dan Layanan Konsumen

Persepsi konsumen atas nilai dan kualitas sering kali ditentukan oleh layanan konsumen yang mengiringi produk utama perusahaan. Bahkan layanan konsumen lambat laun menjadi senjata utama dalam usaha memenangkan persaingan, sering banyaknya perusahaan yang mempunyai produk yang sama untuk ditawarkan kepada konsumen. Konsumen membutuhkan informasi yang lengkap dan jelas, pelayanan yang lebih cepat, kenyamanan pelayanan, dan lain-lain.

Membuat layanan konsumen yang efektif membutuhkan pengetahuan mengenal hal-hal yang perlu dilakukan, definisi yang jelas mengenai tanggung jawab karyawan, dan perhatian terhadap hal-hal detail. Sering kali manajemen yang kurang menjadi senjata makan tuan dan merugikan hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Menjadi alat *positioning* guna memenangkan persaingan.

2.7 Menangani Keluhan Konsumen

Kenyataan sehari-hari menunjukkan bahwa konsumen lebih banyak membicarakan tentang pengalaman buruknya dari pada pengalaman menyenangkan yang diperolehnya terhadap suatu jasa kepada orang lain. Hal ini harus dicermati oleh perusahaan karena berbagai keluhan tersebut dapat menurunkan loyalitas konsumen terhadap jasa yang diberikan. Dengan mendengarkan keluhan dari konsumen, perusahaan dituntut dapat menciptakan berbagai kebijaksanaan untuk mengatasi keluhan tersebut sehingga tidak beralih keperusahaan jasa yang lain. Kunci dari semua itu adalah bagaimana mendorong konsumen untuk mengutarakan ketidakpuasannya kepada perusahaan.

Evaluasi dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain dengan menggunakan analisis pola penggunaan jasa, besarnya keuntungan yang diperoleh, dan dari berbagai faktor lainnya sehingga terbentuk model ekonomi yang efisien dan sekaligus mengetahui apakah investasi yang dilakukan perusahaan selama ini dalam mengatasi berbagai keluhan konsumen telah berhasil atau tidak. Berbagai metode yang dapat dipakai untuk mengatasi keluhan adalah memberikan kepuasan yang

optimal kepada konsumen, meningkatkan loyalitas terhadap jasa, dan pada akhirnya memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak.

Dari sisi perusahaan sendiri, pihak manajer mulai berbenah diri untuk menghindari dampak buruk dari adanya berbagai keluhan para pengguna jasa tersebut. Beberapa hal yang sedang diupayakan antara lain:

1. Apabila terjadi kesalahan pelayanan atau hal-hal lain yang menimbulkan ketidakpuasan bagi penumpang, pihak perusahaan akan memberikan penjelasan mengenai penyebab dari permasalahan tersebut.
2. Perusahaan memberikan kesempatan bagi para pengguna jasa untuk menyampaikan kritik dan saran, baik lisan maupun tulisan untuk peningkatan kualitas perusahaan.
3. Perusahaan bersedia menyiapkan dan mengeluarkan dana tambahan apabila memang terjadi kesalahan yang disebabkan oleh pihak perusahaan dan mengakibatkan kerugian pengguna jasa.
4. Menciptakan pandangan bahwa kepuasan penumpang menjadi tujuan utama dalam usaha.
5. Menjalin kerja sama jangka panjang dengan konsumen karena mempertahankan mereka jauh lebih sulit dibandingkan dengan menarik konsumen yang baru. Penjualan jasa ini tidak hanya berlangsung sekali namun merupakan operasi yang harus berlangsung terus menerus.
6. Memberikan jaminan keamanan dan kenyamanan seoptimal mungkin bagi para pengguna jasa.

2.8 Kualitas Pelayanan

Kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Aplikasi kualitas sebagai sifat dari penampilan produk atau kinerja merupakan bagian utama strategi perusahaan dalam rangka meraih keunggulan yang berkesinambungan, baik sebagai pemimpin pasar ataupun sebagai strategi untuk terus tumbuh.

Keunggulan suatu produk jasa adalah tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut, apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.

Keunggulan suatu produk jasa adalah tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut, apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.

Philip Kotler (1994: 465) (Tjiptono, 1996) dikutip dari Supranto (2006) membagi macam-macam jasa sebagai berikut:

1. Barang berwujud murni

Disini hanya terdiri dari barang-barang berwujud seperti sabun, pasta gigi. Tidak ada jasa yang menyertai produk tersebut.

2. Barang berwujud yang disertai jasa:

Disini terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau lebih jasa untuk mempertinggi daya tarik pelanggan. Contohnya: produsen mobil tidak hanya menjual mobil saja, melainkan juga kualitas dan pelayanan kepada pelanggannya.

3. Campuran

Disini terdiri dari barang dan jasa dengan proporsinya yang sama. Contohnya: restoran yang harus didukung oleh makanan dan pelayanannya.

4. Jasa utama dengan jasa tambahan

Disini terdiri dari barang dan jasa utama dengan jasa tambahan atau barang pelengkap. Contoh: penumpang pesawat terbang membeli jasa transportasi. Mereka sampai ditempat tujuan tanpa sesuatu hal terwujud yang memperlihatkan pengeluaran mereka. Namun, perjalanan tersebut meliputi barang-barang berwujud, seperti makanan dan minuman, potongan tiket dan majalah penerbangan. Jasa tersebut membutuhkan barang padat modal agar terealisasi, tapi komponen utama adalah jasa.

5. Jasa murni

Disini hanya terdiri dari jasa. Contohnya adalah: jasa menjaga bayi.

2.8.1 Manfaat Kualitas

Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang erat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dimana perusahaan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan.

Selain itu perusahaan juga dapat meningkatkan pangsa pasarnya melalui pemenuhan kualitas yang bersifat *customer driver*. Hal ini akan memberikan keunggulan harga dan *customer value*. *customer value* merupakan kombinasi dari manfaat dan pengorbanan yang terjadi apabila pelanggan menggunakan barang atau jasa guna memenuhi kebutuhan tertentu. Bila kualitas yang dihasilkan superior dan pangsa pasar yang dimiliki besar, maka profitabilitasnya terjamin. Jadi kualitas dan profitabilitas berkaitan erat. Perusahaan yang menawarkan barang atau jasa superior pasti dapat mengalahkan pesaingnya dan menghasilkan kualitas inferior.

Kualitas juga dapat mengurangi biaya. Adanya pengurangan biaya ini dari gilirannya akan memberikan keunggulan kompetitif berupa peningkatan sarana dan dana bagi investasi lebih lanjut dalam hal penyempurnaan kualitas, misalnya untuk riset dan pengembangan. Secara ringkas dan manfaat dan kualitas yang superior berupa antara lain berupa:

1. Loyalitas pelanggan yang lebih besar
2. Pangsa pasar yang lebih besar.
3. Harga saham yang lebih tinggi.
4. Harga jual yang lebih tinggi .
5. Produktifitas yang lebih tinggi.

Semua manfaat yang ada diatas pada gilirannya mengarah pada peningkatan daya saing dan kelanjutan dalam organisasi yang merupakan pemenuhan kualitas yang bersifat *customer driver*. Dalam jangka panjang perusahaan demikian akan tetap *survive* dan menghasilkan laba.

2.8.2 Pelayanan Masyarakat Terlalu Lama Menunggu

Menurut Ahmad (2003: 33), pelayanan adalah “aktifitas yang dilakukan untuk memberikan jasa-jasa dan kemudahan-kemudahan kepada publik”.

Selanjutnya menurut Simorangkir (1997: 35), bahwa : “ pelayanan adalah meliputi segala kegiatan apa yang dapat membuat orang senang dan tertarik”. Untuk itu pemberian pelayanan hendaklah :

1. Menghormati langganan dengan ramah.
2. Menghormati setiap kepentingan pelanggan dengan serius dan turut menyumbangkan pikiran, pemecahan bila perlu dibantu dengan bantuan nyata.

Selanjutnya menurut Simorangkir (1997: 55), bahwa : pelayanan adalah “segala bentuk kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi baik instansi di pusat maupun di daerah, dan dilingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk barang atau jasa baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Dari pengertian pelayanan diatas jelaslah bahwa pelayanan merupakan suatu kegiatan untuk memenuhi kebutuhan orang lain yang melakukan pelayanan tersebut. Oleh karena itu pelayanan hendaklah diberikan sebaik-baiknya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan karena pelayanan yang baik akan dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan tersebut.

Menurut Poerwadamita (1995: 573), pelayanan adalah perbuatan atau cara melayani seseorang secara cepat dan memuaskan.

Selanjutnya menurut Boediono (2003: 63), pelayanan adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan.

Menurut Boediono (2003: 63), pelayanan prima berarti pelayanan yang bermutu. Oleh karena itu hakekat pelayanan prima yang bermutu adalah:

- a. Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintahan dibidang pelayanan umum.
- b. Mendorong upaya mengefektifkan tatalaksana sehingga berhasil guna (efisien dan efektif).
- c. Mendorong timbulnya kreatifitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan sejahteraan masyarakat luas.

Menurut Lukman (1999 : 85), bahwa pelayanan adalah kegiatan atau urutan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan bagi pelanggan.

Selanjutnya menurut Sianipan (1999: 5) pelayanan adalah cara melayani, membantu, menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan, kebutuhan, kebutuhan seseorang/sekelompok. Artinya yang dilayani adalah masyarakat yang terdiri dari individu, golongan dan orang (sekelompok orang) atau pelayanan dapat pula diartikan sebagai suatu cara atau teknik memenuhi, menanggapi kepentingan kebutuhan orang lain.

Jadi, dalam pengertian bahwa pelayanan tersebut terkandung suatu kondisi bahwa keterampilan memiliki suatu keterampilan, keahlian bidang tertentu. Berdasarkan keahlian dan keterampilan tersebut pihak aparat yang melayani mempunyai posisi atau nilai lebih dalam kecakapan tertentu sehingga mampu memberikan bantuan dalam menyelesaikan suatu keperluan, kebutuhan individu atau orang dan pelayanan yang berkualitas dan dapat dikaitkan produktif tidak terlepas dari kepastian waktu pelayanan, tanggung jawab serta kemudahan mendapatkan pelayanan didukung oleh kesopanan serta keramahan dalam memberikan pelayanan.

Menurut Moenir (1992 : 82) terdapat faktor pendukung pelayanan yang penting yaitu :

1. Faktor kesadaran petugas yang berkecimpung dalam kesadaran pelayanan. Disini berfungsi sebagai acuan dasar yang melandasi pada perbuatan atau tindakan yang berikutnya. Kesadaran kerja itu bukan saja kesadaran dalam pelaksanaan tugas

yang menjadi tanggung jawabnya yang menyangkut penyelesaian dan pemberian hasil laporan kerja yang tepat dalam usaha meningkatkan hasil kerja juga untuk turut serta usaha pemeliharaan sarana dan prasarana.

2. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan yaitu merupakan perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan orang. Faktor ini menyangkut segala ketentuan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis yang berlaku didalam organisasi yang meliputi mengenai waktu kerja, cara kerja, kedisiplinan dalam pelaksanaan pekerjaan, pemberian sanksi terhadap pelanggaran kerja serta ketentuan-ketentuan lain telah ditetapkan.
3. Faktor organisasi yang meliputi pengaturan struktur organisasi yang menggambarkan hirarki pertanggung jawaban, pembagian kerja yang berdasarkan keahlian dan berfungsinya. Masing-masing bagian sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan serta usaha pengembangan organisasi.
4. Faktor pendapatan yang meliputi gaji yang dapat menggairahkan semangat kerja yang tinggi.
5. Faktor kemampuan atau keterampilan kerja dapat ditingkatkan dengan pemberian bimbingan dan petunjuk-petunjuk kerja, mengadakan pendidikan dan latihan khusus pegawai.
6. Faktor sarana pelayanan yang meliputi peralatan, perlengkapan dan juga tersedianya fasilitas pelayanan yang meliputi gedung dengan segala kegiatan-kegiatannya, fasilitas komunikasi dan fasilitas lainnya.

Keenam faktor pendukung pelayanan tersebut masing-masing mempunyai peranan berbeda tetapi saling berpengaruh satu sama lainnya dan akan terwujud pelaksanaan pelayanan yang baik. Demi beberapa konsep pelayanan yang telah dikemukakan tadi jelas bahwa tinggi rendahnya minat seseorang untuk memanfaatkan suatu jasa sangat dipengaruhi oleh mutu pelayanan yang diberikan oleh pelaksana pelayanan tersebut.

Menurut Miftah Thoha (1996 : 43), bahwa: pelayanan yang memuaskan mengandung 4 (empat) unsur :

1. Pelayanan yang merata dan sama.

2. Pelayanan yang diberikan tepat pada waktunya.
3. Pelayanan yang berkesinambungan.
4. Pelayanan untuk meningkatkan kualitas.

Selanjutnya menurut AS Moenir (1992: 41), bahwa: pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam rangka usaha untuk memberi kemudahan terhadap orang lain sesuai dengan haknya.

Menurut AS Moenir (2006 : 41) bahwa: pelayanan administrasi yang baik itu, dapat dilihat dari :

1. Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan.
2. Mendapat pelayanan yang wajar.
3. Mendapat pelayanan tanpa pilih kasih.
4. Mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang.

Menurut Miftah Thoha (1996 : 39), pelayanan adalah “sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut AS Moenir (1992 : 39), pelayanan adalah “keinginan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor-faktor material melalui sistem prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kebutuhan orang lain sesuai dengan haknya.

Dari konsep pelayanan diatas jelaslah bahwa pelayanan adalah merupakan perbuatan pemberian pelayanan terhadap seseorang maupun sekelompok orang baik bersifat pribadi maupun bersifat kemasyarakatan.

2.8.3 Pengertian Kepuasan

Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja/hasil yang dirasakannya dengan harapannya (Oliver, 1980). Jadi, tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Apabila kinerja dibawah harapan, maka pelanggan akan kecewa. Bila kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan akan puas, sedangkan bila kinerja melebihi

harapan, pelanggan akan sangat puas. Harapan pelanggan dapat dibentuk oleh pengalaman masa lampau, komentar dari kerabatnya serta janji dan informasi pemasar dan saingannya. Pelanggan yang puas akan setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan memberi komentar yang baik tentang perusahaan.

Untuk menciptakan kepuasan pelanggan, perusahaan harus menciptakan dan mengelola suatu sistem untuk memperoleh pelanggan yang lebih banyak dan kemampuan untuk mempertahankan pelanggannya.

2.8.4 Mempertahankan Pelanggan

Dengan semakin ketatnya persaingan, maka perusahaan-perusahaan merasa perlu untuk mempertahankan pelanggannya. Terdapat berbagai cara untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, antara lain adalah:

1. Pendekatan I adalah memberikan keuntungan finansial bagi pelanggan. Misalnya: perusahaan penerbangan mengadakan program untuk pelanggannya yang sering terbang dengan berbagai fasilitas dan kemudahan.
2. Pendekatan II adalah meningkatkan ikatan sosial antara perusahaan dengan pelanggan dengan cara mempelajari kebutuhan masing-masing pelanggan serta memberikan pelayanan yang lebih pribadi sifatnya.
3. Pendekatan III adalah meningkatkan ikatan struktural. Pemasaran yang didasarkan pada hubungan dengan pelanggan merupakan kunci mempertahankan pelanggan dan mencangkup pemberian keuntungan finansial serta sosial disamping ikatan struktural dengan pelanggan. Perusahaan harus memutuskan seberapa banyak pemasaran berdasarkan hubungan harus dilakukan pada masing-masing segmen pasar dan pelanggan, dari tingkat pemasaran biasa, bertanggung jawab, proaktif sampai kemitraan penuh.

2.9 Pentingnya Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan

Dalam era globalisasi ini persaingan bisnis menjadi sangat tajam, baik di pasar domestik (nasional) maupun dipasar internasional/global. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para

pelanggannya, misalnya dengan memberikan produk yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, penyerahan produk yang lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik dari pada pesaingnya. Produk dengan mutu jelek, harga yang lebih mahal, penyerahan produk yang lambat bisa membuat pelanggan tidak puas, walaupun dengan tingkatan yang berbeda. Misalnya angka lima (5) untuk menunjukkan bahwa pelanggan sangat puas, angka empat (4) puas, angka tiga (3) netral, angka (2) tidak puas dan angka satu (1) sangat tidak puas. Kalau setelah diolah diperoleh angka rata-rata tingkat kepuasan sebesar 4,5 atau lebih, pimpinan akan merasa senang, mungkin tidak perlu melakukan tindakan apa-apa, akan tetapi kalau misalnya angka rata-rata yang diperoleh 1,4 pemimpin harus segera mengambil tindakan/memecahkan persoalan, artinya mencari faktor-faktor penyebab tidak puasnya pelanggan dan berusaha menghilangkan faktor-faktor tersebut.

Pelanggan memang harus dipuaskan, sebab kalau mereka tidak puas akan meninggalkan perusahaan dan menjadi pelanggan pesaing, hal ini akan menyebabkan penurunan penjualan dan pada gilirannya akan menurunkan laba dan bahkan kerugian. Maka dari itu, pimpinan perusahaan harus berusaha melakukan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan agar segera mengetahui atribut apa dari suatu produk yang bisa membuat pelanggan tidak puas. Dari suatu produk bisa membuat pelanggan tidak puas. mengukur tingkat kepuasan pelanggan tidak semudah mengukur berat badan/tinggi para nasabah tersebut. Data yang diperoleh bersifat subjektif, sesuai dengan jawaban pada responden menurut pengalaman mereka, dalam menggunakan suatu jenis produk tertentu. Seperti mobil boros bensin, menunggu terlalalu lama sewaktu ingin membayar di suatu pasar swalayan, teller dari suatu bank kurang cekatan dalam melayani nasabah, karyawan suatu restoran sangat lamban dalam melayani pembeli.

Tingkat kepuasan pelanggan sangat tergantung pada mutu suatu produk, aspek mutu ini bisa diukur. Pengukuran tingkat kepuasan erat hubungannya dengan mutu produk (barang atau jasa). Pengukuran aspek mutu bermanfaat bagi pimpinan bisnis yaitu:

1. Mengetahui dengan baik bagaimana jalannya atau bekerjanya proses bisnis.

2. Mengetahui dimana harus melakukan perubahan dalam upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk memuaskan pelanggan, terutama untuk hal-hal yang dianggap penting oleh para pelanggan.
3. Menentukan apakah perubahan yang dilakukan mengarah keperbaikan.

Berbagai teknik pengukuran dapat memberikan indeks mutu mengenai proses bisnis, proses pengadaan produk berupa barang atau jasa. Ukuran sering terfokus pada objektif atau indeks keras. Seperti didalam industri pengolahan, proses menghasilkan suku cadang sangat kondusif pada pengukuran besarnya ukuran barang dan jumlah, misalnya ukuran sejenis sku cadang harus sekian cm panjang, sekian cm lebar atau jumlah sisa bahan mentah yang terbuang atau jumlah barang rusak yang harus dikerjakan kembali.

Pengetahuan persepsi dan sikap pelanggan tentang organisasi bisnis akan meningkatkan peluangnya untuk membuat keputusan bisnis menjadi lebih baik. Organisasi bisnis ini akan mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan yang dan akan dapat menentukan apakah memang dapat memenuhinya dengan cara yang memuaskan menggunakan persepsi dan sikap pelanggan untuk memperkirakan mutu barang dan jasa, instrumen atau alat pengukuran kepuasan pelanggan harus benar-benar dapat mengukur dengan tepat persepsi dan sikap pelanggan tersebut. Kalau alat ukur tersebut kurang baik sehingga tak dapat mewakili pendapat pelanggan, keputusan berdasarkan informasi ini akan mengganggu tercapainya sukses bisnis, keputusan bisa salah. Sebaliknya organisasi bisnis dengan informasi yang akurat tentang persepsi pelanggan, tentang mutu produk, akan dapat membuat keputusan yang lebih baik, khususnya didalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para pelanggan sehingga merasa puas dan dapat menjadi pelanggan yang loyal.

Salah satu cara untuk mengukur sikap pelanggan ialah menggunakan kuesioner. Organisasi bisnis/perusahaan harus mendesain kuesioner kepuasan pelanggan yang secara akurat dapat memperkirakan persepsi pelanggan yang secara akurat dapat memperkirakan persepsi pelanggan tentang mutu barang atau jasa.

Perlu disebutkan di sini, bahwa penggunaan kuesioner kepuasan pelanggan, kelihatannya paling tepat untuk perusahaan jasa, bukan industri pengolahan, dimana

mutu dapat diperkirakan dengan indeks objektif (pengukuran keras) seperti ukuran suku cadang (sekian cm panjang atau lebar, sekian kg berat), sektor jasa tidak bisa diukur dengan cara demikian, sebab jasa tidak bisa diukur dengan cara demikian, sebab jasa tidak terlihat tidak seperti barang yang terlihat.

Karena mutu ditentukan sebagian oleh kenyataannya, apakah barang atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan, pengukuran mutu didalam perusahaan jasa mungkin lebih baik diukur dengan menggunakan persepsi pelanggan tentang jasa yang diterima (memuaskan atau mengecewakan, juga termasuk lamanya waktu pelayanan).

Adanya perbedaan output (hasil kerja) antara perusahaan manufaktur (pengolahan) dengan perusahaan jasa kuesioner kepuasan pelanggan kelihatannya memang lebih cocok untuk perusahaan jasa walaupun mutu produk berupa barang diukur dengan ukuran keras.

Maka dari itu, kuesioner kepuasan pelanggan selain dapat dipergunakan untuk perusahaan jasa juga untuk perusahaan industri pengolahan. Penggunaan kuesioner kepuasan menawarkan perusahaan pendekatan lain didalam memperkirakan mutu produk mereka. Memfokuskan perhatian suatu organisasi pada pelanggan bagaimana mereka memahami barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

Seluruh ekonomi Amerika seolah-olah sekarang ini sedang berputar (*revolving*) sekitar frase (*phrase*) kepuasan pelanggan. Ada keinginan yang kuat untuk membentuk dan menggunakan ukuran sikap pelanggan sebagai indeks mutu perusahaan. Seringkali, keinginan berasal dari kekurangan ukuran mutu yang tersedia bagi beberapa perusahaan (khususnya perusahaan jasa) atau sebagai akibat atau konsekuensi dari keinginan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Keinginan untuk mengukur sikap pelanggan harus sejajar dengan pengetahuan mengenai pengembangan kuesioner kepuasan pelanggan, petunjuk teknis guna mengembangkan kuesioner kepuasan pelanggan harus sejalan dengan isu penekanan pada kepuasan pelanggan yang sedang meningkat.

2.10 Model Pengembangan dan Penggunaan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Setiap tahap dari proses memuat langkah khusus, masing-masing memfokuskan pada suatu elemen (unsur) yang penting didalam memahami (mengartikan) pendapat pelanggan. Perhatikan langkah-langkah berikut:

2.10.1 Langkah Pertama

Didalam proses mengidentifikasi (mengenali) kebutuhan pelanggan atau dimensi, karakteristik/atribut yang penting dari produk berupa barang atau jasa. Kebutuhan pelanggan atau dimensi mutu akan menentukan mutu produk. Didalam langkah pertama ini, disini tidak hanya mengenali dimensi mutu tetapi disini juga mengenali contoh-contoh khusus dari dimensi ini. Contohnya, kalau anda memiliki restoran bukan hanya makanan hanya makanannya yang enak, akan tetapi pelayan dari para karyawan juga memuaskan, karena mereka selain cekatan juga ramah. Bagi perusahaan penerbangan selain pemberangkatannya selalu tepat waktu, makanan yang disajikan dipesawat enak dan pramugarinya ramah dan murah senyum.

Pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan sangat penting, ditinjau dari alasan berikut:

Pertama: pengetahuan ini akan memberikan sesuatu pemahaman yang lebih baik mengenai cara pelanggan anda mengartikan mutu barang atau jasa yang ada jual. Apabila anda memahami kebutuhan pelanggan, anda akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengetahui bagaimana seharusnya memuaskan pelanggan anda.

Kedua: pengetahuan ini akan memudahkan pengembangan kuesioner kepuasan pelanggan. Pertanyaan-pertanyaan harus dapat menunjukkan kepuasan pelanggan yang mana tergantung setiap dimensi mutu tertentu. (nasabah bank puas dengan pencairan kredit yang cepat, penumpang perusahaan penerbangan puas dengan ketepatan pemberangkatan, pengunjung restoran puas dengan makanan yang enak rasanya).

2.10.2 Langkah Kedua

Didalam proses mengembangkan kuesioner. Didalam langkah ini banyak komponen-komponen khusus. Tujuan akhir dari langkah kedua ini ialah untuk

mengembangkan kuesioner yang memungkinkan untuk memulai informasi khusus tentang persepsi pelanggan. Informasi khusus harus sesuai dengan yang mendasar kebutuhan pelanggan, yang diidentifikasi di langkah pertama.

2.11 Pembuatan Kuisisioner

Dalam penelitian ini kuisisioner merupakan hal pokok utama untuk pengumpulan data. Dimana tujuan pokok pembuatan kuisisioner adalah memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survey dan memperoleh informasi dengan *reliabilitas* dan *validitas* sehingga mungkin. (Singarimbun: 1987).

Tiap pertanyaan harus merupakan bagian hipotesa yang ingin diuji dalam memperoleh keterangan yang berkisar masalah yang ingin dipecahkan itu, maka secara umum menurut (Singarimbun: 1987). Isi dari kuisisioner, dapat berupa:

1. Pertanyaan tentang fakta, umpamanya umur, pendidikan, agama, status perkawinan.
2. Pertanyaan tentang pendapat dan sikap. Ini menyangkut perasaan dan sikap responden tentang suatu.
3. Pertanyaan tentang informasi. Pertanyaan ini menyangkut apa yang diketahui oleh responden dan sejauh mana hal tersebut diketahui.
4. Pertanyaan tentang persepsi diri. Responden menilai prilukunya sendiri dalam hubungannya dengan yang lain. Umpamanya, kerapnya kunjungan sosial yang dilakukannya atau pengaruh terhadap orang lain.

Jenis pertanyaan dari kuisisioner dapat dibagi atas:

1. Pertanyaan tertutup, kemungkinan jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan memberikan jawaban lain.
2. Pertanyaan terbuka, kemungkinan jawabannya tidak ditentukan terlebih dahulu dan responden bebas memberikan jawaban.
3. Kombinasi tertutup dan terbuka, jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden bebas memberikan jawaban.
4. Pertanyaan semi terbuka, jawabannya sudah tersusun tapi masih ada kemungkinan tambahan jawaban.

Cara mengungkapkan pertanyaan yaitu:

1. Gunakan kata-kata yang sederhana dan dimengerti oleh semua responden.
2. Usaha supaya pertanyaan jelas dan khusus.
3. Hindarkan pertanyaan yang mempunyai lebih dari satu pengertian.
4. Hindarkan pertanyaan yang mengandung sugesti.
5. pertanyaan harus berlaku bagi semua responden.

2.11.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Harus disepakati dulu bahwa data yang baik diperoleh hanya kalau alat pengukurannya juga sah. Pengukuran kebanyakan menggunakan alat Bantu karena keterbatasan alat ukur panca indra manusia (Simamora, 2002).

2.11.2 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kemampuan instrumen untuk menggunakan data sesuai dengan masalah yang hendak diungkapkan. Dengan kata lain Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu valid dalam hal mengukur apa saja yang akan diukur (Simomora, 2002). Uji validitas dilakukan untuk menguji butir-butir pertanyaan kuesioner, dengan menggunakan teknik korelasi pada SPSS dapat diketahui tingkat validitas kuesioner sebagai alat uji. Berikut rumus perhitungan validitas secara manual.

$$\text{Rumus: } r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots\dots\dots (2.1)$$

Keterangan : r_{xy} = Koefisien Korelasi X = Skor Pertanyaan
 Y = Skor Total Y = Skor Total
 N = Jumlah Sampel

Secara statistik, angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai r. Jika nilai korelasi \geq angka kritik tabel korelasi nilai r maka kuesioner dinyatakan valid (Djamaludin, 1999).

Validitas pengukuran dapat dilihat pada *Corrected Item- Total Correlation* tampilan SPSS uji reliabilitas. *Corrected Item- Total Correlation* adalah korelasi

antara item bersangkutan dengan total item. Secara umum, jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,2 maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid (Marija J. Norusis/SPSS Inc: *SPSS for Windows Professional Statistic Release 6.0*, 2003).

2.11.3 Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas adanya kepercayaan terhadap alat uji instrumen, suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian tersebut menunjukkan tetap. Pengujian ini digunakan untuk menguji keadaan (kekonsistenan) data yang diperoleh. Uji Reliabilitas dilakukan jika butir-butir pertanyaan kuesioner sudah dinyatakan valid maka perlu diuji tingkat reliabilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik pengukuran reliabilitas.

Teknik-teknik pengukuran reliabilitas adalah :

1. Inter Rater or Inter Observer Reliability

Digunakan untuk menilai seberapa besar para pengukur /penilai/pengamat memberikan hasil yang konsisten pada pengukuran objek yang sama.

2. Test Retest reliability

Digunakan untuk menilai kekonsistenan pengukuran antar waktu yang berbeda.

3. Paralel Forms Reliability

Digunakan untuk menilai kekonsistensian hasil dari dua jenis alat ukur yang berisi materi yang sama dengan mengukur hal yang sama pula.

4. Internal Consistency reliability

Digunakan untuk menilai kekonsistenan internal antar butir pertanyaan yang ada dalam sebuah alat ukur. Pada metode ini kita ingin mendapatkan penilaian seberapa bagus butir-butir pertanyaan yang terlibat mampu memberikan hasil yang sama. Atau kita dapat melihat seberapa konsisten hasil dari butir-butir yang berbeda.

Ada banyak macam ukuran kekonsistenan yang bisa digunakan, yaitu :

a. Rataan korelasi antar butir

Cara ini menggunakan semua butir pertanyaan yang ada dalam alat ukur yang didisain dalam mengukur satu hal.

b. Rataan korelasi antar butir total

Pada pendekatan ini adalah korelasi antara butir pertanyaan dengan total skor. Mula-mula hitung total skor dari seluruh pertanyaan kemudian dicari rata-rata setiap butir dengan total skor.

c. Teknik belah dua

Pada teknik ini kita mengambil secara acak butir-butir pertanyaan menjadi dua bagian, namun setiap responden menjawab semua butir pertanyaan.

d. *Cronbach alpha* (α)

Bayangkan kita menghitung koefisien keterandalan belah dua, karena belahan dilakukan secara acak maka kita bisa melakukannya berkali-kali dan diperoleh hasil yang berbeda-beda. Untuk mengetahui nilai α bisa menggunakan SPSS.

Uji Reliabilitas dilakukan jika butir-butir pertanyaan kuesioner sudah dinyatakan valid maka perlu diuji tingkat reliabilitasnya dengan menggunakan teknik. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *reliability analysis* yang terdapat pada *software SPSS 12.0 for Windows*. Koefisien korelasi yang digunakan sebagai penilaian terhadap reliabilitas instrumen adalah sebagai berikut (Djunaidi, dkk., 2005) :

a. 0,800 – 1,000 = baik

b. 0,600 – 0,799 = dapat diterima

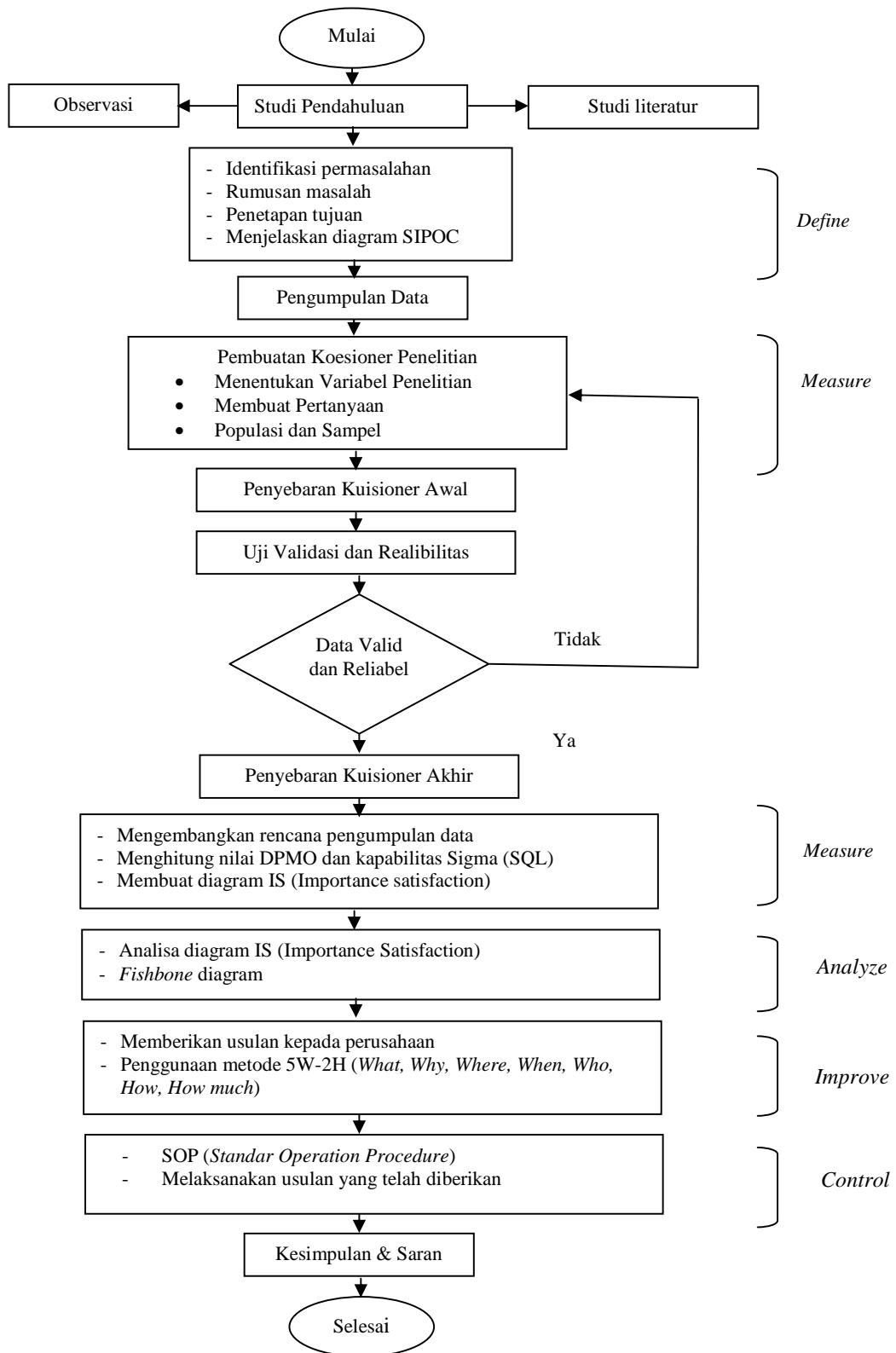
c. < 0,600 = kurang baik

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan metodologi penelitian atau tahap-tahap penelitian yang akan dilalui dari awal sampai akhir. Metodologi penelitian perlu ditentukan terlebih dahulu, agar dalam mencari solusi untuk memecahkan masalah lebih terarah dan mempermudah proses analisis.

Selain itu, untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik, diperlukan urutan tahapan penelitian yang tepat dan jelas. Pada penelitian ini, tahap-tahap yang akan dilakukan adalah:



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

3.1 Studi Pendahuluan

Suatu yang dilakukan untuk melihat permasalahan apa yang terjadi dalam perusahaan yang menjadi objek penelitian, dengan adanya studi pendahuluan akan lebih mengetahui permasalahan sebenarnya yang terjadi pada perusahaan.

3.2 Observasi

Observasi merupakan kegiatan dengan cara turun langsung untuk melihat dan mengumpulkan data yang akan digunakan sebagai bahan didalam penelitian untuk tahap selanjutnya. Observasi dilakukan PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang dengan tujuan untuk melihat permasalahan yang dapat dijadikan sebagai bahan penelitian.

3.3 Studi Literatur

Untuk melakukan persiapan penelitian, diperlukan teori-teori dan konsep yang dapat memperkuat penyelesaian permasalahan yang diangkat pada laporan. Studi literatur sangat diperlukan dalam melakukan persiapan penelitian untuk mendapatkan teori dan konsep tersebut, yaitu penelitian tentang "Analisis Mutu Pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang dengan pendekatan metode Six Sigma".

3.4 Pengolahan Data

3.4.1 Tahap *Define*

Pada tahap ini menjelaskan langkah-langkah didalam penulisan dan penelitian ini, adapun langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Permasalahan

Identifikasi masalah diawali dengan penelitian pendahuluan terlebih dahulu, dan didukung oleh literatur yang ada. Dari hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara kepada beberapa responden diperoleh bahwa adanya keluhan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan terhadap pelanggan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian tentang tingkat kepentingan dan

tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan perusahaan, sehingga diperoleh penilaian kinerja berdasarkan suara konsumen sebagai dasar menentukan keputusan atau langkah-langkah dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah diawali dengan tahapan penelitian terlebih dahulu, dan didukung oleh literatur yang ada. Dari hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara kepada beberapa responden diperoleh bahwa adanya keluhan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan terhadap pelanggan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian tentang tingkat kualitas pelayanan dan menentukan prioritas permasalahan untuk perencanaan perbaikan kualitas pelayanan. Sehingga pihak perusahaan dapat menentukan keputusan atau strategi-strategi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

3. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan sangat diperlukan untuk menjawab permasalahan yang ada. Maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan yang akhirnya akan dapat menentukan kualitas pelayanan yang tepat sesuai dengan harapan/ keinginan pelanggan dan dapat menentukan permasalahan untuk perencanaan perbaikan kualitas pelayanan.

4. Menjelaskan diagram SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customers*), dilakukan untuk memudahkan dalam melakukan identifikasi permasalahan dan pemberian solusi yang tepat didalam mengatasi permasalahan tersebut.

3.4.2 Tahap Measure

Tahap pengukuran menjelaskan langkah-langkah penting didalam penulisan dan penelitian ini, adapun langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan Kuesioner

Kuesioner adalah alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer. Adapun tahapan pembuatan kuesioner adalah sebagai berikut :

a. Variabel Penelitian

Variabel Penelitian adalah suatu atribut dari kelompok objek yang diteliti yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya didalam kelompok tersebut.

Tabel 3.1 Variabel Penelitian

No	Dimensi	Satuan	keterangan
1	bukti langsung (Tangible) XI	X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5	Kondisi dan penampilan gedung perusahaan Teknologi yang digunakan petugas yang ada di PT. PLN Kenyamanan dan keindahan tata ruang layanan pelanggan Tempat parkir kendaraan yang ada di PT. PLN Kemudahan untuk menghubungi PT. PLN melalui Telepon
2	Keandalan (Reliability) X2	X2.1 X2.2 X2.3	Melaksanakan layanan pasang baru Keramahan layanan tambah daya /penurunan daya Kecepatan karyawan dalam Melaksanakan penanganan gangguan listrik
3	Daya tanggap (Responsiveness) X3	X3.1 X3.2 X3.3	Melayani dan menangani pembayaran rekening listrik pelanggan Melayani dan menangani keluhan tagihan rekening listrik Melayani dan menangani pembayaran tunggakan
4	Assurance X4	X4.1 X4.2	Pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan Kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan
5	Empati X5	X5.1 X5.2 X5.3	Keramahan pegawai dalam melayani pengaduan Keramahan petugas dalam melayani pembayaran rekening Kepedulian PLN terhadap saran dan kritik pelanggan

Sumber: (Supranto: 2006)

b. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan objek kajian penelitian yang memiliki karakteristik tertentu. Dalam hal ini yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah

pelanggan PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang yang pernah melaporkan pengaduan kepada unit pelayanan Ranting Perawang.

Sampel merupakan bagian dari populasi data yang dianggap mewakili populasi keseluruhan, untuk itu yang menjadi sampel dari penelitian ini adalah data dari hasil responden pelanggan yang pernah melakukan pengaduan kepada unit pelayanan pelanggan.

Banyak pendapat yang mengatakan bahwa untuk memperoleh sampel yang representatif diperlukan ukuran sampel yang besar. Ada pendapat yang mengatakan lain sedikit 10% dari jumlah populasinya. Pendapat-pendapat tersebut kurang tepat, karena untuk menentukan ukuran sampel tergantung pada variasi populasinya. Jumlah pelanggan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang 10.280 pelanggan. Dengan jumlah populasi yang telah diketahui, maka untuk menentukan jumlah sampel yang akan di ambil pada penelitian ini, Pada penelitian ini cara pengambil sampelnya memakai rumus *Slovin* dengan ketidak telitian ($e = 10\%$) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

di mana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidak telitian.

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{10.280}{1 + 10.280(0,1)^2} \\ &= \frac{10.280}{103,8} \end{aligned}$$

n = 99,03 (Dibulatkan menjadi 100 sampel)

Pendapat Slovin ini sesuai dengan penentuan jumlah sampel yang digunakan berdasarkan pendapat Roscoe dan Uma Sekaran yang dikutip dari Haryo Kuncoro (2008) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebaiknya ukuran sampel di antara 30 S/d 500 elemen.

c. Jenis dan Sumber Data

Data adalah suatu bahan yang dikumpulkan untuk penelitian, data yang digunakan meliputi 2 jenis yaitu data primer dan data skunder.

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan atau jawaban responden terhadap kuesioner dan observasi. Di mana hal-hal yang diamati melalui kuesioner, tingkat kepentingan dan penilaian kinerja terhadap kualitas pelayanan yang berupa hasil kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini adalah jumlah pelanggan, pengaduan pelanggan dan profil PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang.

d. Perencanaan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan cara menggunakan instrumen berisikan sejumlah pertanyaan tertulis dan terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden baik itu tentang pribadinya maupun hal-hal lain yang ingin diketahui. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode six sigma menggunakan kuisisioner.

1. Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui kuesioner ini sudah layak disebarkan kepada responden atau belum dan jika belum perlu diperbaiki lagi. Sebelum kuesioner dinyatakan valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji terlebih dahulu yaitu dengan metode *pre test*. Untuk jumlah responden yang akan diuji tidak ada pedoman yang pasti, tetapi kebanyakan penelitian untuk *pre test* responden yang diuji adalah sebanyak 30-50 responden, dan jumlah ini sudah mencukupi (Singarimbun, 175). Untuk menentukan jumlah responden dalam melakukan uji validitas dan reliabilitas maka peneliti menyebarkan 30 eksemplar kuesioner.

a. Perhitungan Uji Validitas

Valid tidaknya suatu pertanyaan kuisioner dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara taraf signifikan 5 % artinya tingkat ketelitian menunjukkan penyimpangan maksimum hasil pengukuran dari waktu penyelesaian sebenarnya dengan melihat tabel "r". Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) = n - 2 yaitu 30 - 2 = 28, Maka nilai r_{tabel} untuk sampel 28 dengan taraf signifikan 5 % adalah 0.361.

Setelah dilakukan pengolahan dengan menggunakan *software SPSS 12 for Windows* maka didapat *outputnya* dari kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Rekap *Output* Uji Validitas untuk variabel *Tangible* (Berwujud)

No	Indikator	R Hitung	R Tabel dengan Taraf Signifikan 5 %	Keterangan
1	Kondisi dan penampilan gedung perusahaan	0.609	0.361	Valid
2	Teknologi yang digunakan petugas yang ada di PT. PLN	0.713	0.361	Valid
3	Kenyamanan dan keindahan tata ruang layanan pelanggan	0.554	0.361	Valid
4	Tempat parkir kendaraan yang ada di PT. PLN	0.680	0.361	Valid
5	Kemudahan untuk menghubungi PT. PLN melalui Telepon	0.515	0.361	Valid

Sumber : Data Olahan (2009)

Tabel 3.3 Rekap *Output* Uji Validitas untuk variabel *Reliability* (kemampuan)

No	Indikator	R Hitung	R Tabel dengan Taraf Signifikan 5 %	Keterangan
1	Melaksanakan layanan pasang baru	0.632	0.361	Valid
2	Layanan tambah daya /penurunan daya	0.724	0.361	Valid
3	Kecepatan karyawan dalam Melaksanakan penanganan gangguan listrik	0.629	0.361	Valid

Sumber : Data Olahan (2009)

Tabel 3.4 Rekap *Output* Uji Validitas untuk variabel *Responsiveness* (Cepat tanggap)

No	Indikator	R Hitung	R Tabel dengan Taraf Signifikan 5 %	Keterangan
1	Melayani dan menangani pembayaran rekening listrik pelanggan	0.720	0.361	Valid
2	Melayani Dan menangani keluhan tagihan rekening listrik	0.763	0.361	Valid
3	Melayani dan menangani pembayaran tunggakan	0.459	0.361	Valid

Sumber : Data Olahan (2009)

Tabel 3.5 Rekap *Output* Uji Validitas untuk variabel *Assurance* (Jaminan)

No	Indikator	R Hitung	R Tabel dengan Taraf Signifikan 5 %	Keterangan
1	Pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan	0.561	0.361	Valid
2	Kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan	0.492	0.361	Valid

Sumber : Data Olahan (2009)

Tabel 3.6 Rekap *Output* Uji Validitas untuk variabel *Empathy* (Empati)

No	Indikator	R Hitung	R Tabel dengan Taraf Signifikan 5 %	Keterangan
1	Keramahan pegawai dalam melayani pengaduan	0.702	0.361	Valid
2	Keramahan petugas dalam melayani pembayaran rekening	0.776	0.361	Valid
3	Kepedulian PLN terhadap saran dan kritik pelanggan	0.470	0.361	Valid

Sumber : Data Olahan (2009)

b. Perhitungan Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi hasil pengukuran, bila dilakukan pengukuran berulang-ulang terhadap gejala yang sama. Hasilnya akan ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan (Danim, 1997).

Kriteria yang dilakukan untuk pengujian reliabilitas menggunakan teknik *cronbach's alpha* (α) dengan menggunakan *software SPSS 12 for Windows* yaitu koefisien reliabilitas *cronbach's alpha* (α) harus lebih besar dari r_{tabel} untuk dianggap bahwa skala tersebut adalah reliabel (Azwar, 2003).

Untuk mengetahui tingkat reliabel kuesioner pada kinerja perusahaan yang dibuat maka digunakan uji statistik dengan teknik *internal consistency reliability*. Dengan menggunakan ukuran konsistensi *Cronbach Alpha* (α) dengan menggunakan *software SPSS 12 for Windows* maka didapat *outputnya* dari kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.7 Rekapitulasi *Output Cronbach's Alpha*

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	<i>Tangible</i> (Berwujud)	0.764	Reliabel
2	<i>Reliability</i> (kemampuan)	0.791	Reliabel
3	<i>Responsiveness</i> (Cepat tanggap)	0.716	Reliabel
4	<i>Assurance</i> (Jaminan)	0.763	Reliabel
5	<i>Empathy</i> (Empati)	0.736	Reliabel

Sumber : Data Olahan (2009)

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS 12.0*, diperoleh nilai *alpha cronbach* untuk semua dimensi > 0.600 maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut reliabel.

3.4.3 Tahap *Analyze*

Tahap ini menjelaskan beberapa poin penting didalam penulisan dan penelitian ini, adapun poin tersebut adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisa terhadap hasil perhitungan DPMO.
2. Membuat *Fishbone Diagram*, untuk mengetahui penyebab-penyebab terjadinya pelayanan pada masyarakat agar pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang memuaskan para pelanggan.

3.4.4 Tahap *Improve*

1. Memberikan masukan dan usulan perbaikan kepada perusahaan tentang masalah pelayanan yang terjadi pada perusahaan, berdasarkan tahapan *Analyze*, hal ini dilakukan agar meminimasi tingkat kesalahan pelayanan sesuai dengan tujuan dan manfaat dari penelitian yang akan dicapai.
2. Membuat metode 5W- 2H (*What, Why, Where, When, Who, How, How much*)

3.4.5 Tahap *Control*

1. Melaksanakan usulan perbaikan yang diberikan pada tahap *improve* untuk mengurangi pada proses pelayanan PT. PLN (Persero) Ranting Perawang, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan apabila terdapat kesalahan pada program perbaikan yang diusulkan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan nilai *Sigma Quality Level* (SQL) dan menurunkan nilai *Defects Per Million Opportunities* (DPMO).
2. Membuat SOP (*Standar Operation Procedure*)

3.5 Kesimpulan dan Saran

3.5.1 Kesimpulan

Memberikan kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan tujuan yang ingin di capai di dalam melaksanakan penelitian tersebut.

3.5.2 Saran

Memberikan saran kepada pihak perusahaan berdasarkan hasil dari penelitian pada bab-bab sebelumnya yang berguna untuk membangun perusahaan agar menjadi lebih baik dimasa yang akan datang.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Dengan menggunakan metode *six sigma* maka akan ada beberapa tahapan dalam melakukan pengumpulan dan pengolahan data, adapun tahapan itu adalah *Define, Measure, Analyze, Improve*, setiap tahapam mempunyai fungsi dan tujuan yang berbeda adapun tahapan perbaikan *six sigma* adalah sebagai berikut:

4.1.1 Tahap Pendefenisian (*Define*)

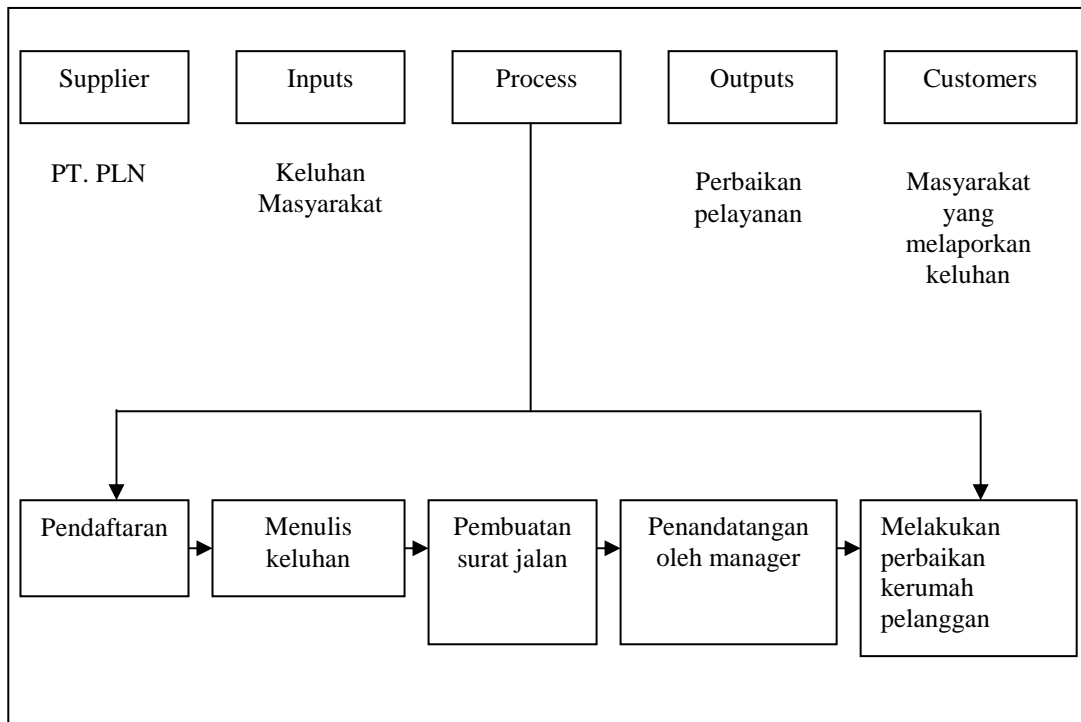
Tahap *Define* adalah tahap awal yang dilakukan guna untuk mengetahui dan menetapkan tujuan dilakukannya metode *six sigma*, didalam tahap *Define* langkah yang dilakukan adalah mengidentifikasi masalah, menetapkan rumusan masalah, menetapkan tujuan penelitian, menjelaskan Diagram SIPOC (*Suplier, Input, Process, Output, Customer*).

Langkah yang dilakukan pada tahap ini adalah menjelaskan Diagram SIPOC (*Suplier, Input, Process, Output, Customer*), karena tahap-tahap sebelumnya sudah termuat didalam Bab III (tiga), sesuai dengan format penulisan laporan yang telah ditetapkan.

4.1.2 Diagram SIPOC (*Suplier, Input, Process, Output, Customer*)

Diagram SIPOC digunakan untuk melihat sekilas tentang aliran kerja dari suatu proses pelayanan dalam hal ini permasalahan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang adalah ketika ada suatu permasalahan.

Adapun Gambar Diagram SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*) pada proses didalam saat pelayanan PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Diagram SIPOC pada Proses Pelayanan di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang

Adapun penjelasan Gambar 4.1 Mengenai Diagram SIPOC adalah sebagai berikut :

1. Supplier

- a. PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang

2. Input

- a. Keluhan Masyarakat

3. Process

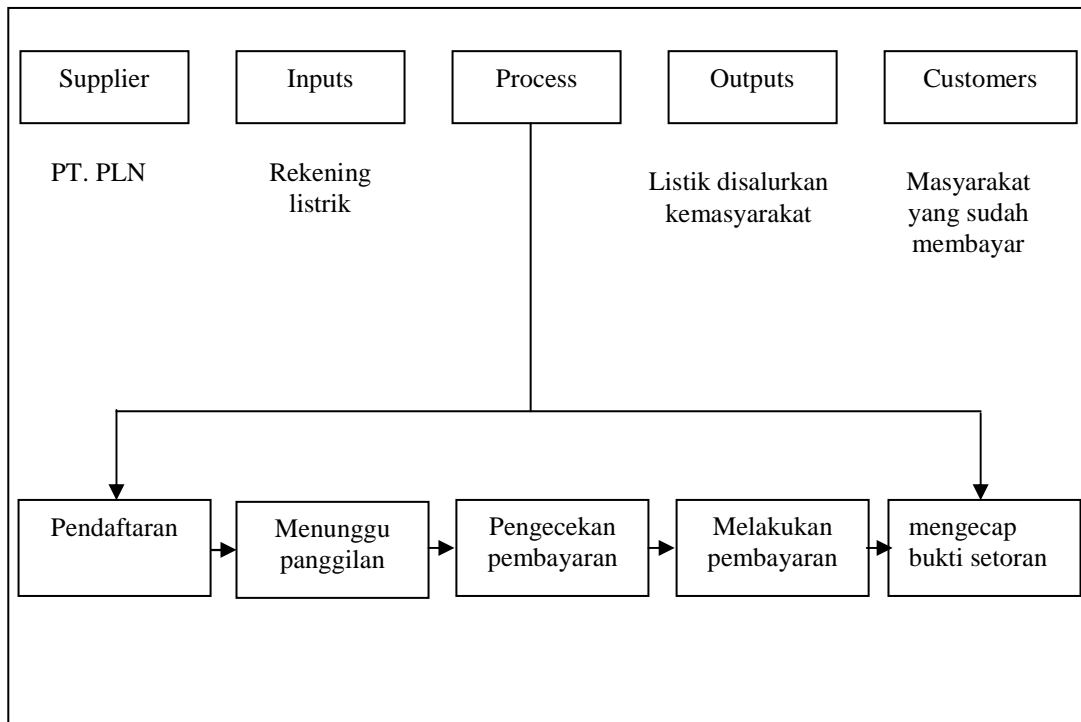
- a. pendaftaran
- b. Menulis Keluhan
- c. pembuatan surat jalan
- d. penandatanganan manager
- e. Melakukan perbaikan kerumah pelanggan

4. Output

- a. Perbaikan pelayanan

5. Customer

- a. Masyarakat



Gambar 4.2 Diagram SIPOC pada Proses kasir di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang

Adapun penjelasan Gambar 4.2 Mengenai Diagram SIPOC adalah sebagai berikut :

1. Supplier

- a. PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang

2. Input

- a. Rekening listrik

3. Process

- a. Pendaftaran
- b. Menunggu panggilan
- c. Pengecekan pembayaran
- d. Melakukan pembayaran
- e. Mengecap bukti setoran

4. Output

- a. Listrik siap dipakai

5. Customer

- a. Masyarakat

4.2 Pengolahan data

4.2.1 Pengukuran Kepentingan dan Kepuasan Pelanggan

Pada pengolahan untuk memperoleh *output* kepuasan pelanggan, dilakukan dengan menggunakan analisis *mean* pada *software SPSS 12.0 for Windows*. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan kepuasan setiap pelanggan dengan berdasarkan skala *likert* yaitu :

Tabel 4.1 Kategori Jawaban Menurut Skala

Kategori	Skala
sangat baik (SB)	5
baik (B)	4
Netral/ Ragu-ragu (N)	3
Tidak baik (TB)	2
Sangat tidak baik (STB)	1

4.2.2 Menentukan Nilai Tingkat Kepentingan Secara Manual

1. Kode pelanggan/ CTQ No. 1
2. Data yang diambil data tingkat kepuasan pelanggan bisa dilihat pada kuisisioner 1 lampiran B-1 dibagi dengan 100 banyaknya sampel dan begitu juga untuk kepuasan pelanggan.

$$\begin{aligned} &= \frac{\sum_{i=n} X_i}{N} \\ &= \frac{3+4+4+3+3+4+4+4+2+4+3+3+3+2+3+2+4+4+3+\dots\dots+2}{100} \\ &= 3,28 \end{aligned}$$

Tabel 4.2 Tingkat Kepentingan Pelanggan

No	Pelanggan/ CTQ	Tingkat Kepuasan
A	Tangible (Bukti langsung)	
1	Kondisi dan penampilan gedung perusahaan	3,28
2	Teknologi yang digunakan petugas yang ada di PT. PLN	3,22
3	Kenyamanan dan keindahan tata ruang layanan pelanggan	3,16
4	Tempat parkir kendaraan yang ada di PT. PLN	3,07
5	Kemudahan untuk menghubungi PT. PLN melalui Telepon	3,47
Rata-rata		3,24
B	Realiability (keandalan)	
6	Melaksanakan layanan pasang baru	3,27
7	Keramahan layanan tambah daya /penurunan daya	3,14
8	Kecepatan karyawan dalam Melaksanakan penanganan gangguan listrik	3,36
Rata-rata		3,25
C	Responsiveness (daya tanggap)	
9	Melayani dan menangani pembayaran rekening listrik pelanggan	3,25
10	Melayani dan menangani keluhan tagihan rekening listrik	3,17
11	Melayani dan menangani pembayaran tunggakan	3,14
Rata-rata		3,18
D	Assurance (Jaminan dan kepastian)	
12	Pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan	3,28
13	Kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan	3,23
Rata-rata		3,25
E	Empaty (Empati)	
14	Keramahan pegawai dalam melayani pengaduan	3,39
15	Keramahan petugas dalam melayani pembayaran rekening	3,48
16	Kepedulian PLN terhadap saran dan kritik pelanggan	3,59
Rata-rata		3,48
Rata-rata keseluruhan		3,28

Tabel 4.3 Tingkat Kepuasan Pelanggan

No	Pelanggan / CTQ	Tingkat Kepuasan
A	Tangible (Bukti langsung)	
1	Kondisi dan penampilan gedung perusahaan	2,96
2	Kecanggihannya peralatan dan teknologi yang digunakan petugas	2,93
3	Kenyamanan dan keindahan tata ruang layanan pelanggan	2,79
4	Tempat parkir kendaraan yang ada di PT. PLN	2,69
5	Kemudahan untuk menghubungi PT. PLN melalui Telepon	3,01
Rata-rata		2,87
B	Realiability (keandalan)	
6	Melaksanakan layanan pasang baru	2,95
7	Keramahan layanan tambah daya /penurunan daya	2,70
8	Kecepatan karyawan dalam Melaksanakan penanganan gangguan listrik	2,76
Rata-rata		2,80
C	Responsiveness (daya tanggap)	
9	Melayani dan menangani pembayaran rekening listrik pelanggan	2,81
10	Melayani dan menangani keluhan tagihan rekening listrik	2,79
11	Melayani dan menangani pembayaran tunggakan	2,81
Rata-rata		2,80
D	Assurance (Jaminan dan kepastian)	
12	Pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan	2,83
13	Kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan	2,86
Rata-rata		2,84
E	Empaty (Empati)	
14	Keramahan pegawai dalam melayani pengaduan	2,84
15	Keramahan petugas dalam melayani pembayaran rekening	2,88
16	Kepedulian PLN terhadap saran dan kritik pelanggan	2,71
Rata-rata		2,81
Rata keseluruhan		2,83

4.2.2 Perhitungan Nilai DPMO, Sigma Quality Level (SQL) dan posisi kuadran Importance-Satisfaction (IS)

Perhitungan nilai DPMO (*Defect Per Million Opportunity*) dan SQL (*Sigma Quality Level*) dilakukan untuk melihat berapa jumlah DPMO dari perusahaan dan berapa tingkatan *sigma* yang telah dicapai oleh pihak perusahaan selama proses penelitian. Pada perhitungan nilai DPMO dan SQL menggunakan sistem perhitungan manual.

Adapun perhitungan nilai DPMO, SQL dan Kuadran IS yang dilakukan adalah sebagai berikut :

4.2.2.1 Pengolahan Data kuesioner 1

1. Kode pelanggan/ CTQ No. 1
2. Rating kepentingan dan kepuasan menggunakan skala nilai 1-5, dengan urutan kepentingan: 1 = Sangat tidak baik, 2 = Tidak baik, 3 = Netral/ Ragu-ragu, 4 = baik, 5 = sangat baik, dan begitu juga untuk kepuasan.
3. Target kepuasan dalam program six sigma adalah 100% atau pada skor nilai 5 dan 2,96 diambil dari nilai tingkat kepuasan pada tabel 4.3

dalam skala 1-5, jadi $= \frac{2,96}{5} \times 100\% = 59,2\%$.

DPMO = (1- Tingkat kepuasan) x 1.000.000,

DPMO = (1-59,2%) x 1.000.000

= (1-0,592) x 1.000.000

= 0,408 x 1.000.000

= 408.000

4. Nilai sigma dilihat dalam tabel lampiran 5, yaitu untuk DPMO = 408.000 adalah paling dekat dengan nilai DPMO = 409.046 pada tingkat sigma 1,73-sigma.

$$\text{Interpolasi nilai DPMO} = \frac{1,73}{X} = \frac{409.046}{408.800}$$

Dimana:

X = Nilai sigma

$$409046 X = 1,73 x 408.800$$

$$X = \frac{705.840}{409.046}$$

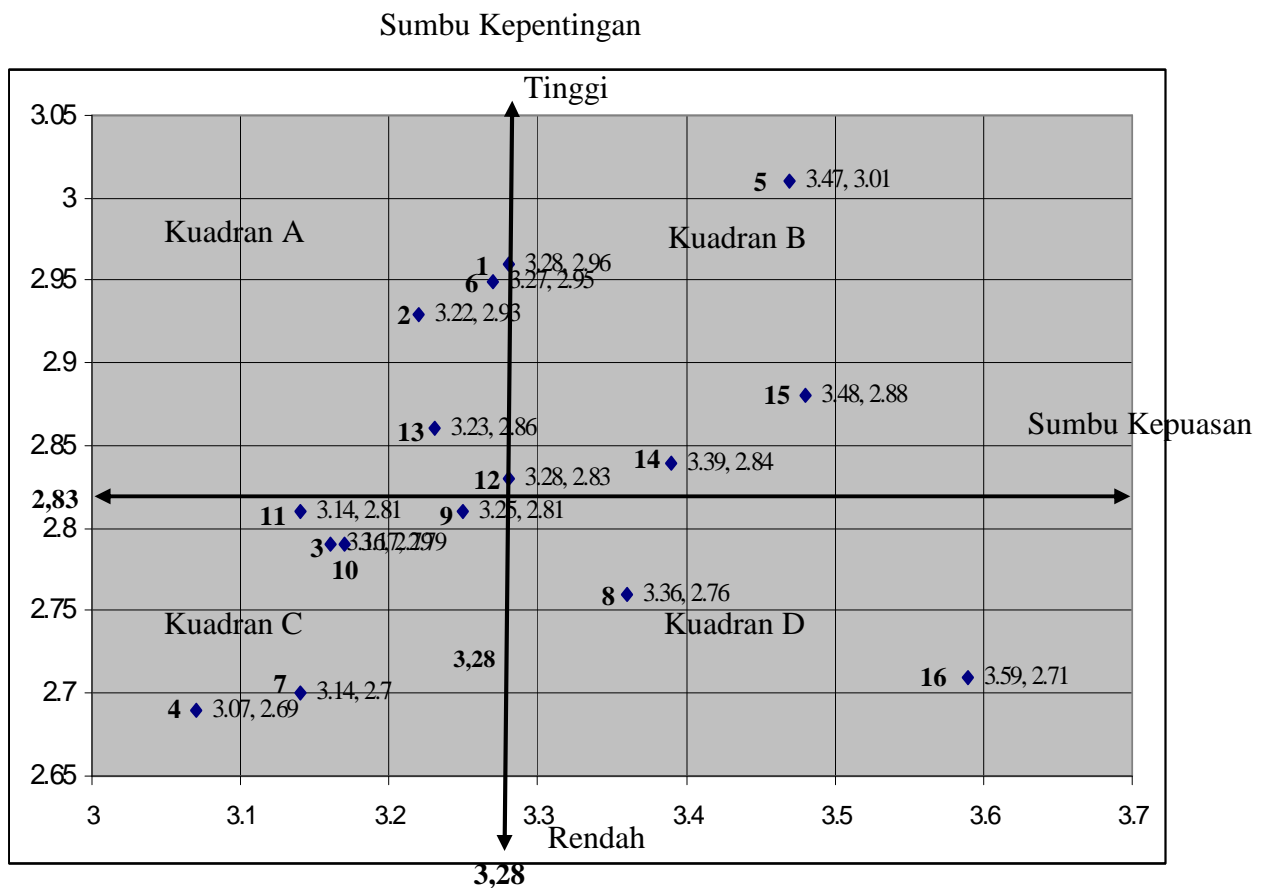
$$X = 1,725$$

5. Kuadran A (*Attention*) adalah kuadran kepentingan tinggi/ kepuasan rendah, sehingga manajemen organisasi harus memberikan perhatian serius pada karakteristik kualitas (CTQ) yang berada pada kuadran A ini bisa dilihat pada gambar 4.3.

Tabel 4.4 Pengukuran *Baseline* Kinerja Pada Tingkat *Outcome*

No	CTQ	Rating Kepentingan	Rating kinerja	Gap terhadap kepentingan pelanggan	Target kepuasan	Tingkat kepuasan sekarang	DPMO	Sigma	Posisi kuadran IS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A Tangible (bukti langsung)									
1	1	3,28	2,96	0,32	5	59,20%	408000	1.725	A
2	2	3,22	2,93	0,29	5	58,60%	414000	1.724	A
3	3	3,16	2,79	0,37	5	55,80%	442000	1.631	B
4	4	3,07	2,69	0,38	5	53,80%	462000	1.606	C
5	5	3,47	3,01	0,46	5	60,20%	398000	1.763	B
B Realiability (keandalan)									
6	6	3,27	2,95	0,32	5	59,00%	410000	1.734	A
7	7	3,14	2,7	0,44	5	54,00%	460000	1.599	C
8	8	3,36	2,76	0,6	5	55,20%	448000	1.629	D
C Responsiveness (daya tanggap)									
9	9	3,25	2,81	0,44	5	56,20%	438000	1.666	C
10	10	3,17	2,79	0,38	5	55,80%	442000	1.656	C
11	11	3,14	2,81	0,33	5	56,20%	438000	1.666	C
D Assurance (Jaminan dan kepastian)									
12	12	3,28	2,83	0,45	5	56,60%	434000	1.676	A
13	13	3,23	2,86	0,37	5	57,20%	428000	1.678	A
E Empaty (Empati)									
14	14	3,39	2,84	0,55	5	56,80%	432000	1.668	B
15	15	3,48	2,88	0,6	5	57,60%	424000	1.687	B
16	16	3,59	2,71	0,88	5	54,20%	458000	1.616	D
Rata-rata							433500	1.670	

Pengolahan data adalah suatu proses untuk melakukan perhitungan dengan menggunakan metode serta rumus-rumus perhitungan yang terdapat pada metode penelitian yang digunakan. Berdasarkan metodologi penelitian maka untuk tahap pengolahan data proses yang dilakukan adalah tahapan pengukuran (*Measure*) yang terdiri dari proses pengembangan rencana pengumpulan data, perhitungan nilai DPMO (*Defect Per Million Opportunity*) dan *Sigma Quality Level (SQL)*.



Gambar 4.3 Diagram IS (*Importance-satisfaction*)

4.3 Tahap Analyze

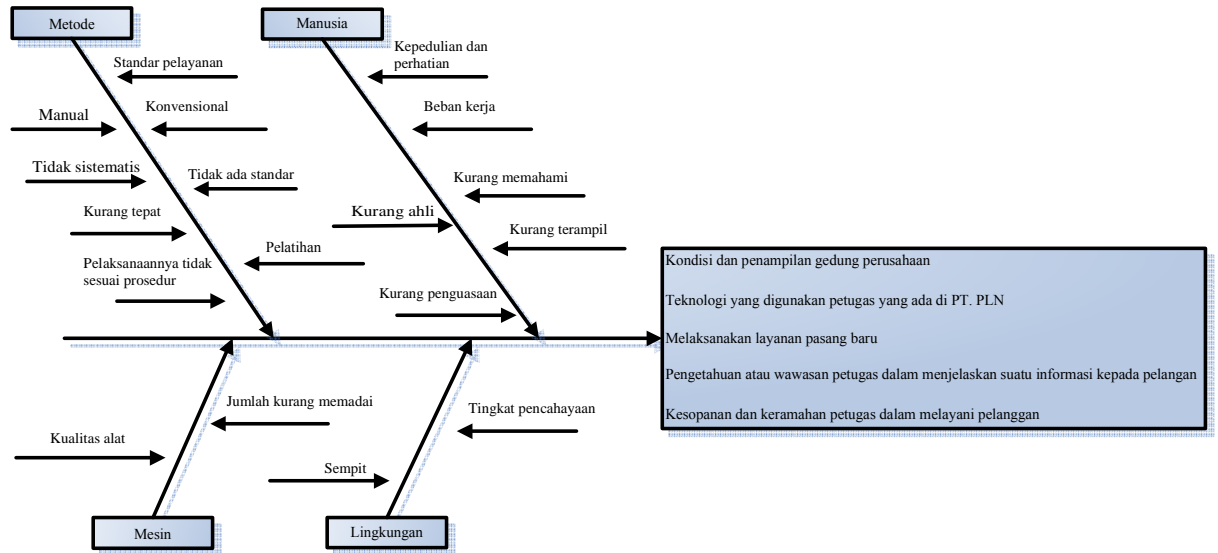
4.3.1 Analisa Sebab Akibat

Dari hasil diagram IS (*Importance-satisfaction*) yang dilakukan *analyze* pada setiap bulannya maka didapat bahwa ada 5 jenis CTQ yang menyebabkan terjadinya tingkat pelayanan pada proses pelayanan di PT. PLN. Adapun 5 CTQ yang potensial adalah sebagai berikut :

1. Kondisi dan penampilan gedung perusahaan
2. Teknologi yang digunakan petugas yang ada di PT. PLN
3. Melaksanakan layanan pasang baru.
4. Pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan.
5. Kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan.

Dari 5 permasalahan tersebut maka dilakukan penganalisaan dengan menggunakan Diagram Tulang Ikan (*Fishbone Diagram*). Hal dilakukan untuk

mencari penyebab terjadinya permasalahan yang berada di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang dan juga sebagai lanjutan untuk pemberian solusi ke tahap selanjutnya.



Gambar 4.4 Fishbone Diagram

Berdasarkan gambar 4.4 diatas maka ada beberapa faktor yang mempengaruhi permasalahan yang diketahui pada PT. PLN (Persero) Cabang Perawang adalah sebagai berikut :

1. Kondisi dan penampilan gedung perusahaan

a. Lingkungan

1) Tingkat pencahayaan

Kurangnya pencahayaan dapat memberikan efek yang kurang baik terhadap kinerja suatu karyawan maupun golongan. Dengan adanya pencahayaan yang baik akan memberikan suatu dukungan terhadap suatu kegiatan itu sehingga dapat menghasilkan output yang baik pula.

2) Sempit

Kurang luasnya tempat pembayaran yang tersedia ini memungkinkan semakin sesaknya ruangan apabila suatu saat ramainya kedatangan pelanggan untuk membayar tagihan listrik. Dan bisa terjadi

pelanggan akan saling berdesakan untuk membayar lebih cepat agar proses pembayaran bisa dengan segera diselesaikan oleh operator.

2. Teknologi yang digunakan petugas

a. Metode

1) Manual

Masih dengan menggunakan cara yang manual dimana operator membuat suatu laporan dengan masih mencatat kedalam buku dan teknik dalam memberikan informasi kepada pelanggan masih dengan catatan kesebuah kertas yang ditempel kedinding atau sejenis mading.

2) Konvensional

Alat yang digunakan bisa dikatakan telah canggih dimana proses pengeprinan telah menghasilkan yang terbaik dimana tidak ada terjadi paper jam (macet).

3) Tidak sistematis

Operator bisa menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut namun proses yang diperlukan terlalu lama dikarenakan tidak mengikuti prosedur yang ada. Dan juga hasil yang diberikan tidak cukup sempurna dan hanya sekadar siap.

b. Mesin

1) Kualitas alat

Alat yang digunakan masih menggunakan PC Pentium II bisa diketahui bahwa proses dari PC ini masih lamban bila dibandingkan dengan PC yang lain setara dengan PC pentium IV, Core Duo, Centrino dan lain-lain sebagainya.

2) Jumlah kurang memadai

Fasilitas yang digunakan dalam menunjang kegiatan pada PT. PLN (Persero) Cabang Perawang ini masih tergolong sedikit dimana terlihat penggunaan komputer itu diperuntukkan untuk lebih 2 atau 3 operator. Ini bisa membuat kinerja dari operator tersebut lebih lamban dikarenakan terjadi antrian dalam penggunaan alat tersebut.

3. Pelayanan pasang baru

a. Metode

1) Tidak ada standar

Pemasangan yang dilakukan hanya sekedar siap dan dapat dipergunakan namun untuk kedepan dalam belum menjamin dalam ketahanannya. Ini dikarenakan tiadanya standar yang bisa dijadikan suatu pemasangan alat baru itu bisa dikatakan kuat dan tangguh sesuai dengan prosedur yang ada.

2) Kurang tepat

Pemasangan yang dilakukan kurang tepat akan membuat jaringan listrik yang diberikan kurang baik sehingga sering kali terjadi pemadaman yang tidak seharusnya dilakukan pada suatu kelompok maupun individu.

b. Manusia

1) Kurang terampil

Pemasangan yang dilakukan kurang terampil ini dilihat dari hasil pemasangan yang tidak begitu baik dengan menggunakan peralatan seadanya yang belum tentu menjamin kualitas dan kuantitas dari pemasangan tersebut.

2) Kurang ahli

Pemasangan yang dilakukan oleh orang yang bukan ahlinya akan menghasilkan suatu hasil yang tidak baik, ini juga sering terjadi dalam pemasangan jaringan listrik. Dengan adanya pemasangan jaringan listrik yang dilakukan oleh para peserta magang di perusahaan ini sering menimbulkan kesalahan dan kurangnya hasil yang diharapkan sehingga sering terjadi keluhan yang diterima dari pelanggan.

4. Pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan

a. Metode

- 1) Pelatihan

Pelatihan yang diberikan selama ini belum bisa memberikan hasil yang baik bagi operator dalam melakukan kerjanya ini dilihat masih adanya operator yang belum mengetahui tata cara dalam mengemban tugas yang diberikan kepadanya.

- 2) Pelaksanaannya tidak sesuai prosedur

Pelayanan yang tidak sesuai prosedur akan menghasilkan kerja yang agak lambat dan monoton yang menyebabkan terjadinya antrian yang terlalu lama sehingga pelanggan sangat dirugikan. Pemasangan yang dilakukan kurang tepat akan membuat jaringan listrik yang diberikan kurang baik sehingga sering kali terjadi pemadaman yang tidak seharusnya terjadi. Adanya prosedur yang bagus akan menghasilkan suatu kinerja yang baik sehingga pelanggan akan mendapatkan pelayanan yang baik.

b. Manusia

- 1) Kurang memahami

Perlunya pemahaman yang baik sangat diharapkan bagi setiap karyawan dalam bekerja ini ditinjau dari pemberian informasi-informasi yang akan diberitahukan kepada pelanggan berhubungan dengan pembayaran rekening listrik serta hal-hal yang dianggap perlu bagi pelanggan untuk mengetahuinya. Dan juga pemahaman petugas tentang kewajiban-kewajiban yang perlu dilakukannya sehingga pelanggan tidak diabaikan dalam segala hal.

- 2) Kurang penguasaan

Kurangnya penguasaan seorang karyawan terhadap tugas yang diberikan dalam menyampaikan informasi yang terbaru maupun informasi-informasi lainnya terhadap pelanggan akan memberikan kesalahpahaman dan ketidaknyamanan dari informasi yang diterima.

5. Kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan

a. Metode

1) Standar pelayanan

Dilihat dari kinerja yang diberikan oleh operator pada PT. PLN (Persero) Cabang Perawang selama ini belum mengikuti standar pelayanan yang semestinya diberikan kepada pelanggan ketika melaksanakan tugasnya. Dilihat dari adanya keluhan-keluhan yang dilaporkan oleh pelanggan terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru seperti salah satunya kurangnya keramahan yang diberikan oleh operator terhadap pelanggan yang melakukan pembayaran di loket tersebut.

2) Petunjuk pelayanan

Petunjuk pelayanan merupakan suatu langkah yang baik dalam melayani pelanggan, apabila petunjuk pelayanan tersebut tidak dikuasai oleh seorang karyawan maka akan memberikan suatu proses kerja yang lamban.

b. Manusia

1) Kepedulian dan perhatian

Kepedulian dan perhatian yang diberikan terhadap pelanggan akan memberikan dampak yang baik, dimana pelanggan merasa dihargai dan nyaman dalam melakukan suatu transaksi.

2) Beban kerja

Beban kerja yang terlalu berat dapat memberikan ketidaknyamanan bagi seorang karyawan dalam memberikan pelayanan yang maksimal terhadap pelanggan. Ada kemungkinan pelanggan akan merasa dirugikan dari keadaan tersebut.

4.4 Tahap Perbaikan (*Improve*)

Tahap perbaikan (*Improve*) adalah tahap perbaikan yang dilakukan dan memberikan solusi atas masalah-masalah yang merupakan penyebab terjadinya permasalahan selama waktu penelitian dilakukan.

Berdasarkan hasil dari analisa ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya permasalahan di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang yaitu karena faktor manusia, faktor mesin/peralatan, faktor metode kerja, faktor lingkungan kerja, dan faktor material.

Dari analisa di atas dapat dijelaskan untuk variabel yang berada pada kuadran B, strategi yang dilakukan yaitu tetap mempertahankan kinerja yang sudah baik, dengan melakukan pengawasan terus-menerus terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan variabel pada kuadran B. Variabel yang berada di kuadran D strategi yang dilakukan yaitu tetap fokus mempertahankan *performance* untuk variabel ini, dengan alasan bahwa tingkat kepentingan dari variabel ini akan meningkat di masa mendatang. Untuk variabel yang berada pada kuadran A merupakan variabel yang diprioritaskan untuk dilakukan strategi dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan kepuasan pelanggan. Sedangkan untuk variabel yang berada di kuadran C meskipun tidak begitu penting dan kinerjanya juga kurang baik dirasakan oleh pelanggan, tetapi perlu dilakukan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kepuasan pelanggan, hal ini selain didasari oleh pemikiran bahwa tingkat kepentingan dari variabel ini akan meningkat di masa mendatang juga dalam rangka untuk prospek jangka panjang perusahaan.

Tabel 4.5 Penggunaan Metode 5W-2H

CTQ 5W-2H	Kondisi dan penampilan gedung perusahaan	Teknologi yang digunakan petugas yang ada di PT. PLN	Pelayanan Pemasangan Baru	Pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan	Kesopanan dan Keramahan Petugas
What	Kapasitas Locket Pembayaran - Ruang pelayanan masih sempit - Keterbatasan ruang pendukung	Sarana dan prasarana - Belum sepenuhnya memadai dan mendukung dalam pekerjaan. - Masih menggunakan fasilitas yang lama	Pemasangan baru - Masih lamban - Tidak tepat waktu Masih kurang baik, tidak sempurna - Tidak akurat, terlalu buru-buru dalam pemasangan - Hanya sekedar siap	Kinerja operator - Belum memahami standar kerja - Masih lamban dalam bekerja - Belum memahami prosedur pekerjaan - Perlunya terlebih dahulu	Kinerja operator - Masih belum profesional dalam bekerja - Kurangnya bersosialisasi kepelanggan Kurang profesional - Sebaiknya dalam memberikan pelayanan lebih

				mempelajari prosedur yang ada	ramah dan sopan.
Why	- Tempat pembayaran merupakan sarana utama bagi pelanggan untuk melaksanakan pembayaran	- Untuk memudahkan bagi operator/teller dalam melayani pelanggan	- Pemasangan baru akan memberikan suply listrik yang bagus untuk pelanggan	- Petugas merupakan orang yang bertanggung jawab atas semua kegiatan di loket pembayaran	- Kesopanan dan keramahan petugas merupakan suatu hal yang sangat penting dalam melayani pelanggan
Where	Loket pembayaran yang berada pada Cabang Pekanbaru Ranting Perawang yang beralamat di Jl. Muhammad Ali No. 105 KM 6 Perawang	Loket pembayaran yang berada pada Cabang Pekanbaru Ranting Perawang yang beralamat di Jl. Muhammad Ali No. 105 KM 6 Perawang	Tempat pemasangan yang dilakukan pada tiap-tiap rumah.	Loket pembayaran yang berada pada Cabang Pekanbaru Ranting Perawang yang beralamat di Jl.	Loket pembayaran yang berada pada Cabang Pekanbaru Ranting Perawang yang beralamat di Jl. Muhammad Ali No. 105 KM 6 Perawang

				Muhammad Ali No. 105 KM 6 Perawang	
When	Saat pembayaran listrik tiap bulannya	Saat pembayaran listrik tiap bulannya	Saat proses pemasangan baru dilakukan.	Saat melayani pelanggan membayar rekening listrik	Saat melayani pelanggan membayar rekening listrik
Who	- Pimpinan Cabang Pekanbaru Ranting Perawang - Manejer teknisi - Operator/teller	- Pimpinan Cabang Pekanbaru Ranting Perawang - Manejer teknisi - Operator/teller	- Menejer teknisi - Operator teknisi	Operator/teller	Operator/teller
How	- Memperbesar kapasitas - Mengatur setiap fasilitas/peralatan yang ada - Membuat sistem penjadwalan	- Menyediakan fasilitas tersebut - Memperbarui dengan mengganti atau menambah fasilitas yang semestinya perlu.	- Melengkapi perlengkapan alat pemasangan	- Lebih mendalami prosedur kerja yang ada.	- Lebih mengutamakan kepentingan pelanggan.

How much	<p>Upah Tukang borongan: Rp. 3.000.000,-</p> <p>Biaya bahan Rp. 10.000.000,-</p> <p>Total biaya = Rp. 13.000.000,-</p>	<p>- 1 unit computer dell core 2 duo: Rp. 3.500.000,-</p> <p>- Print : Rp. 1.500.000,-</p> <p>- Papan informasi: Rp. 200.000,-</p> <p>- Kursi bench untuk ruang tunggu: @ Rp. 350.000,- (5 set = Rp. 1.750.000,-)</p> <p>Total biaya = Rp. 6.950.000,-</p>	<p>Estimasi biaya perlengkapan sebesar Rp. 1.000.000,-</p>	-	-
----------	--	--	--	---	---

BAB V ANALISA

5.1 Tahap Analisa

5.1.1 Analisa Rating Kepentingan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan didapatkan bahwa dari ke 16 variabel kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang, nilai rata-rata rating kepentingan pelanggan yaitu sebesar 3,28 atau mendekati skala ukur 4, ini berarti bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang dikategorikan penting atau diperlukan pelanggan.

5.1.2 Analisa Tingkat Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan pada tabel 4.3 didapatkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 2,83. Berdasarkan skala *likert* hal ini menunjukkan bahwa dari ke 16 kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang cukup puas atas kinerja pelayanan PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang.

5.2 Analisa Hubungan Tingkat Kepentingan dan Kepuasan sebagai Strategi Pelayanan untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan gambar 4.3 yaitu diagram Diagram IS (*Importance-satisfaction*) dapat dianalisa sebagai penentuan strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yang nantinya merupakan sebagai dasar perbaikan strategi pelayanan yang ada di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang. Penentuan strategi dilakukan berdasarkan posisi masing-masing variabel dalam kuadran. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- a. Variabel yang berada pada kuadran A pelanggan menginginkan karakteristik kualitas (CTQ) itu serta menganggap sebagai hal yang penting tetapi mereka tidak mendapatkan sesuai dengan ekspektasi, sehingga memberikan tingkat kepuasan yang rendah. Dengan demikian semua variabel yang berada di kuadran A ini perlu ditingkatkan agar bisa masuk dalam kuadran B. Adapun variabel yang berada pada kuadran A dapat dilihat pada tabel 5.1 dibawah ini:

Tabel 5.1 Rangkings Pertanyaan pada Kuadran A

No	Dimensi	Variabel	Item Pertanyaan/CTQ
1	Tangible	1	Kondisi dan penampilan gedung perusahaan
2	Tangible	2	Fasilitas fisik dan teknologi yang digunakan petugas yang ada di PT. PLN
3	Reliability	6	Melaksanakan layanan pasang baru
4	Assurance	12	Pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan
5	Assurance	13	Kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan

- b. Untuk variabel yang berada pada kuadran B, merupakan variabel yang menjadi kekuatan perusahaan karena memiliki kinerja dan kualitas yang bagus. Variabel yang berada di kuadran B ini perlu dipertahankan, adapun variabel yang berada pada kuadran B dapat dilihat pada tabel 5.2 dibawah ini:

Tabel 5.2 Rangkings Pertanyaan pada Kuadran B

No	Dimensi	Variabel	Item Pertanyaan/CTQ
1	Tangible	5	Kemudahan untuk menghubungi PT. PLN melalui Telepon
2	Empaty	14	Keramahan pegawai dalam melayani pengaduan
3	Empaty	15	Keramahan petugas dalam melayani pembayaran rekening

- c. Variabel yang berada pada kuadran C, merupakan variabel yang memiliki kinerja dan pelayanan relatif rendah. Dimana pada kuadran ini tidak terlalu mempengaruhi dari permintaan pelanggan dalam hasil yang diberikan yaitu pelayanan, dikarenakan pelanggan tidak terlalu menginginkan pelayanan ini dengan kata lain pelayanan ini tidak perlu dilakukan perbaikan lagi. Adapun variabel yang berada pada kuadran C dapat dilihat pada tabel 5.2 dibawah ini:

Tabel 5.3 Ranging Pertanyaan pada Kuadran C

No	Dimensi	Variabel	Keterangan
1	Tangible	3	Kenyamanan dan keindahan tata ruang layanan pelanggan
2	Tangible	4	Tempat parkir kendaraan yang ada di PT. PLN
3	Reliability	7	Keramahan Layanan tambah daya /penurunan daya
4	Responsiveness	9	Melayani dan menangani pembayaran rekening listrik
5	Responsiveness	10	Melayani dan menangani keluhan tagihan rekening listrik
6	Responsiveness	11	Melayani dan menangani pembayaran tunggakan

d. Variabel yang berada dalam kuadran D, Perusahaan justru mempunyai pelayanan yang baik untuk hal-hal yang tidak begitu penting. Ada dua langkah yang dapat dilakukan perusahaan dengan hasil seperti ini. Pertama, melakukan penurunan tingkat investasi untuk yang berhubungan dengan variabel ini. Pemikirannya sederhana, bahwa ternyata perusahaan melakukan hal yang baik tetapi tidak memberikan *value* yang dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Kedua, tetap fokus mempertahankan *performance* untuk variabel ini, dengan alasan bahwa tingkat kepentingan dari variabel ini akan meningkat di masa mendatang. Adapun variabel yang berada pada kuadran D dapat dilihat pada tabel 5.4 dibawah ini:

Tabel 5.4 Ranging Pertanyaan pada Kuadran D

No	Dimensi	Variabel	Keterangan
1	Reliability	8	Melaksanakan penanganan gangguan listrik
2	Empaty	16	Kepedulian PLN terhadap saran dan kritik pelanggan

5.2.1 Strategi untuk Variabel di Kuadran A

Pada strategi untuk variabel-variabel yang berada pada kuadran A, merupakan variabel yang semua menyangkut persoalan sumber daya manusia, fasilitas dan sistem pelayanan maka dari itu strategi yang dapat dilakukan adalah memberikan pelatihan untuk setiap bagian jabatan yang ada di perusahaan,

misalnya untuk bagian hubungan pelanggan diberikan pelatihan secara intensif mengenai cara-cara yang baik dalam melakukan pekerjaan pada bidangnya, baik dari segi pelayanan, waktu, hasil kerja yang diperoleh serta pelatihan mengenai etika, kepribadian yaitu sikap, tingkah laku dan lain sebagainya.

Dengan adanya pelatihan yang diberikan, maka akan tercipta karyawan yang memiliki responsivitas tinggi terhadap apa yang menjadi kebutuhan publik, mampu menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat, dan cenderung menyukai cara bertindak yang etis/bermoral. Serta memiliki jiwa yang visioner, ahli dan punya sikap dan perilaku yang terpuji. Yang akhirnya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Efisiensi dan keefektifan pekerjaan yang dilakukan oleh semua karyawan tidak akan tercapai hanya dengan memberikan pelatihan-pelatihan saja. Namun di dalam pengoperasian dengan menggunakan teknologi perlu didukung dengan sumber daya manusia yang baik, terutama dapat memahami fasilitas teknologi yang digunakan di perusahaan. Untuk mengatasi hal itu perlu dilakukan seleksi pada perekrutan pegawai sesuai dengan kriteri yang diinginkan.

Efisiensi dan keefektifan pekerjaan yang dilakukan oleh semua karyawan tidak akan tercapai hanya dengan memberikan pelatihan-pelatihan saja. Namun di dalam pengoperasian dengan menggunakan teknologi perlu didukung dengan sumber daya manusia yang baik, terutama dapat memahami fasilitas teknologi yang digunakan di perusahaan. Untuk mengatasi hal itu perlu dilakukan seleksi pada perekrutan pegawai sesuai dengan kriteri yang diinginkan.

Hal lain yang tidak boleh dilupakan yaitu penambahan fasilitas terhadap aduan ataupun komplein pelanggan dengan menyediakan kotak saran untuk aduan pelanggan. Fasilitas ini sangat berguna untuk mengetahui permasalahan yang ada di perusahaan terutama masalah pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

5.2.2 Strategi untuk Variabel di Kuadran C

Meskipun variabel ini berada di kuadran C yang memiliki tingkat kepentingan dan kinerja yang rendah, pihak perusahaan harus memperhatikan secara serius. Karena apabila tidak ditanggapi dengan baik, variabel ini merupakan awal dari ketidakpuasan oleh pelanggan. Dengan kata lain variabel ini harus ditingkatkan kinerjanya meskipun kepentingannya kurang di mata pelanggan.

5.2.3 Perbaikan Strategi Pelayanan

Dari analisa strategi pelayanan di atas dapat disimpulkan ada beberapa tahapan yang dilakukan dalam melakukan suatu perbaikan dimana tahapan-tahapan ini dibuat untuk mengetahui langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan dalam melakukan perbaikan strategi di PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang. Perbaikan ini dilakukan untuk merubah kinerja yang selama ini diberikan oleh PT. PLN (Persero) Cabang Perawang belum bisa memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumennya. Dengan kata lain strategi pelayanan yang ada di perusahaan sekarang tetap dipertahankan dengan menyatukan perbaikan strategi pelayanan yang akan dilakukan.

Guna meningkatkan produktivitas pada proses pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang, adapun program yang dapat dilakukan untuk peningkatan kualitas *Six Sigma* yang mencakup tahap-tahap DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*).

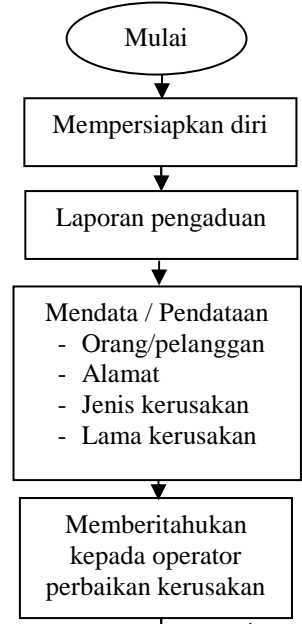
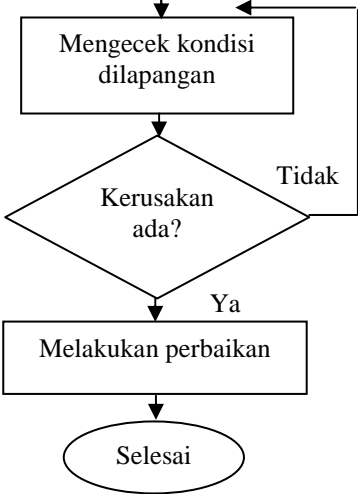
5.3 Tahap Kontrol (*Control*)

Tahap *control* merupakan tahap operasional akhir dalam proyek peningkatan kualitas *six sigma*. Pada tahap ini hasil peningkatan kualitas di dokumentasikan dan disebarluaskan dan dijadikan sebuah metode kerja standar, serta kepemilikan atau penanggung jawab proses yang berarti proyek *six sigma* berakhir pada tahap ini. Selanjutnya proyek *six sigma* pada areal lain dalam proses atau organisasi bisnis ditetapkan sebagai proyek-proyek baru yang harus mengikuti siklus DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), melalui cara ini maka akan terjadi peningkatan dari segi manajemen organisasi dan merupakan institusionalisasi pembelajaran dan *sharing* atau transfer pengetahuan-pengetahuan baru dalam organisasi *six sigma*.

Pada tahap ini akan dilaksanakan pengawasan langsung terhadap usulan solusi pada proses *six sigma* sebelumnya, hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana usulan yang telah diberikan pada proses sebelumnya dapat meningkatkan perbaikan pada proses pelayanan, dimana tujuan akhirnya adalah untuk peningkatan mutu pelayanan. Dengan dilaksanakannya program perbaikan tersebut maka akan dilihat berapa persentase peningkatan yang terjadi, apakah telah sesuai dengan tujuan dari program *six sigma* yang dilakukan. Apabila telah sesuai maka lakukan program dengan baik dan memperbaharui setiap program perbaikan guna memberikan hasil yang lebih baik, bila hasil dari program peningkatan tidak maksimal maka lakukan pengkajian ulang untuk melihat penyebab utama yang menyebabkan program *six sigma* tidak berjalan secara maksimal hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan kualitas dimasa yang akan datang dan juga mampu bersaing dengan usaha sejenisnya. Adapun *Standard Operating Procedure (SOP)* dari proses cetak adalah sebagai berikut:

Penanggung Jawab	Flow Chart SOP Pelayanan	Catatan Penting
Operator penerimaan rekening	<pre> graph TD Start([Mulai]) --> Prep[Mempersiapkan diri] Prep --> Recv[Menerima Bukti Pembayaran] Recv --> Check[Melakukan Pengecekan Rekening] Check --> Proc[Memproses Rekening Listrik] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menanyakan keperluan kepada pelanggan. 2. Mempersilakan pelanggan untuk menunggu diruang tunggu. 3. Mengaudit dengan baik sehingga tidak ada terjadi pembayaran salah rekening. 4. Menata tagihan rekening yang telah diaudit. 5. Memberikan hasil audit ke operator lain
Operator penerimaan rekening	<pre> graph TD Dec{Pembayaran dilakukan?} -- Ya --> Adv[Memberitahukan tagihan bulanan yang akan dibayar] Adv --> Stamp[Mengesahkan dengan memberikan stempel] Stamp --> Print[Memberikan prin out tagihan rekening] Print --> End([Selesai]) Dec -- Tidak --> Prep[Mempersiapkan diri] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanggil pelanggan tersebut apabila telah selesai. 2. Menjelaskan tanggungan yang perlu dibayar. 3. Mengeprin tagihan rekening yang akan dibayar. 4. Memberikan rekening tagihan yang sudah diproses kepada pelanggan. 5. Memberitahukan jika ada informasi terbaru yang berhubungan dengan pelanggan. 6. Menanyakan kembali keperluan yang bisa dibantu.

Gambar 5.1 Standar Operasi Prosedur Pembayaran Rekening

PENANGGUNG JAWAB	FLOW CHART SOP PENGADUAN	CATATAN PENTING
Operator Telepon	 <pre> graph TD Start([Mulai]) --> Prep[Mempersiapkan diri] Prep --> Report[Laporan pengaduan] Report --> Collect[Mendata / Pendataan - Orang/pelanggan - Alamat - Jenis kerusakan - Lama kerusakan] Collect --> Inform[Memberitahukan kepada operator perbaikan kerusakan] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berada ditempat kerja pada waktunya. 2. Mengucapkan salam dengan ramah. 3. Menanyakan keperluan kepada pelanggan. 4. Menerima keluhan pelanggan dengan ramah dan cerdas. 5. Menindaklanjuti segera masalah-masalah yang didapat. 6. Memberikan informasi kepada operator perbaikan.
Operator Lapangan	 <pre> graph TD Inform --> Check[Mengecek kondisi dilapangan] Check --> Decision{Kerusakan ada?} Decision -- Ya --> Repair[Melakukan perbaikan] Decision -- Tidak --> Check Repair --> End([Selesai]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan rentang waktu perbaikan kerusakan yang akan dilakukan. 2. Meninjau masalah yang ada dilapangan. 3. Melakukan perbaikan segera sesuai prosedur yang ada. 4. Memberikan informasi penggunaan yang lebih baik terhadap konsumen

Gambar 5.2 Standar Operasi Prosedur pada Pengaduan

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dan tujuan yang ingin dicapai, maka kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara menyeluruh, kinerja pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang memiliki nilai DPMO (*Defect Permillion Opportunities*) sebesar 433.500 dengan nilai Level Sigma yang dicapai yaitu sebesar rata-rata 1,76 ini berarti masih perlu untuk ditingkatkan lagi. Ini dilihat dari variabel-variabel penelitian yang menjadi parameter penentuan dapat disimpulkan bahwa terdapat tingkatan kualitas pelayanan dilihat dari diagram IS (*importance-satisfaction*):
 - a. Variabel yang memiliki tingkat sumbu kepentingan dan sumbu kepuasan baik adalah:
 - Pada dimensi *tangible* terdapat variabel 5 mengenai kemudahan untuk menghubungi PT. PLN melalui telepon
 - Pada dimensi *empaty* terdapat variabel 14 mengenai keramahan pegawai dalam melayani pengaduan
 - Pada dimensi *empaty* terdapat variabel 15 mengenai keramahan petugas dalam melayani pembayaran rekening
 - b. Variabel yang memiliki tingkat sumbu kepentingan dan sumbu kepuasan yang harus ditingkatkan berada di kuadran A yaitu :
 - Pada dimensi *tangible* terdapat variable 1 mengenai kondisi dan penampilan gedung perusahaan
 - Pada dimensi *tangible* terdapat variabel 2 mengenai teknologi yang digunakan petugas yang ada di PT. PLN
 - Pada dimensi *reliability* terdapat variabel 6 mengenai melaksanakan layanan pasang baru
 - Pada dimensi *assurance* terdapat variabel 12 mengenai pengetahuan atau wawasan petugas dalam menjelaskan suatu informasi kepada pelanggan

- Pada dimensi *assurance* terdapat variabel 13 kesopanan dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan
- c. Variabel yang memiliki tingkat sumbu kepentingan dan sumbu kepuasan yang harus diperhatikan adalah variabel yang berada di kuadran C, yaitu:
- Pada dimensi *tangible* terdapat variabel 3 mengenai kenyamanan dan keindahan tata ruang layanan pelanggan
 - Pada dimensi *tangible* terdapat variabel 4 Tempat parkir kendaraan yang ada di PT. PLN
 - Pada dimensi *reliability* terdapat variabel 7 mengenai keramahan layanan tambah daya / penurunan daya
 - Pada dimensi *resposivenes* terdapat variabel 9 mengenai melayani dan menangani pembayaran rekening listrik pelanggan
 - Pada dimensi *resposivenes* terdapat variabel 10 mengenai melayani dan menangani keluhan tagihan rekening listrik
 - Pada dimensi *resposivenes* terdapat variabel 11 mengenai melayani dan menangani pembayaran tunggakan
- d. Variabel yang memiliki tingkat sumbu kepentingan dan sumbu kepuasan yang harus dihilangkan atau dievaluasi adalah variabel yang berada di kuadran D, yaitu:
- Pada dimensi *reliability* terdapat variabel 8 mengenai kecepatan karyawan dalam melaksanakan penanganan gangguan listrik
 - Pada dimensi *empaty* terdapat variabel 16 mengenai kepedulian PLN terhadap saran dan kritik pelanggan
2. Menentukan strategi perbaikan-perbaikan dilakukan terhadap permasalahan yang dihadapi berdasarkan hasil diagram *importance stafication*, hasil observasi dan hasil kuesioner untuk Kuadran A. Adapun perbaikan strategi yang dilakukan sebagai berikut :
- Melakukan penyeleksian terhadap perekrutan pegawai sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan.
 - Penambahan fasilitas kantor, meja, kursi, lemari dan komputer untuk karyawan yang membutuhkan, terutama pada bagian aduan pelanggan dan pengarsipan.

- Mengadakan pelatihan untuk setiap tingkat manajemen serta pelatihan etika dan kepribadian.
- Menambahkan sarana aduan pelanggan dalam bentuk kotak saran dan menyediakan *website* untuk aduan pelanggan, serta sarana pendaftaran pelanggan baru melalui akses internet.

6.2 Saran

6.2.1 Saran untuk Perusahaan

Dari hasil kesimpulan pada penelitian ini, adapun saran untuk Perusahaan PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang adalah peningkatan pelayanan kepada pelanggan dengan memberikan informasi yang tepat dan akurat, penampilan yang baik, ramah tamah, sabar, bersikap sopan terhadap pelanggan. Dalam melakukan perbaikan-perbaikan berdasarkan hasil penelitian ini, dengan tidak menghilangkan strategi yang ada di perusahaan. Dengan kata lain strategi pelayanan yang ada di perusahaan sekarang tetap dipertahankan dengan menyatukan perbaikan strategi pelayanan yang akan dilakukan, sehingga strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan akan menjadi maksimal.

6.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Pada penelitian ini tentunya memiliki keterbatasan, maka dari itu untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Agar penelitian dilakukan dengan sampel yang lebih banyak/heterogen dan cakupan wilayah yang lebih luas.
2. Mengembangkan variabel-variabel pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan di dalam pembuatan kuesioner.
3. Mengembangkan variabel-variabel pertanyaan terhadap kualitas pelayanan perusahaan secara spesifik dan lebih luas.
4. Agar mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan lengkap mengenai kualitas pelayanan, sebaiknya dilakukan juga analisis terhadap pesaing yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. “*Total Quality Management*”, Edisi 1, halaman 33. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2003.
- Kotler, Philip. “Manajemen Pemasaran”, Edisi 9, halaman 36, PT. Prenhallindo, Jakarta. 1997.
- Kuncoro, Haryo. “Statistika Deskriptif Untuk Manager”, Edisi pertama, halaman 23-25. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta. 2008.
- Lupiyoadi, Rambat., dan Hamdani, A. “Manajemen Pemasaran Jasa”, Edisi 2, halaman 241. Salemba Empat, Jakarta. 2006.
- Tjiptono, Fandy., dan Chandra, Gregorius. “*Service, Quality Satisfaction*”. Edisi 2, halaman 3-22, 110-126, 195-211. Penerbit Andi, Yogyakarta. 2007.
- Umar, Husein. “Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis”, Edisi kedua, Halaman 69-74, 77-79. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta. 2008.
- Simamora, Bilson.” Membongkar Kotak Hitam Konsumen”, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2003
- Supranto. “Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan”, Edisi 1, halaman 1-9, 226-236, PT. Rineka Cipta, Jakarta. 2006.