

**EVALUASI PELAKSANAAN GUGUS KENDALI MUTU  
DALAM RANGKA MENCAPAI KEPUASAN PELANGGAN  
PADA PT. TELKOM KANDATEL MADIUN**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI**

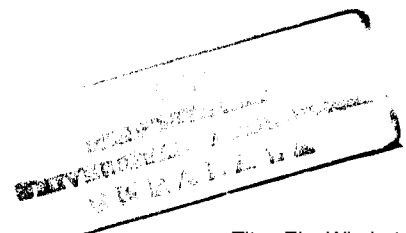


**DIAJUKAN OLEH :**

**TITUS EKO WINDARTO**

**No. Pokok : 040318205**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2007**



**SKRIPSI**

**EVALUASI PELAKSANAAN GUGUS KENDALI MUTU  
DALAM RANGKA MENCAPAI KEPUASAN PELANGGAN  
PADA PT. TELKOM KANDATEL MADIUN**

**DIAJUKAN OLEH :**  
**TITUS EKO WINDARTO**  
**No. Pokok : 040318205**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**



**Drs. HENDARJATNO, M.Si., Ak.**

**TANGGAL** *21-9/07*

**KETUA PROGRAM STUDI,**



**Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak.**

**TANGGAL** *21-9-07*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur, hormat, dan kemuliaan hanya bagi Tuhan Yesus Kristus. Berkat kemurahan, anugerah, hikmat, kasih karunia, pertolongan dan penyertaanNya yang sungguh tiada terlukiskan dengan kata-kata, yang penulis rasakan dari awal penulisan sampai skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Pada kesempatan yang baik ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang dalam kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan studi ini :

1. Bapak Drs. Karyadi Mintaroem, M.Si. selaku Dekan FE UNAIR dan Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak. selaku ketua Jurusan Akuntansi, terima kasih atas bimbingan dan perhatiannya.
2. Bapak Drs. Hendarjatno, M.Si, Ak. selaku dosen pembimbing yang telah melancarkan skripsi penulis dengan segala pengorbanan waktu, pikiran dan segalanya.
3. Ibu Drs. Mienati Somya Laksmana, M.Si, Ak. selaku dosen pembimbing sebelumnya sewaktu penulis mengerjakan skripsi tentang perpajakan.
4. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah mendidik dan membimbing penulis selama kuliah.
5. Ibu Yuli, Ibu Darlismar serta Bapak Hidayat pada Bagian *Business Performance* dan Bagian *Customer Care* pada PT. Telkom Kandatel Madiun yang telah menyediakan waktu wawancara dan data-data yang dibutuhkan penulis.

6. My Love : Bapak, Ibu dan Adik yang selalu memberikan doa, kasih sayang, perhatian dan semangat yang tiada tara. Sungguh betapa amat sangat bahagia mempunyai keluarga seperti ini.
7. Keluargaku di Jalan Sawentar Barat I / 5c : Budhe, Pak Wit, dan Giersa atas segala perhatian, semangat dan kasih sayang yang tidak dapat diungkapkan dengan kata-kata.
8. Rekan-rekanku di jurusan akuntansi angkatan 2003 : Yansen, Dedy Edward, Bayu P, Mauludy, Dony, Afik, Yudo, Mirta, Fritz, Aang, Inu, Bom-Bom, Suris, Muklis, Antok, Reza, Roy, Nunik, Ruth, Dini, Miva dan semuanya saja baik yang sudah lulus maupun yang belum maafkan jika namanya belum disebutkan.
9. Teman-teman Madiun di Surabaya : Ratna, Karina, Ayudhia, Angel, Andang, Rut, Dian, Mitiya, Mas Ari, Hendro, Lysliarto, Dita, Titian, Lusi, Kun, Bete, Mela, Eva, dan lainnya yang mungkin belum dapat disebutkan satu-persatu.
10. Saudara-saudara dalam kasih Kristus di Surabaya yang tergabung dalam Komunitas River of Live GBIS : Yehuda, Desi, Lidya, Agnes, Sony, Hari, Ruly, Roby, Helen, dan semuanya yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
11. Saudara-saudara dalam kasih Kristus di Madiun : Om Natan, Om Nino, Om Gi, Sulis, Bambang, Dwi, Dini, Yohan, Intan, Santi, Norma, Evi, Yehuda, Ariel, dan anak-anak remaja.
12. Para penasehat rohani penulis : Pdt.ES. Kanapi, M.Div, Ibu Gembala Pdt. Hana Kanapi, Pdt. Prof. Dr. Abraham Alex Tanuseputra, Pdt. Dr. KAM Yusuf Roni, Pdt. Dr. Yusak Hadisiswantoro, Pdt. Dr. Petrus Agung Purnomo, Pdt. Gilbert

Lumoidong, S.Th, Pdt. Drs.Ec Eric Notonagoro, Pdt. Chris Muntu, STh, Pdm. Ferdhinand, STh, dan yang lainnya yang belum disebutkan satu persatu, terima kasih telah menjadi saluran berkat bagi penulis melalui berbagai macam kotbah dan renungan yang anda sampaikan.

13. Gereja-gereja yang pernah penulis kunjungi selama di Surabaya : Bethany Nginden, Bethany Manyar, GBI CLC Sawentar, GBIS ROL, HKBP Manyar, HKBP Kedondong, GBT KarangMenjangan, GKDI, GBI Ambengan, GBI Kapasari, GKJW, dan lain-lain yang belum disebutkan.
14. Teman-teman penulis, ex. SD Demangan 02 yang selama ini masih kompak bertemu pada waktu-waktu tertentu : Sinara, Danang, Ayu, Desi, Dewi, Andri Vita, Totok, Setiawan, Miki, Arif, Suci, Toha, dan yang lainnya yang belum disebutkan satu persatu
15. Dan yang terakhir, terima kasih atas bantuan, dukungan dan doa yang diberikan dari seluruh pihak hingga terselesainya skripsi ini, maafkan jika namanya belum disebutkan.

Akhirnya penulis mengharapkan saran dan kritik yang positif dan membangun untuk perbaikan skripsi ini. Tuhan Yesus Memberkati.

PENULIS



## ABSTRAKSI

TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. *Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM, diantaranya fokus pada pelanggan, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan proses secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Seiring dengan ramainya iklim kompetisi bisnis telekomunikasi di Indonesia, Telkom sebagai BUMN yang memberikan pelayanan atau jasa telekomunikasi dituntut untuk memacu kualitas agar mampu mencapai kepuasan pelanggan dan memenangkan persaingan dengan perusahaan yang memberikan pelayanan sejenis lainnya. Pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang mampu memberikan kepuasan pada pelanggannya dalam arti memenuhi standar mutu Telkom dan memenuhi keinginan dan harapan pelanggan. Kepuasan itu sendiri merupakan fungsi dari kinerja perusahaan dan harapan pelanggan. Salah satu strategi guna mencapai hal ini adalah lebih mengefektifkan pelaksanaan Gugus Kendali Mutu (GKM).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan GKM, hasil pelaksanaan GKM, peranan GKM dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan mencapai kepuasan pelanggan, kendala dalam pelaksanaan serta upaya untuk mengatasinya. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan berfokus pada evaluasi pelaksanaan GKM dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan pada PT. Telkom Kandatel Madiun.

Berdasarkan hasil pengolahan data survei kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh penulis, disimpulkan bahwa pelaksanaan GKM untuk meningkatkan kualitas pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun berdasarkan tolak ukur survei kepuasan pelanggan sudah berjalan dengan baik. Dengan kategori baik, sudah dapat dikatakan kepuasan pelanggan telah tercapai. Sedangkan berdasarkan CSLS (*Customer Satisfaction and Loyalty Survey*) tahun 2006 yang dilakukan oleh pihak ketiga, yaitu lembaga independen *Frontier Consulting Group*, target CSI dan CLI yang telah ditetapkan telah tercapai, sehingga juga dapat disimpulkan, bahwa kualitas pelayanan yang diberikan telah dapat mencapai kepuasan pelanggan.

Kata Kunci : TQM (*Total Quality Management*), Gugus Kendali Mutu (GKM), Kepuasan Pelanggan.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>ABSTRAKSI</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.5. Sistematika Skripsi .....	7
<b>BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN</b> .....	9
2.1. <i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	9
2.1.1. Pengertian dan Unsur TQM .....	9
2.1.2. Prinsip TQM .....	11

2.1.3	Kunci Keberhasilan TQM.....	12
2.1.4	Manfaat TQM.....	13
2.2	Gugus Kendali Mutu (GKM).....	16
2.2.1	Pengertian GKM .....	16
2.2.2	Tujuan GKM .....	17
2.2.3	Sasaran GKM.....	18
2.2.4	Keuntungan GKM.....	22
2.2.5	Manajemen Partisipasi .....	23
2.2.6	Teknik GKM.....	24
2.2.6.1	Siklus Deming.....	24
2.2.6.2	Tujuh Langkah Pemecahan Masalah.....	25
2.2.6.3	Tujuh Alat Bantu Statistik dalam GKM.....	28
2.2.7	Mengukur Kemajuan Kegiatan GKM.....	31
2.3	Pelayanan (Jasa) .....	33
2.3.1	Kualitas Pelayanan.....	34
2.4	Kepuasan Pelanggan .....	36
2.4.1	Survei Kepuasan Pelanggan.....	42
2.5	Hubungan GKM dengan Kepuasan Pelanggan.....	44
2.6	Penelitian Sebelumnya.....	45
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
3.1.	Pendekatan Penelitian .....	47
3.2.	Ruang Lingkup Penelitian.....	48



3.3. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian .....	49
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	50
3.5. Prosedur Pengumpulan Data .....	51
3.6. Analisis Data .....	52
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1. Gambaran Umum Telkom .....	54
4.1.1. Sejarah Telkom .....	54
4.1.2. Tujuan dan Produk Telkom .....	59
4.1.3 Sasaran dan Strategi Bisnis Telkom .....	61
4.1.4 PT. Telkom Kandatel Madiun .....	62
4.1.5 Struktur Organisasi .....	65
4.2 Gugus Kendali Mutu (GKM) .....	66
4.2.1 Manajemen Mutu Telkom .....	66
4.2.2 Pengelolaan dan Pengorganisasian GKM .....	70
4.2.3 Cara Kerja GKM .....	72
4.3 Hasil Pelaksanaan GKM .....	83
4.3.1 Risalah GKM .....	83
4.3.2 Inovasi .....	85
4.4 Peran GKM dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Mencapai Kepuasan Pelanggan .....	88
4.4.1 Peranan GKM .....	88

4.4.2	Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan.....	90
4.5	Kendala dalam Pelaksanaan dan Upaya Mengatasinya .....	100
4.6	Analisa dan Interpretasi Data .....	101
4.6.1	Gugus Kendali Mutu .....	101
4.6.1.1	Manajemen Mutu Telkom.....	101
4.6.1.2	Pengelolaan dan Pengorganisasian GKM .....	103
4.6.1.3	Cara Kerja GKM.....	104
4.6.2	Hasil Pelaksanaan GKM .....	105
4.6.2.1	Risalah GKM dan Inovasi.....	105
4.6.3	Peran GKM dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Mencapai Kepuasan Pelanggan.....	106
4.6.3.1	Peranan GKM.....	106
4.6.3.2	Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan.....	107
4.6.4	Kendala Pelaksanaan GKM dan Upaya Mengatasinya.....	109
<b>BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>110</b>
5.1.	Simpulan .....	110
5.2.	Saran.....	112

## **DAFTAR KEPUSTAKAAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan, Kinerja Unit Pelayanan .....	44
Tabel 4.1	Hasil Pengolahan Data Survei Kepuasan Pelanggan Per Unsur Pelayanan .....	92
Tabel 4.2	Hasil Pengolahan Data Survei Kepuasan Pelanggan Mutu Pelayanan Keseluruhan .....	96
Tabel 4.3	Trend CSI-CLI pada PT. Telkom Kandatel Madiun Pada Tahun 2001-2006 .....	99

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Manfaat TQM.....	15
Gambar 2.2 Kelompok Ukuran Pelanggan .....	39
Gambar 2.3 Model Kualitas Pelayanan .....	41



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor :

KEP/25/M.PAN/2/2004

Lampiran 2 Struktur Organisasi Beserta Tanggung jawab Setiap Bagian

Lampiran 3 Komposisi UKT, GKM, dan PKM

Lampiran 4 Penggunaan Delta

Lampiran 5 Contoh Caraka 1

Lampiran 6 Contoh Caraka 2

Lampiran 7 Prosedur, Tata Cara Penilaian Inovasi serta Daftar Gelar Inovasi

Lampiran 8 Daftar Keluhan Pelanggan Beserta Penanganannya

Lampiran 9 Form Kuesioner

Lampiran 10 Pengolahan Data Survei Kepuasan Pelanggan



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1. Latar Belakang Permasalahan**

Negara sebagai organisasi pemerintah tertinggi pada dasarnya berkewajiban memberikan kesejahteraan kepada tiap-tiap warganya. Peranan negara tidak dapat dihindari dalam bidang-bidang kehidupan yang menyangkut masyarakat luas termasuk dibidang ekonomi. Peranan negara dapat dikatakan sangat menentukan dalam mengelola cabang-cabang produksi yang menguasai hajat hidup orang banyak. Peranan negara secara otomatis memiliki ciri yang disebut " Monopoli Ilmiah" karena menyangkut kehidupan hajat hidup orang banyak, artinya tuntutan efisien dan sarana teknologi mengharuskan adanya lisensi monopoli untuk mengoperasikan prasarana kepentingan publik.

Kondisi ini menjadi semakin mendesak karena perusahaan negara yang tidak efisien dan efektif pelaksanaannya justru menjadi beban negara. Pada perusahaan negara diharapkan dapat memberikan sumbangan finansial yang cukup besar bagi negara, serta dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang menjadi sasaran pelayanannya. Pemerintah selalu terbentur pada keterbatasannya, sedangkan kebutuhan masyarakat terus berkembang.

Keterbatasan pemerintah dalam mengelola perusahaan negara mengharuskan pemerintah untuk lebih menyangkut swasta dalam penyelenggaraan kepentingan publik. Munculnya deregulasi dan debirokratisasi mendorong dikeluarkannya

kebijakan untuk melaksanakan privatisasi dan perubahan status badan hukum beberapa perusahaan negara menjadi perusahaan umum atau persero dengan harapan bahwa perusahaan negara tetap memberi pelayanan kepada masyarakat sebagai tugas utamanya tanpa mengabaikan usaha-usaha untuk memberikan keuntungan finansial bagi negara.

Dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas perusahaan negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) banyak hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan. Salah satu hal utama adalah peningkatan mutu pelayanan di BUMN itu sendiri. Banyak industri bermunculan di negara-negara maju dewasa ini. Hal ini juga merupakan tantangan yang harus dihadapi. Masing-masing memerlukan cara-cara dan strategi manajemen yang berbeda-beda yang diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang ada di tiap-tiap negara.

Sehubungan dengan semakin berkembangnya industri dunia yang juga mempengaruhi pada tingkat kehidupan manusia, maka pengendalian terhadap mutu atau kualitas produk yang dihasilkan semakin sangat penting. Dengan kehidupan masyarakat yang semakin baik, tentunya kebutuhan yang mereka inginkan akan bertambah juga. Keadaan yang demikianlah yang mendorong para pengusaha harus jeli dalam memandang peluang pasar, karena dengan meningkatnya kebutuhan konsumen dan daya beli yang ditimbulkannya tentunya para konsumen juga mempunyai tuntutan terhadap produk atau jasa yang ada, khususnya mengenai mutu atau kualitas dari produk atau pelayanan jasa tersebut.

Keunggulan suatu barang atau jasa sangat tergantung pada mutu barang atau jasa sendiri. Karenanya, setiap perusahaan yang menghasilkan produk barang maupun jasa harus senantiasa memperhatikan produktifitas dan kualitas produknya agar bertahan. Untuk perusahaan yang berorientasi pelayanan yang berhasil harus selalu berubah dan terus menerus mengalami perbaikan.

Usaha perbaikan mutu bukanlah merupakan beban pada suatu bagian saja melainkan suatu usaha terpadu dari setiap individu yang berkepentingan, mulai dari proses penciptaan hingga penyerahan produk atau jasa kepada pelanggan. Oleh karenanya untuk meningkatkan mutu perlu dibuat suatu kebijakan mengenai mutu dari pikiran karyawan mengenai sampai dimana karyawan harus melaksanakan tugasnya, dilengkapi dengan sasaran penyempurnaan mutu, yang harus dipahami dan disetujui oleh manajer dan karyawan dan yang lebih penting adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam pencapaian mutu dan produktifitas harus konsisten terhadap konsep. Jadi usaha peningkatan mutu tidak hanya berasal dari pimpinan atau manajer saja tetapi juga dari karyawan.

TQM didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Sedangkan aspek kedua menjelaskan bahwa *Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM. Diantaranya fokus pada pelanggan, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan proses secara berkesinambungan, pendidikan

dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Peningkatan mutu pelayanan di BUMN adalah salah satu hal utama yang perlu diperhatikan karena langsung berhubungan dengan masyarakat pada umumnya. Kualitas pelayanan merupakan salah satu hal yang vital bagi Telkom karena dengan pelayanan yang diberikan tersebut maka masyarakat sebagai pengguna jasa dapat menilai bagus tidaknya kinerja Telkom. Kinerja merupakan tingkat prestasi kerja atau hasil nyata yang dicapai oleh BUMN dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan BUMN.

Seiring dengan ramainya iklim kompetisi bisnis telekomunikasi di Indonesia, Telkom sebagai BUMN yang memberikan pelayanan jasa telekomunikasi dituntut untuk memacu kualitas pelayanan agar mampu memenangkan persaingan dengan perusahaan yang memberikan pelayanan sejenis lainnya. Salah satu strategi adalah menerapkan Gugus Kendali Mutu.

Gugus kendali mutu merupakan mata rantai dari pengendalian mutu terpadu yang memerlukan partisipasi setiap anggota, yang berguna untuk pengembangan diri dan pengembangan bersama. Menurut Ralph Barra (1992:31), GKM adalah suatu kelompok yang terdiri dari 4-10 orang karyawan yang melaksanakan tugas yang sama dan setuju untuk bertemu secara teratur pada jam kerja untuk mengidentifikasi penyebab dari masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan dan mengusulkan pemecahannya kepada pihak manajemen.

Gugus kendali mutu juga dapat didefinisikan sebagai kelompok yang terdiri dari beberapa karyawan (3-10 orang) pada suatu unit kerja yang sama di sebuah perusahaan, yang melaksanakan program perbaikan atau peningkatan mutu dengan menggunakan metode pemecahan "PDCA Cycle" secara berkesinambungan dan bertujuan memberikan kepuasan pelanggan yang optimal dan juga memberikan kepuasan bagi kelompok itu sendiri (PMMI, 2000:31).

Telkom sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri dan juga informasi telah menerapkan GKM. Penerapan GKM dalam organisasinya terus diupayakan oleh Telkom secara konsisten guna mendukung kebijaksanaan mutu Telkom yaitu menyediakan jasa telekomunikasi bermutu tinggi yang melibatkan seluruh tatanan manajemen dan seluruh jajaran Telkom, untuk sebesar-besarnya dapat memberikan kepuasan total kepada pelanggan, karyawan, dan pemilik perusahaan sehingga mampu menjadikan Telkom sebagai perusahaan atau operator telekomunikasi kelas dunia yang dapat dibanggakan oleh negara.

Sebagai salah satu tolak ukur kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun, diadakan suatu survei kepuasan pelanggan terhadap responden dari pengguna layanan Telkom. Mengingat luasnya daerah pelayanan serta banyaknya pelanggan PT. Telkom Kandatel Madiun, survei ini dibatasi pada wilayah Kota Madiun, khususnya pelanggan dari kalangan rumah tangga dengan cara membagikan kuesioner yang kemudian diisi oleh responden. Prosedur dan tata cara pelaksanaan survei mengacu pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan



Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Selain itu, juga menggunakan tolak ukur CSLS (*Customer Satisfaction and Loyalty Survey*) yang dilakukan oleh lembaga independen *Frontier Consulting Group*.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah penerapan *Total Quality Management* yang operasionalnya diwujudkan dalam bentuk Gugus Kendali Mutu ?
2. Bagaimana peran Gugus Kendali Mutu dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan mencapai kepuasan pelanggan ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan TQM yang operasionalnya dituangkan dalam GKM.
2. Untuk mengetahui peran pelaksanaan GKM dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan mencapai kepuasan pelanggan.
3. Untuk mengetahui kendala dalam pelaksanaan GKM dan upaya yang dilakukan guna mengatasi kendala tersebut.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berikut ini :

1. Sebagai media untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang pelaksanaan GKM.
2. Sebagai media bagi penulis untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diterima selama perkuliahan.
3. sebagai sumbangan informasi bagi peneliti lainnya sepanjang menyangkut obyek yang sama, sekalipun dalam ruang lingkup yang berbeda.
4. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam melaksanakan GKM guna mencapai kepuasan pelanggan.

#### **1.5. Sistematika Skripsi**

Penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab dengan pembahasan sebagai berikut:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan pengantar yang mengemukakan latar belakang penelitian sebagai landasan pemikiran secara garis besar, baik secara teoritis maupun fakta, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

##### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan berbagai teori yang akan digunakan dalam sebagai landasan dalam pembahasan penelitian. Antara lain tentang *Total Quality*

*Management*, Gugus Kendali Mutu, kualitas pelayanan serta kepuasan pelanggan.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan berbagai hal yang berkenaan dengan jenis penelitian, ruang lingkup penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan analisis data.

### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum obyek dan subyek penelitian, baik secara umum maupun khusus dan deskripsi hasil penelitian. Dari data yang diperoleh dilakukan analisis dan pembahasan atas masalah yang telah dirumuskan.

### BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran yang didasarkan pada pembahasan bab-bab terdahulu sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan pada khususnya dan pembaca serta perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya.

## BAB 2

### TINJAUAN KEPUSTAKAAN

#### 2.1 *Total Quality Management (TQM)*

##### 2.1.1 **Pengertian dan Unsur TQM**

Peningkatan daya saing dengan cara memperbaiki kemampuan sumber daya manusia dan proses secara terus-menerus agar dapat menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas dapat dicapai dengan menerapkan TQM. Menurut Ishikawa yang dikutip Tjiptono dan Diana (2001: 4) TQM diartikan sebagai “perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan”. Definisi TQM menurut Santoso yang dikutip Yamit (2005: 181) menyatakan bahwa TQM merupakan “sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”.

Sementara Tjiptono dan Diana (2001:4) membedakan pengertian TQM dalam 2 aspek. Aspek pertama menguraikan pengertian TQM dan aspek kedua membahas bagaimana mencapai kualitas total tersebut. TQM didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Sedangkan aspek kedua menjelaskan bahwa *Total Quality approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan unsur TQM berikut ini :

1. Fokus pada pelanggan, baik pada pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan produk atau jasa. Kedua macam pelanggan ini harus memperoleh kepuasan yang optimal. Karena itu perlu diketahui bahwa melaksanakan ” *do it right the first time* ” yaitu dengan tidak meneruskan *defect* atau cacat kepada proses berikutnya adalah prinsip yang tidak dapat ditawar lagi.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang ditetapkan pelanggan eksternal maupun internal.
3. Pendekatan ilmiah, digunakan untuk mendesain pekerjaan dan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.
4. Komitmen jangka panjang, hal ini diperlukan dalam mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
5. Kerjasama tim (*teamwork*), dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok.
6. Perbaiki proses secara berkesinambungan, dalam TQM perhatian dipusatkan pada proses, dan bukan pada hasil atau sasaran akhir yang dicapai. Karena itu



diperlukan perbaikan proses secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan, setiap individu dalam organisasi diharapkan dan didorong untuk terus belajar agar dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
8. Kebebasan yang terkendali, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9. Kesatuan tujuan, setiap usaha dalam organisasi diarahkan pada tujuan yang sama, tetapi bukan berarti harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah untuk meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat.

### **2.1.2 Prinsip TQM**

Empat prinsip utama TQM menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Christopher, 1993: 165-166) yang dikutip Tjiptono dan Diana (2001: 14) adalah:

1. Kepuasan pelanggan.
2. Respek terhadap setiap orang.
3. Manajemen berdasarkan fakta.
4. Perbaikan berkesinambungan.

Dale H. Besterfield sebagaimana dikutip Yamit (2005: 183) menyatakan bahwa untuk dapat berhasil dengan baik penerapan TQM harus berpedoman pada enam prinsip dasar yang menjadi acuannya. Keenam prinsip tersebut adalah:

1. Ketersediaan manajemen dalam melibatkan seluruh pendukung organisasi.
2. Fokus pada pelanggan internal dan eksternal.
3. Melibatkan dan menggunakan secara efektif seluruh kekuatan organisasi.
4. Perbaikan secara terus-menerus atas bisnis dan proses produksi.
5. Memperlakukan pemasok sebagai teman (*partner*).
6. Menetapkan keberhasilan kinerja proses.

### 2.1.3 Kunci Keberhasilan TQM

TQM merupakan suatu *system management strategic* yang melibatkan dan memberdayakan seluruh karyawan dalam mengadakan perbaikan kualitas barang dan jasa secara berkelanjutan yang dapat memberi kepuasan kepada pelanggan.

Sukses penerapan TQM ditentukan oleh tiga faktor saja, yaitu (PMMI, 2000:11) :

a. Mengerjakan yang benar

Hal ini berarti hanya kegiatan-kegiatan yang menunjang bisnis demi kepuasan pelanggan saja yang dapat diterima, kegiatan-kegiatan lainnya yang tidak memberikan kontribusi positif sebaiknya tidak dilanjutkan.

b. Mengerjakan dengan benar

Semua kegiatan harus dijalankan dengan prosedur dan metode yang benar untuk mendukung pencapaian hasil yang sesuai.

c. Sejak pertama dan untuk setiap waktu

Melaksanakan kegiatan-kegiatan yang benar sejak awal dan terus berkesinambungan akan mencegah terjadinya kesalahan sehingga akan

mengurangi atau menghilangkan kerugian-kerugian yang timbul karena harus memeriksa cacat dan melakukan pekerjaan-pekerjaan ulang untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan.

#### **2.1.4 Manfaat TQM**

Manfaat yang diperoleh perusahaan dengan diterapkannya TQM dapat dilihat pada gambar 2.1 dan manfaat yang lebih terinci dari TQM seperti yang diuraikan Yamit (2005: 186) adalah:

1. Bagi pelanggan
  - a. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
  - b. Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
  - c. Kepuasan pelanggan terjamin.
2. Bagi perusahaan
  - a. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan.
  - b. Staf lebih termotivasi.
  - c. Produktivitas meningkat.
  - d. Biaya turun.
  - e. Produk cacat berkurang.
  - f. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.
3. Bagi staf organisasi
  - a. Pemberdayaan.

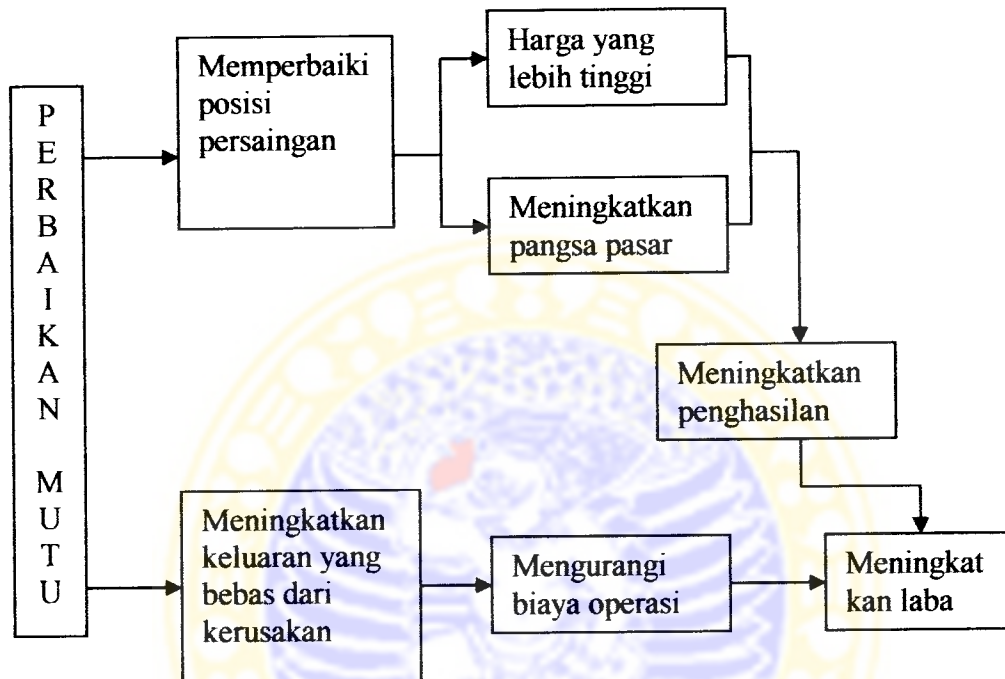
b. Lebih terlatih dan berkemampuan.

c. Lebih dihargai dan diakui.

Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh perusahaan di masa yang akan datang adalah:

1. Membuat perusahaan sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan sekedar pengikut (*follower*).
2. Membantu terciptanya *teamwork*.
3. Membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan.
4. Membuat perusahaan siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan.
5. Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah.

**GAMBAR 2.1**  
**MANFAAT TQM**



Sumber : Nasution, M.N., 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta : Ghalia Indonesia. Halaman 42

Hubungan-hubungan dalam gambar 2.1 dijelaskan sebagai berikut :

1. Pasar yang dilayani oleh industri mencakup pelanggan-pelanggan dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu.
2. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikan dalam hal kualitas
3. Pelanggan menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas daripada pesaingnya.
4. Karena dianggap lebih berkualitas, pelanggan bersedia membayar harga yang lebih tinggi daripada pesaing.
5. Karena dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi.
6. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan keunikan dalam pangsa pasar



7. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi pelanggan lebih baik daripada pesaing.
8. Efektifitas ini menghasilkan penurunan biaya, yaitu dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali.
9. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing.
10. Gabungan dari keunggulan relatif dibidang harga, pangsa pasar, dan biaya yang digunakan untuk mencapai profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

## **2.2 Gugus Kendali Mutu (GKM)**

### **2.2.1 Pengertian Gugus Kendali Mutu**

Gugus kendali mutu merupakan mata rantai dari pengendalian mutu terpadu yang memerlukan partisipasi setiap anggota, yang berguna untuk pengembangan diri dan pengembangan bersama. Menurut Ralph Barra (1992:31), GKM adalah suatu kelompok yang terdiri dari 4-10 orang karyawan yang melaksanakan tugas yang sama dan setuju untuk bertemu secara teratur pada jam kerja untuk mengidentifikasi penyebab dari masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan dan mengusulkan pemecahannya kepada pihak manajemen.

Gugus kendali mutu juga dapat didefinisikan sebagai kelompok yang terdiri dari beberapa karyawan (3-10 orang) pada suatu unit kerja yang sama di sebuah perusahaan, yang melaksanakan program perbaikan atau peningkatan mutu dengan menggunakan metode pemecahan "PDCA Cycle" secara berkesinambungan dan bertujuan memberikan kepuasan pelanggan yang optimal dan juga memberikan kepuasan bagi kelompok itu sendiri (PMMI, 2000:31).

Dari pengertian GKM tersebut dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :



1. GKM merupakan kelompok kecil di lingkungan kerja yang merupakan bagian dari pengendalian mutu yang melakukannya atas dasar kesukarelaan.
2. GKM menerapkan gaya manajemen yang berorientasi pada manusia
3. GKM memungkinkan pekerja berpartisipasi dalam menyempurnakan tugas mereka secara terus-menerus

### **2.2.2 Tujuan GKM**

Konsep GKM merupakan pendekatan kooperatif yang memenuhi tuntutan dan harapan yang makin besar dari orang-orang dalam angkatan kerja akan pengembangan diri dalam memenuhi tuntutan tugasnya. Gugus mutu memungkinkan adanya latihan dan kesempatan terstruktur bagi karyawan untuk terlibat secara aktif dalam proses pemecahan masalah secara bersama yang bersifat antar karyawan. Gugus mutu memungkinkan karyawan mempunyai lambang dan tumbuh secara pribadi, memiliki rasa menghargai diri sendiri, memuaskan diri sendiri dan berprestasi dalam pekerjaan.

Secara sederhana, tujuan bersama yang ingin dicapai dalam pelaksanaan konsep manajemen TQM dan prinsip-prinsip kerja GKM adalah sebagai berikut (PMMI, 2000:34) :

1. Mencegah terjadinya kesalahan sedini mungkin serta untuk meningkatkan mutu kerja dan hasil kerja.
2. Menggali dan mengembangkan kemampuan perorangan serta mengilhami kerja sama yang efektif.

3. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam tugas dan menumbuhkan peran serta nyata dari para karyawan terhadap tujuan dan misi perusahaan sehingga rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) dan rasa ikut serta memiliki semakin dapat dihayati.
4. Meningkatkan motivasi kerja dan rasa tanggung jawab karyawan untuk maju dan berkembang.
5. Membangkitkan kemampuan memecahkan masalah dan kepemimpinan
6. Membangkitkan sikap mencegah terjadinya masalah
7. Meningkatkan hubungan yang serasi, harmonis dan dinamis baik antar sesama karyawan maupun antar karyawan dan manajemen.
8. Mengembangkan kesadaran akan nilai keamanan kerja (*job safety*) yang tinggi.
9. Meningkatkan mutu produk dan citra perusahaan sehingga perusahaan lebih beruntung (*profitable*), lebih makmur dan lebih maju yang pada akhirnya kesejahteraan karyawan secara keseluruhan akan meningkat.

### 2.2.3 Sasaran GKM

Gugus Kendali Mutu terdiri dari kelompok-kelompok kecil karyawan yang dilatih keterampilan dalam penanganan kualitas. Mereka didorong untuk mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah.

Ada sejumlah sasaran yang dapat dicapai dalam program GKM. Menurut Ingle (1989:49-57) sasaran GKM ini akan memberikan beberapa prestasi yang dapat diusahakan oleh seseorang, yaitu :

a. Pengembangan mandiri

Salah satu unsur utama dalam program GKM adalah latihan. Latihan diberikan untuk mempertinggi pengetahuan dan kemampuan setiap orang yang tergabung dalam gugus. Jadi GKM membantu manusia dalam meningkatkan kemampuan dan mengembangkan diri pribadi sepenuhnya.

b. Pengembangan Bersama

Dalam GKM latihan yang diberikan akan diterapkan dalam kelompok kerjanya untuk memecahkan persoalan yang terdapat pada bidang tugasnya. Latihan yang diberikan bertujuan untuk mengetahui bagaimana bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

c. Peningkatan Kualitas

Meningkatkan kualitas adalah pekerjaan yang tidak pernah berakhir. Lebih dari 20% aktifitas gugus terlibat dalam pemecahan masalah kualitas. GKM adalah jawaban yang terbaik untuk memecahkan masalah, memperbaiki citra kualitas.

d. Peningkatan dalam Berkomunikasi dan Bersikap

GKM membantu meningkatkan komunikasi melalui aktifitas kelompok yang sering dilakukan.

e. Pengurangan Pemborosan

Karyawan telah memikirkan mengenai kualitas dan melihat bagaimana hal tersebut dapat dicapai dengan jalan mengurangi pemborosan dalam bahan, pekerjaan ulang dan waktu. Pemborosan terhadap sejumlah bahan terjadi oleh

karena tidak ada seorang pun yang memberikan perhatiannya terhadap masalah biaya.

f. Kepuasan Kerja

GKM membantu meningkatkan kepuasan kerja yang lebih besar sejak orang sadar bahwa ide mereka diperhatikan. Hal ini membantu untuk memenuhi kebutuhan mereka akan prestasi.

g. Penurunan Biaya

Biaya bahan, upah, dan lain sebagainya yang meningkat dengan pesat dan penting untuk menentukan biaya semaksimal mungkin. Hal ini mungkin dilakukan dengan jalan mengajukan barang yang tinggi biayanya kepada GKM dan meminta mereka untuk menurunkan biaya tanpa menurunkan kualitas. Hal ini tak lain dari analisis nilai.

h. Peningkatan Produktifitas

Pengurang biaya dan mengurangi jumlah penolakan membantu untuk meningkatkan produktifitas suatu industri.

i. Peningkatan Keselamatan Kerja

Setiap perusahaan berkepentingan untuk meningkatkan keselamatan kerja para karyawannya. Bagaimanapun juga, sangatlah sukar untuk mengetahui semua bahaya dan permasalahan yang harus diperbaiki dan diawasi untuk mencegah kecelakaan. GKM melakukan tugas yang sungguh memuaskan dibidang tersebut. Gugus juga melakukan analisis data dan mempersiapkan daftar perubahan sistem keselamatan utama yang diperluakan oleh para karyawan.

j. **Kesempatan untuk Memecahkan Masalah**

GKM secara umum memberikan kesempatan yang tak terbatas kepada para anggotanya untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan dan pada waktu yang sama membuat mereka merasa bagian dari perusahaan.

k. **Pembentukan Tim**

Sekali anggota melaksanakan tugas dalam gugus, maka lambat tetapi mantap maka terciptalah semangat kelompok atau kebersamaan di dalam gugus tersebut.

Gugus tersebut menciptakan persahabatan yang baru.

l. **Terjadinya Hubungan dengan semua Tingkat di Perusahaan**

Prosedur kerja di GKM memungkinkan untuk mengundang semua orang yang ada di perusahaan untuk menghadiri pertemuan dan meminta bantuan mereka untuk memecahkan masalah.

m. **Mendorong Keterlibatan Para Karyawan**

Setelah suatu waktu tertentu karyawan merasa pekerjaan yang harus dilakukan menjadi menjemukan atau membosankan. GKM membuat karyawan yang ikut serta didalam kegiatan gugus lebih tertarik pada pekerjaan mereka dan menyebabkan produktifitas meningkat.

n. **Meningkatkan Partisipasi**

Mendorong lebih banyak karyawan untuk terlibat atau berpartisipasi dalam program GKM berarti membantu terciptanya kesatuan dan persatuan dalam perusahaan.

o. **Mengurangi Tingkat Kemangkiran**



Banyak anggota memberikan komentar bahwa program GKM membantu mereka untuk menyukai pekerjaan dan membuat mereka lebih bergairah untuk datang ke tempat pekerjaan. Gugus juga menjalin adanya hubungan yang akrab dari semua karyawan sehingga menunjang adanya pemecahan dari banyak masalah, sebelum masalah tersebut menimbulkan keluhan.

Secara sederhana berikut ini adalah sasaran yang ingin dicapai melalui kegiatan GKM (PMMI, 2000:31) :

- a. Mengurangi kesalahan kerja dan meningkatkan mutu
- b. Menciptakan kerja sama yang lebih baik
- c. Meningkatkan kepedulian karyawan dalam menjalankan tugasnya
- d. Melatih keterampilan karyawan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya
- e. Mengembangkan hubungan yang lebih harmonis dan komunikatif antara manajer dan karyawannya.
- f. Mendorong pengembangan pribadi dan kepemimpinan.

#### **2.2.4 Keuntungan GKM**

Pembangunan manusia yang seutuhnya atau *people building* adalah falsafah yang mendasari pembentukan GKM, yaitu suatu bentuk penghargaan terhadap manusia sebagai karyawan pelaksana. Karena dengan melaksanakan program GKM, berarti memberi kesempatan kepada karyawan untuk sejenak mengambil jarak dari pekerjaan rutinnnya, dan mencoba mengevaluasi proses dan hasil kerjanya, memikirkan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya, membuat keputusan-keputusan penting yang berhubungan dengan pekerjaannya. Semua itu menunjukkan bahwa karyawan diperlakukan sebagai manusia utuh, bukan sebagai robot yang bekerja tanpa pikiran dan perasaan.



Hal positif yang juga akan tumbuh bersamaan dengan berkembangnya kegiatan GKM adalah terciptanya suasana kerja yang kooperatif dan mendorong karyawan untuk terus-menerus menggali kreatifitas dan potensi yang dimilikinya.

Berikut ini adalah beberapa keuntungan dari kegiatan GKM menurut Crocker, Charney, Chiu (2004:34) :

1. Pembuatan tujuan kelompok menciptakan semangat kerja sama
2. Anggota kelompok memiliki peranan dan mengkoordinasikan peranan mereka masing-masing dengan lebih baik.
3. Komunikasi antara manajemen dan buruh meningkat, begitu juga diantara para pekerja sendiri.
4. Moral meningkat banyak
5. Para pekerja dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru serta mnegembangkan semangat kerjasama yang lebih tinggi.
6. Kelompok mengambil inisiatif sendiri dan melakukan tugas memecahkan persoalan yang seharusnya dilakukan manajemen.
7. Hubungan manajemen dan buruh meningkat banyak.

Selain itu menurut Crocker, Charney, Chiu (2004:35) manajemen GKM juga memperoleh keuntungan berikut ini :

1. Orang menangkap persoalan yang seharusnya dengan lebih cepat
2. Lebih banyak tekanan diberikan pada tahap perencanaan
3. Cara berfikir yang berorientasi pada proses memperoleh dorongan
4. Orang memusatkan perhatian pada persoalan yang lebih penting
5. Setiap orang ikut ambil bagian dalam membina sistem baru.

### **2.2.5 Manajemen Partisipasi**

Gugus Kendali Mutu menggunakan manajemen partisipasi atau gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up*). Dalam gaya manajemen partisipasi ini manajemen mengambil keputusan tetapi karyawan turut serta mencari cara memperbaiki prestasi kerja dalam pekerjaan

(Barra, 1992 : 40). Filsafat bahwa karyawan memahami pekerjaannya sendiri paling baik dan memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas dilaksanakan secara efektif dalam program ini.

## 2.2.6 Teknik GKM

Langkah pemecahan masalah dalam GKM dilaksanakan menurut *control circle* Deming dengan menggunakan siklus pengendalian dari PDCA (*Plan, Do, Check, and Action*) dan 7 alat bantu statistik yang dilaksanakan dalam 7 langkah.

### 2.2.6.1 Siklus Deming

Setiap tahap PDCA harus dilakukan dengan seksama agar pengendaliannya efektif. Proses pengendali dalam TQM meliputi 4 tahap yang berulang dan tiap pengulangan dari proses ini akan mempunyai derajat nilai yang lebih tinggi dari sebelumnya. Adapun daur pengendalian tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. *Plan* (P) – Perencanaan

Perencanaan dalam lingkaran PDCA bukanlah sesuatu yang abstrak, hanya ada dalam kepala. Langkah pertama adalah penyusunan rencana kerja sebelum memulai kegiatan dengan mengacu pada konsep 5W + 2H. Kegiatan ini mencakup :

- a. Menemukan tema dengan cara sumbang saran, dari hasil sementara akan muncul permasalahan yang paling tinggi dampaknya.

- b. Mencari sebab, yaitu menganalisa situasi, mengapa tema dipilih, mencari sebab dari persoalan yang timbul serta menetapkan prioritas yang dimiliki.
  - c. Meneliti atau mencari sebab yang paling mungkin
  - d. Pemecahan masalah atau tindakan penanggulangan
2. *Do (D)* – Pelaksanaan
- Adalah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan program kerja, metode kerja yang telah disepakati dalam tahap perencanaan terdahulu.
3. *Check (C)* – Pemeriksaan
- Yaitu pemeriksaan hasil kerja dengan cara membandingkan dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.
4. *Action (A)* – Tindakan
- Adalah memperbaiki kesalahan terdahulu, sehingga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kegiatannya mencakup :
- a. Mencegah terulangnya masalah yang sama, meliputi standarisasi yaitu mempertahankan atau memperbaiki standar dan mengadakan pengawasan serta pengaturan.
  - b. Meninjau masalah atau persoalan yang belum terpecahkan dan menetapkan rencana untuk dibahas

### 2.2.6.2 Tujuh Langkah Pemecahan Masalah

Pada awalnya proses kegiatan ”*continuous improvement*” yang dilakukan oleh GKM dilaksanakan dengan teknik pemecahan masalah 8 langkah PDCA. Proses ini

merupakan bagian tidak terpisahkan dari sistem manajemen *Total Quality Control* (TQC). Tetapi dalam perkembangan selanjutnya, terjadi perubahan konsep berpikir para pakar manajemen mutu yang menyebabkan TQC harus mengalami transformasi lebih lanjut, dan dalam perkembangannya kini dikenal dengan nama *Total Quality Management*. Seiring dengan perubahan tersebut, diperkenalkan pula teknik pemecahan masalah dengan proses yang lebih praktis, yaitu 7 langkah PDCA. Dengan perubahan ini diharapkan akan mempermudah kelompok-kelompok peningkatan mutu untuk memutar roda kegiatan "*continuous improvementnya*". Berikut ini adalah 7 langkah pelaksanaan GKM (PMMI, 2000 : 57) :

1. Menentukan tema dan judul perbaikan

Mencantumkan persoalan mutu yang telah diperoleh melalui sumbang saran seluruh anggota GKM. Kemudian persoalan mutu tersebut dianalisa untuk memilih masalah utama dengan alat bantu *control chart*, histogram, diagram pareto dan grafik.

2. Menganalisa penyebab

Kegiatan pada langkah ini adalah mencari faktor-faktor yang diduga dapat menjadi penyebab timbulnya persoalan, sesuai dengan judul yang telah ditetapkan pada langkah sebelumnya. Penelusuran penyebab biasanya menggunakan alat bantu *fishbone* diagram agar memperoleh gambaran yang menyeluruh dari suatu susunan hubungan sebab-akibat.

3. Menguji dan menentukan penyebab dominan

Setelah memilih beberapa penyebab yang dianggap dominan pada langkah sebelumnya, maka proses berikutnya adalah mengetahui sejauh mana penyebab-penyebab tersebut benar-benar mempunyai korelasi yang erat dengan persoalan yang timbul. Untuk itu diperlukan suatu pengujian terhadap masing-masing penyebab yang telah dipilih tersebut dengan menggunakan alat bantu scatter diagram.

4. Membuat rencana dan melaksanakan perbaikan

Pada langkah ini prioritas masalah dan masalahnya telah terungkap, maka proses yang akan dilaksanakan adalah menyusun rencana perbaikan dan melaksanakan uji coba perbaikan secara teliti. Dalam menyusun rencana perbaikan digunakan alat bantu 5W + 2H, yaitu *Why, What, Where, When, Who, How, How Much*.

5. Meneliti hasil

Pada langkah ini akan diteliti sejauh mana pelaksanaan perbaikan yang telah dilakukan memberikan hasil. Untuk itu perlu dilihat kembali kondisi sebelum perbaikan dan dibandingkan dengan kondisi setelah perbaikan dengan menggunakan alat bantu diagram pareto.

6. Membuat Standar baru

Hasil perbaikan yang telah dicapai pada langkah sebelumnya harus diikuti dengan proses pembakuan yang terdiri dari 2 hal :

- a. Standar prosedur, yaitu penjabaran prosedur pelaksanaan kerja yang harus diikuti untuk mencegah timbulnya persoalan yang sama.



b. Standar hasil, yaitu kinerja yang dapat dicapai jika prosedur pelaksanaan tersebut diatas dijalankan dengan benar.

#### 7. Mengumpulkan data baru dan menentukan rencana berikutnya

Setelah suatu perbaikan telah berhasil dilaksanakan dan membuahkan standar baru, maka pada akhir perbaikan selalu diikuti dengan peninjauan kembali terhadap persoalan-persoalan yang mungkin masih tersisa, atau persoalan baru yang timbul dan harus segera diatasi. Pada langkah ini anggota gugus mutu mulai mengumpulkan data dan menentukan tema berikutnya.

#### 2.2.6.3 Tujuh Alat Bantu Statistik dalam GKM

Pelaksanaan program GKM yang sedang menjalankan program perbaikan atau peningkatan mutu, harus benar-benar menggali penyebab-penyebab yang sesungguhnya dari persoalan yang akan diselesaikan. Karena hanya dengan menemukan dan memahami penyebab yang sesungguhnya, maka program perbaikan mutu bisa membawa hasil yang maksimal.

Untuk memudahkan pelaksanaan program peningkatan mutu, pakar kualitas W. Edwards Deming mengajukan cara pemecahan masalah melalui proses statistik yang dilandasi tujuh alat statistik utama. Berikut ini adalah tujuh alat bantu tersebut yang digunakan dalam pelaksanaan GKM (PMMI, 2000 : 75) :

##### 1. *Fishbone Diagram / Cause and effect diagram*

Yaitu diagram yang menunjukkan hubungan antara karakteristik kualitas produk dan penyebab persoalan. Dalam menyusun diagram ini diperlukan alat bantu yang



lain yaitu : Brainstorming dan stratifikasi untuk mengelompokkan faktor-faktor penyebab yang akan dicantumkan dalam 4M dan 1L yaitu mesin, material, metoda, manusia dan lingkungan dengan menunjukkan :

- a. Akibat kualitas
- b. Penyebab faktor-faktor yang berpengaruh yang mengakibatkan sesuatu pada kualitas.

## 2. *Check Sheet*

Merupakan alat pengumpul dan analisa data. Tujuan digunakannya alat ini adalah untuk mempermudah proses pengumpulan data bagi tujuan-tujuan tertentu dan menyajikannya dalam bentuk yang komunikatif sehingga dapat dikonversi menjadi informasi.

## 3. *Pareto Diagram*

Diagram pareto digunakan untuk mengklasifikasi masalah menurut sebab dan gejalanya. Masalah didiagramkan menurut prioritas atau tingkat kepentingannya dengan menggunakan formal grafik batang, dari yang paling besar di sebelah kiri ke yang paling kecil di sebelah kanan.

## 4. *Histogram*

Merupakan suatu diagram yang dapat menggambarkan penyebaran atau standar deviasi suatu proses. Data frekuensi yang diperoleh dari pengukuran menunjukkan suatu puncak pada suatu nilai tertentu.

## 5. *Control Chart*

Alat bantu ini digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan (trend) yang terjadi dengan jalan menggambarkan atau memetakan data selama periode waktu tertentu.

#### 6. *Scatter Diagram*

Kegunaan dari diagram ini adalah untuk menguji apakah terlihat hubungan (korelasi) dari suatu penyebab atau faktor terhadap karakteristik atau faktor lain. Semakin besar penyebaran diagram yang diperoleh maka korelasi antar kedua variabel tersebut semakin jauh.

#### 7. *Grafik*

Alat bantu ini menggambarkan sejumlah data-data hasil analisis secara ilmu statistik ke dalam suatu bagan tertentu agar mudah dimengerti dan mudah ditindaklanjuti.

Alat bantu lainnya yang juga digunakan dalam pelaksanaan GKM adalah (PMMI, 2000: 70) :

##### a. *Brainstorming* (sumbang saran)

Adalah cara untuk memacu pemikiran kreatif guna mengumpulkan ide-ide dari suatu kelompok dalam waktu yang relatif singkat. Ide-ide yang telah terkumpul dari *brainstorming* sering digunakan pada piranti lain guna analisis selanjutnya. Dalam kegiatan GKM, sumbang saran biasanya berfungsi sebagai sarana yang efektif dalam menemukan persoalan-persoalan yang dihadapi, juga saat mencoba menelusuri penyebab-penyebab yang mendominasi persoalan tersebut, disamping itu juga sangat bermanfaat untuk mencetuskan kreasi-kreasi yang orisinil dalam

membuat rencana perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan. Dan pada gilirannya akan melahirkan inovasi-inovasi baru, prosedur-prosedur baru dan sebagainya

b. Nominal Group Teknik

Adalah alat bantu pengumpulan ide / pendapat (seperti *brainstorming*) dengan cara menentukan prioritas berdasarkan nominasi kelompok. Akan tetapi di dalam tekniknya, terutama didalam pengumpulan ide, dalam NGT dilakukan dengan diam yaitu dengan cara menuliskan pendapat pada kertas / kartu pendapat yang tersedia, tanpa mencantumkan nama.

c. Stratifikasi

Merupakan teknik pengelompokan data ke dalam kategori-kategori tertentu, agar data dapat menggambarkan permasalahan secara jelas sehingga kesimpulan dapat lebih mudah diambil. Stratifikasi ini digunakan untuk persiapan dalam membuat diagram pareto.

### 2.2.7 Mengukur Kemajuan Kegiatan GKM

Ada 3 jenis pengukuran yang digunakan untuk mengukur kemajuan kegiatan GKM, yaitu ukuran produktifitas obyektif, ukuran sikap subyektif mengenai pengaruh gugus terhadap organisasi, dan analisis proses intern yang berlangsung dalam gugus. Cara temudah untuk mengukur keberhasilan adalah menggunakan ukuran obyektif, artinya perbaikan nyata yang telah terjadi karena hasil kerja GKM. Menurut Crocker, Charney, Chiu (2004 : 240-241) analisis peningkatan produktifitas secara obyektif dapat ditujukan untuk persoalan dibawah ini :

- a. Mutu yang lebih baik yang diukur dengan penolakan, lebih sedikit produk yang rusak, dan lebih sedikit pengerjaan ulang.
- b. Lebih sedikit scrap atau sisa
- c. Kuantitas produksi yang lebih besar
- d. Penurunan biaya marginal langsung (biaya untuk menghasilkan satu unit tambahan).
- e. Penurunan biaya prasarana atau biaya tetap
- f. Penggunaan peralatan, mesin, dan fasilitas yang lebih baik
- g. Penurunan jumlah kecelakaan dan perhatian lebih besar atas keselamatan kerja dan pemakaian peralatan keselamatan
- h. Penurunan pengeluaran untuk pemeliharaan pabrik dan peralatan
- i. Lebih sedikit waktu menunggu
- j. Kenaikan jumlah langganan dan nilai penjualan
- k. Kepuasan pelanggan yang lebih besar seperti terlihat dari lebih sedikit keluhan langganan, dan lebih sedikit waktu kerja yang dipergunakan untuk memecahkan persoalan.
- l. Prosedur kerja yang lebih sederhana bagi sebagian karyawan

Selanjutnya, penting untuk pengendalian dan perencanaan berikutnya, perlu diukur perubahan sikap karyawan maupun manajemen yang dalam hal ini merupakan target dari pelaksanaan GKM. Pergaulan, kepuasan, saling percaya, dan kerja sama jauh lebih sukar untuk diukur daripada produktifitas. Banyak persoalan dalam usaha untuk menunjukkan hal ini dalam bentuk kuantitas dan membuktikan bahwa tidak hanya telah dicapai perbaikan, tetapi juga perbaikan tersebut memang disumbangkan oleh kegiatan gugus.

Sukses diukur dalam perubahan sikap, tidak hanya diantara pekerja, tetapi lebih penting lagi dari pihak manajemen. Perubahan sikap manajemen ke arah yang lebih memperhatikan gagasan karyawan, makin mendukung usaha karyawan serta menerimanya, dan perubahan tingkah laku manajemen dari menyuruh menjadi mendengarkan, menandakan keberhasilan program.

### 2.3 Pelayanan (Jasa)

Jasa merupakan hasil akhir perusahaan yang unik dan beraneka ragam yang tumbuh dengan sangat cepat. Jasa adalah kegiatan yang dilakukan untuk orang lain. “Jasa atau pelayanan (*service*) menurut Kotler adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun” (Nasution, 2001: 61).

Jasa memiliki empat karakteristik utama (Tjiptono, 2001: 24):

1. *Intangibility* (tidak berwujud)

Jasa bersifat *intangible*, maksudnya tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli atau dikonsumsi.

2. *Inseparability* (tidak terpisahkan)

Jasa umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan.

3. *Variability* (keanekaragaman)

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non-standardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan di mana jasa tersebut dihasilkan.

4. *Perishability* (tidak tahan lama)

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan untuk dijual atau dipakai kemudian.



Zeithmal, Berry, dan Parasuraman mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa (Yamit, 2005: 11) yaitu:

1. *Tangibles* (bukti langsung), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. *Reliability* (kehandalan), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
3. *Responsiveness* (daya tangkap), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. *Assurance* (jaminan), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan.
5. *Empaty*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

### 2.3.1 Kualitas Pelayanan

Dalam sebuah organisasi yang bergerak sebagai penyedia jasa, kualitas pelayanan merupakan masalah yang harus benar-benar dipertimbangkan karena dari dimensi inilah yang akan menjadi pembeda dari jenis perusahaan jasa lainnya. Salah satu cara utamanya adalah dengan berusaha untuk memberikan pelayanan yang lebih tinggi daripada pesaingnya. Kualitas pelayanan yang tinggi dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat serta menghasilkan profitabilitas yang tinggi. Pemberian kualitas pelayanan yang tinggi merupakan suatu strategi bagi suksesnya suatu bisnis dalam situasi persaingan yang ketat untuk mencapai tujuan memperoleh keuntungan.

Bates dan Hoffman (1999: 338) menjelaskan bahwa “kualitas pelayanan merupakan penilaian pelanggan terhadap proses penyediaan jasa”. Dengan demikian pengevaluasian kualitas pelayanan berarti pengevaluasian terhadap proses produksi



jasa. Dalam hal ini Bates dan Hoffman (1999: 340) menjelaskan bahwa hal yang patut diperhatikan dalam kualitas pelayanan adalah:

1. Persepsi kualitas tergantung pada perbandingan antara harapan pelanggan mengenai jasa atau layanan tertentu dengan kenyataan sebenarnya yang diterima oleh pelanggan dari layanan tersebut.
2. Pelanggan akan menilai kualitas tidak berdasarkan hasil akhir yang didapat pelanggan dari layanan atau jasa yang diterima, tetapi juga didasarkan pada proses penyediaan jasa tersebut.

Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan barang maupun jasa perusahaan, maka pelangganlah yang menentukan kualitas suatu barang atau jasa yang diterima. “Kuncinya adalah melebihi keinginan pelanggan akan mutu pelayanan” (Nasution, 2001: 67). Bila nilai pelayanan dari suatu perusahaan melebihi pelayanan yang diharapkan, pelanggan cenderung menggunakan penyedia jasa itu lagi. Keberhasilan perusahaan jasa tersebut dalam mempertahankan pengguna jasa tergantung dari penyedia jasa tersebut dalam mempertahankan pelayanannya secara terus-menerus sesuai keinginan pelanggannya.

“Penyedia jasa perlu mengenali harapan pelanggan sasaran, menyangkut kualitas jasa” (Nasution, 2001: 67). Perusahaan perlu memberitahukan kepada karyawannya mengenai pelayanan yang bagaimana yang akan diberikan kepada pelanggan sehingga karyawan memahami apa yang harus diberikan kepada pelanggan dan pelanggan mengerti apa yang akan diterima dari pelayanan yang diberikan

karyawan tersebut. Jadi, pelayanan apa pun yang disampaikan harus sesuai dengan keinginan pelanggan.

Bagi perusahaan jasa, peningkatan kualitas pelayanan secara berkesinambungan merupakan hal yang penting, karena kualitas yang semakin meningkat akan berpengaruh pada loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Loyalitas yang diberikan oleh pelanggan tersebut akan mencerminkan peningkatan pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan.

#### **2.4 Kepuasan Pelanggan**

Untuk mendefinisikan kepuasan pelanggan sebenarnya tidak mudah, karena pelanggan memiliki beberapa macam karakteristik, baik pengetahuan, kelas sosial, pengalaman, pendapatan, dan harapan. Kepuasan pelanggan dapat diketahui setelah pelanggan menggunakan produk dan jasa pelayanan. Dengan kata lain, kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli atau hasil evaluasi setelah membandingkan apa yang dirasakan dengan harapan. Sehingga definisi kepuasan pelanggan adalah “hasil (*outcome*) yang dirasakan atas penggunaan produk dan jasa, sama atau melebihi harapan yang diinginkan” (Yamit, 2005: 78). Sedangkan menurut Nasution (2001: 45) kepuasan pelanggan adalah “keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk atau jasa yang dikonsumsi”.

Harapan pelanggan merupakan referensi standar kinerja pelayanan, dan sering kali diformulasikan berdasarkan keyakinan pelanggan tentang apa yang akan terjadi. Langkah pertama dan mendasar yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah

#### 4. Survei kepuasan pelanggan

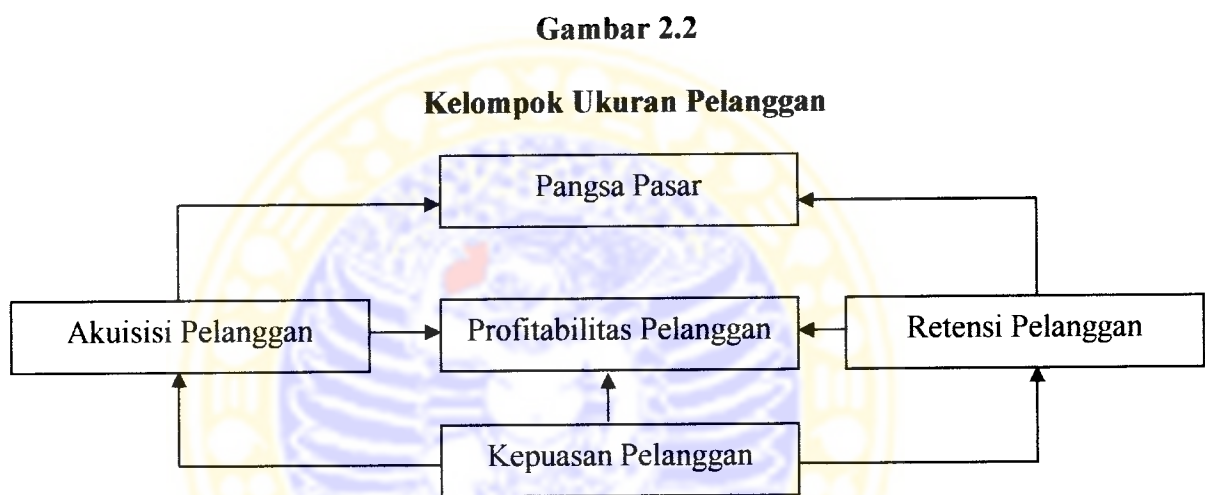
Metode ini bertujuan untuk mendapatkan tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan.

Pelanggan merasa tidak puas bila pelayanan yang diterimanya tidak sesuai yang diharapkan sehingga pelanggan kehilangan kepercayaan terhadap penyedia jasa tersebut. Untuk mencegah agar hal itu tidak terjadi, maka perusahaan harus berupaya untuk mengenali kesenjangan yang terjadi dalam pemberian pelayanan (gambar 2.3), kemudian mencari jalan keluar untuk mengurangi bahkan menghilangkan kesenjangan pelayanan tersebut. Lima kesenjangan yang diidentifikasi yang dapat mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa yang berkualitas (Nasution, 2001: 70) adalah:

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa.
4. Kesenjangan penyampaian jasa dan komunikasi eksternal.
5. Kesenjangan jasa yang dialami dan jasa yang diharapkan.

Persepsi pelanggan terhadap kepuasan merupakan penilaian subjektif dari pelayanan yang diperoleh. Tidak mengetahui apa yang akan diharapkan pelanggan merupakan salah satu penyebab timbulnya ketidakpuasan pelanggan yang mengakibatkan terjadinya keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan sangat sulit dihindari. Hal ini terjadi karena keanekaragaman harapan dan keinginan pelanggan yang tidak mungkin dapat dipenuhi seluruhnya oleh perusahaan (Yamit, 2005: 89).

Menurut Kaplan dan Norton (1996:59) tentang teori Balanced Scorecard mengenai *customer perspective* kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Semua ukuran tersebut dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat, yang dapat dilihat dalam gambar 2.2.



Sumber : Kaplan, Robert S dan David P Norton. 1996. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action : Terjemahan*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal : 60

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa :

### 1. Pangsa pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual

### 2. Retensi pelanggan

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

### 3. Akuisisi pelanggan

Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

### 4. Kepuasan pelanggan

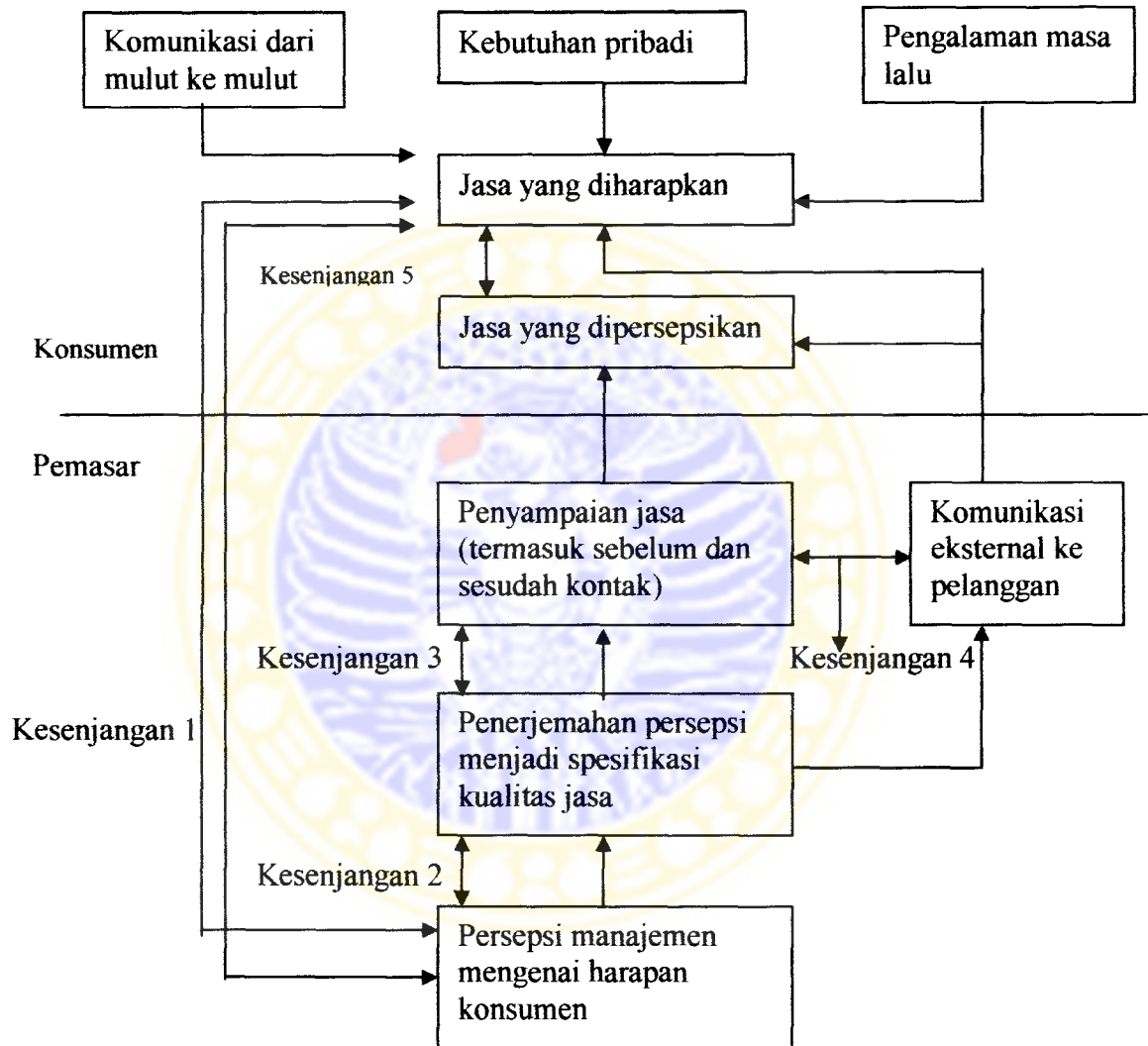
Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.

### 5. Profitabilitas pelanggan

Pengukuran terhadap *customer profitability* dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based Costing (ABC)*.



**GAMBAR 2.3**  
**MODEL KUALITAS PELAYANAN**



Sumber : Nasution, M.N., 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia. Halaman 71.

### 2.4.1 Survei Kepuasan Pelanggan

Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan terhadap pengguna layanan PT. Telkom Kandatel Madiun berdasarkan pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi pemerintah (sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25M.PAN/2/2004 Tanggal 24 Februari 2004). Keterangan lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran 1.

Unsur indeks kepuasan masyarakat yang digunakan adalah :

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
2. Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
3. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;

7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
12. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
14. Keamanan Pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Standar patokan mutu pelayanan dan kinerja unit pelayanan adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan**

NILAI PERSEPSI	NILAI INTERVAL IKM	NILAI INTERVAL KONVERSI IKM	MUTU PELAYANAN	KINERJA UNIT PELAYANAN
1	1,00 -1,75	25,00 - 43,75	D	Tidak baik
2	1,76 - 2,50	43,76 - 62,50	C	Kurang baik
3	2,51 - 3,25	62,51 - 81,25	B	Baik
4	3,26 - 4,00	81,26 -100,00	A	Sangat baik

Sumber : KEP/25M.PAN/2/2004

## 2.5 Hubungan GKM dengan Kepuasan Pelanggan

Gugus kendali mutu didefinisikan sebagai kelompok yang terdiri dari beberapa karyawan (3-10 orang) pada suatu unit kerja yang sama di sebuah perusahaan, yang melaksanakan program perbaikan atau peningkatan mutu dengan menggunakan metode pemecahan "PDCA Cycle" secara berkesinambungan dan bertujuan memberikan kepuasan pelanggan yang optimal dan juga memberikan kepuasan bagi kelompok itu sendiri. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu tujuan pelaksanaan GKM.

Ada 3 jenis pengukuran yang digunakan untuk mengukur kemajuan kegiatan GKM, yaitu ukuran produktifitas obyektif, ukuran sikap subyektif mengenai pengaruh gugus terhadap organisasi, dan analisis proses intern yang berlangsung dalam gugus. Cara temudah untuk mengukur keberhasilan adalah menggunakan

ukuran obyektif, artinya perbaikan nyata yang telah terjadi karena hasil kerja GKM. Analisis peningkatan produktifitas secara obyektif dapat ditujukan untuk persoalan kepuasan pelanggan. Pencapaian kepuasan pelanggan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan GKM.

Dari kedua paragraf diatas dapat disimpulkan bahwa GKM mempunyai kaitan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan. GKM bertujuan memberikan kepuasan pelanggan yang optimal dan tingkat kepuasan pelanggan juga sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan pelaksanaan GKM.

## **2.6 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian tentang GKM telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa penulis. Diantaranya yang terbaru adalah skripsi yang ditulis oleh Neny Setyorini yang berjudul Evaluasi Pelaksanaan GKM sebagai upaya meminimalisasi terjadinya produk cacat pada PT. Warahma Biki Makmur (MPS Tuban) MPS pada PT. HM. Sampoerna Tbk. Penelitian ini diajukan sebagai syarat memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga pada tahun 2006.

Penelitian yang dilakukan oleh Neny Setyorini ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, difokuskan pada pelaksanaan GKM dalam meminimalisasi terjadinya produk cacat. Hasil penelitian menggambarkan bahwa pelaksanaan GKM pada MPS Tuban telah mencapai sasaran, yaitu menurunkan terjadinya produk cacat, khususnya untuk rokok dengan *defect* kurang lem. Melalui pelaksanaan GKM, metode, material, alat, dan manusia dianalisis kontribusinya dalam hal peningkatan



kualitas serta kelemahannya untuk selanjutnya dicari penyelesaiannya. Untuk mencapai hasil produksi yang mendekati *zero defect*, factor-faktor tersebut haruslah sempurna sehingga proses produksi dapat berjalan dengan baik tanpa ada kesalahan yang berarti.

Penelitian yang lain juga pernah dilakukan oleh Rizky Ramadha Yudhya dengan judul Peran Penerapan GKM dalam biaya kualitas pada PT. Bogasari Flour Mills Tbk di Surabaya. Tulisan ini diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga pada tahun 2001. penerapan GKM pada perusahaan berperan dalam penerapan biaya kualitas. Analisa data yang diperoleh berdasarkan prosentase biaya kualitas dalam penjualan aktualnya untuk tahun sebelum dan sesudah ditetapkannya GKM. Hasil dari analisa data tersebut menunjukkan bahwa GKM berperan positif dalam biaya kualitas, sehingga terjadi penurunan pada pengeluaran biaya kualitas untuk tahun-tahun setelah penerapan GKM. Dan diharapkan pada tahun-tahun mendatang pengeluaran biaya kualitas dapat lebih diturunkan mengingat sifat dari GKM adalah penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan.

Walaupun penelitian tersebut berkaitan dengan GKM, tetapi penelitian tersebut mempunyai perbedaan baik dari segi permasalahan, dimensi waktu dan tempat pelaksanaan yang penulis lakukan saat ini. Penelitian ini dilakukan pada PT. Telkom Kandatel Madiun sebagai perusahaan jasa dan menitik beratkan pada upaya mencapai kepuasan pelanggan melalui pelaksanaan GKM.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip Moleong (2004:3) pendekatan kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu dengan mengembangkan konsep dan fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa.

Alasan pemilihan metode ini didasarkan pada kesesuaian pendekatan kualitatif deskriptif dengan penelitian yang dilakukan, yaitu :

1. Fokus penelitian terletak pada fenomena masa kini dalam konteks kehidupan nyata dimana PT. Telkom Kandatel Madiun pada saat ini telah melaksanakan GKM.
2. Skripsi ini tidak meneliti dan membandingkan data dari sejumlah perusahaan, tetapi hanya melakukan penelitian tentang pelaksanaan GKM pada perusahaan yang menjadi subyek penelitian saja.

### 3.2 Ruang Lingkup

Pada penelitian ini akan dilakukan pembatasan pada ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Subyek Penelitian

Sebagai subyek penelitian adalah PT. Telkom Kandatel Madiun.

2. Obyek Penelitian

Sebagai obyek penelitian adalah Gugus Kendali Mutu dan tingkat kepuasan pelanggan pada PT. Telkom Kandatel Madiun.

Pembatasan ruang lingkup penelitian ini dilakukan agar hasil pembatasan dapat mencapai sasaran dan lebih berfokus untuk menilai pelaksanaan Gugus Kendali Mutu dalam mencapai kepuasan pelanggan.

Fokus penelitian pada penelitian kualitatif disebut juga sebagai suatu masalah yang bersumber dari hubungan dua faktor atau lebih berupa konsep, data empiris, pengalaman atau unsur lainnya. Dalam bukunya Moleong (2004 : 237) mengemukakan bahwa penentuan fokus suatu penelitian memiliki dua tujuan :

1. Pertama, penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat menjadi lebih layak.
2. Penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Mungkin data cukup menarik tetapi jika dipandang tidak relevan, data itu akan dihiraukan.

Jadi fokus penelitian bertujuan untuk membatasi studi dalam penelitian sehingga obyek yang akan diteliti tidak akan terlalu luas. Adapun yang menjadi fokus penelitian ini adalah :

1. Gugus Kendali Mutu, meliputi :
  - a. Pengelolaan dan pengorganisasian GKM
  - b. Cara kerja GKM.
  - c. Hasil pelaksanaan dan kontribusi GKM
2. Peranan Gugus Kendali Mutu dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan mencapai kepuasan pelanggan
3. Kendala dalam pelaksanaan GKM dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut.

### **3.3 Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian**

Yang dimaksud dengan lokasi penelitian adalah tempat tertentu yang dipilih sebagai obyek penelitian, sedangkan situs penelitian adalah letak atau *site* dimana penelitian dilakukan dan dimana sebenarnya peneliti menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang diteliti. Penelitian ini mengambil lokasi di Madiun dengan situs pada PT. Telkom Kandatel Madiun.

Pemilihan lokasi dan situs ini berdasarkan pertimbangan bahwa PT. Telkom Kandatel Madiun sesuai dengan substansi penelitian dan dapat menyediakan data yang dibutuhkan. Sebagai salah satu BUMN yang memberikan jasa telekomunikasi

secara langsung pada masyarakat, Telkom selalu berupaya meningkatkan pelayanannya untuk memberikan kepuasan bagi pengguna jasa.

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subyek darimana data dapat diperoleh, dapat melalui informan dan dokumen. Dalam penelitian ini digunakan data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak dinyatakan dalam angka tetapi merupakan data yang diperoleh dari perusahaan. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka dari perusahaan.

Adapun rincian-rincian data kuantitatif dalam penelitian ini meliputi :

1. Laporan pelaksanaan GKM
2. Laporan hasil survei kepuasan pelanggan

Selain data tersebut diatas diperoleh juga data kualitatif berupa gambaran umum perusahaan meliputi sejarah singkat, lokasi, struktur organisasi, visi dan misi, budaya kerja dan tujuan jangka panjang.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data utama penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait dalam perusahaan dan juga observasi terhadap peristiwa terkait dalam perusahaan. Pihak-pihak yang terkait diantaranya Bagian *Business Performance* yang bertanggung jawab mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan GKM serta Bagian *Customer Care* yang bertanggung jawab atas pelaksanaan



aktifitas layanan kepada *customer*. Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber-sumber tertulis, dibagi atas sumber buku dan literatur ilmiah, ikhtisar-ikhtisar keuangan dan arsip-arsip perusahaan.

### 3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara berikut :

1. Survei pendahuluan

Peneliti mengadakan kunjungan awal ke PT. Telkom Kandatel Madiun untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan kondisi perusahaan yang terkait dengan masalah yang akan diteliti.

2. Penelitian lapangan

Kegiatan penelitian langsung terhadap objek menggunakan beberapa teknik yaitu sebagai berikut:

- a. Wawancara, dengan melakukan tanya jawab dengan Bagian *Business Performance* dan Bagian *Customer Care* .
- b. Observasi, dengan melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan GKM untuk tujuan memastikan bahwa aktivitas yang dilaporkan benar-benar terjadi, serta pengamatan pelaksanaan survei kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun kepada para pengguna layanan Telkom, khususnya kalangan rumah tangga di Kota Madiun.

- c. Dokumentasi, dengan cara melihat data yang berupa dokumen pelaksanaan GKM dan hasil pelaksanaan survei kepuasan pelanggan.

### **3.6 Analisis Data**

Tujuan dari analisis data adalah untuk meringkas atau menyederhanakan data agar lebih berarti dan dapat diinterpretasikan. Sesuai dengan jenis penelitian deskriptif, maka dalam penelitian ini digunakan analisis data kualitatif. Analisis data dilakukan dengan :

- a. Mengumpulkan data yang berhubungan dengan GKM dan survei kepuasan pelanggan.
- b. Mempelajari dan menelaah data yang dikumpulkan.
- c. Mengadakan pemilihan data yang diperlukan serta reduksi data.
- d. Menganalisis hasil kuesioner kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun. Menghitung persentase hasil berdasarkan ketentuan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No KEP/25M.PAN/2/2004. Prosedur penghitungan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 1.
- e. Menganalisis hasil CSLS (*Customer Satisfaction and Loyalty Survey*) Telkom, dibandingkan dengan target CSI-CLI 2006.
- f. Mengevaluasi secara keseluruhan pelaksanaan GKM dan menghubungkannya dengan hasil survei kepuasan pelanggan.

- g. **Membuat kesimpulan dan saran secara keseluruhan dari evaluasi pelaksanaan GKM dan hasil survei kepuasan pelanggan yang telah diteliti.**



## **BAB 4**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Telkom**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

Cikal bakal PT. (Persero) Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau PT. (Persero) Telkom adalah suatu badan usaha yang bernama Post-en Telegraaf Dienst yang didirikan dengan Staatsblad No. 52 tahun 1884. Penyelenggaraan telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu pada mulanya diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1905 tercatat 38 perusahaan telekomunikasi yang ada. Pada tahun 1906 diambil alih oleh pemerintah Hindia Belanda berdasarkan Staatsblad no. 395 tahun 1906. Sejak itu berdirilah Post Telegraaf en Telefon Dienst atau disebut PTT-Dienst ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan Staatsblad No.419 tahun 1927 tentang Indonesische Bedrijventwet (Undang-undang Perusahaan Negara).

Jawatan ini berlangsung sampai dikeluarkannya peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang (perpu) No. 19 tahun 1960 / Pemerintah RI, tentang persyaratan suatu perusahaan negara dan PTT-Dienst memenuhi syarat untuk tetap menjadi suatu perusahaan negara (PN). Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961 tentang pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi, disebutkan bahwa Perusahaan Negara sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 I.B.W dilebur ke dalam Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Pos dan Telekomunikasi).

Dalam perkembangan selanjutnya pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos dan Telekomunikasi ke dalam 2 Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan peraturan pemerintah No. 29 tahun 1965 maka berdirilah Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan pendirian perusahaan telekomunikasi (PN Telekomunikasi) diatur dalam peraturan pemerintah no. 30 tahun 1965.

Bentuk perusahaan negara ini dikembangkan menjadi Perusahaan Umum (perum) telekomunikasi melalui Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974. dalam peraturan tersebut dinyatakan pula perusahaan umum telekomunikasi (Perumtel) sebagai badan usaha tunggal penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum, baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Tentang hubungan telekomunikasi luar negeri pada saat itu juga diselenggarakan oleh PT. Indonesian Satellite Corporation (Indosat) yang masih berstatus perusahaan asing, yakni dari American cable and Radio Corporation, suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundangan negara Delaware, Amerika Serikat. Seluruh saham PT. Indosat dengan modal asing ini pada akhir tahun 1980 dibeli oleh negara RI dari American Cable and Radio Corporation.

Selanjutnya dalam rangka meningkatkan jasa telekomunikasi untuk umum, maka pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 1980 tentang telekomunikasi untuk umum yang isinya tentang perubahan atas peraturan pemerintah No. 22 tahun 1974. berdasarkan peraturan itu, Perumtel ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri



dan Indosat sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum internasional.

Memasuki Repelita V pemerintah memandang perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi karena sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu pembangunan sector lainnya. Untuk itu berdasarkan peraturan pemerintah no. 25 tahun 1991 tentang pengalihan bentuk perusahaan umum (perum) telekomunikasi menjadi persero, maka perumtel tersebut dengan segala hak, kewajiban dan kekayaan serta pegawai perumtel yang ada pada saat pembubarannya beralih sepenuhnya kepada persero yang bersangkutan. Dalam pasal 3 PP no. 25 tahun 1991 disebutkan bahwa modal yang ditempatkan dan disetorkan PT. Telkom saat pendiriannya berasal dari kekayaan negara yang tertanam dalam perumtel. Berdasarkan pasal 4 PP no.25 tahun 1991, pelaksanaan pendirian persero tersebut dilakukan menurut ketentuan kitab UU Hukum Dagang yang berlaku di Indonesia dan sekarang diperbaharui dengan dikeluarkannya UU no.1 tahun 1995 mengenai Perusahaan Perseroan. Selanjutnya dalam pasal 5 PP no.25 tahun 1991 disebutkan bahwa penyelesaian pendirian persero yang bersangkutan dikuasakan kepada menteri Keuangan yang dalam hal ini dapat menyerahkan hak substitusi kepada Menparpotel. Berdasarkan hal diatas, menparpostel selaku kuasa Menteri Keuangan bersama dengan Kepala Bir Hutkum dan Organisasi Deparpostel mendirikan PT. Telkom berdasarkan akta pendirian no. 128, tanggal 24 September 1991 dibuat dihadapan Imas fatimah, SH. Notaris di jJakarta yang kemudian diubah dengan akta perubahan No. 68, tanggal 11 November 1991, dibuat dihadapan Achmad bajumi, Sh, pengganti

Imas Fatimah, SH, notaries di Jakarta. Kedua akta tersebut disetujui oleh Menteri Kehakiman RI dengan usrat Keputusan no. C2-6370.HT.01.01 tahun 1991, tanggal 19 November 1991 dan didaftarkan di kantor Pengadilan Negeri Jakarta Selatan. Berdasarkan rapat umum luar biasa pemegang saham yang diadakan pada tanggal 4 Januari 1993 yang dinyatakan kembali dalam Akta Perubahan Anggaran dasar PT. Telkom, dibuat dihadapan notaries Achmad Bajuni SH di Jakarta yang disetujui oleh Menteri Kehakiman RI dan didaftarkan di Kantor Panitera Pengadilan Negeri Bandung, dilakukan perubahan pada pasal 1 Anggaran Dasar PT. Telkom mengenai perubahan kedudukan PT. Telkom dari Jakarta ke Bandung.

Perubahan di lingkungan Telkom juga terus berlangsung pada tahun 1995 terjadi perubahan besar-besaran meliputi :

- a. Restrukturisasi internal, dimaksudkan untuk menjadikan pengelolaan perusahaan menjadi efisien dan efektif, karena terjadi pemisahan antara bidang usaha utam (*core business*) bidang usaha terkait dan bidang usaha penunjang.
- b. Kerjasama operasi (KSO) yang merupakan kerjasama telekomunikasi di Divisi regional atau disebut unit KSO antara Telkom dengan suatu konsorsium swasta atau disebut sebagai mitra KSO yang terdiri dari beberapa investor dalam dan luar negeri dan penyelenggara jasa berkelas dunia yang berkewajiban membangun sejumlah saran telekomunikasi sesuai perjanjian.
- c. *Initial Public Offering* yaitu keputusan untuk menghimpun dana dari masyarakat luas melalui pasar modal, baik dari dalam maupun luar negeri

dengan cara menjual saham Telkom. Saham yang dikeluarkan ada yang dimiliki oleh negara dan tidak bisa dipindahtangankan kepada siapapun juga dengan hak istimewa untuk menentukan pencalonan, pengangkatan dan pemberhentian para anggota direksi yang dilaksanakan dalam Rapat Umum Pemegang Saham, selain itu dikeluarkan juga saham untuk umum dan kekayaan.

Sebagai hasil restrukturisasi, sejak Juli 1995 Telkom terdiri dari tujuh Divisi Regional dan satu Divisi Network yang keduanya mengelola bidang usaha utama (jasa telepon lokal dan jarak jauh dalam negeri). Divisi Regional menjadi pengganti struktur Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL) yang memiliki wilayah territorial tertentu. Namun hanya menyelenggarakan jasa telepon local dan mendapat bagian dari jasa telepon Sambungan Langsung Jarak Jauh (SLJJ), Sambungan Langsung Internasional (SLI) melalui perhitungan interkoneksi. Sedangkan Divisi Network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional.

Divisi Regional (DIVRE) Telkom mewakili wilayah sebagai berikut :

- a. DIVRE I, Sumatera dan kepulauan sekitarnya
- b. DIVRE II, Jakarta Raya meliputi Jabotabek ditambah Serang, Karawang, dan Purwakarta.
- c. DIVRE III, Jawa Barat minus Serang, Karawang, Bogor, dan Purwakarta
- d. DIVRE IV, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
- e. DIVRE V, Jawa Timur dan Madura

- f. DIVRE VI, Seluruh kalimantan
- g. DIVRE VII, Kawasan Timur Indonesia yang terdiri dari seluruh Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua.

#### 4.1.2 Tujuan dan Produk Telkom

*Business objective* yang akan dicapai adalah:

1. Aspek bisnis dan layanan: menjadi *full service* dan *network provider* dengan kemampuan *multiservice bundling* dan menjadi *leader* dalam bisnis *infocom*.
2. Aspek *financial*: meningkatkan pertumbuhan pendapatan operasi dan *net income* dengan CAGR minimal 20%.
3. Aspek SDM: meningkatkan kompetensi penuh SDM sesuai dengan bidang bisnis *infocom* dan meningkatkan *operating revenue*.
4. Aspek proses bisnis internal: menjadi *role model* bagi perusahaan di Indonesia.

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya dalam berkomunikasi baik pelanggan bisnis, pelanggan residensial, maupun pelanggan sosial, PT Telkom menyediakan berbagai macam produk jasa yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Produk-produk jasa telekomunikasi PT Telkom meliputi:

1. *Telkom phone* atau sambungan telepon pelanggan adalah fasilitas telekomunikasi (telepon atau *facsimile*) yang ada di tempat pelanggan, termasuk dalam produk ini adalah Telkom Flexi.
2. *Value-added Service* (jasa nilai tambah), termasuk dalam produk ini adalah Telkom Memo, Telkom *Freecall*, *Premium Call*.

3. Telkom *pay home* (telepon umum), yang termasuk dalam layanan telepon umum ini adalah Telepon Umum *Coin* (TUC), Telepon Umum *Coin* Pelanggan (TUCP), Telepon Umum Kartu (TUK).
4. Warung TELKOM (WARTEL), wartel adalah tempat yang disediakan oleh pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum yang ditunggu baik untuk sementara maupun bersifat tetap.
5. Telkom Lokal atau panggilan lokal adalah panggilan antar pelanggan telepon dalam jarak dibawah 30 km atau didalam satu wilayah lokal.
6. Telkom SLJJ atau panggilan Sambungan Langsung Jarak Jauh adalah panggilan telepon jarak jauh di mana pelanggan telepon masih dalam satu wilayah negara tetapi berbeda wilayah sehingga dalam melakukan panggilan SLJJ harus menekan kode area.
7. Telkom SLI atau panggilan Sambungan Langsung Internasional adalah panggilan telepon internasional di mana pelanggan telepon berbeda wilayah negara sehingga dalam melakukan panggilan SLI harus menekan kode negara.
8. Telkom *Card*, termasuk dalam produk ini adalah Kartu Telepon *Magnetic*, Kartu Telepon *Chip*, Kartu Bebas.
9. Telkom *Internet-Network* adalah layanan akses internet dengan kecepatan rendah (Telkomnet ASTInet).
10. Telkom *Vision* adalah layanan produk Telkom berupa TV kabel yang bekerjasama dengan PT Indonusa sebagai anak perusahaan.



11. Telkomsel, anak perusahaan Telkom yang menyelenggarakan layanan *celluler mobile phone* dengan teknologi GSM.
12. Telkom *Intel Carrier*, termasuk dalam produk ini adalah interkoneksi jaringan, interkoneksi kasa, dan produk sewa jaringan.
13. *Customer Service*, layanan Telkom yang disediakan untuk pelanggan dalam melakukan transaksi penjualan atau layanan purna jual, termasuk dalam layanan ini adalah Telkom 147 dan Telkom *Shop*.
14. *Information Service*, termasuk dalam layanan ini adalah *Infocom Yellow Pages* yang bekerjasama dengan PT Infomedia Nusantara, Telkom 108.

#### 4.1.3 Sasaran dan Strategi Bisnis Telkom

Strategi bisnis PT Telkom akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Multi service bundling*

Untuk mengembangkan bisnis *infocom*, Telkom harus dapat memberikan layanan berbeda yang terpadu. Dalam memasarkan sambungan telepon misalnya harus sudah mencakup layanan multimedia. Pelanggan tidak lagi mengenal Telkom hanya sebagai penyedia telepon tetapi sudah dapat menikmati berbagai layanan secara paket.

2. *Service excellent*

*Service excellent* sudah menjadi keharusan dalam berkompetisi. Layanan prima baik dari sisi kualitas produk, *delivery*, *price*, dan layanan purna jual menjadi bagian penting yang harus mendapat perhatian jajaran Telkom.

### 3. *Build business scale*

Membangun bisnis berskala besar sangat penting bagi Telkom yang harus dikenal sebagai *National Company*. Untuk itulah *Central Policy* harus diperkuat dan produk harus mencakup *National Wide*. Produk-produk dengan *branding local* perlu dihentikan kemudian dibuatkan standarisasinya sehingga apabila diimplementasikan secara nasional akan membentuk *business scale* yang besar dan kompetitif (*barrier to entry* bagi pesaing).

### 4. *Strong financial growth*

Pertumbuhan perusahaan secara finansial sudah sangat perlu ditingkatkan dan akan semakin menjadi kunci kesinambungan dan pertumbuhan.

#### **4.1.4 PT. Telkom Kandatel Madiun**

Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (Kandatel) Madiun merupakan salah satu dari lima Kandatel yang berada di wilayah jajaran Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dan bertanggung jawab terhadap pelayanan terhadap pelayanan jasa telekomunikasi yang umum dalam negeri di area Kandatel Madiun yang meliputi wilayah Madiun, Ponorogo, Ngawi, Kediri, Nganjuk, Tulungagung, Bojonegoro, dan Tuban.

Bisnis utama Kandatel Madiun adalah seluruh pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri yang menyediakan dan menyelenggarakan jasa melalui PSTN. Jenis jasa telekomunikasi yang disajikan adalah jasa telepon, telex, sewa sirkit, telepon umum, multi media, tele info, dan lainnya. Kegiatan bisnis pengelolaan

jasa telekomunikasi di Kandatel Madiun terdistribusi ke masing-masing Kancatel, unit pelayanan, dinas, bagian dan koordinator atau unit. Sebagai bagian dari organisasi PT. (Persero) Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Kandatel Madiun mempunyai visi, misi, kebijakan mutu, strategi serta budaya kerja yang lebih terspesifikasi, yaitu :

a. Visi

Menjadikan perusahaan jasa informasi dan komunikasi terdepan di Jawa Timur untuk memperoleh Telkom menjadi *Leading Infocom Company in the Region*.

b. Misi

1. Memberikan solusi jasa informasi dan komunikasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan
2. Melakukan pengelolaan usaha informasi dan komunikasi yang prima meliputi aspek hasil dan aspek pengelolaan.

c. Kebijakan Mutu

Kandatel Madiun memiliki komitmen untuk menyediakan jasa informasi dan komunikasi bermutu tinggi berupa jasa infocom, dengan menerapkan *Telkom Quality Management System (TQMS)* yang merupakan perwujudan budaya kerja perusahaan, untuk meningkatkan mutu secara berkesinambungan dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan, karyawan, dan pemilik perusahaan dengan melibatkan karyawan secara aktif, sehingga Kandatel Madiun menjadi perusahaan telekomunikasi terdepan di Jawa Timur.

d. Strategi

Strategi yang ditempuh oleh Telkom adalah sebagai berikut :

1. Mempercepat tersedianya sarana komunikasi yang memadai dan bermutu tinggi serta menjangkau seluruh lapisan masyarakat.
2. Meningkatkan mutu jasa dan mutu pelayanan serta memperluas jenis pelayanan jasa telekomunikasi.
3. Mempercepat perubahan Telkom menjadi perusahaan yang efisien, produktif, dan professional yang siap unuk bersaing dalam lingkungan yng kompetitif.
4. Meningkatkan kualitas SDM agar memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan, professional, produktif dalam menghadapi kemajuan teknologi serta menghadapi kemajuan teknologi serta lingkungan yang kompetitif.
5. Menggali sumber-sumber dana lain yang lebih inovatif dan menguntungkan perusahaan untuk membiayai pembangunan dan pengembangan usaha.

**e. Budaya Kerja**

Dalam lingkungan kerja Telkom dikembangkan budaya kerja sebagai berikut :

1. Bersih, transparan, dan professional (BTP)
2. Keteladanan pimpinan
3. Mengutamakan pelanggan
4. Inovasi
5. Iman, Budaya, dan Olahraga (IBO)
6. Berorientasi pada proses dan hasil
7. Meningkatkan kompetensi SDM

#### 4.1.5 Struktur Organisasi

Perusahaan sebagai suatu kesatuan dan tingkatan kerja dalam mencapai tujuan membutuhkan suatu sistem maupun organisasi guna melaksanakan dengan mudah. Struktur organisasi merupakan alat untuk mengoordinasikan dan mengatur semua kegiatan dari tingkatan kerja yang tersebar hingga yang terkecil. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas akan memudahkan para pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Struktur organisasi Telkom Kandatel Madiun bersifat fungsional serta menganut asas *line*, yaitu struktur organisasi fungsional disini menghimpun seluruh individu yang terlibat dalam suatu aktifitas yang berkaitan dalam suatu departemen. Pengaruh adanya asas *line* ini dapat dilihat pada setiap terjadi perubahan karena adanya perkembangan perusahaan dapat disesuaikan tanpa harus mengubah struktur dasar.

Kegiatan Gugus Kendali Mutu pada Telkom Kandatel Madiun dibawah pengendalian bagian *Business Performance* unit *Quality Management*. Bagian *Business Performance* melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Mengelola performansi Kandatel
2. Mengelola, menyiapkan, melengkapi, dan memelihara berbagai panduan atau prosedur operasi.
3. Mengelola upaya pencegahan *fraud*
4. Mengelola upaya pengendalian kualitas
5. melakukan supervisi dan monitoring pelaksanaan kerjasama kemitraan.



Sedangkan pelaksanaan aktifitas layanan kepada pelanggan berada dibawah tanggung jawab *Bagian Customer Care*. Struktur organisasi beserta tanggung jawab setiap bagian dapat dilihat lebih lengkap pada lampiran 2.

## **4.2 Gugus Kendali Mutu (GKM)**

### **4.2.1 Manajemen Mutu Telkom (MMT)**

Latar belakang dilaksanakannya GKM pada Telkom adalah dalam upaya mewujudkan Telkom sebagai operator kelas dunia yang memiliki daya saing tinggi dimana mutu sebagai faktor fundamental harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Penerapan TQM Telkom dituangkan dengan menerapkan sistem Manajemen Mutu Telkom (MMT) yang melibatkan seluruh jajaran Telkom. Melalui penerapan MMT diharapkan pengelolaan mutu terpadu dapat memberikan kepuasan total kepada pelanggan dan *stakeholder* Telkom.

Tujuan dari MMT ini adalah :

- a. Untuk mengintegrasikan seluruh upaya peningkatan mutu yang sudah ada agar pengelolaan perusahaan dapat lebih efektif, efisien, produktif dan terpadu sehingga seluruh upaya peningkatan mutu larut dalam kegiatan operasional perusahaan yang pada akhirnya akan memberikan *total satisfaction* kepada pelanggan dan pemegang saham.
- b. Membentuk budaya mutu sehingga kewajiban memberikan kepuasan kepada pelanggan baik internal maupun eksternal bagi setiap karyawan Telkom adalah mutlak dan tidak dapat didelegasikan.

Pada PT. Telkom Divre V upaya peningkatan yang telah ada dikelola dengan lebih baik lagi dan diarahkan pada peningkatan upaya yang lebih terintegrasi dengan operasional Divre V khususnya Kandatel. Berdasarkan keputusan direksi No.KD.6/HUKUM.200/OPSAR-40/1998 tanggal 9 Januari 1998, tentang Penerapan Sistem Manajemen Mutu Telkom (MMT) perlu ditindaklanjuti agar dapat terjamin penerapan dan hasilnya.

Sebagai tindak lanjut perlu dijabarkan dalam bentuk Penerapan Manajemen Mutu Telkom (MMT) di Divisi Regional V Jawa Timur sehingga mampu memberikan nilai tambah secara optimal. Penerapan MMT di operasional Divre V dalam bentuk mengintegrasikan seluruh aktifitas upaya peningkatan mutu yang sudah ada ke dalam sistem MMT, sehingga mampu meningkatkan kemampuan perusahaan.

Empat pilar atau kerangka dasar dari MMT, yaitu :

*a. Focused on customer*

MMT berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan baik eksternal maupun internal sehingga seluruh unit kerja harus selalu mengakomodasikan keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan dalam proses kegiatannya sehingga keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan tersebut dapat dipenuhi secara optimal. Misalnya pada Divre V Jatim, hal ini dilaksanakan dengan pelaksanaan Survei Kepuasan Pelanggan, pelaksanaan Survei Pelayanan, memetakan kebijakan *Corporate* dan hasil survei informasi lainnya ke dalam kebijakan mutu dan sasaran mutu Divre V, dan sebagainya.

*b. Focused on Process*

MMT berorientasi pada proses sehingga segala bentuk keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan baik eksternal maupun internal harus ditransformasikan ke dalam bentuk proses-proses kerja sehingga bila proses ini dilaksanakan secara konsisten maka akan dapat dipastikan bahwa apa yang dibutuhkan pelanggan dapat terpenuhi. Misalnya di Kandatel Madiun pemenuhan keinginan, harapan dan kebutuhan pelanggan yang terpetakan dalam Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu dapat ditransformasikan ke dalam proses-proses kerja dalam suatu kerangka Sistem Mutu. Proses-proses kerja ditransformasikan sampai dengan proses kerja di Unit Kerja Terkecil (UKT) dan dilaksanakan secara konsisten untuk menjamin bahwa keluarannya bermutu, perancangan dan penerapan sistem mutu di Divre V mengacu pada *Quality Management System* ISO 9000, dan sebagainya.

c. *Continuous improvement*

Sejalan dengan dinamisnya kebutuhan pelanggan maka MMT harus didukung oleh aktifitas *continuous improvement* dengan cara meningkatkan mutu proses kerja yang sudah ada secara kontinyu melalui aktifitas pengendalian mutu yang dilaksanakan oleh unit kerja yang berkaitan. Misalnya di Kandatel Madiun setiap proses kerja yang telah ada ditingkatkan secara kontinyu sejalan dengan peningkatan keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan, peningkatan mutu secara kontinyu berbasis pada proses terkecil yang ada pada Unit Kerja Terkecil melalui kegiatan *Business Process Improvement* dalam Gugus Kendali Mutu, dan sebagainya.

d. *Total Participation*

Yaitu keterlibatan semua pihak tanpa kecuali sesuai dengan level atau fungsinya masing-masing. Untuk itu diperlukan *commitment, involvement, leadership, support, dan activity* dalam bentuk behavior. Misalnya pada Kandatel Madiun kewenangan dan tanggung jawab mulai top manajemen hingga karyawan pelaksana dipetakan dalam organisasi dan pada proses-proses kerja dalam bentuk pembagian peran, adanya keterlibatan dan partisipasi secara total yang berbasis pada *team work* dan *trust* dari seluruh karyawan demi keberhasilan sistem Manajemen Mutu Telkom, dan sebagainya.

Berdasarkan ketentuan tersebut maka setiap Unit Kerja Terkecil (UKT) harus melaksanakan aktifitas pengendalian mutu dengan teknik-teknik kendali mutu yang sesuai sehingga setiap UKT identik dengan GKM dan seluruh Pimpinan Unit Kerja menjadi *Quality Leader (QL)* yang bertanggung jawab memimpin terjadinya mutu di unit kerjanya. Selain GKM, berkembang pula bentuk Proyek Kendali Mutu (PKM) yaitu suatu tim yang terbentuk untuk memecahkan masalah-masalah mutu di tingkat antar fungsi, PKM ini beranggotakan unit-unit kerja yang berkaitan.

Komposisi UKT, GKM, dan PKM pada Kandatel Madiun dapat dilihat pada lampiran 3. Dari lampiran itu dapat diketahui bahwa komposisi UKT, GKM, dan PKM yang ada menunjukkan telah meratanya pembentukan gugus di masing-masing UKT yang berarti pula tiap karyawan sudah menjadi anggota gugus dan melaksanakan pola kerja GKM.

#### 4.2.2 Pengelolaan dan Pengorganisasian GKM

Setiap MMT adalah pegawai atau unit kerja yang diberi tugas atau fungsi untuk mengelola MMT pada suatu unit organisasi. Pada tingkat Divre V Jatim, MMT dikelola oleh BP-PMT-GKM (Badan Pengelola Pengendalian Mutu Terpadu – Gugus kendali Mutu) yang mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab mengembangkan MMT lebih lanjut termasuk mengembangkan teknik-teknik kendali mutu yang tetap dan sesuai dengan kegiatan bisnis dan pelayanan telekomunikasi sehingga kegiatan pengendalian mutu Telkom menjadi larut dan mengalir dalam kegiatan operasional perusahaan dan aktifitas pengendalian mutu di Telkom dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Upaya pemastian mutu ini dilakukan secara internal yaitu dengan berubahnya peran menjadi “*Quality Management*” dan “*Evaluator*” Mutu yang melakukan “*Management Review*” dan secara eksternal berperan sebagai mediator antara manajemen Telkom dengan pelanggan dan badan eksternal yang independen.
- b. Melaporkan hasil kegiatan BP-PMK-GKM baik rutin maupun insidental, misalnya kegiatan apresiasi mutu tingkat kandatel maupun divisi.

Pada Kandatel Madiun, MMT dikelola oleh *Quality Management*, dibawah manajer *Business Performance*. Berkaitan dengan pengorganisasian PMT-GKM, pada masing-masing gugus biasanya terdiri dari :

1. Fasilitator atau *Quality Leader*



Tugasnya antara lain mengarahkan aktifitas GKM, menghadiri pertemuan-pertemuan kelompok, memberikan saran-saran pemecahan masalah apabila terjadi kemacetan, mencari ide-ide baru, melaksanakan tindak lanjut program, mengorganisir pertemuan-pertemuan informasi serta menyiapkan pelaksanaan presentasi. Pada unit-unit kecil di Kandatel Madiun, yang menjadi fasilitator adalah asisten manajer, sedangkan pada unit besar difasilitatori oleh senior supervisor atau supervisor. Misalnya, unit *Quality Management* adalah unit kecil sehingga asisten manajer menjadi fasilitatornya. Sedangkan Opharjar akses adalah unit besar sehingga didalamnya terdapat beberapa gugus dan yang menjadi fasilitator adalah senior supervisor.

## 2. Ketua dibantu Sekretaris

Tugasnya antara lain membangkitkan semangat kegiatan kelompok atau gugus, memimpin rapat atau pertemuan kelompok, dan mendokumentasikan hasil kegiatannya, menjaga kontinuitas kerja kelompok dengan cara memelihara koordinasi yang harmonis, menjaga agar rapat berjalan pada jalur yang benar, menjadi perantara utama antara kepentingan anggota kelompok dan atasan, serta menyasikan hubungan GKM yang dipimpin dengan GKM lain yang juga dipimpinnya. Pada Kandatel Madiun, yang menjadi ketua biasanya adalah karyawan yang mempunyai grade lebih tinggi atau senior, atau bisa juga karyawan yang dianggap mampu menjadi ketua gugus sesuai dengan hasil musyawarah UKT yang bersangkutan.

## 3. Anggota Kelompok

Tugasnya antara lain menghadiri pertemuan kelompok, berpartisipasi dalam pemecahan masalah melalui sumbang saran dan aktif bekerjasama, berusaha untuk mempelajari teknik kendali mutu dalam rangka penerapan Delta (Delapan langkah dan Tujuh Alat) dan teknik lainnya, melaksanakan setiap program kegiatan GKM serta berusaha untuk mengembangkan diri.

#### **4.2.3 Cara Kerja GKM**

Setiap unit kerja terkecil (UKT) yang identik dengan GKM bekerja memecahkan masalah-masalah mutu di setiap UKT. Waktu pertemuan dan penentuan tema dilakukan setiap seminggu sekali. Tema dan cara pemecahan masalah juga ditentukan oleh masing-masing gugus sesuai dengan struktur masalah yang ditemukan.

Struktur dari setiap masalah yang ada menentukan cara dan alat yang digunakan untuk memecahkan masalah tersebut. Adapun struktur dan cara pemecahan masalah adalah sebagai berikut :

##### **a. Pemecahan Masalah Mutu Yang Terstruktur**

1. Masalah sudah terstruktur dengan jelas sehingga untuk menanggulangnya tidak memerlukan perencanaan yang khusus artinya :
  - a) Masalah yang dihadapi sudah diketahui dengan jelas
  - b) Akibat yang ditimbulkan oleh masalah itu sudah diketahui dengan jelas
  - c) Solusi untuk mengatasi masalah tersebut juga sudah diketahui dengan pasti

Selanjutnya kejadian tersebut berikut beserta penanggulangannya harus dicatat dalam buku harian (*log book*) sebagai dokumentasi.

2. Masalah terstruktur jelas tetapi diperlukan suatu perencanaan sebelum langkah penanggulangan tersebut dilaksanakan.

Yang dapat digolongkan ke dalam struktur masalah ini adalah :

- a) Masalah yang dihadapi sudah diketahui dengan jelas
- b) Akibat yang ditimbulkan oleh masalah tersebut sudah diketahui dengan jelas.
- c) Solusi untuk mengatasi masalah tersebut juga sudah diketahui tapi perlu direncanakan terlebih dahulu untuk langkah-langkah kerjanya.

Untuk mengatasi masalah mutu seperti tersebut diatas diperlukan 3 langkah kegiatan yaitu :

- a. Menyusun rencana kegiatan

Alat bantu yang paling efektif untuk rencana perbaikan adalah tabel 5W + 1 (2) H sebab jika benar cara penggunaan alat bantu ini, maka tabel ini akan dapat memberikan bantuan bagaimana caranya membuat suatu perencanaan yang operasional karena :

- i) Unsur *WHY* (mengapa masalah ini harus ditanggulangi) dapat memberikan panduan kepada kita menemukan kendali mengapa masalah tersebut perlu diselesaikan.
- ii) Unsur *WHAT* (apa program penanggulangannya) dapat membantu kita menemukan solusi untuk memecahkan masalah tersebut.

- iii) Unsur *HOW* (bagaimana langkah kerja untuk mewujudkan "what" itu) dapat memandu dan membiasakan kita dalam membuat suatu rencana kerja yang operasional dalam langkah kerja yang terinci sehingga unsur *what* yang diprogramkan menjadi jelas tata laksana kerjanya dan tidak hanya sekedar berupa slogan atau jargon saja.
- iv) Selanjutnya unsur *WHO* (siapa yang akan melakukan), *WHEN* (kapan akan dilaksanakan), *WHERE* (dimana akan dilaksanakan atau akan dicoba) dan *HOW MANY* (berapa biaya yang diperlukan) akan lebih mempermudah pengawasan dan pelaksanaannya.

b. Melaksanakan rencana kegiatan

Aktifitas perbaikan dilaksanakan mengacu pada unsur *how* yang telah disusun sehingga setelah semua rencana pada unsur *how* tersebut dilaksanakan maka dapat dipastikan bahwa apa yang diprogramkan dalam unsur *what* tersebut akan terwujud dengan sendirinya.

c. Menyimpulkan hasilnya

Sebagai akhir dari aktifitas pemecahan masalah tersebut diatas maka perlu dianalisis manfaat yang diperoleh berupa kesimpulan yang dianalisis menurut unsur-unsur *quality* yaitu :

- 1) Mutu improvisasi itu sendiri (*Quality*) yang menguraikan keunggulan mutu dari hasil improvisasi tersebut dibandingkan dengan kondisi sebelumnya

- 2) Mutu biaya (*cost*) yang berkaitan dengan efisiensi yang diperoleh sebagai dampak dari pemanfaatan hasil improvisasi tersebut.
- 3) Mutu waktu pelayanan (*delivery*) sebagai dampak dari pemanfaatan hasil improvisasi tersebut.
- 4) Mutu keselamatan dan moral (*safety dan morale*) yang dapat dirasakan oleh pihak internal (pelaku aktifitas) dan eksternal (pelanggan) sebagai dampak dari pemanfaatan hasil improvisasi tersebut. Improvisasi tersebut dapat berupa alat atau sarana kerja, proses kerja dan sejenisnya.

Selanjutnya aktifitas ini didokumentasikan sesuai dengan formulir Tim Pengendalian Mutu Terpadu atau PMT – UKT A2 sebagai dokumen tindakan koreksi.

### 3. Masalah terstruktur yang tidak jelas

Yang tergolong masalah terstruktur yang tidak jelas adalah :

- a) Masalah yang dihadapi sudah diketahui dengan jelas
- b) Akibat yang ditimbulkan oleh masalah itu sudah diketahui dengan jelas
- c) Solusi untuk mengatasi masalah tersebut belum diketahui

Dalam kondisi seperti tersebut diatas maka masalah tidak akan dapat dipecahkan bilamana penyebab masalah tersebut tidak dapat diketahui dengan



jelas. Untuk menyiasati masalah serupa baik melibatkan satu maupun beberapa unit kerja diperlukan empat langkah kegiatan berikut ini :

1. Menganalisis penyebab masalah dan menentukan faktor-faktor penyebab yang paling berpotensi menimbulkan masalah. Untuk menganalisis faktor-faktor penyebab masalah dipergunakan diagram tulang ikan. Bilamana diagram ini digunakan secara benar, maka ia akan dapat membantu melacak faktor-faktor penyebab dengan tepat dan dalam waktu yang relatif singkat, karena :

i ) Secara sistematis telah ditentukan lima faktor penyebab yang dapat memberi panduan dalam mengenali faktor-faktor penyebab yang mengakibatkan timbulnya masalah, yaitu :

- 1) Faktor manusia, yaitu faktor penyebab yang berkaitan dengan kelemahan manusia di unit kerja yang menangani pekerjaan. Oleh karena itu maka unsur ini mendorong unit kerja atau tim yang bertalian untuk melakukan introspeksi diri (*inward looking*) terhadap kekurangan-kekurangan manusia yang ada pada kelompok yang kemungkinan turut berkontribusi terhadap timbulnya masalah. Hal-hal yang dapat menimbulkan masalah adalah yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemauan, dan sifat.
- 2) Faktor metode yaitu faktor-faktor penyebab yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan sistem yang mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan tersebut. Kelemahan tersebut antara lain yang

berkaitan dengan tata cara atau prosedur dan aturan-aturan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan tersebut.

- 3) Faktor mesin yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada bahan atau alat-alat yang sedang dipakai untuk membangun infrastruktur dimana masalah mutu itu terjadi. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas bahan yang sedang dipergunakan untuk memproses mutu suku cadang.
- 4) Faktor material atau bahan yaitu faktor-faktor penyebab yang berkaitan dengan kelemahan suku cadang yang diperuntukkan sebagai pengganti, bilamana ada bahan atau alat yang sedang dipergunakan mengalami kerusakan. Kelemahan tersebut antara lain yang berhubungan dengan kualitas dan kuantitas suku cadang.
- 5) Faktor Lingkungan yaitu faktor-faktor penyebab yang berhubungan dengan kelemahan yang ditimbulkan oleh lingkungan luar dari unit kerja yang menghadapi masalah tersebut.

ii) mampu menuntun pemakainya untuk melacak akar penyebab masalah dalam waktu singkat.

## 2. Menyusun rencana penanggulangan masalah

Rencana penanggulangan masalah disusun menurut tabel 5W + 1(2)H, dan dilaksanakan sesuai dengan yang telah disusun dari tabel 5W + 1(2)H tadi.

## 3. Melaksanakan rencana penanggulangan

Melaksanakan rencana penanggulangan masalah sama halnya seperti cara yang telah disebutkan diatas.

4. Menyimpulkan hasil kegiatan yang dianalisis menurut unsur-unsur mutu yaitu QCSDM seperti yang telah diuraikan pada poin sebelumnya.

Mengapa hanya disimpulkan hasilnya dan bukan distandarkan seperti layaknya teknik kendali mutu DELTA ? Pemecahan masalah yang terstruktur seperti yang telah dilakukan diatas sebenarnya adalah melakukan tindakan koreksi terhadap masalah-masalah mutu. Oleh karena itu maka tindakan ini belum sepenuhnya menjamin bahwa kejadian yang menimbulkan masalah mutu tersebut tidak terulang kembali. Dengan demikian maka proses kerja untuk menanggulangi masalah mutu tersebut tidak dapat distandarkan.

Selanjutnya aktifitas ini didokumentasikan semestinya sesuai dengan formulir Tim Pengendalian Mutu atau TPM-UKT B sebagai dokumen tindakan koreksi.

#### **b. Pemecahan Masalah Mutu yang Tidak Terstruktur**

Yang tergolong dalam masalah tidak terstruktur adalah :

1. Masalah yang dihadapi tidak jelas atau hanya dapat dirasakan saja bahkan tidak diketahui sama sekali bahwa di unit kerja bersangkutan sedang menghadapi masalah-masalah mutu.
2. Solusi untuk mengatasi masalah tersebut tidak diketahui
3. Akibatnya tidak diketahui secara pasti. Kadangkala akibat ini hanya diketahui secara umum atau bahkan hanya dapat dirasakan ada masalah-masalah mutu dalam unit kerjanya.

Mendorong pemecahan masalah mutu yang tidak terstruktur berarti mengarahkan kegiatan pada pelaksanaan tindakan pencegahan (*preventive action*) dan masalah-masalah mutu yang terstruktur akan menekankan aktivitas pada tindakan koreksi (*corrective action*). Untuk memecahkan masalah-masalah mutu yang tidak terstruktur inilah baru diperlukan konsep DELTA (delapan langkah dan tujuh alat) yang selama ini telah dipergunakan oleh GKM. Konsep DELTA sangat efektif untuk memecahkan masalah-masalah mutu yang tidak terstruktur dan sebaliknya tidak akan banyak memberi manfaat jika dipergunakan untuk memecahkan masalah-masalah mutu yang terstruktur.

Cara penggunaan DELTA sebagai alat memecahkan masalah-masalah mutu yang tidak terstruktur adalah sebagai berikut :

1. Langkah I : Menemukan Masalah
  - a. Mengidentifikasi masalah-masalah mutu.
  - b. Mengkuantisir masalah-masalah mutu dan menjadikannya tema untuk dikembangkan dengan memutar siklus PDCA. Proses pengumpulan data ini memerlukan alat kendali mutu *check sheet* dan untuk melihat urutan dominasi masalah diperlukan diagram pareto. Masalah yang menunjukkan akumulasi jumlah terbesar pada diagram pareto. Masalah yang menunjukkan akumulasi jumlah terbesar pada diagram pareto masalah dapat dipilih sebagai tema yang perlu diprioritaskan.
  - c. Menentukan pokok masalah sebagai sub tema atau judul bahasan pada PDCA yang bersangkutan.

Ruang lingkup masalah yang ada dalam tema bisa saja masih sangat luas sehingga perlu dilakukan stratifikasi masalah. Hasil stratifikasi digambarkan dalam diagram pareto dan diagram pareto akan menunjukkan prioritas masalah dari yang terbesar sampai yang terkecil. Prioritas yang ditunjukkan oleh kuantitas terbesar harus dipilih sebagai pokok bahasan dan ditetapkan menjadi sub tema atau judul bahasan.

Setelah pokok masalah diketahui, langkah selanjutnya adalah memperjelas masalah dengan melakukan analisis lebih dalam dengan alat-alat kendali mutu :

- a. Histogram untuk memastikan sejauh mana masalah hasil atau keluaran dari suatu kegiatan yang dilihat dari gambaran penyebaran hasil dan deviasinya.
- b. Diagram Kendali (*control chart*) untuk memastikan apakah proses untuk menghasilkan keluaran tersebut bermasalah atau tidak. Hal ini dapat dilihat dari tampilan diagram kendali (dalam batas-batas kendali atau tidak serta deviasinya berada di dalam atau di luar *speck*)
- c. Diagram pencar antara lain untuk memastikan seberapa besar pengaruh antara proses (sebagai variabel x) dan hasil (sebagai variabel y)

## 2. Langkah II : Menganalisa Penyebab

Analisa penyebab dilakukan dengan menggunakan diagram sebab akibat atau diagram tulang ikan. Setelah upaya menggali faktor-faktor penyebab dianggap sudah cukup maka perlu ditentukan dugaan penyebab yang dominan yaitu sub-sub faktor penyebab yang diduga mempunyai potensi yang besar terhadap timbulnya akibat.

## 3. Langkah III : Menentukan Masalah yang Dominan



Sub-sub faktor yang sudah digali dan diduga dominan perlu diuji dengan data baik dengan data historis maupun dengan data baru. Dari hasil pengujian data ini maka dapat diketahui secara kuantitatif seberapa besar masing-masing sub faktor penyebab yang diduga dominan tersebut memiliki kontribusi terhadap timbulnya masalah akibat yang tidak lain adalah pokok masalah. Untuk lebih memperjelas penggambaran dapat ditampilkan pareto penyebab dominan.

Selanjutnya harus ditetapkan secara jelas penyebab-penyebab yang dianggap dominan untuk direncanakan perbaikannya dan ditanggulangi. Sangat efektif bilamana setiap sub-sub faktor penyebab dicari pengaruhnya terhadap akibat dengan menggunakan diagram pencar.

#### 4. Langkah IV : Merencanakan Langkah Perbaikan dan Menentukan Target

Rencana perbaikan disusun dengan menggunakan tabel 5W+1H. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa rencana perbaikan harus sudah berupa langkah-langkah kerja yang operasional di unsur *How*-nya sehingga langkah-langkah kerja tersebut merupakan pengendalian proses kerja pada saat pelaksanaan rencana. Setelah rencana perbaikan disusun maka perlu ditetapkan target yang ingin dicapai oleh kelompok tersebut berupa hasil maksimal yang dapat dicapai dalam upaya menekan masalah.

#### 5. Langkah V : Melaksanakan Perbaikan

Pelaksanaan perbaikan dilakukan dengan selalu mengacu pada rencana yang sudah dibuat dan disepakati bersama. Yang lebih penting lagi perlu dilakukan saat melaksanakan rencana perbaikan adalah mengamati dampak dari kegiatan perbaikan tersebut dan melakukan pencatatan, sehingga bilamana kegiatan tersebut berdampak

negatif terhadap operasional dapat segera ditanggulangi sebelum menimbulkan kerugian yang lebih banyak atau lebih fatal. Setelah seluruh rencana perbaikan dilaksanakan dan ternyata menimbulkan dampak negatif bagi operasional maka hasil perbaikan proses kerja ini perlu dianalisis efektifitasnya.

#### 6. Langkah VI : Meneliti Hasil

Yang perlu diteliti dalam langkah ini adalah melihat keadaan akhir dari sisa permasalahan setelah perbaikan dilakukan yang meliputi :

- a. seberapa besar masalah yang dijadikan tema dapat ditekan
- b. seberapa besar pokok masalah yang dijadikan sub tema atau judul bahasan dapat ditekan.
- c. Seberapa besar target dapat dicapai

Selain meneliti hasil, perlu dicantumkan dampak positif yang mungkin diperoleh setelah melakukan kegiatan perbaikan. Selanjutnya manfaat lain yang diperoleh diuraikan menurut unsur QCDSM (*Quality, Cost, Delivery, Safety, Moral*) dan R (*Revenue*).

#### 7. Langkah VII : Standardisasi

Tujuan dari standardisasi ini adalah untuk mencegah timbulnya masalah yang sama terulang kembali. Dengan demikian maka standardisasi ini dapat dibagi dalam dua bagian yaitu :

- a. Standardisasi Prosedur, yaitu standar yang berupa langkah-langkah kerja yang harus dilakukan agar masalah serupa tidak muncul kembali atau minimal dapat mempertahankan hasil yang diperoleh.

- b. Standar Hasil berupa besaran hasil yang dapat diperoleh bilamana standar prosedur yang telah ditetapkan tersebut diimplementasikan dengan tertib pada unit kerja tersebut maupun unit kerja yang lain.

#### 8. Langkah VIII : Menentukan Rencana Selanjutnya

Pemecahan masalah mutu dalam PDCA berikutnya adalah mengutamakan penyelesaian masalah-masalah yang masih tersisa dari strata masalah yang sama, karena permasalahan yang ada dalam satu strata harus diselesaikan seluruhnya secara paripurna dan ditetapkan standarisasinya untuk mencegah terulangnya kembali masalah tersebut. Contoh pemecahan masalah mutu yang tidak terstruktur beserta penggunaan Delta dapat dilihat pada lampiran 4.

### **4.3 Hasil Pelaksanaan GKM**

#### **4.3.1 Risalah GKM**

Kontribusi yang diperoleh manajemen sebagai hasil pelaksanaan GKM adalah dari risalah-risalah GKM yang memuat proses kegiatan GKM dalam memecahkan masalah mutu di unit kerjanya. Risalah adalah dokumen hasil kegiatan pengendalian mutu yang dilakukan berdasarkan teknik kendali mutu yang telah dibekukan dan ditetapkan oleh manajemen serta telah ditentukan tata caranya. Ada 3 (tiga) macam risalah :

1. Risalah Delta, merupakan dokumen hasil kegiatan pengendalian mutu dengan teknik kendali mutu Delapan Langkah dan Tujuh Alat. Contoh Delta dapat dilihat pada lampiran 4.

2. Risalah Caraka 1 (Cara Kerja Akurat 1) merupakan dokumen hasil kegiatan pengendalian mutu untuk memecahkan masalah mutu yang masalah, akibat dan solusinya sudah diketahui dengan jelas tetapi dalam pelaksanaannya masih memerlukan pemecahan (dokumen tipe A2). Contoh Caraka 1 dapat dilihat pada lampiran 5.
3. Risalah Caraka 2 (Cara Kerja Akurat 2) merupakan dokumen hasil kegiatan pengendalian mutu untuk memecahkan masalah mutu yang masalah dan akibatnya sudah diketahui dengan jelas tetapi solusinya masih belum diketahui atau masih perlu dicari. (Dokumen B). Contoh Caraka 2 dapat dilihat pada lampiran 6.

Untuk proses pengenalan risalah, pengembangan bersama dan *continuous improvement* diadakan presentasi manajemen melalui Teknik Kendali Mutu (TKM) Delta dan Non Delta di bagian unit kerja terkait. Presentasi manajemen dimaksudkan untuk menolong para peserta menyebarluaskan ide dan cara penyelesaian masalah dari satu gugus ke gugus lainnya. Apabila presentasi manajemen tersebut menghasilkan risalah-risalah yang merupakan inovasi baru maka inovasi tersebut akan distandarisasikan. Bila memungkinkan, hasil standarisasi dapat diterapkan ke tingkat yang lebih lanjut ke tingkat divisi atau *corporate*. Bagi gugus yang berhasil menemukan inovasi dan distandarisasikan, diberikan reward untuk meningkatkan motivasi para anggotanya.

Selain presentasi manajemen juga dilaksanakan konvensi yang dinamakan Apresiasi Mutu. Apresiasi Mutu adalah suatu kegiatan mengaktualisasikan hasil

kegiatan peningkatan mutu yang bertujuan untuk mendorong persaingan yang sehat diantara gugus supaya selalu meningkatkan kualitas kerjanya. Apresiasi Mutu diadakan setahun sekali dan terbagi dalam empat tingkatan, yaitu :

1. Apresiasi Mutu Tingkat III : Setingkat Kandatel
2. Apresiasi Mutu Tingkat III : Setingkat Divisi
3. Apresiasi Mutu Tingkat III : Setingkat Corporate
4. Apresiasi Mutu Tingkat Nasional

#### **4.3.2 Inovasi**

Salah satu hasil tindak lanjut dari risalah-risalah GKM yang dihasilkan adalah dapat diajukan sebagai hasil inovasi yang dituangkan dalam risalah inovasi. Inovasi adalah hasil sumber daya manusia unggulan Telkom baik melalui hasil kerja kelompok maupun perorangan dalam unit kerjanya yang dihasilkan melalui penyaringan lebih lanjut atas risalah-risalah GKM. Inovasi meliputi :

1. Temuan baru, yaitu dari sesuatu yang belum ada menjadi ada dan memberi nilai manfaat kepada perusahaan dan diakui oleh manajemen setempat sebagai suatu temuan yang baru.
2. Rekayasa atau modifikasi, yaitu meningkatkan daya guna sesuatu yang sudah ada sehingga dapat berfungsi atau mempunyai manfaat lebih baik dari sebelumnya untuk mendukung kelancaran operasional dan diakui oleh manajemen setempat sebagai suatu rekayasa atau modifikasi baru.



3. Menemukan standar proses baru, yaitu menemukan standar proses kerja baru atau meningkatkan mutu standar proses yang lama.

Inovasi yang diakui dalam perhitungan kontrak manajemen tahun 2007 adalah inovasi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Inovasi yang membahas topik tentang perbaikan proses layanan untuk pelanggan external.
2. Inovasi yang diinputkan dalam Web NOVI (Web internal Telkom sebagai alat pengelola hasil inovasi)
3. Penulisan inovasi yang sesuai dengan kriteria format penulisan risalah inovasi.
4. Inovasi pada Web NOVI yang diperhitungkan dalam kontrak manajemen adalah inovasi dengan status teregristasi.

Format penulisan risalah inovasi adalah sebagai berikut :

1. Abstraksi atau *Overview*  
Ringkasan deskripsi pembuatan, operasional dan manfaat atau keunggulan dari inovasi.
2. Latar belakang atau *Business Need*  
Dimulai dari timbulnya ide sampai dengan tujuan pembuatan inovasi termasuk orisinalitasnya.
3. Deskripsi Operasional  
Tata cara pengoperasian mulai dari awal sampai dengan menghasilkan output yang diharapkan dengan rincian :
  - a. Hasil, Solusi, Lingkup Manfaat

- 1) Menjawab solusi masalah perusahaan
  - 2) Meningkatkan operasional
  - 3) Mudah atau sulit diimplementasikan
  - 4) Lingkup implementasi lokal sampai dengan nasional
- b. Kesenambungan dan integrasi
- 1) Lama penemuan bisa digunakan
  - 2) Mudah dikembangkan
  - 3) Dapat diintegrasikan dengan sistem lain
4. *Value Added*
- Penjelasan manfaat dan keunggulan dari sisi peningkatan nilai tambah, peningkatan *revenue* dan pengurangan biaya.
5. Kesimpulan
- Ringkasan manfaat dari inovasi secara keseluruhan serta etika pembuatan dari hasil inovasi.
6. Lampiran
- Kualifikasi inovator yang berupa pendidikan, grade, dan lainnya.
- Untuk memberikan penilaian pada hasil-hasil inovasi yang diajukan pada bagian Business Performance, setiap 6 bulan sekali di Kandatel Madiun diadakan Gelar Inovasi yang dinilai oleh Tim Mutu Kandatel Madiun. Selanjutnya setiap inovasi-inovasi yang terpilih dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, diinputkan pada Web NOVI yang kemudian akan diadakan penilaian pada tingkat Divre serta

*Corporate*. Prosedur, tata cara, dan bobot penilaian inovasi serta daftar inovasi Kandatel Madiun dapat dilihat pada lampiran 7.

#### **4.4 Peranan Gugus Kendali Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Mencapai Kepuasan Pelanggan**

##### **4.4.1 Peranan Gugus Kendali Mutu**

PT. Telkom Kandatel Madiun adalah perusahaan yang menghasilkan produk berupa layanan telekomunikasi, di mana kualitas pelayanan merupakan hal yang utama karena pelayanan yang berkualitas, dalam arti memenuhi bahkan melebihi keinginan dan harapan pelanggan, akan membuat pelanggan merasa puas. Pelanggan yang merasa puas akan melakukan pembelian ulang atas produk dan jasa pada saat kebutuhan yang sama muncul dikemudian hari sehingga akan menciptakan loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan akan meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan karena pelanggan yang loyal tidak akan beralih ke penyedia jasa yang lain (*competitor*) dan akan membuka kesempatan bagi perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru dengan adanya promosi melalui komunikasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*).

Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan tergantung pada kemampuan perusahaan untuk melakukan perbaikan terus-menerus terhadap pelayanan untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas yaitu yang memenuhi bahkan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Salah satu

usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah melalui pelaksanaan Gugus Kendali Mutu.

Banyak manfaat nyata yang diperoleh dari pelaksanaan GKM, diantaranya dapat memecahkan masalah-masalah mutu yang terstruktur maupun tidak terstruktur secara bersama dan mengadakan kegiatan perbaikan yang berkesinambungan dengan melibatkan seluruh karyawan. Selain itu, melalui aktifitas GKM juga diperoleh adanya kesadaran mutu pada setiap karyawan, adanya kerjasama tim yang kuat, adanya peningkatan komunikasi antara manajemen dengan karyawan maupun antar karyawan, adanya peningkatan moral, adanya kemandirian kelompok atau gugus dalam memecahkan masalah yang biasanya selalu ditangani oleh manajemen, serta karyawan memperoleh tambahan pengetahuan dan keterampilan baru. Perbaikan proses kerja yang berkesinambungan seperti itu diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan serta pada akhirnya dapat mencapai kepuasan pelanggan.

Kontribusi yang diperoleh sebagai hasil pelaksanaan GKM yang berupa risalah-risalah Delta, Caraka 1 dan Caraka 2 dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk manajemen dalam menyusun kebijakan manajemen selanjutnya. Salah satu contoh penggunaan risalah tersebut dapat dilihat pada lampiran 8, berupa pemecahan masalah keluhan pelanggan. Sedangkan risalah yang memenuhi syarat sebagai risalah inovasi baik berupa temuan baru, modifikasi maupun standar proses baru, diharapkan dapat menjawab permasalahan perusahaan di tingkat lokal, regional maupun nasional, serta dapat meningkatkan daya saing dalam bisnis komunikasi. Semua ini bermuara pada usaha peningkatan kualitas pelayanan dan mencapai kepuasan pelanggan.

#### **4.4.2 Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan**

Fokus kualitas adalah kepuasan pelanggan. Bagi PT. Telkom Kandatel Madiun, pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang mampu memberikan kepuasan pada pelanggannya dalam arti memenuhi standar mutu Telkom dan memenuhi keinginan dan harapan pelanggan. Kepuasan itu sendiri merupakan fungsi dari kinerja perusahaan dan harapan pelanggan. Jadi, jika kinerja berada di bawah harapan, pelanggan akan merasa tidak puas. Tetapi jika kinerja memenuhi harapan, pelanggan akan merasa puas. Dan jika kinerja melebihi harapan, pelanggan merasa sangat puas dan senang.

Bagi Telkom, kepuasan pelanggan merupakan salah satu elemen yang sangat penting. Hal ini lebih jelas dapat dilihat dari Visi, Misi, Kebijakan mutu, Strategi, Budaya kerja, serta Manajemen Mutu Telkom (MMT) selalu terdapat penekanan pada kepuasan pelanggan. Sebagai salah satu tolak ukur kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun, penulis mengadakan suatu survei kepuasan pelanggan yang dilaksanakan pada tanggal 2-7 Juli 2007 terhadap 150 responden dari pengguna layanan Telkom. Mengingat luasnya daerah pelayanan serta banyaknya pelanggan PT. Telkom Kandatel Madiun, survei ini dibatasi pada wilayah Kota Madiun, khususnya pelanggan dari kalangan rumah tangga. Pelaksanaan survei dengan cara membagikan kuesioner yang kemudian langsung diisi oleh responden.

Prosedur dan tata cara pelaksanaan survei mengacu pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah



(lampiran 1). Unsur-unsur pelayanan yang terdapat pada kuesioner ini adalah sebagai berikut :

1. Prosedur pelayanan
2. Persyaratan Pelayanan
3. Kejelasan petugas pelayanan
4. Kedisiplinan petugas pelayanan
5. Tanggung jawab petugas pelayanan
6. Kemampuan petugas pelayanan
7. Kecepatan pelayanan
8. Keadilan mendapatkan pelayanan
9. Kesopanan dan keramahan petugas
10. Kewajaran biaya pelayanan
11. Kepastian biaya pelayanan
12. Kepastian jadwal pelayanan
13. Kenyamanan lingkungan
14. Keamanan Pelayanan

Berdasarkan unsur-unsur pelayanan tersebut selanjutnya dibuat pertanyaan-pertanyaan kuesioner. Contoh form kuesioner survei kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun dapat dilihat pada lampiran 9.

Berdasarkan hasil survei kepuasan pelanggan, diperoleh hasil perhitungan akhir per unsur pelayanan dan hasil perhitungan secara keseluruhan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, dapat diambil kesimpulan seperti berikut ini :

1. Prosedur pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan sudah terlaksana dengan baik sehingga pelanggan merasa puas dengan kemudahan serta kesederhanaan prosedur pelayanan yang telah ditetapkan.
2. Persyaratan Pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya sehingga pelanggan merasa puas dengan persyaratan pelayanan yang telah ditetapkan.
3. Kejelasan petugas pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya) sudah terlaksana dengan baik sehingga pelanggan merasa puas dengan keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan.
4. Kedisiplinan petugas pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku sudah terlaksana dengan baik sehingga pelanggan merasa puas kesungguhan dan kedisiplinan petugas dalam memberikan pelayanannya.

5. Tanggung jawab petugas pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan sudah terlaksana dengan baik, sehingga pelanggan merasa puas dengan kejelasan wewenang serta tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. Kemampuan petugas pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat sudah diakui baik, sehingga pelanggan merasa puas dengan tingkat kemampuan petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan.
7. Kecepatan pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan, sehingga pelanggan merasa puas dengan kecepatan pelayanannya.
8. Keadilan mendapatkan pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan atau status masyarakat yang dilayani sudah dapat diterapkan dengan baik, sehingga pelanggan merasa puas dengan keadilan pelayanannya.
9. Kesopanan dan keramahan petugas mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan sangat baik, berarti sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan

menghormati sudah dilaksanakan dengan sangat baik, sehingga pelanggan merasa sangat puas dengan kesopanan dan keramahan petugas.

10. Kewajaran biaya pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan sudah tercapai dengan baik, sehingga pelanggan merasa puas dengan kewajaran biaya pelayanannya.
11. Kepastian biaya pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan sudah berjalan dengan baik, sehingga pelanggan merasa puas dengan kepastian biaya pelayanannya.
12. Kepastian jadwal pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti pelaksanaan waktu pelayanan sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga pelanggan merasa puas dengan kepastian jadwal pelayanan yang sudah ditentukan sebelumnya.
13. Kenyamanan lingkungan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti kondisi sarana dan prasarana pelayanan sudah bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan, oleh karena itu pelanggan merasa puas dengan kenyamanan lingkungan ini.
14. Keamanan Pelayanan mendapatkan kategori kinerja unit pelayanan baik, berarti terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan sudah terlaksana dengan baik, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko yang diakibatkan

dari pelaksanaan pelayanan, maka pantaslah masyarakat merasa puas dengan keamanan pelayanannya.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Pengolahan Data Survei Kepuasan Pelanggan**  
**Mutu Pelayanan Keseluruhan**

UNSUR PELAYANAN	JML NILAI PER UNSUR	NRR PER UNSUR	MUTU PELAYANAN	NRR TERTIMBANG	IKM UNIT PELAYANAN	MUTU PELAYANAN KESELURUHAN	KINERJA UNIT PELAYANAN
U1	387	2.580	B	0.183	66.42	B	BAIK
U2	438	2.920	B	0.207			
U3	377	2.513	B	0.178			
U4	392	2.613	B	0.186			
U5	380	2.533	B	0.180			
U6	417	2.780	B	0.197			
U7	379	2.527	B	0.179			
U8	387	2.580	B	0.183			
U9	490	3.267	A	0.232			
U10	386	2.573	B	0.183			
U11	378	2.520	B	0.179			
U12	388	2.587	B	0.184			
U13	408	2.720	B	0.193			
U14	406	2.707	B	0.192			

Sumber : hasil pengolahan data

Sedangkan nilai unsur pelayanan secara keseluruhan sebesar sebesar 66.42 (Tabel 4.2), yang berarti kinerja unit pelayanan secara keseluruhan termasuk kategori baik. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan GKM untuk meningkatkan kualitas pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun berdasarkan tolak ukur survei kepuasan pelanggan sudah berjalan dengan baik. Dengan kategori baik, sudah dapat dikatakan kepuasan pelanggan telah tercapai. Namun, dapat lebih



dievaluasi lagi sehingga bisa mendapatkan kategori nilai kinerja unit pelayanan sangat baik serta mencapai tingkat sangat memuaskan.

Selain survei kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh penulis, pada PT. Telkom Kandatel Madiun setiap tahun juga dilakukan survei kepuasan pelanggan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga, yaitu lembaga independen *Frontier Consulting Group*. Lembaga ini melaksanakan survei di area Telkom Divisi Regional V yang terdiri dari Kandatel Surabaya Barat, Surabaya Timur, Malang, Madiun, dan Jember. Yang melatar belakangi diadakannya survei tersebut adalah Keputusan Direktur Operasi Pemasaran (PERSERO) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor: KR.01/HK220/OPSAR-11/2000, UU No. 36 Tahun 1999 tentang telekomunikasi, PP No. 8 Tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Telekomunikasi, AD (PERSERO) PT Telekomunikasi Indonesia yang telah diumumkan dalam Berita Negara RI No. 5 tanggal 17 Januari 1992.

Telkom secara reguler sejak tahun 2001 telah menyelenggarakan CSLS (*Customer Satisfaction and Loyalty Survey*) di mana kinerja Telkom dalam memuaskan pelanggan dapat diketahui. Tahun 2006 Telkom menyelenggarakan kembali CSLS bekerjasama dengan *Frontier Consulting Group*. Dalam survei, pertanyaan yang diajukan kepada pelanggan untuk menentukan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan atau loyalitas berupa pertanyaan tunggal (*single questionnaire*). Pertanyaan tunggal tersebut ditanyakan kepada pelanggan baik saat mengevaluasi pelayanan terhadap Telkom secara keseluruhan maupun secara per produk atau per layanan. Tujuan dari survei ini adalah untuk:

1. Membandingkan antara target dan realisasi *Customer Result* sebagaimana ditetapkan dalam Program Kerja tahun 2006.
2. Sebagai bahan masukan dalam menentukan Kebijakan Strategis untuk meningkatkan performansi pelayanan yang akan dituangkan dalam RKAP 2007.

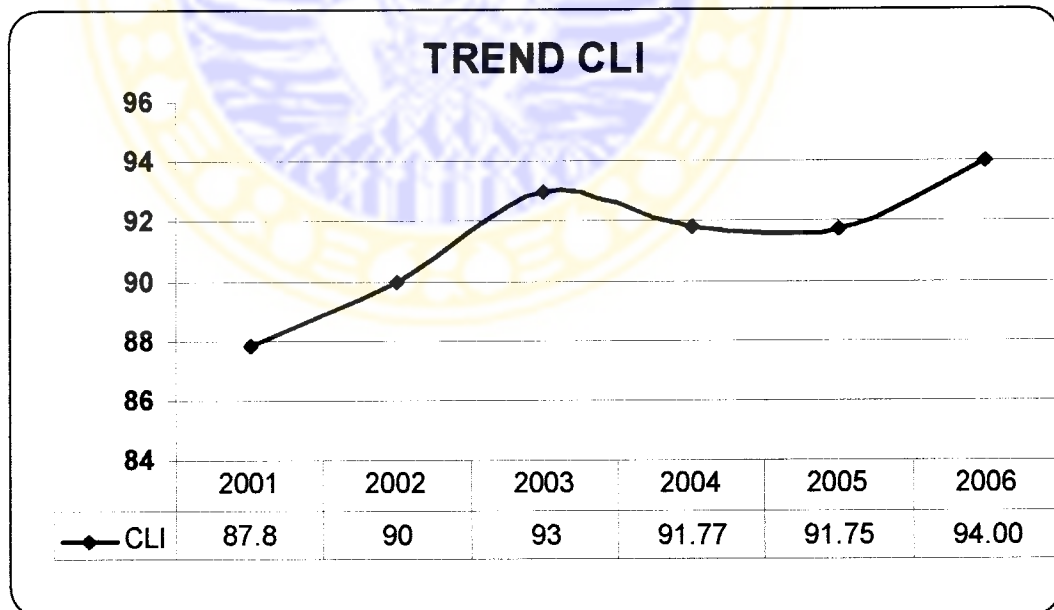
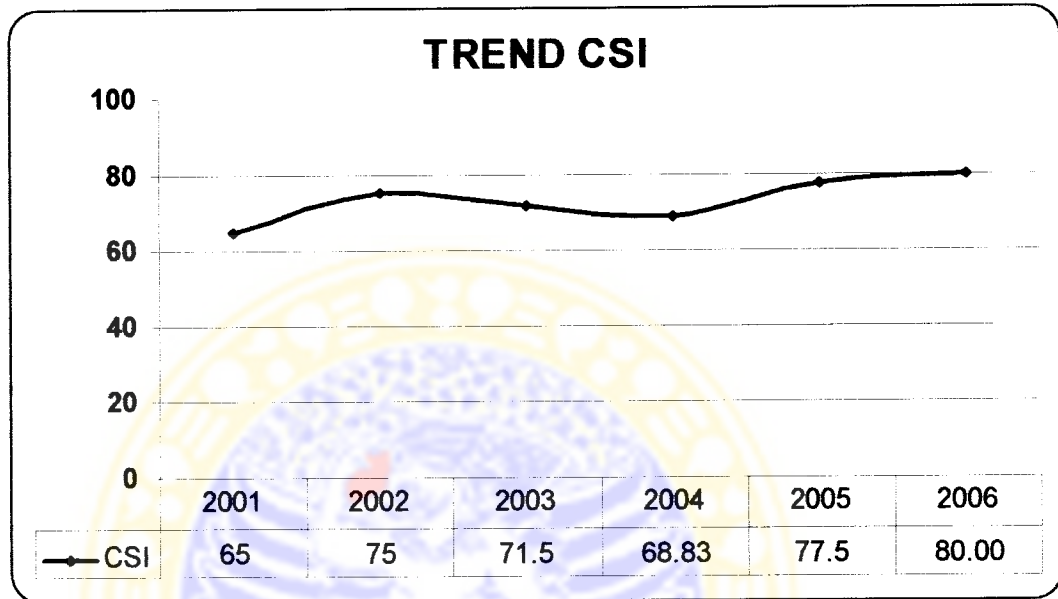
Desain survei CSLS menggunakan dua pendekatan:

1. *Customer Perception*, yaitu survei yang ditujukan untuk mengetahui tingkat performansi pelayanan Telkom yang ditentukan berdasarkan persepsi pelanggan.
2. *Customer Experience*, yaitu survei yang ditujukan untuk mengetahui realitas performansi pelayanan yang ditentukan berdasarkan *mystery shopping* dan *mystery calling*.

Hasil survei *Customer Satisfaction Index (CSI)* dan *Customer Loyalty index (CLI)* atas PT. Telkom Kandatel Madiun selama tahun 2001-2006 dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.3

Trend CSI-CLI pada PT. Telkom Kandatel Madiun Tahun 2001-2006



Sumber : PT. Telkom Kandatel Madiun

Berdasarkan trend CSI diatas nampak bahwa kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan atas pelayanan yang dilakukan PT. Telkom Kandatel Madiun selama tahun 2001-2006 rata-rata semakin meningkat. Peningkatan kualitas pelayanan ini salah satunya disebabkan oleh semakin bagusnya pelaksanaan Gugus Kendali Mutu yang dituangkan dalam Manajemen Mutu Telkom (MMT). Ini merupakan salah satu pertanda keberhasilan penerapan kerangka dasar Manajemen Mutu Telkom.. Diharapkan tahun 2007 sampai periode tahun-tahun berikutnya indeks CSI dan CLI terus beranjak naik.

Berdasarkan ketentuan *General Manager* PT. Telkom Kandatel Madiun yang diwakili oleh Bagian *Customer Care*, target CSI tahun 2006 sebesar 80% sedangkan target CLI sebesar 90%. Target ini ditentukan dengan berbagai macam pertimbangan, diantaranya mewakili tingkat persentase batas minimal yang mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan tercapai dengan baik. Dengan kata lain, jika dibawah itu hasilnya kurang, bila sama dengan atau diatas itu kepuasan dan loyalitas pelanggan baik. Dengan hasil kenyataan yang telah diperoleh, berarti target CSI dan CLI yang telah ditetapkan telah tercapai, sehingga juga dapat disimpulkan, bahwa pelayanan yang diberikan telah dapat mencapai kepuasan pelanggan.

#### **4.5 Kendala dalam Pelaksanaan dan Upaya Mengatasinya**

Kendala yang dihadapi dalam penerapan Manajemen Mutu Telkom (MMT) adalah kurangnya pengertian dibidang manajemen serta partisipasi aktif karyawan dalam pelaksanaan GKM. Kendala yang ditemui dalam pelaksanaan GKM yaitu

gugus-gugus malas mencatat atau mendokumentasikan hasil kegiatan gugusnya dalam bentuk risalah GKM atau risalah inovasi dengan alasan terlalu capek dan banyak pekerjaan sehingga setiap GKM harus selalu diingatkan dan ditagih secara terus-menerus agar mau mengumpulkan risalah-risalah tersebut.

Untuk mengatasi kendala tersebut, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengertian di bidang manajemen serta partisipasi aktif karyawan dalam pelaksanaan program GKM, dilakukan sosialisasi MMT oleh masing-masing kepala unit pelayanan yang bersangkutan, untuk memudahkan pendokumentasian hasil kegiatan GKM, sudah dibuat form yang sesuai dengan struktur masalah yang dihadapi sehingga tinggal mencatat risalah sesuai dengan tipenya. Sedangkan agar setiap gugus mengumpulkan risalahnya, selain diingatkan dan ditagih terus-menerus, juga dikeluarkan nota dinas dari *Deputy General Manager* untuk menarik risalah-risalah tersebut.

## **4.6 Analisa dan Interpretasi Data**

### **4.6.1 Gugus Kendali Mutu**

#### **4.6.1.1 Manajemen Mutu Telkom**

Kualitas atau mutu dapat diartikan sebagai keputusan atau kesesuaian untuk dipakai. Definisi mutu mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan tercapainya kepuasan si pemakai, yaitu segenap mutu pada semua unsur yang menghasilkan kepuasan konsumen, mulai dari tahap perencanaan, proses produksi sampai dengan mutu pelayanan setelah penjualan bagi konsumen.



Bagi PT. Telkom mutu merupakan hal yang utama. Oleh karena itu, mutu dengan segala spesifikasinya harus dikelola dengan baik dan dalam pengelolaannya harus larut dalam segala proses kegiatan yang dilakukan orang-orang yang bergabung dalam suatu unit kerja. Konsep pengendalian mutu merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan seluruh jajaran karyawan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan karyawan. Hal ini dituangkan dalam Manajemen Mutu Telkom (MMT) yang dalam pelaksanaannya melibatkan seluruh jajaran Telkom.

Manajemen Mutu Telkom (MMT) merupakan wujud pengelolaan mutu atau TQM pada Telkom yang dilaksanakan dengan berdasar pada empat kerangka dasar atau pilar yaitu fokus pada pelanggan, fokus pada proses, perbaikan yang berkesinambungan dan partisipasi total, yang ditujukan untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas. Selain itu penerapan MMT juga ditujukan untuk memutar PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) agar sasaran mutu tercapai. Lingkaran PDCA dijalankan untuk melaksanakan aktifitas pengendalian mutu melalui pembentukan kelompok-kelompok kerja. Setiap UKT atau GKM diharuskan melaksanakan pengendalian mutu dengan teknik Delta dan Non Delta. Sampai dengan tahun 2006 di Kandatel Madiun terdapat 65 UKT, dengan jumlah GKM 67 gugus. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa jumlah GKM yang ada sudah meliputi semua karyawan dalam setiap unit kerja turut serta didalamnya sehingga keterlibatan atau partisipasi total setiap karyawan dalam proses perbaikan yang berkesinambungan tersebut dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

#### 4.6.1.2 Pengelolaan dan Pengorganisasian GKM

MMT dikelola oleh suatu badan pelaksana yaitu BP.PMT-GKM pada tingkat Divre V Jawa Timur dan pada Kandatel Malang dikelola oleh unit *Quality Management* dibawah Manajer *Business Performance*, yang tugasnya antara lain melaksanakan penerapan MMT di semua UKT dan menyelenggarakan presentasi GKM.

Aktifitas GKM seperti mengadakan rapat atau diskusi, memecahkan masalah secara bertahap, dan melakukan latihan untuk menguasai teknik kendali mutu akan berjalan dengan baik jika ada keterlibatan aktif dari pihak manajemen. Oleh karena itu gaya kepemimpinan partisipasi yang diterapkan melalui pembentukan dan pembinaan GKM sudah tepat. Dengan gaya partisipatif ini, akan tercapai hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan baik secara formal maupun non formal. Perlu diperhatikan juga untuk menghargai semua aktifitas GKM baik secara proses maupun hasil, serta tidak membedakan antara GKM yang berhasil memperbaiki faktor mesin atau material dengan GKM yang berhasil memperbaiki faktor manusia dan metode sehingga tidak timbul kecemburuan antar gugus yang dapat mengendorkan semangat dan aktifitas gugus.

Partisipasi total dan koordinasi yang baik antara pihak manajemen dan karyawan juga akan membuat MMT berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga peran *Quality Management* akan berhasil mewujudkan dan mengembangkan MMT atau GKM. Perangkat inilah yang menjalankan aktifitas pengendalian mutu adan yang mengerti tentang bidang tugasnya.

#### 4.6.1.3 Cara Kerja GKM

Pemecahan masalah mutu secara bersama dan mengadakan kegiatan perbaikan yang berkesinambungan dengan melibatkan seluruh karyawan anggotanya merupakan tujuan dari Gugus Kendali Mutu. Cara kerja GKM adalah dengan menggunakan alat dan teknik kendali mutu seperti tujuh alat bantu dan delapan langkah untuk pemecahan masalah-masalah mutu. Ketujuh alat yang dipergunakan tersebut menggunakan metode statistik kendali mutu, sedangkan kedelapan langkah tersebut merupakan penjabaran siklus PDCA. Dengan cara kerja seperti ini diharapkan dapat berorientasi pada proses. Melalui kegiatan GKM ini, karyawan terbiasa untuk berpikir bagaimana menyempurnakan proses, dan bila proses berjalan dengan baik, sesuatu didalamnya dapat bekerja dengan baik.

Yang perlu diperhatikan pada langkah menentukan standarisasi adalah jika dalam aktifitas perbaikan yang dilakukan oleh gugus yang bersangkutan menghasilkan inovasi berupa temuan modifikasi atau rekayasa, karena hal ini dapat merencanakan penetapan standar itu sendiri. Dalam kegiatan tersebut yang distandarkan adalah tetap proses kerja yang harus dilakukan untuk mencegah terulangnya masalah yang sama termasuk pemanfaatan temuan modifikasi atau rekayasa tersebut, karena justru temuan tersebut sebagai alat penunjang dalam melaksanakan proses kerja.

## **4.6.2 Hasil Pelaksanaan GKM**

### **4.6.2.1 Risalah GKM dan Inovasi**

Kontribusi yang diperoleh manajemen sebagai hasil pelaksanaan GKM adalah dari risalah-risalah GKM yang memuat proses kegiatan GKM dalam memecahkan masalah mutu di unit kerjanya. Risalah adalah dokumen hasil kegiatan pengendalian mutu yang dilakukan berdasarkan teknik kendali mutu yang telah dibekukan dan ditetapkan oleh manajemen serta telah ditentukan tata caranya. Ada 3 (tiga) macam risalah, yaitu risalah Risalah DELTA, Risalah Caraka 1 (Cara Kerja Akurat 1), serta Risalah Caraka 2 (Cara Kerja Akurat 2).

Hasil kegiatan GKM yang diperlihatkan melalui risalah-risalah tersebut diharapkan dapat memberikan pemecahan masalah-masalah mutu yang terjadi. Selain itu, kegiatan presentasi manajemen juga dapat melatih karyawan untuk mengungkapkan dan semua hasil yang telah dipikirkannya selama ini. Begitu pula apresiasi mutu tingkat kandatel, divisi, *corporate* maupun tingkat nasional diharapkan dapat mendorong persaingan sehat diantara gugus untuk selalu meningkatkan kualitas kerjanya.

Salah satu hasil tindak lanjut dari risalah-risalah GKM yang dihasilkan adalah dapat diajukan sebagai hasil inovasi yang dituangkan dalam risalah inovasi. Inovasi adalah hasil sumber daya manusia unggulan Telkom baik melalui hasil kerja kelompok maupun perorangan dalam unit kerjanya yang dihasilkan melalui penyaringan lebih lanjut atas risalah-risalah GKM. Inovasi meliputi temuan baru,

rekayasa atau modifikasi, maupun standar proses baru diharapkan menjadi solusi masalah perusahaan.

### **4.6.3 Peranan Gugus Kendali Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Mencapai Kepuasan Pelanggan**

#### **4.6.3.1 Peranan Gugus Kendali Mutu**

Banyak manfaat nyata yang diperoleh dari pelaksanaan GKM, diantaranya dapat memecahkan masalah-masalah mutu yang terstruktur maupun tidak terstruktur secara bersama dan mengadakan kegiatan perbaikan yang berkesinambungan dengan melibatkan seluruh karyawan. Selain itu, melalui aktifitas GKM juga diperoleh adanya kesadaran mutu pada setiap karyawan, adanya kerjasama tim yang kuat, adanya peningkatan komunikasi antara manajemen dengan karyawan maupun antar karyawan, adanya peningkatan moral, adanya kemandirian kelompok atau gugus dalam memecahkan masalah yang biasanya selalu ditangani oleh manajemen, serta karyawan memperoleh tambahan pengetahuan dan keterampilan baru. Perbaikan proses kerja yang berkesinambungan seperti itu diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan serta pada akhirnya dapat mencapai kepuasan pelanggan.

Kontribusi yang diperoleh sebagai hasil pelaksanaan GKM yang berupa risalah-risalah Delta, risalah Caraka 1 dan risalah Caraka 2 dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk manajemen dalam menyusun kebijakan manajemen selanjutnya. Sedangkan risalah yang memenuhi syarat sebagai risalah inovasi baik berupa temuan baru, modifikasi maupun standar proses baru, diharapkan dapat menjawab



permasalahan perusahaan baik di tingkat lokal, regional maupun nasional serta dapat meningkatkan daya saing dalam bisnis komunikasi. Semua ini bermuara pada usaha peningkatan kualitas pelayanan dan mencapai kepuasan pelanggan.

#### **4.6.3.2 Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan**

Bagi PT. Telkom Kandatel Madiun, pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang mampu memberikan kepuasan pada pelanggannya dalam arti memenuhi standar mutu Telkom dan memenuhi keinginan dan harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu elemen yang sangat penting. Hal ini lebih jelas dapat dilihat dari Visi, Misi, Kebijakan mutu, Strategi, Budaya kerja, serta Manajemen Mutu Telkom (MMT) selalu terdapat penekanan pada kepuasan pelanggan. Sebagai salah satu tolak ukur kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun, penulis mengadakan suatu survei kepuasan pelanggan yang dilaksanakan pada tanggal 2-7 Juli 2007 terhadap 150 responden dari pengguna layanan Telkom. Mengingat luasnya daerah pelayanan serta banyaknya pelanggan PT. Telkom Kandatel Madiun, survei ini dibatasi pada wilayah Kota Madiun, khususnya pelanggan dari kalangan rumah tangga. Pelaksanaan survei dengan cara membagikan kuesioner yang kemudian langsung diisi oleh responden.

Prosedur dan tata cara pelaksanaan survei mengacu pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Unsur-unsur pelayanan yang terdapat pada kuesioner ini adalah Prosedur

pelayanan, Persyaratan Pelayanan, Kejelasan petugas pelayanan, Kedisiplinan petugas pelayanan, Tanggung jawab petugas pelayanan, Kemampuan petugas pelayanan, Kecepatan pelayanan, Keadilan mendapatkan pelayanan, Kesopanan dan keramahan petugas, Kewajaran biaya pelayanan, Kepastian biaya pelayanan, Kepastian jadwal pelayanan, Kenyamanan lingkungan, serta Keamanan Pelayanan.

Berdasarkan hasil pengolahan data survei kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa seluruh unsur pelayanan yang dijadikan elemen survei mendapatkan kategori kinerja baik dan sangat baik. Sedangkan nilai unsur pelayanan secara keseluruhan sebesar 66.42, yang berarti kinerja unit pelayanan secara keseluruhan termasuk kategori baik. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan GKM untuk meningkatkan kualitas pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun berdasarkan tolak ukur survei kepuasan pelanggan sudah berjalan dengan baik. Dengan kategori baik, sudah dapat dikatakan kepuasan pelanggan telah tercapai. Namun, dapat lebih dievaluasi lagi sehingga bisa mendapatkan kategori nilai kinerja unit pelayanan sangat baik mencapai tingkat sangat memuaskan.

Selain survei kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh penulis, pada PT. Telkom Kandatel Madiun setiap tahun juga dilakukan survei kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga, yaitu lembaga independen *Frontier Consulting Group*. Dari hasil survei yang telah diperoleh, target CSI dan CLI yang telah ditetapkan telah tercapai, sehingga juga dapat disimpulkan, bahwa pelayanan yang diberikan telah dapat mencapai kepuasan pelanggan.

#### **4.6.4 Kendala Pelaksanaan GKM dan Upaya untuk Mengatasinya**

Pelaksanaan kegiatan GKM mengalami banyak kendala yang secara umum disebabkan oleh kurangnya pengertian atau pemahaman dibidang manajemen serta kurangnya partisipasi aktif karyawan. Selain itu, sukarnya mengumpulkan risalah-risalah GKM atau risalah inovasi yang disebabkan oleh malasnya gugus-gugus mencatat atau mendokumentasikan hasil kegiatan gugusnya.

Mengingat pentingnya masalah mutu dan beraneka ragamnya alternatif jasa yang dibutuhkan oleh konsumen, maka pelaksanaan GKM harus lebih diperhatikan oleh pihak-pihak terkait. Kurangnya pengertian atau pemahaman dibidang manajemen serta kurangnya partisipasi aktif karyawan dalam pelaksanaan program GKM harus disikapi dengan lebih serius, diantaranya dengan melakukan sosialisasi program tersebut dengan lebih intensif. Selain itu, inisiatif serta partisipasi karyawan dalam meningkatkan mutu juga harus dilakukan, karena tanpa adanya hal ini kegiatan GKM tidak akan menghasilkan kualitas pelayanan yang maksimal.

## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, pembahasan serta analisis tentang Evaluasi Pelaksanaan Gugus Kendali Mutu Dalam Rangka Mencapai Kepuasan Pelanggan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemberdayaan kelompok-kelompok kecil atau GKM merupakan suatu cara yang efektif untuk meningkatkan mutu dengan segala spesifikasinya yang menghasilkan kepuasan pelanggan, termasuk mutu pelayanan. Pemberdayaan GKM dari unit kerja yang sama dengan melakukan kegiatan pemecahan masalah dan perbaikan yang berkesinambungan dengan memutar lingkaran PDCA dan menggunakan teknik kendali mutu akan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan.
2. Melalui aktifitas GKM, diperoleh risalah GKM dan risalah inovasi. Selain itu, juga menghasilkan kesadaran mutu pada setiap karyawan, adanya kerjasama yang kuat, terjadinya peningkatan komunikasi antara karyawan dan manajemen maupun antar karyawan, peningkatan moral, kemandirian dalam kelompok, serta bertambahnya keterampilan karyawan yang dapat menghasilkan perbaikan proses kerja. Keseluruhan manfaat tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan mencapai kepuasan pelanggan.

3. Berdasarkan hasil pengolahan data survei kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 2-7 Juli 2007 terhadap 150 responden dari kalangan rumah tangga di Kota Madiun, dapat disimpulkan bahwa seluruh unsur pelayanan yang dijadikan elemen survei mendapatkan kategori kinerja baik dan sangat baik. Sedangkan nilai unsur pelayanan secara keseluruhan sebesar sebesar 66.42, yang berarti kinerja unit pelayanan secara keseluruhan termasuk kategori baik. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan GKM untuk meningkatkan kualitas pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun berdasarkan tolak ukur survei kepuasan pelanggan sudah berjalan dengan baik. Dengan kategori baik, sudah dapat dikatakan kepuasan pelanggan telah tercapai.
4. Berdasarkan CSLS (*Customer Satisfaction and Loyalty Survey*) tahun 2006 yang dilakukan oleh pihak ketiga, yaitu lembaga independen *Frontier Consulting Group*, target CSI dan CLI yang telah ditetapkan telah tercapai, sehingga juga dapat disimpulkan, bahwa kualitas pelayanan yang diberikan telah dapat mencapai kepuasan pelanggan.
5. Kendala yang dihadapi dalam penerapan Manajemen Mutu Telkom (MMT) adalah kurangnya pengertian dibidang manajemen serta partisipasi aktif karyawan dalam pelaksanaan GKM. Kendala yang ditemui dalam pelaksanaan GKM yaitu gugus-gugus malas mencatat atau mendokumentasikan hasil kegiatan gugusnya dalam bentuk risalah GKM atau risalah inovasi dengan alasan terlalu capek dan banyak pekerjaan sehingga setiap GKM harus selalu diingatkan dan ditagih secara terus-menerus agar mau mengumpulkan risalah-risalah tersebut.



## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, saran yang telah dilakukan adalah :

1. Perbaikan yang berkesinambungan akan dapat terlaksana apabila hasil pelaksanaan dan kontribusi yang diperoleh dari kegiatan GKM segera ditindaklanjuti oleh karyawan dan manajemen.
2. Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan semua perangkat GKM, *Quality Leader* atau fasilitator perlu melakukan koordinasi dan pertukaran pengalaman antar personil Kandatel atau bahkan Divisi yang telah berhasil menimbulkan kesadaran mutu, partisipasi total, kerjasama kelompok, dan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
3. Untuk mengumpulkan risalah-risalah inovasi, yang dibutuhkan tidak hanya kesadaran pihak yang menanganinya, tetapi juga kesadaran tiap gugus untuk mendokumentasikan hasil kegiatan gugusnya, karena risalah tersebut sangat diperlukan sebagai bahan masukan bagi manajemen.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Chiu, J.S. Leung, Olga L. Crocer dan Cyril Charney. 2004. *Gugus Kendali Mutu Pedoman Partisipasi dan Produktifitas*. Terjemahan Anassidik. Jakarta : Bumi Aksara.
- Barra, Ralph. 1992. *Menerapkan Gugus Mutu, Strategi Praktis Untuk Meningkatkan Produktifitas dan Keuntungan*. Alih bahasa Agus Maulana dan Kristina. Jakarta : Erlangga.
- Ingle. Sud. 1989. *Pedoman Pelaksanaan Gugus Kendali Mutu Meningkatkan Produktifitas Melalui Daya Manusia*. Terjemahan Suryadi. Jakarta : Pustaka Sinar harapan.
- Ramadha, Yudhya. 2001. "Peran Penerapan GKM dalam Biaya Kualitas pada PT. Bogasari Flour Mills Tbk." Surabaya : Universitas Airlangga.
- Setyorini, Neny. 2006. "Evaluasi Pelaksanaan GKM Sebagai Upaya Meminimalisasi Terjadinya Produk Cacat pada PT. Warahma Biki Makmur (MPS Tuban) MPS pada PT. HM. Sampoerna Tbk" Surabaya : Universitas Airlangga.
- Kaplan, Robert S. and David P Norton, 1996. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". Harvard Business School
- Bates, John E. G. dan Douglas Hoffman. 1999. *Managing Services Marketing: Text and Readings*. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publisher.
- Feigenbaum, A. V. 1991. *Total Quality Management*. Third Edition. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Goetsch, David L., and Stanley B. Davis. 2003. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tjiptono, Fandy. 2001. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *TQM (Total Quality Management)*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.

Yamit, Zulian. 2005. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.

Pelatihan Fasilitator Gugus Kendali Mutu (PT. Telkom, Tbk). 2000. Bandung : Perhimpunan Manajemen Mutu Indonesia.

<http://www.menpan.go.id>

<http://pmmi.iqma.org>



## **KUESIONER PENYUSUNAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT**

**INSTANSI PENYELENGARA PELAYANAN PEMERINTAH**

**DEP/LPND/PROV/KAB/KOTA/BUMN/BUMD \*): .....**

### **SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT TERHADAP PELAYANAN PUBLIK**

Bapak/Ibu/Saudara Yang Terhormat,

Pemerintah dan dunia usaha sangat membutuhkan informasi unit pelayanan instansi pemerintah secara rutin. Untuk itu Pemerintah berupaya menyajikan INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT secara rutin, yang diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai kualitas pelayanan di instansi pemerintah kepada masyarakat. Indeks tersebut diperoleh berdasarkan pendapat masyarakat yang dikumpulkan melalui SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT TERHADAP UNIT PELAYANAN PUBLIK.

Survei ini MENANYAKAN PENDAPAT masyarakat, mengenai pengalaman dalam memperoleh pelayanan instansi pemerintah atas penyelenggaraan pelayanan.

PERTANYAAN SENGAJA DIRANCANG SESEDERHANA MUNGKIN, untuk tidak mengambil waktu Bapak/Ibu/Saudara yang sangat berharga. Pendapat Bapak Ibu/Saudara akan sangat membantu keberhasilan survei ini sebagai dasar penyusunan indeks kepuasan masyarakat dalam upaya peningkatan mutu pelayanan instansi pemerintah kepada masyarakat.

Jawaban hanya dipergunakan untuk kepentingan survei.

Atas perhatian dan partisipasinya, disampaikan terima kasih.

**SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT TERHADAP PELAYANAN PUBLIK**

INSTANSI PENYELENGARA PELAYANAN PEMERINTAH

DEP/LPND/PROV/KAB/KOTA/BUMN/BUMD \*): .....

BIDANG : .....

UNIT PELAYANAN : .....

ALAMAT : .....

PERHATIAN :

1. Tujuan survei ini adalah untuk memperoleh gambaran secara obyektif mengenai kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.
2. Nilai yang diberikan oleh masyarakat diharapkan sebagai nilai yang dapat dipertanggungjawabkan.
3. Hasil survei ini akan digunakan untuk bahan penyusunan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang sangat bermanfaat bagi pemerintah maupun masyarakat.
4. Keterangan nilai yang diberikan bersifat terbuka dan tidak dirahasiakan.
5. Survei ini tidak ada hubungannya dengan pajak ataupun politik.

<b>I. DATA MASYARAKAT (RESPONDEN)</b> (Lingkari kode angka sesuai jabatan masyarakat/responden)		Diisi Oleh Petugas
Nomor Responden		
Umur		
Jenis Kelamin	1. Laki - laki                          2. Perempuan	
Pendidikan Terakhir	1. SD Kebawah 2. SLTP 3. SLTA	4. D1/ D3 / D4 5. S 1 6. S 2 / Keatas
Pekerjaan Utama	1. PNS/TNI/POLRI 2. Pegawai Swasta 3. Wiraswasta/Usahawan	4. Pelajar/Mahasiswa 5. Lainnya



## II. PENDAPAT RESPONDEN TENTANG PELAYANAN PUBLIK

	P *)		P *)
1. Bagaimana pemahaman Saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di unit ini ?		8. Bagaimana pendapat Saudara tentang keadilan untuk mendapatkan pelayanan disini	
a. Tidak mudah	1	a. Tidak adil	1
b. Kurang mudah	2	b. Kurang adil	2
c. Mudah	3	c. Adil	3
d. Sangat mudah	4	d. Sangat adil	4
2. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesamaan persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya?		9. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan	
a. Tidak sesuai	1	b. Tidak sopan dan ramah	1
b. Kurang sesuai	2	c. Kurang sopan dan ramah	2
c. Sesuai	3	d. Sopan dan ramah	3
d. Sangat sesuai	4	e. Sangat sopan dan ramah	4
3. Bagaimana pendapat Saudara tentang kejelasan dan kepastian petugas yang melayani		10. Bagaimana pendapat Saudara tentang kewajaran biaya untuk mendapatkan pelayanan	
a. Tidak jelas	1	a. Tidak wajar	1
b. Kurang jelas	2	b. Kurang wajar	2
c. Jelas	3	c. Wajar	3
d. Sangat jelas	4	d. Sangat wajar	4
4. Bagaimana pendapat Saudara tentang kedisiplinan petugas dalam memberikan pelayanan		11. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan	
a. Tidak disiplin	1	a. Selalu Tidak sesuai	1
b. Kurang disiplin	2	b. Kadang-kadang sesuai	2

c. Disiplin	3	c. Banyak sesuai	3
d. Sangat disiplin	4	d. Selalu sesuai	4
5. Bagaimana pendapat Saudara tentang tanggung jawab petugas dalam memberikan pelayanan		12. Bagaimana pendapat Saudara tentang ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan	
a. Tidak bertanggung jawab	1	a. Selalu Tidak tepat	1
b. Kurang bertanggung jawab	2	b. Kadang-kadang tepat	2
c. Bertanggung jawab	3	c. Banyak tepatnya	3
d. Sangat bertanggung jawab	4	d. Selalu tepat	4
6. Bagaimana pendapat Saudara tentang kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan		13. Bagaimana pendapat Saudara tentang kenyamanan di lingkungan unit pelayanan	
a. Tidak mampu	1	a. Tidak nyaman	1
b. Kurang mampu	2	b. Kurang nyaman	2
c. Mampu	3	c. Nyaman	2
d. Sangat mampu	4	d. Sangat nyaman	3
7. Bagaimana pendapat Saudara tentang kecepatan pelayanan di unit ini		14. Bagaimana pendapat Saudara tentang keamanan pelayanan di unit ini	
a. Tidak cepat	1	a. Tidak aman	1
b. Kurang cepat	2	b. Kurang aman	2
c. Cepat	3	c. Aman	3
d. Sangat cepat	4	d. Selalu aman	4

\*) keterangan : P = nilai pendapat masyarakat di isi oleh petugas.

**PENGOLAHAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT PER RESPONDEN  
DAN PER UNSUR PELAYANAN**

UNIT PELAYANAN :

ALAMAT :

NOMOR URUT RESPONDEN	NILAI PER UNSUR PELAYANAN													
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1														
2														
3														
dst														
147														
148														
149														
150														
Jml nilai per unsur														
NRR Per Unsur = Jml nilai per unsur : Jml kuesioner yang terisi														
NRR tertimbang per unsur = NRR per unsur x 0,071														*)
IKM Unit Pelayanan														*)

- Keterangan : ..... 200..
- e. U1 s/d U14 = Unsur Pelayanan Penanggung Jawab
- f. NRR = Nilai Rata-Rata
- g. IKM = Index Kepuasan Masyarakat
- h. \*) = Jml NRR IKM tertimbang
- i. \*\*) = IKM unit pelayanan x 25 (.....)

### PETUNJUK PENGISIAN

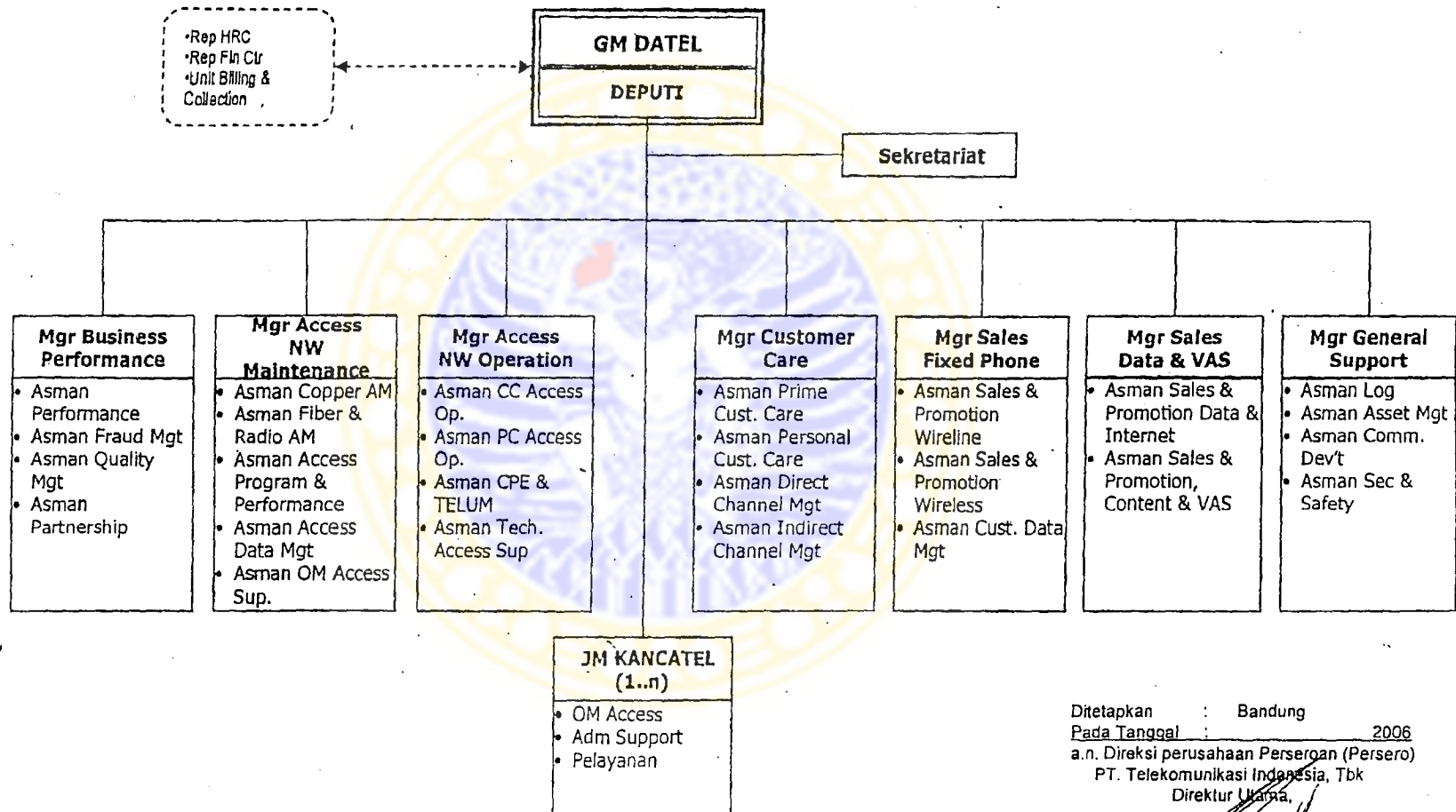
Formulir Pengolahan Indeks Kepuasan Masyarakat dengan cara manual :

1. Unit pelayanan : Isilah dengan jelas nama unit pelayanan yang dinilai
2. Alamat : Isilah dengan lengkap alamat unit pelayanan yang dinilai (sampai dengan Kabupaten/Kota dan Propinsi) nama jalan, Kode Pos dan Nomor Telepon/Fax.
3. Nomor urut responden : Isilah urutan responden dari awal sampai terakhir sehingga secara otomatis dapat diketahui jumlah responden.
4. Nilai per unsur pelayanan : Isilah unsur pelayanan sesuai dengan nilai yang diberikan oleh responden, dari U1 sd U14 sama dengan urutan dalam kuesioner.
5. Jumlah nilai unsur pelayanan : Isilah dengan menjumlah nilai masing-masing unsur (kebawah) sesuai dengan jumlah responden yang mengisi.
6. Nilai rata-rata (NRR) per unsur pelayanan : Isilah nilai rata-rata IKM per unsur pelayanan dengan cara jumlah nilai masing-masing unsur dibagi dengan jumlah responden yang mengisi.
7. Jumlah NRR tertimbang per unsur pelayanan : Isilah jumlah nilai per unsur pelayanan dikalikan 0,071 (nilai bobot rata-rata tertimbang).
8. \*) Jumlah NRR IKM : Isilah dengan menjumlahkan NRR IKM tertimbang per tertimbang unit pelayanan unsur pelayanan dari U1 s.d. U14.
9. \*\*) IKM unit pelayanan : Isilah dengan jumlah nilai IKM unit pelayanan kali nilai dasar yaitu 25.

Lampiran - I : Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero)  
 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk  
 Nomor : KD /PS150/CTG-10/2006  
 Tanggal : 2006

Lampiran 2

**STRUKTUR ORGANISASI KANDATEL**




Ditetapkan : Bandung  
 Pada Tanggal : 2006  
 a.n. Direksi perusahaan Perseroan (Persero)  
 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk  
 Direktur Utama,

*(Signature)*  
**ARWIN RASYID**  
 NIK. : 571374



## Pasal 21

## Tanggung Jawab GM KANDATEL

- (1) GM. KANDATEL bertanggung jawab atas tercapainya tujuan bisnis yang diselenggarakan melalui operasi KANDATEL di wilayah geografisnya, yaitu mencakup :
  - a. Tercapainya target *revenue*.
  - b. Tertagihnya piutang usaha dari *revenue* yang dihasilkan.
  - c. Efisiensi biaya penyelenggaraan fungsi *delivery channel* dan layanan customer segmen konsumer/ *retail*, dengan tetap menjaga efektivitas dalam upaya memenangkan kompetisi perebutan customer segmen konsumer/ *retail*.
  - d. Kesiapan dan kehandalan infrastruktur *access*.
  - e. Terselenggaranya aktivitas operasi layanan customer, *sales*, *customer care*, serta operasi dan pemeliharaan infrastruktur *access*, yang diselenggarakan di wilayah geografisnya.
  - f. Terpenuhinya alokasi sumberdaya operasional di Divisi Regional, khususnya yang terkait dengan operasi dan pemeliharaan infrastruktur *access* dalam rangka eksekusi layanan yang diperlukan baik untuk customer segmen konsumer/ *retail*, maupun dukungan yang diperlukan untuk eksekusi layanan kepada customer segmen corporate customer / OLO.
  - g. Memastikan bahwa semua resiko pada proses bisnis di dalam lingkup KANDATEL yang bersangkutan diidentifikasi, dievaluasi, dan dikontrol dengan semestinya.
- (2) Dalam melaksanakan perannya, GM. KANDATEL dibantu oleh beberapa posisi Manager dan Senior General Supervisor, yaitu :
  - a. Manager Business Performance.
  - b. Manager Access Network Maintenance.
  - c. Manager Access Network Operation.
  - d. Manager Customer Care.
  - e. Manager Fixed Phone Sales.
  - f. Manager Data & VAS Sales.
  - g. Manager General Support.
  - h. Junior Manager KANDATEL.
- (3) Untuk efektivitas dan kelancaran penyelenggaraan operasinya, GM KANDATEL dibantu oleh Deputy GM. KANDATEL, dengan pembagian fokus tugas diselaraskan dan disesuaikan dengan kondisi di masing-masing KANDATEL, yang pengaturannya ditetapkan oleh EGM. DIVRE V
- (4) Dalam penyelenggaraan operasional, GM. KANDATEL DIVRE berinteraksi dengan :
  - a. GM. Divisi Pengelola Produk, dalam hal koordinasi penyediaan dan *service operation*, atas produk-produk yang dipasarkan di KANDATEL yang bersangkutan.
  - b. SM. Business Performance, dalam hal koordinasi perencanaan bisnis dan pengendalian kinerja.
  - c. SM. Access Network Planning & Performance, dalam hal koordinasi operasi dan pemeliharaan Access Network.
  - d. SM. Marketing & Sales, dalam hal koordinasi implementasi kebijakan marketing & sales.
  - e. SM. Customer Care/ 

- e. SM. Customer Care, dalam hal koordinasi pengelolaan channel.
- f. OSM Billing & Collection, dalam hal proses billing dan collection baik yang current maupun yang bad debt collection.
- g. OM Finance Center Subarea, dalam hal koordinasi dukungan fungsional keuangan.
- h. OM HR Center Subarea, dalam hal koordinasi dukungan fungsional SDM.

## Pasal 22

### Bagian Business Performance

- (1) Bagian Business Performance, dipimpin oleh seorang Manager yang disebut Manager Business Performance.
- (2) **Manager Business Performance** bertanggung jawab atas penyediaan rencana operasi KANDATEL, penyediaan guideline operasi, serta monitoring, evaluasi dan peningkatan performansinya, sehingga dapat dipastikan bahwa penyelenggaraan operasi bisnis KANDATEL dilaksanakan dalam koridor pengendalian manajemen secara memadai.
- (3) Untuk melakukan perannya, Manager Business Performance ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Mengelola manajemen performansi KANDATEL.
  - b. Mengelola, menyiapkan, melengkapi, dan memelihara berbagai panduan/ prosedur operasi.
  - c. Mengelola upaya pencegahan *fraud*.
  - d. Mengelola upaya pengendalian kualitas (*quality management*).
  - e. Melakukan supervisi dan monitoring pelaksanaan kerjasama Kemitraan.

## Pasal 23

### Bagian Access Network Maintenance

- (1) Bagian Access Network Maintenance, dipimpin oleh seorang Manager yang disebut Manager Access Network Maintenance.
- (2) **Manager Access Network Maintenance** bertanggung jawab atas terjaganya kondisi kesiapan operasi *access network*.
- (3) Untuk melakukan perannya, Manager Access Network Maintenance ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Menyusun rencana pemeliharaan *access network*.
  - b. Memelihara, meng-up date, dan entry data *access network*.
  - c. Melakukan pengetesan, pengukuran dan pengecekan fisik *access network*.
  - d. Melakukan penjagaan kesiapan operasi, dengan perbaikan/ penggantian fisik yang rusak serta pemeliharaan rutin.
  - e. Melakukan pemeliharaan *supporting access facilities*.

Pasal 24/



## Pasal 24

## Bagian Access Network Operation

- (1) Bagian Access Network Operation, dipimpin oleh seorang Manager yang disebut Manager Access Network Operation.
- (2) **Manager Access Network Operation** bertanggung jawab atas berfungsinya secara efektif access network dalam memenuhi layanan jasa kepada customer.
- (3) Untuk melakukan perannya, **Manager Access Network Operation** ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Melaksanakan Operasi Access (pasang baru, mutasi, penanganan gangguan) untuk menservice pelanggan corporate & OLO.
  - b. Melaksanakan Operasi Access (pasang baru, mutasi, penanganan gangguan) untuk menservice pelanggan personal dan public access.
  - c. Melaksanakan Operasi W-Lan & Public Service Access.
  - d. Melaksanakan operasi Service Access Interface Mgt dan Access QoS serta dukungan teknis bagi layanan operasi akses, meliputi Operasi MDF dan testing dispatching & clearance (TDC) terhadap order pasang baru/ penanganan gangguan dari pelayanan, dan pengelolaan CPE CC.

## Pasal 25

## Bagian Customer Care

- (1) Bagian Customer Care, dipimpin oleh seorang Manager yang disebut Manager Customer Care.
- (2) **Manager Customer Care** bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas layanan kepada customer.
- (3) Untuk melakukan perannya, **Manager Customer Care** ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Melakukan problem handling, resolving customer problem, track & manage customer complain & customer problem, monitoring, kontrol, evaluasi kualitas pelayanan ( QoS) & SLA /SLG management, pelaksanaan program customer loyalty & retention, DOC & Help desk untuk Personal customer.
  - b. Melakukan problem handling, resolving customer problem, track & manage customer complain & customer problem, monitoring, kontrol, evaluasi kualitas pelayanan ( QoS) & SLA /SLG management, pelaksanaan program customer loyalty & retention untuk Cluster-4 dan wartel.
  - c. Melakukan aktivitas dukungan pelayanan & kemitraan channel distribution (Plasa, Flexi Centre, Wartel / Net, Outlet, Athorized Dealer).
  - d. Mengelola data pelanggan.

Pasal 26/ ...



## Pasal 26

## Bagian Fixed Phone Sales

- (1) Bagian Fixed Phone Sales, dipimpin oleh seorang Manager yang disebut Manager Fixed Phone Sales.
- (2) **Manager Fixed Phone Sales** bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas sales untuk produk fixed phone (wireless dan wireline).
- (3) Untuk melakukan perannya, **Manager Fixed Phone Sales** ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Melakukan program promosi.
  - b. Melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka penjualan produk fixed phone.
  - c. Melakukan kegiatan spreading & canvassing outlet.
  - d. Melakukan pembuatan mikro demand, dan customer profiling.
  - e. Melakukan pengelolaan distribusi kartu.
  - f. Memonitor, memfasilitasi, dan membina *sales force*.

## Pasal 27


## Bagian Data &amp; VAS Sales

- (1) Bagian Data & VAS Sales, dipimpin oleh seorang Manager yang disebut Manager Data & VAS Sales.
- (2) **Manager Data & VAS Sales** bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas sales untuk produk Data dan Value Added Services.
- (3) Untuk melakukan perannya, **Manager Data & VAS Sales** ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - a. Melakukan program promosi.
  - b. Melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka penjualan produk Data & VAS.
  - c. Melakukan pembuatan mikro demand, dan customer profiling.
  - d. Memonitor, memfasilitasi, dan membina *sales force*.

## Pasal 28

## Bagian General Support

- (1) Bagian General Support, dipimpin oleh seorang Manager yang disebut Manager General Support.
- (2) **Manager General Support** bertanggung jawab atas efektifitas penyelenggaraan fungsi General Support pada lingkup wilayah operasi KANDATEL, sehingga kebutuhan fasilitas penyelenggaraan operasional KANDATEL dapat dipenuhi dan dilaksanakan dengan lancar, serta dilaksanakan secara efisien, dan dengan administrasi yang tertib.
- (3) Untuk melakukan perannya, **Manager General Support** ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

a. Mengelola/ 



- a. Mengelola proses management logistic, dalam rangka pemenuhan kebutuhan logistik dan sarana umum yang diperlukan untuk penyelenggaraan aktivitas operasional KANDATEL.
- b. Mengelola, mengatur pendayagunaan, mengadministrasikan, serta memenuhi aspek-aspek perlindungan yang diperlukan atas seluruh asset yang berada di lingkungan wilayah operasi KANDATEL.
- c. Mengelola aktivitas pengamanan asset, personil, informasi dan data operasional perusahaan.
- d. Mengelola aktivitas yang terkait dengan pembinaan hubungan dengan lingkungan, termasuk (*community development*), serta dukungan penyelenggaraan tanggung jawab perusahaan dalam hal penyaluran dana bina kemitraan.

### Pasal 29

#### Bagian Sekretariat KANDATEL

- (1) Bagian Sekretariat KANDATEL dipimpin oleh pejabat setingkat Asman, yang disebut KANDATEL Secretary.
- (2) **KANDATEL Secretary**, bertanggung jawab atas kelancaran dan efektifitas dukungan bagi kegiatan-kegiatan perkantoran dan protokoler pada KANDATEL.
- (3) Untuk melakukan perannya, KANDATEL Secretary melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:
  - a. Melakukan peran sebagai koordinator *speech writer* dan *content provider* terhadap materi yang akan disampaikan GM. KANDATEL dalam berbagai pertemuan.
  - b. Mengelola jadwal aktivitas-aktivitas GM. KANDATEL dan Deputy GM KANDATEL yang bersifat strategis, khususnya yang terkait komitmen pada pihak ketiga.
  - c. Menyelenggarakan peran sekretariat dan dukungan administrasi perkantoran pada KANDATEL, termasuk pengelolaan korespondensi dengan *eksternal constituen*.
  - d. Mengkoordinasikan kegiatan protokoler KANDATEL.
  - e. Menyusun laporan management KANDATEL.

### Pasal 30

#### Kantor Cabang Pelayanan Telekomunikasi (KANCATEL)

- (1) Organisasi KANCATEL terdiri atas :
  - a. Pimpinan KANCATEL, yang disebut Junior Manager, dan untuk selanjutnya disingkat JM. KANCATEL.
  - b. Seksi Operation & Maintenance Access.
  - c. Seksi Administration Support.
  - d. Seksi Pelayanan.

(2) Masing/ ...





- (2) Masing-masing KANCATEL adalah merupakan unit operasional yang bertanggung jawab langsung kepada GM KANDATEL, sedangkan dalam penyelenggaraan operasinya berinteraksi dengan para Manager terkait di KANDATEL dan dikoordinasikan oleh Deputy GM. KANDATEL.

### Bagian Kelima

#### Pasal 31

#### Unit Billing dan Collection

- (1) Unit Billing & Collection dipimpin oleh seorang Operation Senior Manager yang bertanggungjawab langsung kepada EGM DIVRE V, dan selanjutnya disebut OSM UBC.
- (2) Peran OSM. UBC adalah bertanggungjawab atas :
- Penyelenggaraan proses billing, layanan pembayaran, penyelesaian piutang dan komplain;
  - Perencanaan dan Pengembangan proses billing dan system payment;
  - Evaluasi performansi pencapaian proses billing, layanan pembayaran, penyelesaian piutang dan komplain;
  - Kerjasama dengan unit-unit internal dan eksternal;
  - Kerjasama dengan Bank-Bank untuk penyelenggaraan sistem payment;
  - Pelaporan.
- (3) Untuk menyelenggarakan peran sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), OSM. UBC dibantu oleh :
- Manager Billing;
  - Manager Collection;
  - Manager Collection Support;
  - Asman Collection Area (1 ... n )

### BAB III

#### Kedudukan dan Pusat Pertanggungjawaban

#### Pasal 32

#### Kedudukan Divisi Regional V

- (1) Kantor Divisi Regional V Jawa Timur berkedudukan di Surabaya.
- (2) Dalam hal kepentingan aktivitas operasional, penempatan unit kerja di luar kedudukan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Pasal ini, diatur dan ditetapkan dengan Keputusan Direksi tersendiri.

Pasal 33/





**Lampiran 3****Komposisi UKT, GKM, dan PKM  
PT. Telkom Kandatel Madiun  
Tahun 2006**

Lokasi	SDM	UKT	GKM	PKM
Datel Madiun	122	21	22	3
Catel Ponorogo	25	6	6	1
Catel Ngawi	26	6	6	1
Catel Kediri	43	10	10	2
Catel Nganjuk	21	4	4	0
Catel Tulungagung	33	8	8	1
Catel Bojonegoro	23	5	6	0
Catel Tuban	22	5	5	0
Total	315	65	67	8

**Lampiran 4****RISALAH GKM**

**TEMA** : Percepatan Pekerjaan Jaringan Akses  
**SUB TEMA** : Pemasangan temberang pada pembenahan Tiang T7  
**ALASAN** : Banyak kondisi tiang telepon yang miring  
**MOTTO** : Krido Hangudi Joyo  
**DIVISI** : Regional V Jawa Timur  
**KANTOR** : Kancatel Tulungagung  
**UNIT KERJA** : Jaringan Akses Sektor Ngunut  
**NAMA GUGUS** : BULAT  
 Buat Langganan Tersenyum  
**SUSUNAN GUGUS**  
**KETUA** : Slamet Supratedjo  
**ANGGOTA** : Yasero  
 Djoko Hadi Santoso  
 Puguh Tawanto  
 Paidi  
**FASILITATOR** : I Ketut Nesa Arjana

NO.	KEGIATAN	JAN				PEB				MAR			KET
		MG I	MG II	MG III	MG IV	MG I	MG II	MG III	MG IV	MG I	MG II	MG III	
		1	Menemukan Masalah										
2	Mencari Penyebab												
3	Menentukan sebab Dominan												
4	Rencana perbaikan												
5	Pelaksanaan Perbaikan												
6	Mencoba Hasil Perbaikan												
7	Meneliti Hasil												
8	Standarisasi												
9	Rencana Berikutnya												

 = Rencana  
 = Pelaksanaan

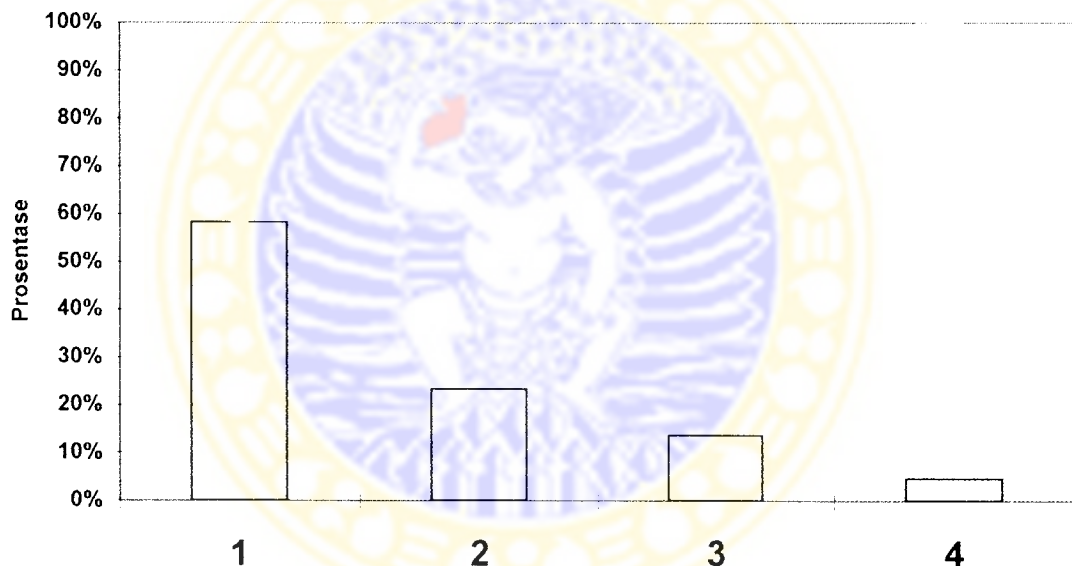
**Nama GKM** : Bulat (Buat Langganan Tersenyum)  
**Jumlah Anggota** : 5 Orang (Pria = 5, Wanita = 0)  
**Waktu Pertemuan** : Hari Jumat (Prosentase kehadiran 100%)  
**Lama Pertemuan** : 15-25 Menit (Risalah I Th 2 2006)  
**Kota** : Tulungagung

## Menemukan Masalah dan menentukan Sub Tema

### CEK SHEET Dukungan Pembinaan Tiang T7

NO	Jenis Permasalahan Pembinaan T7	Bulan			Rata-Rata	Prosentase		Ket
		Sep	Okt	Nop		Relatif	Kumulatif	
1	Pemasangan Temberang	54.00%	62.00%	59.00%	58.33%	58%	58.33%	
2	Penegakan T7 miring	24.0%	25.0%	21.0%	23.33%	23%	81.67%	
3	Pem-Voestoeck-kan	14.0%	12.0%	15.0%	13.67%	14%	95.33%	
4	Cat dan labelisasi	8.00%	1.00%	5.00%	4.67%	5%	100.00%	
	<b>JUMLAH</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>			

Pareto Masalah



Dari Data Check Sheet dan diagram Pareto dapat disimpulkan bahwa :  
 Pemasangan Temberang memerlukan sumber daya yang paling besar diantara semua pekerjaan pembinaan T7  
 Maka Gugus sepakat mengangkat sub tema :

**Pemasangan temberang pada pembinaan T7**

Arahan Manajemen :

*Setiap tahun ditinjau kembali  
 dan jika perlu diangkat selanjutnya.*

Mengetahui/menyetujui :

**I KETUT NESA ARJANA**

**NIK.560572**

## Langkah 2 : Diagram Tulang Ikan





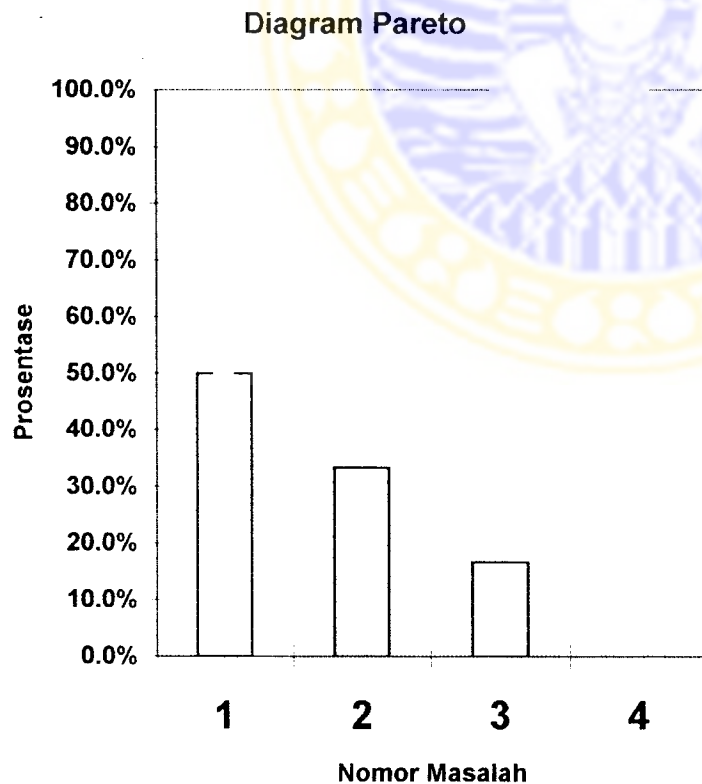
## Langkah 3 Mencari Penyebab Dominan

**Tabel komparasi penyebab**

NO	Jenis Permasalahan	Nomor				Jml	Prosentase	
		A	B	C	D		Relatif	Kumulatif
A	Lama Menggali Lokasi	-	A	A	A	3	50.0%	50.0%
B	Ukuran Plat Lebar		-	B	B	2	33.3%	83.3%
C	Lama proses pemasangan			-	C	1	16.7%	100.0%
D	Tenaga Terbatas				-	0	0.0%	100.0%
	<b>JUMLAH</b>					<b>6</b>	<b>100%</b>	

### Proses PDCA

- Plan** Merencanakan waktu pemasangan temberang, mulai penggalian, pemasangan plat sampai penutupan c  
**Do** Proses pelaksanaan pekerjaan disesuaikan dengan rencana  
**Check** Membandingkan lama waktu masing masing tahapan proses dan dirupakan dalam tabel komparasi  
**Action** Melakukan analisa



### Analisa :

Pemasangan temberang, memerlukan waktu yang paling lama adalah di proses penggalian tanah (1,75 jam) untuk memasang plat yang lebar (0,25 jam), sehingga diperlukan luas galian yang lebar pula. Setelah proses penggalian selesai pemasangan baut pada plat yang kurang praktis (10 Menit). Tenaga yang dipakai sudah optimal. Waktu yang diperlukan lebih lama jika menemui kondisi tanah berbatu dan lokasi yang sempit

Sehingga Gugus kami sepakat untuk merencanakan peningkatan kecepatan pemasangan temberang

## Langkah 4 Rencana Perbaikan

No	Akar Penyebab	WHY	WHAT	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH	TARGET
1	<b>Lama Menggali lokasi pemasangan</b>	Agar Plat bisa ditanam pada lokasi tsb	Memperkecil ukuran galian, tetapi temberang tetap bisa ditanam	Ruang Personil STO Ngunut	7 Pebruari 2006	Slamet Supratedjo, Djoko HS, Yasero, Puguh, Paidi	Merencanakan model temberang yang sesuai	Rp. 100.000	Memperkecil ukuran galian s/d 50%
2	<b>Ukuran Plat yang lebar</b>	Untuk menambat temberang	Memperkecil ukuran plat, tetapi kekuatan temberang tdk berkurang	Ruang Personil STO Ngunut	14 Pebruari 2006	Slamet Supratedjo, Djoko HS, Yasero, Puguh, Paidi	Merencanakan model temberang yang sesuai	-	Memperkecil ukuran plat s/d 50%
3	<b>Lama Proses pemasangan</b>	Untuk menambat temberang	Tidak perlu proses pemasangan, temberang bisa langsung ditanam	Ruang Personil STO Ngunut	21 Pebruari 2006	Slamet Supratedjo, Djoko HS, Yasero, Puguh, Paidi	Merencanakan model temberang yang sesuai	-	tdk perlu dipasang, langsung ditanam

### Rekomendasi

*Selalu Untuk Sikeranaka*

SS Opnar Jarakses

I Ketut Nesa Arjana  
NIK.560572

Langkah 5  
ADLN - Perpustakaan Unair  
**Pelaksanaan Perbaikan**

No.	TGL	KEGIATAN	PELAKSANA	KOORD.	HASIL
1	7 Feb 06	Membahas alternatif-alternatif pengganti untuk temberang yang sudah ada	Djoko HS Yasero Puguh Paidi	S. Supratedjo	Alternatif 1 : Plat dibentuk ulang, tetapi tetap tidak praktis Alternatif 2 : Tidak memakai plat, tetapi lengan yang bisa melebar saat diperlukan (terinspirasi oleh dongkrak mobil)
2	14 Feb 06	Membahas bentuk dan konstruksi temberang yang baru  Mencoba Dongkrak mobil	Djoko HS Yasero Puguh Paidi	S. Supratedjo	Pemberian nama Temberang PUKAR (diputar - Mekar)  Cukup mudah dan kuat, jika dalam kondisi sudah mekar
3	21 Feb 06	Membuat Prototype PUKAR	Djoko HS Yasero Puguh Paidi	S. Supratedjo	Membuat lengan dongkrak, baut panjang untuk memutar lengan sekaligus untuk tambatan temberang
4	25 Feb 06	Dicoba di lapangan	Djoko HS Yasero	S. Supratedjo	Dicoba di STO Ngunut, dan masih harus disempurnakan lagi, sebab temberang pukar masih kurang kuat jika dibebani. Hasil luas galian dan kecepatan pemasangan sudah terpenuhi
5	28 Feb 06	Evaluasi dan perbaikan hasil rencana	Djoko HS Yasero Puguh Paidi	S. Supratedjo	Setiap lengan pukar di beri tambahan plat agar bisa lebih kuat menahan beban
6	5 Mar 06	Dicoba di lapangan	Puguh Paidi	S. Supratedjo	Luas galian berkurang > 75% Kecepatan galian bertambah > 300% Kekuatan temberang bertambah > 125% Harga temberang berkurang > 20%

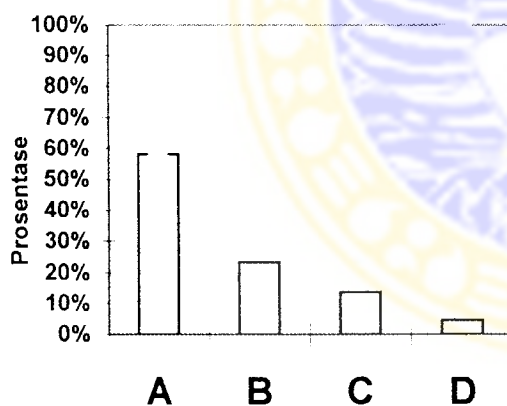
## Langkah 6 Meneliti Hasil Perbaikan

### Sebelum Pelaksanaan

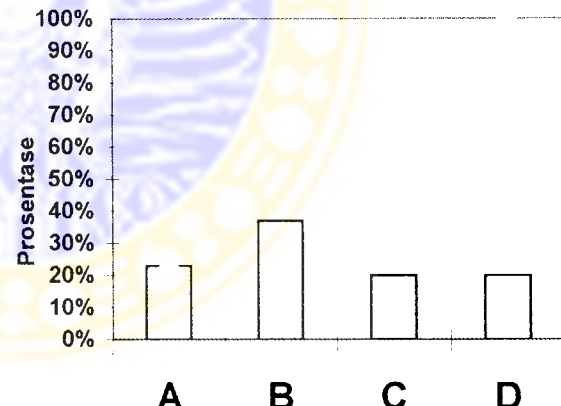
NO	Jenis Permasalahan	Bulan			Jml	Prosentase		Ket
		Sep	Okt	Nop		Relatif	Kumulatif	
A	Pemasangan Temberang	54.00%	62.00%	59.00%	58.33%	58%	58.33%	
B	Penegakan T7 miring	24.0%	25.0%	21.0%	23.33%	23%	81.67%	
C	Pem-Voestoeck-kan	14.0%	12.0%	15.0%	13.67%	14%	95.33%	
D	Cat dan labelisasi	8.00%	1.00%	5.00%	4.67%	5%	100.00%	
	<b>JUMLAH</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100%</b>		

### Sesudah Pelaksanaan

NO	Jenis Permasalahan	Bulan			Jml	Prosentase		Ket
		Maret	Apr	Mei		Relatif	Kumulatif	
A	Pemasangan Temberang	23.0%			23.00%	23%	23.00%	
B	Penegakan T7 miring	37.0%			37.00%	37%	60.00%	
C	Pem-Voestoeck-kan	20.0%			20.00%	20%	80.00%	
D	Cat dan labelisasi	20.0%			20.00%	20%	100.00%	
	<b>JUMLAH</b>				<b>100.00%</b>	<b>80%</b>		



SEBELUM PELAKSANAAN



SESUDAH PELAKSANAAN

Pada langkah 4 ditetapkan target Luas galian berkurang 50%, sehingga secara keseluruhan bisa mengurangi kegiatan pemasangan temberang sebanyak 50%. Hasil dari rencana adalah luas galian berkurang > 75%, sehingga kecepatan bisa bertambah > 300% - melebihi target yang telah ditetapkan. Secara rinci bisa di lihat pada tabel berikut

Item	Temberang Biasa	Temberang Pukar	Deviasi	Keterangan
Harga	Rp. 96.000	Rp. 75.000	78%	Lebih murah
Luas Galian	1600 cm <sup>2</sup>	350 cm <sup>2</sup>	22%	Lebih kecil
Waktu Instal	2,5 jam	30 Menit	20%	Lebih cepat
Kekuatan	Kurang dari 1 Ton	Mampu 1 Ton	118%	Lebih kuat
Ketahanan	Ketahanan pada 1 mur-baut	Ketahanan pada 2 mur-baut	200%	Lebih kuat

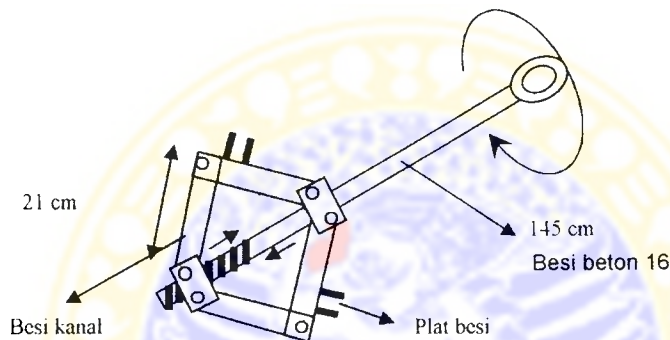
## Langkah 7 Standarisasi

**Dengan ini menyatakan bahwa :**

**Judul** : Temberang Pukar  
**Gugus** : Bulat - Jaringan Akses Area 2  
**Tahun** : 2006

**Tujuan** : Memberikan petunjuk bagi pemakai temberang pukar untuk pelaksanaan pekerjaan pemasangan temberang bagi dinas Jaringan Akses

**Spesifikasi** :



Item Uji	Hasil Uji
Harga	Rp. 75.000
Luas Galian	350 cm <sup>2</sup>
Waktu Instal	30 menit pada tanah biasa
Kekuatan	Mampu 1 Ton Tarikan
Ketahanan	2 kali temberang biasa - 2 mur baut

**Prosedur** :

- Gali lokasi yang akan dipasang temberang seluas 350 cm persegi sedalam 80 cm
- Pastikan temberang pukar masing dalam kondisi tertutup
- Masukkan temberang kedalam lubang
- Putar pengait temberang sehingga lengan melebar dan mengunci pada tanah
- Tutup kembali galian
- Temberang siap digunakan

**Dipakai sebagai standar yang dipakai oleh unit kerja Jaringan Akses di Lingkungan Kancatel  
Tulungagung**

**Tulungagung, Maret 2006  
Manager Kancatel Tulungagung**

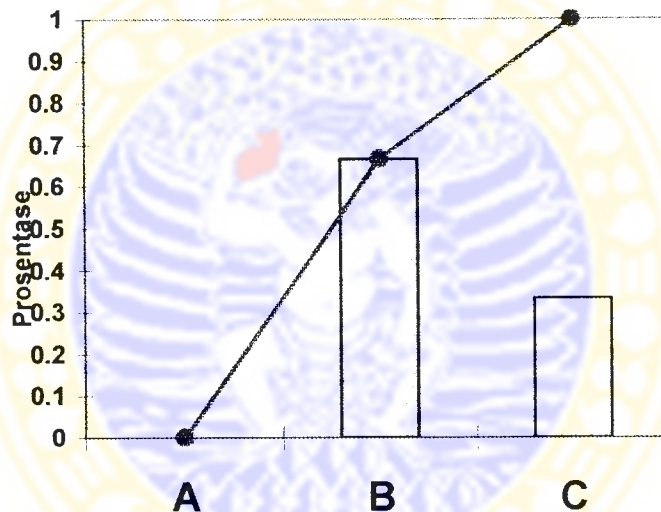
**SETYA HERMAWAN  
NIK. 670155**



## Langkah 8 Membahas Masalah Berikutnya

Dengan melihat sisa masalah pada tahap sebelumnya adalah sebagai berikut

NO	Jenis Permasalahan Pembenahan	Nomor			Jml	Prosentase		Ket
		A	B	C		Relatif	Kumulatif	
A	Pembenahan T7	-	B	C	0	0.0%	0.0%	
B	Pembenahan KU	-	-	B	2	66.7%	66.7%	
C	Pembenahan DW	-	-	-	1	33.3%	100.0%	
	<b>JUMLAH</b>				<b>3</b>	<b>100%</b>		



Dari pareto masalah diatas maka gugus kami sepakat untuk PDCA berikutnya memilih tema yaitu :  
**Percepatan Pembenhahan KU**

NO.	KEGIATAN	April			KETERANGAN
		MG I	MG II	MG IV	
1	Menemukan Masalah				
2	Mencari Penyebab				
3	Menentukan sebab Dominan				
4	Rencana perbaikan				
5	Pelaksanaan Perbaikan				
6	Mencoba Hasil Perbaikan				
7	Meneliti Hasil				
8	Standarisasi				
9	Rencana Berikutnya				

## **Analisa Manfaat - QCDSMR**

Dari upaya-upaya yang telah kami lakukan maka didapat kesimpulan dari sisi manfaat yaitu :

### **QUALITY**

Kualitas lebih baik, karena sebelumnya besi plat yang mudah berkarat, sekarang berupa besi kanal U yang lebih kuat dan tebal  
Dapat dikembangkan lebih lanjut dengan kekuatan yang lebih besar

### **COST**

Dari segi biaya lebih murah, karena dibandingkan dengan temberang yang konvensional

### **DELIVERY**

Cara pengiriman dan pemasangan yang lebih mudah, karena tidak perlu pemasangan mur-baut dilokasi tinggal ditanam dan diputar  
Sangat bermanfaat untuk kondisi tanah berbatu dan keras

### **SAVETY**

Lebih aman, karena lebih kuat, sehingga kemungkinan temberang jebol menjadi berkurang

### **MORAL**

Anggota gugus lebih percaya diri terhadap cara kerjanya dan alat yang telah dibuat

### **REVENUE**

Citra Perusahaan Meningkat, karena penanaman temberang memerlukan waktu yang cepat



TEAM PENGENDALI MUTU

UMAR TUA

Unit Marketing Tuban Area

Silakan disesuaikan



UKT : MARKETING Tgl.masalah diketahui : 9-April-2001 Unit Kerja : UNIT MARKETING TUBAN Tgl selesai : 25 April 2001 Kancatel : TUBAN No : thl ...../ TN2001 /C-1 CARAKA - 1

Masalah : DP RF-02 Idle 3 sst Calang 11 Orang

Faktor Penyebab : 1. Sebanyak 11 calang RF-02 membutuhkan telp 2. Daftar Tunggu dilakukan scr kolektif Akibat yg ditimbulkan : DP idle 3 sst tidak bisa dijual Kerugian Telkom : 1. Penetapan pemasaran kecil 2. Tidak bisa berproduksi

Rencana Pelaksanaan : ( Penyebab yg dominan saja )


No.	Faktor Penyebab	WHY	WHAT	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
1	Butuh Telepon	Supaya bisa segera menjual 3 sst	Mengundang 11 calng utk bertemu	Tasikmadu Tuban	24-Apr-01	Drajat I	11 calang ssi waiting list	
2	Urutn Daft Tunggu sulit ditentukan	Utk memutuskan 3 clg yg dapat dipasang	Diambil keputusan bersama Rembug bersama dan diambil kep bersama dg 11 calang	Serpo Telkom Tuban	25-Apr-01	Muljono	3 sst dijual ssi waiting list	
				Serpo Telkom Tuban	25-Apr-01	Muljono	3 sst terjual u/ 3 calang => transaksi	

Dominan dan	MENGAPA masalah ini dianggap	Terima apa yg diinginkan	lokasi DIMANA masalah dilakukan	KAPAN ?	SIAPA yg melakukan	BAGAIMANA menyelesaikan masalah	BERAPA (kuantitas) biaya /item -nya
4 M + 1							

Realisasi Pelaksanaan Perbaikan :  
**Tanggal 24 April 2001 :**  
 1 Sosialisasi ke calang / waiting list tentang alpro yang siap jual  
 2 Kesepakatan 3 orang sesuai urutan daftar tunggu bisa dilayani  
**Tanggal 25 April 2001 :**  
 1 Menyiapkan data calang yang bisa dilayani  
 2 Transaksi PSB 3 pelanggan baru

Kesimpulan :  
 1. 3 sst DP Idle di DP RE-02 dijual kepada 3 calang sesuai waiting list agar bisa segera berproduksi  
 2. Calang yg lain akan diperhatikan dalam daftar tunggu


<b>QUALITY LEADER</b> MANAGER RO Skripsi ANTO NIK. 641726		<b>FASILITATOR</b> L S M A D I NIK. 550199		Tuban , ..... Team GKM 'UMAR TUA' 1 MULJONO NIK. 560334 2 DRAJAT IRIANTO NIK. 622286 3 WASKITO BUDI SANTOSO NIK. 541389 4 J. DONY A.T. IRRAWAN NIK. 720525 5 WAHJUDNO EKO PRIBADI NIK. Titus Eko Windarto	
Evaluasi pelaksanaan gugus kendali mutu ...					



## TEAM PENGENDALI MUTU

UMAR TUA

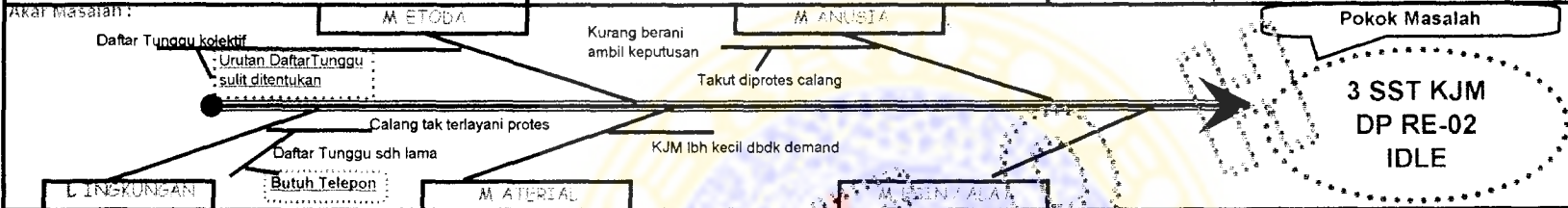
Silakan disesuaikan



UKT : **MARKETING**      Unit Kerja : **UNIT MARKETING TUBAN**      Kancatel : **TUBAN**  
 Tgl masalah diketahui : **9-April-2001**      Tgl selesai : **25 April 2001**      No : thl ..... / TN2001/C-2      **CARAKA - 2**

Masalah : **DP RF-02 Idle 3 sst Calang 11 Orang**

Pokok Masalah : **Demand lebih besar dari Suply**      Akibat yg ditimbulkan : **DP idle 3 sst tidak bisa dijual**      Kerugian Telkom : **1. Pencapaian pemasaran kecil  
2. Tidak bisa berproduksi**



Rencana Pelaksanaan : ( Penyebab yg dominan saja )

No.	Faktor Penyebab	WHY	WHAT	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
1	Butuh Telepon	Supaya bisa segera menjual 3 sst	Mengundang 11 calang utk bertemu	Sasikmadu Tuban	24-Apr-01	Drajat I	11 calang ssi waiting list	-
			Diambil keputusan bersama	Serpo Telkom Tuban	25-Apr-01	Muljono	3 sst dijual ssi waiting list	-
2	Urutn Daft Tunggu sulit ditentukan	Utk memutuskan 3 clg yg dapat dipasang	Rembug bersama dan diamail kdp bersama dg 11 calang	Serpo Telkom Tuban	25-Apr-01	Muljono	3 sst terjual u/ 3 calang => transaksi	

Realisasi Pelaksanaan Perbaikan :

**Tanggal 24 April 2001 :**

- Sosialisasi ke calang / waiting list tentang alpro yang siap jual
- Kesepakatan 3 orang sesuai urutan daftar tunggu bisa dilayani

**Tanggal 25 April 2001 :**

- Menyiapkan data calang yang bisa dilayani
- Transaksi PSB 3 pelanggan baru

Kesimpulan :

- 3 sst DP Idle di DP RE-02 dijual kepada 3 calang sesuai waiting list agar bisa segera berproduksi
- Calang yg lain akan diperhatikan dalam daftar tunggu

<p>MANAGER</p> <p>Skripsi <b>ROHADIYANTO</b> NIK. 641728</p>	<p>QUALITY LEADER</p> <p>FASILITATOR</p> <p><b>I S M A D I</b> NIK. 550199</p>	<p>Tuban , 25-Apr-01</p> <p>Team GKM ' UMAR TUA '</p> <p>1 MULJONO      NIK. 560334                  2 DRAJAT IRIANTO      NIK. 622286                  3 WASKITO BUDI SANTOSO      NIK. 541389                  4 J. DONY A T. IRAWAN      NIK. 720525                  5 WAHJUONO EKO PRIBADI      NIK. 631032                  6 ANAS RIEFANTO      NIK. 623490</p>
--	--	--

Evaluasi pelaksanaan gugus kendali mutu

Titus Eko Windarto

**PENILAIAN INOVASI**

Judul Inovasi :  
 Periode Penemuan Inovasi :  
 Nama Penemu Inovasi :  
 Lokasi Kerja :

						NILAI
<b>1 Orisinilitas</b>	Substitusi		Bang		baru	90%
1.1 Apakah penemuan ini penciptaan sesuatu yang sebelumnya tidak ada (baru), pengembangan, atau substitusi.	60		80		100	
	Tugas				Murni	10%
1.2 Apakah penemuan ini murni temuan sendiri atau tuntutan tugas.	60				100	
<b>2 Kualifikasi inovator / Penemu</b>	S2	S1	D3	D1	SLA	25%
2.1 Apakah inovasi ditemukan oleh SDM dengan kualifikasi pendidikan umum terendah/tertinggi (Kualifikasi Leader)	60	70	80	90	100	
	1-5	6-9	10-14	15-20	21-25	25%
2.2 Apakah inovasi ditemukan oleh SDM dengan kualifikasi range grade terendah / tertinggi (kualifikasi leader)	60	70	80	90	100	
	>5	4	3	2	sendiri	25%
2.3 Apakah inovasi ini temuan sendiri atau kelompok yang terdiri dari 2, 3, 4 atau >5 orang.	60	70	80	90	100	
	rendah		sedang		tinggi	25%
2.4 Apakah inovasi ini ditemukan oleh SDM di lokasi kerja yang faktor kesulitannya tinggi .	60		80		100	
<b>3 Hasil, Solusi, Lingkup manfaat .</b>		lokal	reg	nas	inter	25%
3.1 Apakah dapat menjawab solusi permasalahan Perusahaan (lokal, regional, nasional)	10	70	80	90	100	
	sedikit		sebag		banyak	25%
3.2 Apakah dalam implementasi dapat meningkatkan operasional perusahaan .	60	70	80	90	100	
			sulit		mudah	25%
3.3 Apakah hasil inovasi mudah atau sulit diimplemtasikan.			80		100	



3.4 Apakah hasil inovasi dapat diimplementasikan secara (CATEL / Sub-sub unit), Lokal (DATEL/Sub Unit), Regional (Divisi / Unit), Nasional atau International .	Setmp	lok	reg	nas	inter	25%
	60	70	80	90	100	

**4 Business Opportunity**

4.1 Apakah dalam implementasi memberikan nilai tambah dan atau meningkatkan daya saing nilai tambah dan atau meningkatkan daya saing dalam bisnis telekomunikasi.	sedikit	sebag		banyak	30%
	60	70	80	90	100

4.2 Apakah dalam implementasi memberikan peningkatan revenue.	sedikit	sebag		banyak	40%
	60	70	80	90	100

4.3 Apakah dalam implementasi memberikan pengurangan biaya (Cost Reduction)	sedikit	sebag		banyak	30%
	60	70	80	90	100

**5 Kestinambungan dan Integrasi**

5.1 Berapa lama penemuan ini bisa digunakan .	>1 th	3 th		> 5 th	30%
	60	70	80	90	100

5.2 Seberapa mudah dikembangkan lebih lanjut.	sulit	mudah		sangat mudah	30%
	60	70	80	90	100

5.3 Seberapa luas hasil temuan dapat diintegrasikan dengan system lain, merk lain, atau prosedur lainnya	Setmp	lok	reg	nas	inter	40%
	60	70	80	90	100	

**6 Etika**

6.1 Apakah proses penemuan / inovasi dilaksanakan dengan tidak melanggar etika, morale dan peraturan terkait.	ya	tidak			40%
	0			100	

6.2 Apakah hasil Inovasi tidak bertentangan dengan etika, morale dan peraturan yang ada	ya	tidak			40%
	0			100	

6.3 Apakah proses maupun hasil inovasi tidak berdampak terhadap lingkungan	ya	tidak			20%
	0			100	

PENILAI :

PT (Persero) TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
 PT. TELKOM KANDATEL MADIUN  
 DIVISI REGIONAL V JAWA TIMUR

## DAFTAR PESERTA GELAR INOVASI

NO	CATEL / DINAS	NAMA GKM	JENIS		RISALAH			THEMA / JUDUL/ MASALAH
			IT	NON IT	CARAKA-1	CARAKA-2	DELTA	
1	KANCATEL Bojonegoro	QUANTUM		V				PEMBUATAN KUNCI DUPLIKAT SHELTER WLL DG BIAYA MURAH
2	Bojonegoro	PANTHER	V					MENYERDAHANAKAN SISTIM
3	Ponorogo	GEMILANG		V				PELAPORAN CA, CASH DESK/TEL-75 CUSTOMER FINANCING
4	Ponorogo/Marketing	GEMILANG		V		V		Pemasaran dengan Kontrak Pulsa
5	Tulungagung	BULAT		V				TEMBERANG PUKAR
6	Tulungagung / TL	CAMAR		V		V		INVESTASI DLC GANDUSARI BESAR, TETAPI ARPU KECIL
7	Tuban	TUBAN		V		V		PROSENTASE KSR KABEL PRIMER P-10 TINGGI
8	Ngawi	TANG	V			V		Efisiensi Penggunaan PC untuk Operasional OMS DLC TS 1000 AN
9	Ngawi	PEMULA		V	V			Permintaan calang Psb. Kawasan home industri Jalan Sawo Magetan banyak yg.belum terlayani
10	NGAWI / MARKETING	MANJA	V			V		ALAT BANTU ANTRIAN UNTUK LOKET PELAYANAN TELKOM
11	Kediri / Pare	CIPTA	V			V		Penanganan Gangguan WLL

Skripsi

Evaluasi pelaksanaan gugus kendali mutu ...

Titus Eko Windarto

NO	CATEL / DINAS	NAMA GKM	JENIS		RISALAH			THEMA / JUDUL/ MASALAH
			IT	NON IT	CARAKA-1	CARAKA-2	DELTA	
	<b>KANCATEL</b>							
12	Kediri / Opharsus	MUTU		V			V	PSB Tie Line LC Lama
13	Kediri / Jarakses	QUALITY		V		V		Semi Outsourcing
	<b>MADIUN / UBIS</b>							
1	Madiun/Sisfo	sisfo	V			V		Fresco sebagai alternatif dial up Teni
2	Madiun / Marketing	PANDA		V		V		Okupansi JT tidak maksimal
3	Madiun / Marketing	PANAH		V		V		Pengelolaan Waiting List
4	Madiun / Pranakses	SMARTIES		V		V		Optimalisasi Perangkat PVU ANI
5	Madiun / Performansi	FLEXI	V				V	Pengelolaan JT on WEB
6	Madiun/ UPNA	PKM UPNA	V				V	Broadcasting Warning Message System
7	Madiun/ UPNA	VOLTUS		V			V	Sistem Inventory Modul Perangkat Network
8	Madiun/ UPNA	SUPPORT		V			V	Work Ticket
9	Madiun/ OPHARSUS	OPHARSUS	V			V		Sulim EWSD Online
10	Madiun/ UPPR	Prandalyan-1	V			V		Pengembangan doc utk reporting
11	Madiun/ UPPR	Prandalyan-2	V			V		Tools monitoring agen
12	Madiun/ Pranakses	SMARTIES	V			V		Digitalisasi Gambar Jarkab

**DAFTAR KELUHAN PELANGGAN DAN PENANGANANNYA  
KANDATEL MADIUN**
**Lampiran 8**

NO	CONTACT POINT	PRIORITY	ATRIBUT	ACTION PLAN	JENIS RISALAH	FASILITATOR
1	Pelayanan Pasang Baru via Plaza TELKOM	1	Kemudahan kepraktisan dalam pengisian formulir	Sosialisasi pengisian formulir Psb	CARAKA 1	Mgr CC
2	Pelayanan Pasang Baru via Sales AR	1	Kenyamanan jam kunjungan	Mengadakan janji jam kedatangan dg pelanggan	CARAKA 1	Mgr ANO
3	Pelayanan Instalasi	1	Pemberitahuan kedatangan petugas	Dimintakan kontak person saat transaksi. Koordinasi dg pelanggan saat akan dipasang	CARAKA 2	Mgr CC, Mgr ANO
		2	Kejelasan jenis material dan peralatan yang seharusnya menjadi hak pelanggan	Sosialisasi ke pelanggan saat pembayaran dan pemasangan IKR yg menjadi hak plg. penyediaan brosur IKR di Plaza		Mgr CC
		3	Ada tidaknya kompensasi jika terjadi keterlambatan	Sosialisasi SLG ke pelanggan waktu transaksi Pasang baru		Mgr CC
		4	Sering tidaknya mati walaupun baru kring	Test Call / Test Ukur saat Kring. Salam Perdana, apabila blm berfungsi baik diteruskan ke ANO		Mgr Infomedia, Mgr CC, Mgr ANO
4	Pelayanan Gangguan via Call CENTER TELKOM	1	ada tidaknya pengenalan diri petugas	BIT etika pelayanan pada agen CC 147	CARAKA 1	Mgr Infomedia
		2	Ada tidaknya pengenalan diri petugas	BIT etika pelayanan pada agen CC 147		Mgr Infomedia
		3	Kecepatan pelayanan petugas	BIT etika pelayanan pada agen CC 147		Mgr Infomedia
5	Pelayanan Gangguan via Plaza TELKOM	1	Kejelasan prosedur pengaduan	Sosialisasi Dispro Pengaduan & SLG kepada CSR	CARAKA 1	Mgr CC
6	Pelayanan Perbaikan Gangguan	1	Ada tidaknya pemberitahuan jadwal kedatangan terlebih dahulu	Pemberitahuan ke pelanggan saat akan perbaikan	CARAKA 2	Mgr ANO
		2	Kerapihan hasil pekerjaan	Breafing rutin petugas tentang etika dan estetika		Mgr ANO
		3	Ada tidaknya identitas yang dikenakan petugas	Sosialisasi ke petugas gangguan untuk selalu mengenakan kartu identitas		Mgr ANO
		4	Waktu kedatangan petugas	Pemberitahuan ke pelanggan saat akan perbaikan		Mgr ANO
7	Pelayanan INTAGJASTEL	1	Tepat tidaknya waktu pengiriman tagihan	Percepatan Waktu Kirim Intagjastel. Validasi Alamat	CARAKA 1	Asman UBC, Mgr Mkt
		2	Ada tidaknya biaya lain	Sosialisasi ke pelanggan waktu transaksi psb dan melalui brosur		Mgr CC
		3	Baik tidaknya kondisi kualitas kertas Intagjastel	Mengganti dengan kertas yg baik & berkualitas		Asman UBC
8	Pelayanan Billing Info 109	1	Lama tidaknya durasi penjelasan	Cek data base routing di sisi sentral	CARAKA 1	Mgr UPNA
		2	Ketersediaan data	Cek Validasi Data 109		Mgr CC
9	Pelayanan Pembayaran Tagihan	1	Keterbatasan pelayanan pembayaran	Sosialisasi pembayaran di tempat lain, Giral, via SMS dan brosur	CARAKA 2	Mgr CC
		2	Kecepatan proses pelayanan	Cek keandalan PC secara Berkala mingguan		Mgr USI
		3	Keramahan petugas	BIT etika pelayanan petugas		Mgr Kopegtel
		4	Kenyamanan tempat parkir	Dipasang Canopy parkir Sepeda Motor		Mgr CC
10	Pelayanan Data Percakapan Telepon	1	Ada tidaknya pelayanan untuk permintaan data percakapan	Sosialisasi ke pelanggan waktu transaksi Psb	CARAKA 1	Mgr Mkt
		2	Ada tidaknya biaya print out	Sosialisasi ke pelanggan melalui Brosur, spanduk		Mgr Mkt
		3	Ada tidaknya pelayanan untuk berlangganan data percakapan	Sosialisasi ke pelanggan melalui Brosur, spanduk		Mgr Mkt

ADLN - Perpustakaan Unair

11	Pelayanan Call Center	1	Ada tidaknya pengenalan diri petugas	BHJ etika pelayanan pada agen	CARAKA 2	Mgr Infomedia
		2	Kemampuan petugas dalam memberikan kepastian waktu perbaikan	Sosialisasi Layanan Simpatik & SLG kepada petugas		Mgr Infomedia
		3	Kemampuan petugas dalam menjelaskan produk dan layanan	Peningkatan Kemampuan SKA melalui BHJ, Pelatihan, BHJ		Mgr Infomedia
		4	Bisa tidaknya dihubungi malam hari	Briefing ke agen CC 147 tentang jam layanan		Mgr Infomedia
12	Pelayanan Plaza TELKOM	1	Ketersediaan tempat parkir yang memadai	Dipasang Canopy parkir Sepeda Motor	CARAKA 1	Mgr CC
		2	Ketersediaan brosur	Kontrol harian ketersediaan brosur di plaza		Mgr CC
		3	Kemudahan mengambil nomor antri	Cek keandalan PC mesin antrian setiap pagi		Mgr CC
		4	Ada tidaknya penawaran bantuan dari petugas (proaktif)	Refreshment kepada petugas mengenai BHJ etika layanan, komunikasi		Mgr CC
13	Pelayanan Penerangan 108	1	Keakuratan data	Validasi dan sinkronisasi data 108 thd data siska	CARAKA 1	Mgr Infomedia
		2	Ada tidaknya pengenalan diri petugas	BHJ etika pelayanan pada agen CC 147		Mgr Infomedia
		3	Adanya biaya untuk layanan 108	Sosialisasi ke pelanggan waktu transaksi psb dan melalui Brosur		Mgr Infomedia
		4	Ada tidaknya ucapan salam dari operator	BHJ etika pelayanan pada agen CC 147		Mgr Infomedia
14	Call CENTER (Flexi)	1	Kecepatan petugas mengangkat telepon	Evaluasi Traffic, Penambahan Line, SDM, Meningkatkan responsifitas petugas melalui breafing	CARAKA 1	Mgr Infomedia
		2	Keakuratan informasi yang diberikan	Validasi data pelanggan Flexi		Mgr CC, Mgr Mkt
		3	Bisa tidaknya dihubungi pada malam hari	Sosialisasi jam layanan waktu transaksi psb		Mgr CC, Mgr Mkt
15	Flexi CENTER Plaza TELKOM	1	Penguasaan petugas terhadap produk dan layanan	Refreshment kepada petugas mengenai produk knowledge, BHJ etika layanan dan Produk Baru	CARAKA 1	Mgr CC
16	Kualitas Sambungan	1	Ada tidaknya suara kemrosok	Cek rutin jaringan	DETTA	Mgr ANO
		2	Ada tidaknya suara orang lain atau pemancar radio (Cross talk)	Cek rutin jaringan		Mgr ANO
		3	Volume suara yang diterima	Cek rutin jaringan		Mgr ANO
		4	Ada nada decting telepon lalu mati	Cek rutin jaringan		Mgr ANO



**SURVEI KEPUASAN PELANGGAN  
TERHADAP PELAYANAN PT. TELKOM KANDATEL MADIUN**

Bapak/Ibu/Saudara/i Yang Terhormat,

Saya mahasiswa tingkat akhir jurusan akuntansi Universitas Airlangga Surabaya. Saat ini sedang menyusun skripsi dengan judul Evaluasi Pelaksanaan Gugus Kendali Mutu dalam Rangka Mencapai Kepuasan Pelanggan pada PT. Telkom Kandatel Madiun. Oleh karena itu saya meminta bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya dipergunakan untuk kepentingan survei. Atas perhatian dan partisipasinya saya mengucapkan terima kasih.

**I. Data Masyarakat (Responden)**

- Umur : ..... tahun
- Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
- Pendidikan Terakhir : 1. SD / ke bawah 4. D1 / D2 / D3  
2. SMP 5. S1  
3. SMA 6. S2 / ke atas
- Pekerjaan Utama : 1. PNS / TNI / POLRI 4. Pelajar / Mahasiswa  
2. Pegawai Swasta 5. Lainnya  
3. Wiraswasta

**II. Pendapat Responden tentang Pelayanan PT. Telkom Kandatel Madiun**

1. Bagaimana pendapat Anda tentang kemudahan prosedur pelayanannya ?
  - a. Tidak mudah
  - b. Kurang mudah
  - c. Mudah
  - d. Sangat mudah
2. Bagaimana pendapat Anda tentang kesamaan persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya ?
  - a. Tidak sesuai
  - b. kurang sesuai
  - c. Sesuai
  - d. Sangat sesuai
3. Bagaimana pendapat Anda tentang kejelasan dan kepastian petugas yang melayani ?
  - a. Tidak jelas
  - b. Kurang jelas
  - c. Jelas
  - d. Sangat jelas
4. Bagaimana pendapat Anda tentang kedisiplinan petugas dalam memberikan pelayanan?
  - a. Tidak disiplin
  - b. Kurang disiplin
  - c. Disiplin
  - d. Sangat disiplin
5. Bagaimana pendapat Anda tentang tanggung jawab petugas dalam memberikan pelayanan?
  - a. Tidak bertanggungjawab
  - b. Bertanggungjawab



## PENGOLAHAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT PER RESPONDEN DAN PER UNSUR PELAYANAN

NO. URUT RESPONDEN	NILAI PER UNSUR PELAYANAN													
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14
1	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	4	3
2	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	4	4	3
3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
4	2	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3
5	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
6	2	4	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3
7	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
8	3	4	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3	2	3
9	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
10	1	4	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
11	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
12	1	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3
13	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	3
14	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2
15	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3
16	2	4	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2
17	3	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	3
18	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	3	1	2	2
19	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
20	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
21	4	4	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	1	3
22	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	4
23	3	4	3	2	3	3	1	2	4	2	2	3	3	4
24	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3
25	4	3	1	2	3	3	3	3	4	2	2	2	1	3
26	3	4	2	4	3	3	2	1	3	3	2	2	2	3
27	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3
28	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
29	2	4	1	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	1
30	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2
31	2	4	2	2	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3
32	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4
33	4	4	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3
34	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2
35	3	4	2	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3
36	2	3	4	3	3	3	2	2	4	3	2	2	4	2
37	2	4	1	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3
38	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2
39	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
40	3	3	3	2	3	4	2	2	3	1	2	2	3	3
41	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2
42	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	2	3	3	1
43	2	4	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2	2	1
44	4	3	2	2	3	4	2	2	4	2	3	2	2	1
45	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3
46	3	3	3	2	3	4	2	2	4	1	2	3	2	2
47	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2
48	3	4	3	2	3	4	2	2	4	2	2	3	4	3
49	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4

50	2	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	4
51	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3
52	1	4	3	2	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2
53	1	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	1
54	1	3	2	2	2	4	3	3	4	1	2	2	4	1
55	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2
56	1	1	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3
57	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3
58	1	1	2	2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3
59	2	1	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
60	1	1	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2
61	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3
62	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3
63	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3
64	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3
65	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3
66	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2
67	3	4	3	2	2	4	2	2	3	3	4	3	1	3
68	2	4	4	2	3	4	2	2	3	4	4	3	1	2
69	1	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	1	3
70	2	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2	2
71	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
72	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
73	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
74	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2
75	3	3	1	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
76	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	3	2	2	2
77	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
78	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2
79	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2
80	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2
81	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3
82	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
83	3	3	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	3
84	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3
85	1	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4
86	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	4
87	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3
88	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	4
89	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3
90	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	4
91	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4
92	3	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3
93	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
94	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3
95	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2
96	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4	2	2
97	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	1
98	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	1
99	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
100	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	2
101	2	1	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3
102	1	2	4	3	2	3	2	3	4	2	2	1	3	4
103	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
104	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	2	2
105	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3



106	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4
107	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
108	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2
109	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
110	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4
111	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	2	3
112	3	1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2
113	2	2	3	2	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3
114	3	2	2	3	2	3	2	4	4	3	2	2	3	4
115	4	1	2	2	4	2	2	3	3	3	2	4	3	3
116	3	2	1	2	2	3	3	2	4	2	3	2	4	2
117	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3
118	3	3	1	3	2	3	4	4	4	2	3	2	4	4
119	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3
120	3	1	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
121	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3
122	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	1	3	4
123	3	2	3	2	1	2	2	3	3	4	2	2	3	3
124	2	1	3	3	2	3	2	2	4	4	2	2	4	3
125	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	2
126	2	4	3	2	2	3	2	3	4	2	2	3	4	2
127	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2
128	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2	2	3	4	3
129	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3
130	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4
131	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4
132	3	2	3	2	2	2	3	2	4	2	2	3	4	3
133	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
134	4	2	3	2	3	3	1	2	4	2	4	4	4	2
135	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
136	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3
137	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4
138	2	4	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	4	3
139	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
140	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3
141	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4
142	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3
143	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
144	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	2	2	4	3
145	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2
146	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
147	1	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2
148	2	4	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3
149	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
150	4	4	2	4	3	4	4	3	3	2	3	2	4	2
JML NILAI PER UNSUR	387	438	377	392	380	417	379	387	490	386	378	388	408	406
NRR PER UNSUR	2.580	2.920	2.513	2.613	2.533	2.780	2.527	2.580	3.267	2.573	2.520	2.587	2.720	2.707
MUTU PELAYANAN	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B
NRR TERTIMBANG	0.183	0.207	0.178	0.186	0.180	0.197	0.179	0.183	0.232	0.183	0.179	0.184	0.193	0.192
IKM UNIT PELAYANAN	66.42													
MUTU PELAYANAN KESELURUHAN	B													
KINERJA UNIT PELAYANAN	BAIK													