

## STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN PT. TELKOMSEL DALAM RANGKA MEMENUHI KEPUASAN PELANGGAN

(Studi Kasus pada Layanan Grapari Telkomsel BSD)

**Muhammad Musyfiq Salami \***

*email : dosen01896@unpam.ac.id*

### ABSTRAK

Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif guna mengumpulkan data dan informasi di lapangan. Data dan informasi yang diperoleh bersifat primer dan sekunder. Data dan informasi primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan *key informan* yang telah ditentukan sebelumnya dan melalui observasi di lapangan sedangkan data dan informasi sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan kepustakaan. Data dan informasi tersebut kemudian dianalisis menggunakan analisis SWOT yang kemudian dibuat matriks SWOT dan IE.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator yang menjadi kekuatan adalah : Telkomsel Perusahaan terkemuka, jaringan pelayanan tersebar, saluran pelayanan yang mudah diakses, *operational excellence*, serta pelayanan prima kepada pelanggan, sedangkan yang menjadi ancaman adalah : aturan yang tidak memberatkan pelanggan serta kepedulian lebih pada pusat layanan pesaing, persaingan global, peralihan pelanggan, peningkatan kualitas layanan oleh pesaing. Isu-isu strategis tersebut kemudian diolah dengan menggunakan analisis SWOT, dapat dilihat bahwa saat ini perusahaan berada pada kuadran I dengan harapan terus berkembang dimasa depan.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa standar pada layanan GraPARI Telkomsel BSD sudah mengikuti ISO 9001:2008, masih adanya faktor penghambat dalam memberikan pelayanan seperti kurangnya keandalan dan empati, perlunya perusahaan untuk memiliki strategi superior customer service. Disarankan agar GraPARI Telkomsel BSD lebih memperhatikan kenyamanan dan senantiasa meningkatkan kepuasan pelanggan.

Kata Kunci: Strategi, Kualitas Pelayanan

### ABSTRACT

The method of this research is descriptive qualitative, to collect data and information in the field. Data and information obtained is primary and secondary. Data and Primary information was obtained through direct interviews with key informants predetermined and by observation in the field while the secondary data obtained through the study of the documentation and literature. Data and information is then analyzed using SWOT analysis is then made SWOT and IE matrix.

The analysis showed that the indicator into force are: Telkomsel leading Company, service network spread, channel service that is easily accessible, operational excellence, as well as excellent service to customers, while the threat is: a rule that does not burden customers as well as concern over the service center competitors, global competition, the transition of customers, improving the quality of services by competitors. The strategic issues are then processed using SWOT analysis, it can be seen that at this time the company is in the first quadrant in the hope continues to grow in the future.

Based on the research that the standards on service GraPARI BSD Telkomsel has followed the ISO 9001: 2008, there is still a limiting factor in providing services such as a lack of reliability and empathy, the need for companies to have a strategy of superior customer service. It is recommended that Telkomsel GraPARI BSD more attention to comfort and continuously improve customer satisfaction.

Keywords: Strategy, Service Quality

### A. Pendahuluan.

Perkembangan teknologi dewasa ini membawa manusia untuk dapat melakukan segala hal secara instan. Salah satu contoh adalah dalam dunia komunikasi. Surat menyurat tidaklah lagi menjadi satu-satunya jalan untuk melakukan komunikasi jarak jauh, *handphone* menjadi pilihan utama, selain bisa digunakan untuk komunikasi jarak jauh, dapat dibawa kemana-mana, *handphone* juga memiliki banyak kegunaan lain. Pemakainya semakin bertambah luas, boleh dikatakan setiap orang memakainya, seperti kebutuhan pokok, dengan kondisi semacam ini maka banyak pilihan kartu *Sim Card* yang ditawarkan oleh penyedia jaringan telekomunikasi. Kondisi semacam ini memaksa perusahaan produsen telekomunikasi untuk melakukan strategi yang tepat untuk mempertahankan produk mereka di pasaran. Dengan perkembangan jumlah pemakai yang semakin banyak maka banyak juga muncul perusahaan-perusahaan pendukung dalam bidang ini.

Menurut Kotler (dalam Lupiyoadi 2001:158) kepuasan: tingkat perasaan dimana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk atau jasa yang diterima dan yang di harapkan. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan yang diharapkan. Konsep kualitas layanan (*service quality*) sudah banyak dibahas oleh akademisi di bidang pemasaran. Untuk menciptakan kualitas pelayanan yang tinggi, perusahaan harus menawarkan layanan yang mampu diterima atau dirasakan pelanggan sesuai dengan atau melebihi apa yang diharapkan pelanggan. Semakin tinggi kualitas layanan yang dirasakan pelanggan dibanding harapannya, pelanggan tentu akan semakin puas (Istijanto:2005).

Salah satu faktor kunci keberhasilan penyelenggaraan jasa selular dalam era persaingan ini adalah kemampuan suatu jaringan operasi menghadirkan *customer service* kepada masyarakat, suatu filosofi baru dunia untuk merajakan kepentingan para pelanggannya. Keinginan untuk berhasil menyelesaikan masalah sekaligus memuaskan pelanggan adalah bagian budaya kerja karyawan Telkomsel. Kepedulian terhadap konsumen merupakan hal yang penting. Untuk meningkatkan kemampuan para karyawan dilakukan pelatihan kepada karyawan baru dan karyawan lama sehingga karyawan akan dapat meningkatkan produktivitasnya.

Pelanggan akan membandingkan layanan yang diberikan perusahaan dengan layanan yang mereka harapkan. Jika pelanggan merasa puas, maka pelanggan akan kembali menggunakan jasa perusahaan dan menjadi pelanggannya yang setia serta akan menceritakan pengalamannya tersebut kepada orang lain. Sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari kondisi itu yaitu mendapatkan pelanggan loyal yang sekaligus membantu promosi perusahaan. Sebaliknya jika pelanggan tidak puas, maka pelanggan tersebut juga akan menceritakan pengalamannya yang mengecewakan tersebut kepada orang lain sehingga citra dan eksistensi perusahaan memburuk yang berakibat menurunnya jumlah pemakai jasa perusahaan. Untuk itu ada beberapa dimensi dari kualitas layanan yang perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan. Zeithamal (1990) mengungkapkan lima dimensi kualitas layanan yang meliputi dimensi *tangible*, (atribut yang nampak), *reliability* (dapat diandalkan), *assurance* (kemampuan dipercaya), *emphaty* (kepedulian), dan *responsiveness* (daya tanggap). Kelima dimensi inilah yang perlu di ukur dalam riset yang bertujuan menilai kualitas pelayanan di Grapari Telkomsel BSD.

Lahir pada tahun 1995, Telkomsel memiliki dua produk unggulan yaitu kartu prabayar simPati, Kartu As (*prepaid*) dan pascabayarnya Kartu Halo (*postpaid*), untuk menunjang kualitas pelayanan Telkomsel menghadirkan Grapari Telkomsel sebagai salah satu instrumen (*channel*) pelayanan kepada pelanggannya. Diharapkan dengan adanya Grapari ini, masalah yang dihadapi oleh pelanggan Telkomsel dapat diatasi dengan cepat, tepat, dan cermat.

Sebagai salah satu dari enam perusahaan terbesar di dunia, tidak mengherankan Telkomsel senantiasa meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggannya melalui *service customer* yang selalu dinamis dari waktu ke waktu. Berbagai langkah strategis tentunya diterapkan guna memberikan kepuasan terhadap pelanggan agar merasa puas terhadap produk Telkomsel yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas pelanggan. Setiap perusahaan besar tentunya sangat memperhatikan kepuasan pelanggan karena mereka tahu pelanggan merupakan aset utama dalam menunjang eksistensi sebuah perusahaan terlebih perusahaan dalam bidang jasa.

Oleh karena itu sangat penting bagi Grapari Telkomsel Bsd agar dapat mencapai *service excellence* dan agar dapat memenuhi harapan dari pelanggannya dimana hal ini bisa dicapai jika manajemen Grapari Telkomsel Bsd memahami bagaimana gambaran dari perilaku konsumen atau pelanggan mereka saat ini. Dari seluruh fenomena di atas maka penulis ingin meneliti Strategi Peningkatan Kualitas Layanan PT. Telkomsel Dalam Rangka Memenuhi Kepuasan Pelanggan.

## **B. Perumusan Masalah**

Berpangkal dari latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan diatas, Perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kondisi dan strategi pelayanan pada Grapari Telkomsel BSD?
2. Bagaimanakah kualitas pelayanan yang diterima pelanggan pada GraPARI Telkomsel BSD?
3. Bagaimanakah strategi yang lebih tepat bagi Grapari Telkomsel BSD dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengkaji dan mengetahui bagaimana kondisi dan strategi pelayanan pada Grapari Telkomsel BSD.
2. Untuk mengkaji dan mengetahui bagaimanakah kualitas pelayanan yang diterima pelanggan pada GraPARI Telkomsel BSD.
3. Untuk mengkaji dan menetapkan strategi peningkatan kualitas pelayanan yang lebih tepat pada Grapari Telkomsel BSD.

## **D. Landasan Teori Strategi**

Pengertian mengenai strategi telah banyak dikemukakan oleh para ahli manajemen strategi diantaranya Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1999:12) mengemukakan bahwa: "*A strategic is unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment and*

*that is designed to ensure that the basic objective of enterprise are achieved through proper execution by the organization*". Sebagaimana artinya : Strategi adalah suatu rencana, yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan".

Pengertian mengenai strategi telah banyak dikemukakan oleh para ahli manajemen strategi diantaranya Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1999:12) mengemukakan bahwa: *"A strategic is unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challengers of the environment and that is designed to ensure that the basic objective of enterprise are achieved through proper execution by the organization"*. Sebagaimana artinya :

"Strategi adalah suatu rencana, yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan".

Kotler (2003:191) mendefinisikan bahwa strategi adalah perekat yang bertujuan untuk membangun dan memberikan proposisi nilai yang konsisten dan membangun citra yang berbeda kepada pasar sasaran.

Ada beberapa faktor yang yang perlu dipertimbangkan dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan (Fandy Tjiptono, 1996), yaitu :

- a. Mengidentifikasi Determinan Utama Kualitas Pelayanan Langkah pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi determinan jasa yang paling penting bagi pasar sasaran. Kedua, memperkirakan penilaian yang diberikan pasar sasaran terhadap perusahaan dan pesaing berdasarkan determinan tersebut.
- b. Mengelola Harapan Pelanggan Jangan memberikan janji yang berlebihan kepada pelanggan, karena semakin banyak janji yang diberikan semakin besar pula harapan yang diharapkan oleh pelanggan.
- c. Mengelola Bukti Kualitas Pelayanan Pengelolaan bukti kualitas pelayanan bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah jasa diberikan. Bukti-bukti kualitas jasa bisa berupa fasilitas fisik, penampilan pemberi jasa, perlengkapan dan peralatan untuk memberikan jasa dan sebagainya.
- d. Mendidik Konsumen Tentang Jasa Membantu pelanggan dalam memahami sebuah pelayanan merupakan usaha positif untuk menyampaikan kualitas jasa. Pelanggan yang lebih "terdidik" akan dapat mengambil keputusan secara lebih baik.
- e. Mengembangkan Budaya Kualitas Untuk menciptakan budaya kualitas yang baik dibutuhkan komitmen secara menyeluruh dari seluruh anggota, diantaranya melalui seleksi dan pengembangan karyawan.
- f. Menciptakan Automating Quality Adanya otomatisasi dapat mengatasi variabilitas jasa yang disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki. Namun perusahaan harus melakukan seleksi terlebih dahulu terhadap bagian mana yang membutuhkan otomatisasi dan mana yang membutuhkan sentuhan manusia.

- g. Menindaklanjuti Jasa Perusahaan perlu melakukan inisiatif untuk menghubungi pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.
- h. Mengembangkan Sistem Informasi Kualitas Jasa Sistem informasi kualitas jasa merupakan suatu sistem yang menggunakan berbagai macam pendekatan riset secara sistematis untuk mengumpulkan dan menyebarluaskan informasi kualitas jasa guna mendukung pengambilan keputusan.

Salah satu pendekatan kualitas jasa yang populer adalah model SERVQUAL (Service Quality) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithmal, dan Berry. Dalam SERVQUAL terdapat dua faktor utama, yaitu persepsi pelanggan atas layanan yang mereka terima (perceived service) dengan layanan yang sesungguhnya diharapkan (expected service).

Penilaian kualitas pelayanan menggunakan model Servqual mencakup perhitungan perbedaan di antara nilai yang diberikan oleh para pelanggan untuk setiap pasang pernyataan berkaitan dengan harapan dan persepsi. Skor Servqual untuk setiap pasang pernyataan, bagi masing-masing pelanggan dapat dihitung berdasarkan rumus berikut:

Skor Servqual = Skor Persepsi – Skor Harapan

Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, maka layanan dapat dikatakan bermutu, sedang jika kenyataan kurang dari yang diharapkan, maka layanan dikatakan tidak bermutu. Apabila kenyataan sama dengan harapan, maka layanan dikatakan memuaskan. Jadi secara garis besar kualitas pelayanan adalah perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas layanan yang mereka terima (Parasuraman, dkk., 1998) ([http://eprints.undip.ac.id/29360/1/Jurnal\\_Skripsi-krisna-pdf.pdf](http://eprints.undip.ac.id/29360/1/Jurnal_Skripsi-krisna-pdf.pdf)).

### Kualitas Layanan

Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna karena orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagiakan. Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*) kualitas dipandang secara luas, yaitu tidak hanya aspek hasil yang ditekankan, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan oleh Goeth dan Davis yang dikutip Tjiptono (2012:51) bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sebaliknya, definisi kualitas yang bervariasi dari yang kontroversial hingga kepada yang lebih strategis.

### Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler dan Keller (2009, p.164), "*Satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment that result from comparing a product's perceived performance (or outcome) to their expectations*". Sehingga menurutnya kepuasan didefinisikan sebagai perasaan pelanggan yang puas atau kecewa yang dihasilkan dari membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk (atau hasil) dengan ekspektasi pelanggan. Dari penjelasan teori di atas, maka kata kunci untuk

memberikan kepuasan pada konsumen adalah berusaha mengetahui terlebih dahulu apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen.

Sebagian besar pengguna akan setuju bahwa pemeriksaan yang komprehensif dan menyeluruh tentang kebutuhan layanan dan kualitas layanan memberikan pendekatan yang sangat berharga untuk meningkatkan kualitas layanan. *Servqual* memberikan informasi rinci tentang persepsi pelanggan tentang layanan (patokan yang ditetapkan oleh pelanggan sendiri), kinerja tingkat seperti yang dirasakan oleh pelanggan, komentar dan saran konsumen, kesan dari karyawan sehubungan dengan harapan pelanggan dan kepuasan. Dimana Zeithaml, Bitner dan Dwayne (2009, p.104) mengungkapkan ada lima faktor paling dominan atau penentu kualitas jasa dari konsep *servqual* yaitu :

1. *Reliability* (keandalan) yaitu kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan handal dan akurat. Dalam arti luas, keandalan berarti bahwa perusahaan memberikan janji-janjinya tentang penyediaan, penyelesaian masalah dan harga. Apabila dikaitkan dengan bidang usaha jasa restoran, maka karyawan yang handal adalah karyawan yang selalu tepat menyajikan menu makanan sesuai dengan pesanan pelanggan.
2. *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu kesadaran dan keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. Dimensi ini menekankan pada perhatian dan ketepatan ketika berurusan dengan permintaan, pertanyaan, dan keluhan pelanggan. Bila dikaitkan dalam bidang jasa restoran maka sebagai contohnya konsumen tidak harus menunggu pelayanan yang lama dan kecepatan dalam menangani keluhan dari konsumen.
3. *Assurance* (kepastian) yaitu pengetahuan, sopan santun, dan kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan. Dimensi ini mungkin akan sangat penting pada jasa layanan yang memerlukan tingkat kepercayaan cukup tinggi dimana pelanggan akan merasa aman dan terjamin. Contohnya seperti bank, asuransi, obat-obatan dan broker.
4. *Empathy* (empati) yaitu kepedulian dan perhatian secara pribadi yang diberikan kepada pelanggan. Inti dari dimensi empati adalah menunjukkan kepada pelanggan melalui layanan yang diberikan bahwa pelanggan itu special, dan kebutuhan mereka dapat dipahami.
5. *Tangible* (berwujud), yaitu berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, pegawai, dan material yang dipasang. Dimensi ini menggambarkan wujud secara fisik dan layanan yang akan diterima oleh konsumen. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan impresi yang positif terhadap kualitas layanan yang diberikan tetapi tidak menyebabkan harapan pelanggan yang terlalu tinggi. Hal ini meliputi lingkungan fisik seperti *exterior* dan *interior* bangunan, penampilan personil yang rapi dan menarik saat memberikan jasa. Contohnya dalam jasa restoran, maka karyawannya memakai seragam yang rapi dan seluruh peralatan makan seperti meja dan kursi tertata dengan rapi dan bersih.

### 1. *Service Quality Gap*

Menurut Kotler dan Keller (2009, p.399) dalam memberikan *service quality* ini terdapat gap-gap yang dikenal dengan *Service Quality Model*. Model ini mendefinisikan gap-gap yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi yang dapat menyebabkan kegagalan dalam memberikan kualitas pelayanan. Gap-gap tersebut antara lain:

- a. Gap 1: *Gap between Consumer Expectation and Management Perception* (Gap antara ekspektasi konsumen dengan persepsi manajemen) Manajemen tidak selalu benar memahami apa yang pelanggan inginkan. Manajemen Grapari BSD mungkin berpikir bahwa konsumen lebih menginginkan pelayanan yang ramah, tetapi konsumen mungkin lebih menginginkan pelayanan yang cepat pada layanan *Walk In* Grapari Telkomsel BSD.
- b. Gap 2: *Gap between Management Perception and Service quality Specification* (Gap antara persepsi manajemen dengan spesifikasi dari kualitas layanan) Manajemen mungkin benar mengetahui apa yang pelanggan inginkan, tetapi tidak menetapkan standar kinerjanya. Walaupun pihak manajemen sudah mengetahui bahwa konsumen menginginkan pelayanan yang cepat yang lama, tetapi pihak manajemen tidak menetapkan standar waktu pelayanan.
- c. Gap 3: *Gap between Service quality Specification and Service Delivery* (Gap antara spesifikasi dari kualitas layanan dengan layanan yang diberikan) Para karyawan mungkin kurang terlatih, tidak memiliki kemampuan, tidak mau untuk memenuhi standar yang ditentukan, dan alasan-alasan lainnya yang membuat tidak bisa mencapai standar yang ditentukan seperti meluangkan waktu untuk mendengarkan pelanggan dan melayani mereka dengan cepat. Hal ini sering kali terjadi dikarenakan para karyawan tidak mengikuti standar yang diberikan oleh manajemen dalam memberikan pelayanan.
- d. Gap 4: *Gap between Service Delivery and External Communication* (Gap antara layanan yang diberikan dengan komunikasi eksternal terhadap konsumen) Harapan dari konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perwakilan dari perusahaan serta iklan-iklannya. Jika display Telkomsel menunjukkan produk atau fitur suara, sms, dan internet dengan tarif murah, namun pada saat konsumen datang dan ingin berlangganan produk yang ditampilkan di display ternyata tarifnya lebih mahal dari yang ada di gambar, maka komunikasi dari pihak eksternal telah mendistorsi atau menyimpangkan harapan dari konsumen.
- e. Gap 5: *Gap between Expected Service versus Perceived Service* (Gap antara ekspektasi terhadap layanan dengan layanan yang diterima) Gap ini menunjukkan perbedaan antara kualitas layanan yang diharapkan dengan apa yang diterima penghuni. Apabila penghuni mendapatkan pelayanan lebih dari yang diharapkan, maka akan timbul rasa puas. Akan tetapi jika pelayanan yang dirasakan berada di bawah harapan penghuni, maka akan timbul rasa tidak puas.

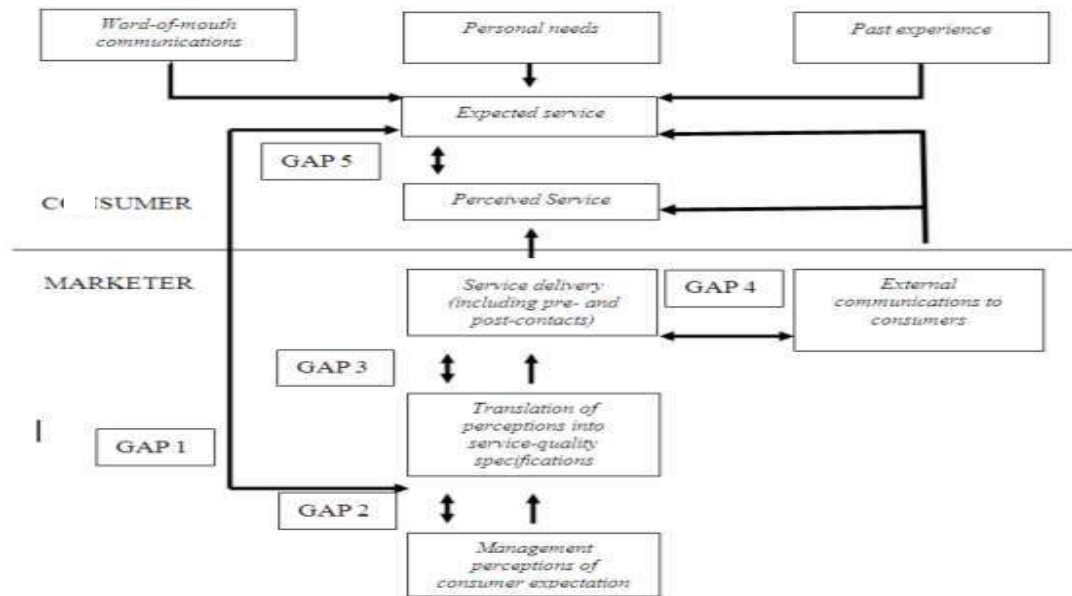
## 2. Model Kualitas Pelayanan

Berdasarkan hasil sintesis terhadap berbagai riset yang telah dilakukan, Grongoos yang dikutip dalam Tjiptono (2005:261) mengemukakan enam kriteria kualitas pelayanan yang dipersepsikan baik, yakni sebagai berikut:

- a. *Professionalism and Skills*. Pelanggan mendapati bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah mereka secara professional (*outcomerelated criteria*).
- b. *Attitudes and Behavior*. Pelanggan merasa bahwa karyawan jasa (*customer contact personel*) menaruh perhatian besar pada mereka dan berusaha membantu memecahkan masalah mereka secara spontan dan ramah.
- c. *Accessibility and Flexibility*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam operasi, karyawan dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat mengakses jasa tersebut dengan mudah. Selain itu, juga dirancang dengan maksud agar dapat menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan secara luwes.
- d. *Reliability and Trustworthiness*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi atau telah disepakati, mereka bisa mengandalkan penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya dalam menentukan janji dan melakukan segala sesuatu dengan mengutamakan kepentingan pelanggan.
- e. *Recovery*. Pelanggan menyadari bahwa bila terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak diprediksi, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat.
- f. *Reputation and Credibility*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai/imbalan yang sepadan dengan biaya yang dikeluarkan.

Kualitas layanan pada prinsipnya adalah untuk menjaga janji pelanggan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diungkapkan. Kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan, yaitu kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalani ikatan hubungan yang kuat dengan organisasi pemberi layanan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan organisasi pemberi layanan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian, organisasi pemberi layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada organisasi pemberi layanan yang memberikan kualitas memuaskan.





### 3. Prinsip-prinsip Kualitas Pelayanan

Dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi untuk menyempurnakan kualitas, organisasi bersangkutan harus mampu mengimplementasikan enam prinsip utama yang berlaku bagi perusahaan. Keenam prinsip ini sangat bermanfaat dalam membentuk mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh para pemasok, karyawan, dan pelanggan. Menurut Wolkins, dikutip dalam Saleh (2010:105) keenam prinsip tersebut terdiri atas:

#### a) Kepemimpinan

Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan kinerja kualitas. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, usaha peningkatan kualitas hanya akan berdampak kecil.

#### b) Pendidikan

Semua karyawan perusahaan, mulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional, wajib mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut antara lain konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat, teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

#### c) Perencanaan Strategik

Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang digunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.

#### d) Review

Proses *review* merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasi. Proses ini

menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terus-menerus terhadap upaya mewujudkan sasaran-sasaran kualitas.

e) Komunikasi

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karyawan, pelanggan, maupun dengan *stakeholder* lainnya.

f) *Total Human Reward*

*Reward* dan *recognition* merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini, motivasi, semangat kerja, rasa bangga dan rasa memiliki (*sense of belonging*) setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan profitabilitas bagi perusahaan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

#### 4. **Unsur-Unsur Kualitas Layanan**

Unsur-unsur kualitas pelayanan yang dikutip dalam Saleh (2010:106) antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Penampilan. Personal dan fisik sebagaimana layanan kantor depan (resepsionis) memerlukan persyaratan seperti berpenampilan menarik, badan harus tegap/tidak cacat, tutur bahasa menarik, familiar dalam berperilaku, penampilan penuh percaya diri.
- b. Tepat Waktu dan Janji. Secara utuh dan prima petugas pelayanan dalam menyampaikan perlu diperhitungkan janji yang disampaikan kepada pelanggan bukan sebaliknya selalu ingkar janji. Demikian juga waktu jika mengutarakan 2 hari selesai harus betul-betul dapat memenuhinya.
- c. Kesiapan Melayani. Sebagaimana fungsi dan wewenang harus melayani kepada para pelanggan, konsekuensi logis petugas harus benar-benar bersedia melayani kepada para pelanggan.
- d. Pengetahuan dan Keahlian. Sebagai syarat untuk melayani dengan baik, petugas harus mempunyai pengetahuan dan keahlian. Di sini petugas pelayanan harus memiliki tingkat pendidikan tertentu dan pelatihan tertentu yang diisyaratkan dalam jabatan serta memiliki pengalaman yang luas dibidangnya.
- e. Kesopanan dan Ramah Tamah. Masyarakat pengguna jasa pelayanan itu sendiri dan lapisan masyarakat baik tingkat status ekonomi dan sosial rendah maupun tinggi terdapat perbedaan karakternya maka petugas pelayanan masyarakat dituntut adanya keramahan yang standar dalam melayani, sabar, tidak egois dan santun dalam bertutur kepada pelanggan.
- f. Kejujuran dan Kepercayaan. Pelayanan ini oleh pengguna jasa dapat dipergunakan berbagai aspek, maka dalam penyelenggaraannya harus transparan dari aspek kejujuran, jujur dalam bentuk aturan, jujur dalam pembiayaan dan jujur dalam penyelesaian waktunya. Dari aspek kejujuran ini petugas pelayanan

tersebut dapat dikategorikan sebagai pelayan yang dipercaya dari segi sikapnya, dapat dipercaya dari tutur katanya, dapat dipercayakan dalam menyelesaikan akhir pelayanan sehingga otomatis pelanggan merasa puas. Unsur pelayanan prima dapat ditambah unsur yang lain.

- g. Kepastian Hukum. Secara sadar bahwa hasil pelayanan terhadap masyarakat yang berupa surat keputusan, harus mempunyai legitimasi atau mempunyai kepastian hukum. Bila setiap hasil yang tidak mempunyai kepastian hukum jelas akan mempengaruhi sikap masyarakat, misalnya pengurusan KTP, KK dan lain-lain bila ditemukan cacat hukum akan mempengaruhi kredibilitas instansi yang mengeluarkan surat legitimasi tersebut.
- h. Keterbukaan. Secara pasti bahwa setiap urusan/kegiatan yang memperlakukan ijin, maka ketentuan keterbukaan perlu ditegakkan. Keterbukaan itu akan mempengaruhi unsur-unsur kesederhanaan, kejelasan informasi kepada masyarakat.
- i. Efisien. Dari setiap pelayanan dalam berbagai urusan, tuntutan masyarakat adalah efisiensi dan efektifitas dari berbagai aspek sumber daya sehingga menghasilkan biaya yang murah, waktu yang singkat dan tepat serta kualitas yang tinggi. Dengan demikian efisiensi dan efektifitas merupakan tuntutan yang harus diwujudkan dan perlu diperhatikan secara serius.
- j. Biaya. Pemantapan pengurusan dalam pelayanan diperlukan kewajaran dalam penentuan pembiayaan, pembiayaan harus disesuaikan dengan daya beli masyarakat dan pengeluaran biaya harus transparan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- k. Tidak Rasial. Pengurusan pelayanan dilarang membedakan kesukuan, agama, aliran dan politik dengan demikian segala urusan harus memenuhi jangkauan yang luas dan merata.
- l. Kesederhanaan. Prosedur dan tata cara pelayanan kepada masyarakat untuk diperhatikan kemudahan, tidak berbelit-belit dalam pelaksanaan.

## **5. Kepuasan Pelanggan**

Definisi kepuasan pelanggan menurut Zeithaml, Bitner dan Dwayne (2009, p.104) adalah, "*Customer's evaluation of a product or service in terms of whether that product or service has met the customer's needs and expectations*". Dimana menurutnya kepuasan pelanggan adalah penilaian pelanggan atas produk ataupun jasa dalam hal menilai apakah produk atau jasa tersebut telah memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Definisi kepuasan pelanggan menurut Kotler (2006) adalah sebagai berikut:

Kepuasan konsumen adalah sejauh mana anggapan kinerja produk atau jasa memenuhi harapan pembeli. Bila kinerja produk lebih rendah daripada harapan pelanggan, maka pelanggan tidak puas, bila prestasi sesuai atau melebihi harapan pelanggan, maka pelanggan merasa puas.

Definisi kepuasan pelanggan menurut Mowen dan Minor (1998) seperti yang dikutip oleh Sumarwan (2005) adalah sebagai berikut:

*Consumer satisfaction is defined as the overall attitude consumers have toward a good or service after they have acquired and use it. It is a postchoice evaluative judgement resulting from a specific purchase selection and the experience of using/consuming it.*

Sedangkan definisi lain menurut Kotler dan Keller (2009, p.164), "*Satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment that result from comparing a product's perceived performance (or outcome) to their expectations*". Sehingga menurutnya kepuasan didefinisikan sebagai perasaan pelanggan yang puas atau kecewa yang dihasilkan dari membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk (atau hasil) dengan ekspektasi pelanggan. Dari penjelasan teori di atas, maka kata kunci untuk memberikan kepuasan pada konsumen adalah berusaha mengetahui terlebih dahulu apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen Grapari BSD.

### **1. Mengukur Kepuasan Pelanggan**

Tingkat kepuasan pelanggan selalu didasarkan pada upaya peniadaan atau paling sedikit upaya penyempitan gap antar keadaan yang diinginkan dalam hal ini berarti harapan dengan keadaan yang dihadapi (*perceived*). Menurut Kotler dan Keller (2009), terdapat sejumlah metode untuk mengukur tinggi rendahnya kepuasan pelanggan terhadap suatu perusahaan. Beberapa metode yang dapat dilakukan dengan mudah antara lain adalah survei berkala, mengamati tingkat kehilangan pelanggan, dan memperkerjakan pelanggan misterius.

#### **- Survei Berkala**

Survei berkala mampu melacak kepuasan pelanggan secara langsung dan juga mengajukan pertanyaan tambahan untuk mengukur niat pembelian kembali dan kemungkinan atau kesediaan responden untuk merekomendasikan suatu perusahaan dan merek kepada orang lain.

#### **- Tingkat Kehilangan Pelanggan**

Pengukuran tingkat kehilangan pelanggan dapat dilakukan dengan mengamati secara langsung kepada konsumen yang merupakan pelanggan tetap. Pencegahan yang dapat dilakukan kepada konsumen yang tidak lagi datang ke perusahaan kita adalah dengan menghubungi pelanggan tersebut.

#### **- Pelanggan Misterius**

Pelanggan misterius merupakan seseorang yang berperan sebagai pembeli potensial dan melaporkan titik kuat dan titik lemah yang dialaminya dalam berbelanja produk di perusahaan tersebut ataupun saat berbelanja di perusahaan kompetitor.

Teknik pengukuran kepuasan pelanggan harus dilakukan oleh setiap perusahaan, bahkan bukan hanya dilakukan di perusahaan sendiri, melainkan di perusahaan kompetitor juga. Hal ini disebabkan oleh karena walaupun perusahaan kita memiliki tingkat kepuasan pelanggan sebanyak 80%, hal tersebut tidak akan baik apabila tingkat kepuasan pelanggan di perusahaan pesaing memiliki tingkat 90%.

### **2. Pengaruh Kepuasan Pelanggan dan Faktornya**

Bagi perusahaan yang berpusat pada pelanggan, kepuasan pelanggan merupakan tujuan dan sarana pemasaran. Menurut Kotler (2009), dewasa ini

perusahaan harus lebih baik lagi memperhatikan tingkat kepuasan pelanggannya karena internet menyediakan sarana bagi konsumen untuk menyebarkan berita buruk dengan cepat dan juga berita baik ke seluruh dunia. Dengan menggambarkan kejadian dan tindakan yang salah atau tidak benar yang dilakukan oleh perusahaan, hal ini akan mendorong ketidakpuasan dan protes dari pelanggan. Perusahaan yang meraih peringkat kepuasan pelanggan yang tinggi memastikan pasar sasaran mereka mengetahuinya. Setelah peringkat kepuasan tersebut diketahui, maka pelanggan juga akan merasakan tingkat kepuasan yang lebih lagi.

Kepuasan pelanggan juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pelayanan. Menurut Moenir yang dikutip dalam Saleh (2010:125), agar layanan dapat memuaskan orang atau sekelompok orang yang dilayani, ada empat persyaratan pokok, yaitu:

- a. Tingkah laku yang sopan
- b. Cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan
- c. Waktu penyampaian yang tepat, dan d. Keramahtamahan.

Faktor pendukung yang tidak kalah pentingnya dengan kepuasan diantaranya faktor kesadaran para pejabat atau petugas yang berkecimpung dalam pelayanan publik, faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan, faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan, faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, faktor keterampilan petugas, dan faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

Dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan hal pertama yang perlu dipahami adalah apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Kemudian harus memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan itu sebisa mungkin sehingga dapat dikembangkan menjadi sebuah daftar khusus mengenai kebutuhan pelanggan, misalnya:

1. Tanggapan yang cepat
2. Pelayanan tepat pada waktunya
3. Harga yang wajar
4. Sopan
5. Menepati janji
6. Memiliki pengetahuan yang luas
7. Memberikan nasihat dan konseling jika diperlukan
8. Teliti
9. Pelayanan prima yang konsisten

Masih ada sekelompok lain kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tujuannya adalah memuaskan sebanyak mungkin kebutuhan tersebut, sehingga akan menimbulkan persepsi positif bagi pelanggan.

#### **E. Metodologi**

Penelitian dilakukan dengan penelaahan secara mendalam terhadap kondisi pelayanan di Grapari Telkomsel BSD. Jenis penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Pada hakikatnya penelitian

deskriptif kualitatif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek dengan tujuan membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta atau fenomena yang diselidiki.

## F. Hasil dan Pembahasan

### Analisis SWOT

Analisa SWOT merupakan identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan kepada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).

Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis didalam perusahaan. Dalam matriks ini digambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dapat dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan serta kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan.

Hasil skoring analisa SWOT menggambarkan bahwa posisi Kualitas Layanan GraPARI Telkomsel BSD berada pada kuadran I yaitu agresif yang berarti strategi yang dijalankan adalah strategi dengan menggunakan Strategi SO (*Strength-Opportunity*).

### Gambaran Telkomsel dan Layanan GraPARI

Telkomsel merupakan operator seluler terkemuka di Indonesia, yang melayani lebih dari 140 juta pelanggan yang mewakili pangsa pasar sekitar 50% diantara 3 besar operator seluler di akhir tahun 2014. Beroperasi sejak tahun 1995, Telkomsel adalah anak perusahaan dari PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (65%) dan Singapore Telecom Mobile Pte Ltd (35%). Telkomsel memiliki jangkauan jaringan terluas dengan perkiraan cakupan populasi 2G sekitar 95% dan cakupan populasi 3G sekitar 60%. Selama tahun 2014, Telkomsel membangun lebih dari 1.000 Basis Transceiver Stations (BTS) setiap bulannya, dimana 76% adalah BTS berbasis 3G yang ditempatkan di sekitar 300 kota di seluruh Indonesia. Sekarang Telkomsel memiliki lebih dari 85.000 BTS on-air dan 4.800 karyawan yang beroperasi di 13 regional di Indonesia.

Pada saat pertama atau awal pelanggan masuk kedalam GraPARI Telkomsel BSD, pelanggan akan disambut oleh Petugas yang biasa disebut "Greeter" untuk menyapa dan menanyakan apa kebutuhan pelanggan serta diambilkan nomor pada mesin antrian yang sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini sesuai dengan 6K dalam kebijakan mutu telkomsel yaitu "Ketepatan Solusi" yang artinya pelanggan sudah diberikan ketepatan solusi dari awal mereka datang ke GraPARI BSD.



**Petugas Customer Service Sedang Melayani Pelanggan**

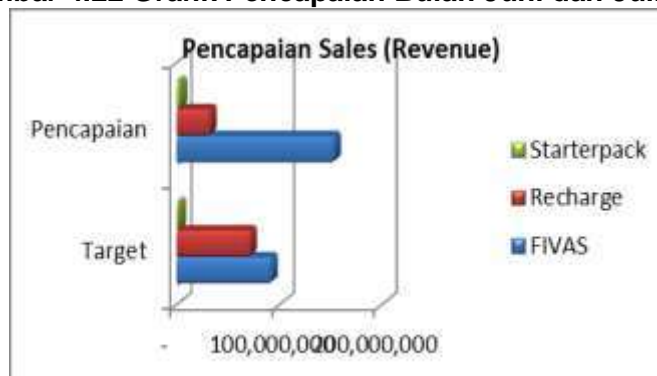
Tampilan fisik pelayanan GraPARI Telkomsel BSD terlihat pada gambar di atas meliputi meja, kursi, monitor, bunga, serta petunjuk nomor antrian. Pelanggan pun dilayani oleh Customer Service dengan baik dan ramah. Dengan desain atau tampilan ruang pelayanan serta keluasan dalam ruangan diharapkan pelanggan Telkomsel akan merasa puas dan mendapatkan Customer Experience yang berbeda dengan para kompetitor lainnya. Telkomsel selalu berusaha memberikan kepuasan kepada pelanggannya dengan selalu menghadirkan inovasi dalam pelayanan.

#### Grafik Pencapaian Penjualan GraPARI Telkomsel BSD (Bulan Juli-Agustus 2016)

Hasil penjualan baik yang bersifat *quality* dan *revenue* dalam beberapa waktu terakhir mengalami kenaikan walaupun pada lain waktu tidak memenuhi target yang sudah di tetapkan. Secara umum hal ini sangat dipengaruhi oleh kebijakan internal, kondisi pelanggan dan persaingan kompetitor lainnya.



Gambar 4.22 Grafik Pencapaian Bulan Juni dan Juli 2016



Gambar 4.23 Grafik Pencapaian Bulan Agustus 2016

Berdasarkan data di atas, bisa dilihat bahwa target GraPARI Telkomsel BSD tidak hanya pada kualitas pelayanan tapi juga dari segi penjualan (*sales*) dan dua hal tersebut sama-sama menjadi prioritas yang harus terus ditingkatkan.

**Monitoring kualitas pelayanan GraPARI Telkomsel BSD**

Dalam rangka mengawasi jalannya pelayanan terhadap pelanggan agar sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, maka manajemen membuat beberapa program *monitoring* diantaranya :

**1. role play**

Pihak GraPARI melalui SQ (Service Quality) dan SPV melakukan role play, yang tujuannya untuk mendapatkan temuan sebagai bahan evaluasi dan penilaian pada petugas.

**2. brief & de brief**

Dilakukan sebagai wadah untuk saling berbagi pengalaman atau masalah antar stagg pada saat pelayanan.

**3. audit internal & eksternal**

Audit dilakukan bersifat periodik dan sudah ditetapkan oleh manajemen pusat.

Adapun selain dari metode di atas, pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan menggunakan *mystery shopping*.

**Faktor-faktor yang menghambat GraPARI Telkomsel BSD dalam memberikan pelayanan**

Dari hasil penelitian melalui wawancara yang terdiri dari beberapa pertanyaan yang mewakili lima dimensi yaitu : wujud / bukti langsung (*tangible*), keandalan (*reliability*), daya tangkap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*), yang dilakukan kepada beberapa pelanggan yang melakukan interaksi langsung dengan petugas GraPARI Telkomsel BSD, dapat dilihat faktor yang menjadi kendala adalah keandalan (*reliability*) dan empati (*emphaty*).

**a. Faktor keandalan (*reliability*)**

Hal ini dapat dilihat dari pertanyaan wawancara ke pelanggan yang menyatakan masih ragu petugas GraPARI Telkomsel BSD dapat menangani semua permintaan atau keluhan pelanggan dengan baik dan cepat.

Pelanggan ingin langsung mendapatkan penanganan tanpa harus dialihkan kepada petugas yang lain. Ini dapat membuat ketidaknyamanan pelanggan dalam mendapatkan penanganan atas permintaan maupun keluhannya dan terkadang harus menunggu lama. Ini merupakan kendala yang serius pada GraPARI Telkomsel BSD. Kecenderungan pelanggan biasanya enggan untuk menunggu lama, karena merasa keluhan atau permintaannya tidak ditanggapi dan berdampak pada ketidakpuasan.

Kecepatan dalam penanganan atau melayani pelanggan juga menjadi kendala karena kemampuan setiap petugas dalam pelayanan berbeda-beda walaupun sudah diberikan berbagai *input* untuk menunjang *skill* pelayanan sedangkan permintaan maupun keluhan cukup banyak dan dinamis dari waktu ke waktu. Terkadang penanganan tidak sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan. Pelanggan menjadi tidak percaya dan enggan untuk menggunakan produk Telkomsel. Hal ini disebabkan karena terbatasnya staff yang mendukung kerja petugas dalam hal penanganan keluhan ataupun permintaan pelanggan.

Keadaan ini sangat berpengaruh buruk bagi GraPARI Telkomsel BSD, untuk itu perlu sekali peningkatan dalam pengetahuan, kualitas sekaligus kuantitas para



petugas. Dengan adanya upaya tersebut diharapkan pelanggan yang datang dapat terlayani dengan baik dan cepat.

#### **b. Faktor Empati (*empathy*)**

Masalah yang menjadi kendala di GraPARI Telkomsel adalah kemampuan staff dalam menangani semua keluhan dengan baik dan professional. Berdasarkan penelitian kepada pelanggan melalui wawancara menyatakan bahwa mereka ragu akan kemampuan petugas dalam menghadapi keluhan. Dapat dilihat bahwa petugas belum baik dalam menghadapi keluhan dan menyelesaikan keluhan yang datang secara professional. Beberapa pelanggan tidak puas dengan cara petugas menyelesaikan keluhan.

Petugas belum begitu bisa menghadapi keluhan yang datang dari pelanggan, mereka belum mengerti cara yang baik dalam menghadapi keluhan, sehingga pelanggan merasa diabaikan, ini disebabkan petugas tidak dapat memberikan keputusan yang tepat dan cepat untuk menyelesaikan masalah.

#### **Data Akumulasi CES (Customer Experience Score)**

Untuk mengetahui respon kepuasan pelanggan yang ada di GraPARI Telkomsel BSD atau dalam istilah internal yaitu CES, pihak manajemen melakukan metode sms survei kepuasan pelanggan seperti yang dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, berikut ini adalah beberapa hasil dari CES GraPARI Telkomsel BSD:

#### **Deskripsi :**

Pada bulan Juni 2016 GraPARI BSD belum dapat memenuhi target CES regional yaitu sebesar 94,58 % dari target 95 %. Di dua bulan berikutnya yaitu di bulan Juni-Agustus 2016 GraPARI BSD juga belum bisa mencapai target CES regional yakni sebesar 92,98 % dan 92,92%, sedangkan target 95 %. Dalam hal ini, ada beberapa faktor yang membuat GraPARI BSD tidak bisa mencapai target yang ditetapkan antaranya sebagai berikut:

- Pelanggan tidak memberikan penilaian ketika mendapatkan sms survei kepuasan pelanggan,
- Banyak pelanggan yang salah menginput nilai pada saat sms survei kepuasan pelanggan,
- Kendala sistem yang tidak merespon penilaian pelanggan, sehingga menyebabkan nilai CES tidak keluar,
- Pelanggan salah menginput no. handphone yang mengakibatkan tidak menerima sms survei kepuasan pelanggan,
- Pelanggan merasa tidak puas terhadap pelayanan.

Akan tetapi pihak manajemen GraPARI Telkomsel BSD tidak tinggal diam untuk menyikapi hasil tersebut, adapun langkah yang diambil untuk memperbaikinya adalah menghubungi kembali pelanggan serta menanyakan kendala apa yang terjadi pada saat diberikan sms survei kepuasan pelanggan, dan pihak GraPARI akan memberikan pengarahan kepada pelanggan jika memang ditemukan hal-hal yang bisa memperbaiki penilaian survei kepuasan pelanggan.

#### **Strategi Peningkatan Pelayanan GraPARI Telkomsel BSD**

Dalam rangka memertahankan kelangsungan bisnis, perusahaan harus berusaha keras dan sering harus mengeluarkan biaya tinggi dalam usahanya merebut

pelanggan. Kepuasan pelanggan bersifat dinamis. Oleh karena itu, tantangan besar bagi setiap organisasi adalah mencari terobosan agar dapat mewujudkan kepuasan pelanggan secara konsisten kepada para pelanggannya. Kepuasan pelanggan yang benar adalah kepuasan yang berlanjut menjadi *customer loyalty* (loyalitas pelanggan) yang berujung pada peningkatan volume penjualan yang lebih besar, aset lebih produktif, dan *return on investment* yang lebih tinggi.

Kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang yang membutuhkan komitmen, dana, sumber daya manusia. Agar tetap dapat bertahan hidup, perusahaan harus mampu menciptakan pertukaran yang berkesinambungan yang dibangun melalui:

***Customer Satisfaction (Cs) = Perceived Value (Pv) ≥ Expected Value (Ev)***

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Jadi perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk/layanan yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Strategi Telkomsel untuk tetap menjadi pemimpin pangsa pasar dituangkan dalam kebijakan yang difokuskan kepada:

- Kualitas pelayanan (Quality of Service)
- Kapasitas Sumber Daya Manusia (Human Resource Capability)
- Proses kerja terintegrasi (Integrated Working Process)
- Kerjasama Kelompok (Team Work)
- Keuntungan (Profitability)

#### **Menjalankan Manajemen dan Kebijakan Mutu Dengan Benar**

Untuk melaksanakan dan memelihara Sistem Manajemen Mutu sesuai standar ISO 9001:2008 dan sesuai dengan Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia No. 16 Tahun 2013, Telkomsel membuat kumpulan dari kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan mutu di lingkungan PT. Telekomunikasi Seluler (Telkomsel) yang disebut dengan manual mutu. Manual mutu ini disusun dengan tujuan untuk menciptakan dan menjelaskan Sistem Manajemen Mutu dimana PT. Telekomunikasi Seluler dapat :

- a. Memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan kompeten serta memenuhi peraturan dan perundangan yang berlaku.
- b. Memenuhi kebutuhan pelanggan melalui Sistem Manajemen Mutu yang efektif, termasuk proses peningkatan berkesinambungan (*continual improvement*) dalam Sistem Manajemen Mutu.

Dalam kebijakan mutu yang sudah ditetapkan oleh manajemen perusahaan secara nasional, Telkomsel berkomitmen melaksanakan *Operational Excellence* untuk mencapai *Great Customer Experience* melalui 6K (Kemudahan, Kecepatan, Keamanan, Keterjangkauan, Konsistensi, Dan Ketepatan Solusi) dengan semangat peningkatan pelayanan yang berkesinambungan dan senantiasa mematuhi peraturan perundangan yang berlaku.

## **G. Kesimpulan**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka didapatkan: Standar pelayanan pada GraPARI Telkomsel BSD sudah mengikuti ISO 9001:2008 yang sudah diatur melalui Sistem Manajemen Mutu PT. Telkomsel, Ditemukannya faktor-faktor penghambat dalam memberikan pelayanan yang berkualitas antara lain keandalan (*reliability*) dan empati (*emphaty*), dan Strategi superior customer service untuk meningkatkan kualitas layanan.

### **Saran**

GraPARI Telkomsel harus memonitor informasi mengenai kepuasan pelanggan sebagai salah satu metode untuk pengukuran kinerja Sistem Manajemen dan persepsi pelanggan tentang apakah GraPARI Telkomsel telah memenuhi persyaratan pelanggan.

## **H. Daftar Pustaka**

- Anwar, Idochi, dkk. 1986. Sistem Informasi Manajemen dan Perencanaan Pembangunan Pendidikan. Bandung: Angkasa.
- Arikunto, S. 2013, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Cetakan Kelimabelas, Jakarta. Rineka Cipta.
- Bogdan, R dan Taylor S. 2001. Metode Penelitian Kualitatif, Jakarta : PT Rosda
- Creswell, J., W., 2012, *Research design* Pendekatan kualitatif, Kuantitatif dan Mixed; Cetakan ke-2. Yogyakarta Pustaka Pelajar.
- Hasan, Ali. (2013). Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan. Center for Academic Publishing Service (CAPS). Yogyakarta.
- Instruksi Kerja, No. IKL-QA-CH.01-2015/001/REV.00 Pengelolaan Operasional GraPARI, Tanggal Berlaku : 11 Januari 2016.
- Kotler, P, & Keller K, L (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Pearson Education Inc. New Jersey Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P, & Keller K, L (2009). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Pearson Education Inc. New Jersey Pearson Prentice Hall.
- Manual Mutu, No. MM-QA-CH.01-2015/001/REV.00, Tanggal Berlaku : 14 Desember 2015.
- Moleong, Lexy. J. 2004. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_, 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Nasution. 2003. Metode Research, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Patton M Quinn. 1987, *Qualitative Education Methods*. Beverly Hill Sage Publication.

- Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia No. 16 Tahun 2013 Tentang Standar Kualitas Pelayanan Jasa Teleponi Dasar Pada Jaringan Bergerak Seluler.
- Plunket, dkk. 2005. *Management : Meeting and Exceding Costumer Expectations*. USA : Thomson South – Western.
- Rangkuti, F. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riduan, 2009. Metode dan Menyusun Proposal Penelitian. Bandung Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2012. Manajemen (Edisi Kesepuluh). Jakarta Erlangga.
- Rumelt, R.P., 1974. *Strategy, Structure and Economics Performance*. Division of Research, Boston, MA: Harvard Business School.
- Shinta, A, 2011. Manajemen Pemasaran, Cetakan Poertama, Jakarta UB Press.
- Simamora, Bilson. 2001. Memenangkan Pasar Dengan Pemasaran Efektif dan Profitable. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Bisnis, Bandung Alfabeta.
- Sugiyono, 2006. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Surachman Sumawihardjo, dkk. 1991. Intisari Manajemen Pemasaran. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Susanto, A.B. 2014. Manajemen Stratejik Komprehensif. Jakarta Erlangga.
- Tjiptono, Fandy. 2008. Manajemen Strategi , BPFE, Yogyakarta.
- William J. Sutanton, 1990. Prinsip Pemasaran I. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.