

# RANCANGAN PERBAIKAN KUALITAS PELAYANAN DI PUSAT PELAYANAN PELANGGAN PT.X DENGAN PENDEKATAN MODEL SERVQUAL DAN INTQUAL

<sup>1</sup>Margie Subahagia Ningsih, <sup>2</sup>Sukaria Sinulingga dan <sup>2</sup>Nazaruddin

<sup>1</sup>Alumni Fakultas Teknik Universitas Sumatera Utara

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Teknik Universitas Sumatera Utara

## ABSTRAK

*Telecommunications business competition in the era of globalization increase strictly. Good service quality becomes an important key to win the competition. The visitors' feedbacks of customer service centre PT. X indicate dissatisfaction with personnel and physical aspect there. This research was conducted to identify factors that influence visitor and CSR officers satisfaction with SERVQUAL and Internal Service Quality model approach. The results obtained show that the external service quality variables consisting of tangibles, assurance, responsiveness, empathy and reliability has a correlation to customer satisfaction with value respectively 0.339, 0.427, 0.542, 0.386, and 0.542. These five variables also have a significant relationship to customer satisfaction. Gap analysis results indicate that the assurance variable has the highest value gap at 1.41. The variables in the quality of internal services such as facilities / equipment, business processes and human resource development has a correlation to employee satisfaction with value respectively 0.604, 0.524 and 0.608. These three variables also had a significant relationship with employee satisfaction. Human resource development variable also has the highest gap value, ie 1.59. The design of the training with basic training, achievement motivation training, and customer service excellence materials is expected to be a solution to bridge both of the above, in order to improve the quality of services at the customer service center PT. X, giving satisfaction to customers and also employees themselves .*

**Kata Kunci:** *SERVQUAL, Internal Service Quality, Correlation, Gap Analysis dan Training*

### Pendahuluan

Globalisasi membuat iklim usaha menjadi semakin kompetitif, demikian pula di bidang telekomunikasi. Kompetisi bisnis semakin ketat dengan semakin banyaknya bermunculan operator telekomunikasi di Indonesia, baik yang merupakan investasi lokal maupun investasi asing. Saat ini ada sekitar sepuluh perusahaan telekomunikasi yang beroperasi di Indonesia (Wikipedia, telekomunikasi seluler di Indonesia). Dengan banyaknya operator telekomunikasi ini, konsumen dengan mudah berpindah-pindah operator sesuai keinginan mereka.

Beberapa perusahaan telekomunikasi juga berpendapat bahwa era untuk mendapatkan pelanggan baru melalui layanan tradisional seperti layanan suara akan sampai di titik jenuh setelah penetrasi pelanggan mencapai 80%. Titik jenuh ini menyebabkan para operator mulai menjauhi kompetisi untuk mendapatkan pelanggan baru (Tekno Jurnal, 2011). Dengan

demikian, kualitas pelayanan menjadi kunci penting bagi setiap operator telekomunikasi untuk memenangkan kompetisi atau untuk bertahan dalam kompetisi yang semakin ketat. Pelayanan yang baik akan meningkatkan kepuasan konsumen, sehingga merupakan strategi paling ampuh untuk mempertahankan pelanggan.

Pusat pelayanan pelanggan PT. X merupakan lini terdepan pelayanan PT. X dan menjadi bagian penting dalam penyampaian pelayanan kepada pelanggan. Pusat pelayanan pelanggan ini melayani pelanggan dalam pendaftaran pemasangan baru, pertanyaan seputar produk, pelaporan kerusakan, serta pembayaran tagihan. Namun untuk kondisi saat ini, berdasarkan hasil rekapitulasi dari data keluhan pelanggan, pelanggan masih tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh petugas pusat pelayanan pelanggan PT. X. Keluhan terbesar adalah ketidakpuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan dari petugas *customer service* (faktor sumber

daya manusia) yang melayani mereka, yaitu sebanyak 53%.

Di sisi lain, kepuasan karyawan mempunyai pengaruh besar terhadap performansi organisasi, sehingga dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kualitas internal pusat pelayanan pelanggan itu sendiri. Menurut Forst, (2002) dalam Hidayanti (2010), peningkatan kualitas layanan eksternal akan membutuhkan waktu yang lebih cepat bila diawali dengan peningkatan kualitas pelayanan internal yang signifikan.

Saat ini petugas pusat pelayanan pelanggan PT. X terdiri dari karyawan kontrak (*outsourcing*) yang bertugas sebagai *Customer Service Representatives* (CSR) serta beberapa karyawan tetap (karyawan organik), yang bertugas memback-up proses atau hal lain yang tidak bisa diselesaikan oleh CSR. Ada dugaan dari pihak manajemen bahwa ketidakpuasan pelanggan disebabkan karena masih kurangnya kualitas internal di pusat pelayanan pelanggan PT. X, seperti masalah komunikasi antar karyawan serta kurangnya keterampilan para karyawan *outsourcing* dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka. Sehingga manajemen perlu untuk mengevaluasi kualitas internal pusat pelayanan pelanggan itu sendiri dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan eksternal.

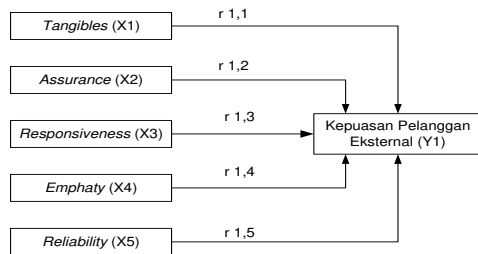
Kualitas layanan yang baik dipengaruhi oleh *External Service Quality* yang sebelumnya diawali oleh *Internal Service Quality* (Handayani, 2010). Melihat kondisi di atas, pendekatan model *Servqual* dan *Internal Service Quality* diindikasikan dapat membantu mencari dan memecahkan akar masalah yang terjadi saat ini. Dimana model *Internal Service Quality* akan melihat kualitas pelayanan internal yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Sementara model *Servqual* digunakan untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan eksternal pusat pelayanan pelanggan PT. X dengan memperhatikan variabel aspek fisik, daya tanggap, keandalan, jaminan serta empati.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan yang akan dipecahkan dalam

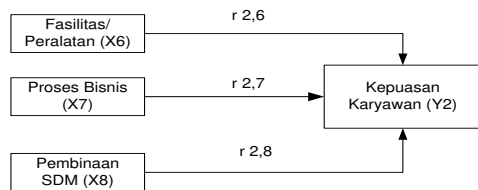
penelitian ini adalah ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan pada pusat pelayanan pelanggan, yang diindikasikan dari hasil rekapitulasi sumbang saran pelanggan dalam *feed back system*. Di sisi lain, kualitas pelayanan yang diberikan oleh petugas pusat pelayanan pelanggan juga dipengaruhi oleh kualitas internal, sehingga penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan secara parsial maupun simultan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pusat pelayanan pelanggan PT. X.

### Metodologi

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif korelasional yaitu suatu penelitian yang menginvestigasi ada-tidaknya hubungan pengaruh antara variabel dependen dan independen. Dalam penelitian kualitas pelayanan eksternal, seperti yang tercantum pada gambar 2, variabel-variabel yang diinvestigasi dalam penelitian ini adalah kepuasan pelanggan ( $Y_1$ ) sebagai variabel dependen sedangkan dimensi kualitas yang tercantum dalam *Servqual*, yaitu variabel *tangible* ( $X_1$ ), *assurance* ( $X_2$ ), *responsiveness* ( $X_3$ ), *emphaty* ( $X_4$ ), dan *reliability* ( $X_5$ ) merupakan variabel independen. Gambar 3 menunjukkan variabel-variabel dalam penelitian kualitas pelayanan internal, di mana variabel dependen adalah kepuasan karyawan ( $Y_2$ ) dan variabel independen adalah fasilitas/peralatan kerja ( $X_6$ ), proses bisnis ( $X_7$ ) dan pembinaan sumber daya manusia ( $X_8$ ). Dimensi dalam variabel independen ini mengacu pada dimensi *internal service quality* yang dipopulerkan oleh Hallowell (1996), yang terdiri dari *tools, policies and procedures, goal alignment, management support, teamwork, effective training, communication, reward dan recognition*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Kualitas Pelayanan Eksternal



Gambar 2. Kerangka Konseptual Kualitas Pelayanan Internal

Untuk melihat pengaruh masing-masing faktor terhadap kepuasan pelanggan eksternal ( $Y_1$ ) maka dirumuskan beberapa hipotesis asosiatif (*associative hyphotesis*) secara parsial maupun simultan yaitu:

1. Hipotesis 1

Tidak ada hubungan signifikan antara variabel faktor fisik (*tangibles*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel faktor fisik (*tangibles*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

2. Hipotesis 2

Tidak ada hubungan signifikan antara variabel jaminan (*assurance*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel jaminan (*assurance*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

3. Hipotesis 3

Tidak ada hubungan signifikan antara variabel daya tanggap (*responsiveness*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel daya tanggap (*responsiveness*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

4. Hipotesis 4

Tidak ada hubungan signifikan antara variabel empati (*emphaty*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel empati (*emphaty*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

5. Hipotesis 5

Tidak ada hubungan signifikan antara variabel keandalan (*reliability*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel keandalan (*reliability*) dengan kepuasan pelanggan eksternal.

6. Hipotesis 6

Tidak ada hubungan signifikan antara variabel penelitian (*tangible, assurance, responsiveness, emphaty dan reliability*) secara bersama-sama dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel penelitian (*tangible, assurance, responsiveness, emphaty dan reliability*) secara bersama-sama dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel penelitian (*tangible, assurance, responsiveness, emphaty dan reliability*) secara bersama-sama dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel penelitian (*tangible, assurance, responsiveness, emphaty dan reliability*) secara bersama-sama dengan kepuasan pelanggan eksternal.

Sedangkan untuk melihat pengaruh masing-masing faktor terhadap kepuasan karyawan ( $Y_2$ ) maka dirumuskan beberapa hipotesis asosiatif (*associative hyphotesis*) secara parsial maupun simultan yaitu:

1. Hipotesis 7

Tidak ada hubungan signifikan antara variabel fasilitas/perangkat dengan kepuasan karyawan.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel fasilitas/perangkat dengan kepuasan karyawan.

2. Hipotesis 8

Tidak ada hubungan signifikan antara variabel proses bisnis dengan kepuasan karyawan.

Ho :  
H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel proses bisnis dengan kepuasan karyawan.

3. Hipotesis 9

Ho : Tidak ada hubungan signifikan antara variabel pembinaan sumber daya manusia dengan kepuasan karyawan.

H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel pembinaan sumber daya manusia dengan kepuasan karyawan.

4. Hipotesis 10

Ho : Tidak ada hubungan signifikan antara variabel penelitian (fasilitas, proses bisnis dan pembinaan SDM) secara bersama-sama dengan kepuasan karyawan.

H1 : Ada hubungan signifikan antara variabel penelitian (fasilitas, proses bisnis dan pembinaan SDM) secara bersama-sama dengan kepuasan karyawan.

Populasi dalam penelitian ini terbagi dua, yaitu pelanggan PT. X yang pernah mengunjungi pusat pelayanan pelanggan sebagai populasi pelanggan eksternal dan karyawan CSR sebagai populasi pelanggan internal. Pada populasi pelanggan internal, karena jumlahnya sedikit, yaitu hanya 15 orang, maka dilakukan metode *total sampling* (Sugiyono,1999). Artinya seluruh karyawan *customer service representative* (CSR) PT. X menjadi responden. Sedangkan untuk populasi pelanggan eksternal, pengambilan sampel dilakukan dengan *simple random sampling*, karena pengambilan sampel dilakukan secara acak berdasarkan kedatangan pelanggan pada saat dilakukan pengambilan sampel.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah wawancara dan diskusi dengan asisten manajer *customer care* mengenai permasalahan yang diteliti dan memperoleh dokumen perusahaan dan kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti terhadap kualitas pelayanan eksternal dan internal. Kuesioner tertutup menggunakan skala Likert dari 1-5 dapat dilihat pada Tabel 1. Instrumen penelitian diuji validitasnya dan keandalannya dengan menyebarkan kuesioner ke 30 orang responden yang dipilih berdasarkan *rule of thumb*. Hasil

pengujian validitas menunjukkan nilai *correlated item ratio* lebih besar dari nilai *r-tabel* = 0,362 sehingga seluruh butir pertanyaan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Koefisien *alpha cronbach* 0,926 lebih besar dari nilai *r-tabel* 0,362 sehingga instrumen penelitian handal (konsisten) untuk mengungkap data yang diharapkan.

Tabel 1. Skala Penelitian

Nilai	Skala
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Tabel 2. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Nilai Korelasi (r)	Hubungan
0,800 – 1,000	Sangat kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Cukup kuat
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	Sangat rendah

Sumber: Kirom (2010: 80)

**Hasil dan Pembahasan**

**Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov Smirnov*.

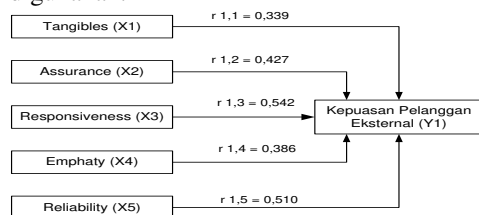
Hasil pengujian normalitas menunjukkan nilai signifikansi 2-sisi pada variabel-variabel kuesioner kualitas pelayanan eksternal memiliki nilai berturut-turut 0,115, 0,150, 0,063, 0,250, 0,088, 0,060. Sementara untuk variabel-variabel kuesioner kualitas pelayanan internal berturut-turut bernilai 0,720, 0,419, 0,936, 0,496, Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel ini berdistribusi normal karena nilainya lebih besar dari nilai signifikansi 0,05.

**Uji Korelasi**

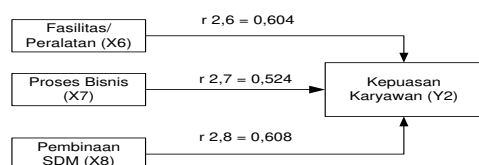
Uji korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-

variabel kualitas pelayanan eksternal sebagai variabel independen terhadap variabel dependen kepuasan pengunjung (Y1), serta hubungan antara variabel kualitas pelayanan internal sebagai variabel independen terhadap variabel dependen kepuasan karyawan (Y2). Berdasarkan pengolahan data mengenai interpretasi nilai  $r$ , untuk kualitas pelayanan eksternal, variabel daya tanggap (*responsiveness*), keandalan (*reliability*), dan *assurance* memiliki hubungan yang cukup kuat terhadap kepuasan pengunjung dengan koefisien korelasi secara berturut-turut 0,542, 0,510, dan 0,427. Variabel *emphaty* dan *tangibles* memiliki hubungan yang rendah terhadap kepuasan pengunjung dengan nilai koefisien korelasi 0,386 dan 0,339. Untuk meningkatkan kepuasan pengunjung maka variabel *responsiveness*, *reliability*, dan *assurance* harus diperhatikan.

Pada kualitas pelayanan internal, variabel fasilitas/peralatan dengan nilai korelasi 0,604 dan pembinaan sumber daya manusia dengan nilai korelasi 0,608, memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan karyawan. Sementara variabel proses bisnis dengan nilai korelasi 0,524 memiliki hubungan yang cukup kuat dengan kepuasan karyawan sehingga untuk meningkatkan kualitas pelayanan internal perlu mempertimbangkan perbaikan pada SDM dan fasilitas/peralatan yang digunakan.



Gambar 3. Nilai Korelasi Hubungan Antar Variabel Kualitas Pelayanan Eksternal



Gambar 4. Nilai Korelasi Hubungan Antar Variabel Kualitas Pelayanan Internal

## Analisis Kuesioner Kualitas Pelayanan Eksternal

### 1. Variabel *Tangibles*.

Dari jawaban responden 0,2% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan pada butir-butir pertanyaan pada variabel ini, 4,9% tidak setuju, 28% netral, 44% setuju, sementara 23% sangat setuju. Indikator yang paling lemah pada variabel ini adalah mengenai ketersediaan parkir, dimana memiliki skor total 356, dengan rata-rata jawaban 3,63. Pada indikator ini, 8% responden tidak setuju, 38% bersikap netral, 34% setuju dan 18% sangat setuju. Skor tertinggi adalah kenyamanan ruangan pelayanan yang dirasakan pengunjung sebesar 387 atau rata-rata 3,95.

### 2. Variabel *Assurance*.

Jawaban responden menunjukkan bahwa 3,8% sangat tidak setuju, 8,9% tidak setuju, 32% netral, 36% setuju dan 20% sangat setuju dengan pernyataan yang termasuk dalam variabel ini. Pengetahuan CSR dalam menjawab pertanyaan pengunjung memiliki skor total yang terendah, yaitu 338 atau rata-rata 3,45. Lemahnya indikator ini terlihat dari jawaban responden yang menjawab 4% sangat tidak setuju, 11% tidak setuju, 36% bersikap netral, 31% setuju sedangkan 16% tidak setuju.

### 3. Variabel *Responsiveness*.

Untuk variabel *responsiveness*, responden menjawab 2,3% sangat tidak setuju, 6,1% tidak setuju, 37% netral, 34% setuju dan 20% sangat tidak setuju dengan pernyataan pada butir-butir pertanyaan. Indikator paling lemah adalah pengunjung merasa keluhannya dapat ditangani oleh petugas, dengan skor total 350 atau rata-rata 3,57 dimana 3% responden sangat tidak setuju, 7% tidak setuju, 35% responden bersikap netral, 37% setuju sedangkan 16% sangat setuju.

### 4. Variabel *Emphaty*.

Berdasarkan jawaban responden, persepsi mereka terhadap pernyataan dalam variabel ini 4,4% tidak setuju, 34% netral, 43% setuju sedangkan 18% sangat setuju. Indikator terlemah adalah petugas mendengarkan keluhan pengunjung dengan penuh perhatian, dengan skor total 357 atau

rata-rata 3,64. Dimana 3% tidak setuju, 42% bersikap netral, 40% setuju dan 13% sangat setuju.

#### 5. Variabel *Reliability*.

Untuk variabel *reliability*, 1% dari responden menyatakan sangat tidak setuju, 8,7% tidak setuju, 28% bersikap netral, 44% setuju sedangkan 18% sangat setuju. Konsistensi petugas merupakan indikator dengan skor total terendah, yaitu 346 dengan rata-rata skor 3,53, di mana 1% responden sangat tidak setuju, 7% tidak setuju, 38% netral, 43% setuju dan 18% sangat setuju.

#### 6. Variabel Kepuasan Pelanggan

Dari hasil jawaban responden, 3,1% responden masih sangat tidak setuju, 11% tidak setuju, 42% bersikap netral, 34% setuju dan 9,7% sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa 90,3% pengunjung pusat pelayanan pelanggan PT. X tidak sepenuhnya puas, dan hal ini harus diwaspadai karena sangat mungkin mereka dapat beralih ke operator telekomunikasi lain. Ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Jones & Sasser (1995) dalam Tjiptono, (2011: 289), di mana bila dari hasil survei didapat hasil 10% pengunjung merasa "*completely satisfied*", 30% "*very satisfied*", 40% "*satisfied*" dan 10% tidak puas, maka perusahaan tidak boleh berbangga hati dan merasa aman bahwa 80% pengunjungnya puas, namun justru harus waspada karena 90% pengunjungnya tidak sepenuhnya puas dan sangat mungkin beralih merek atau pemasok. Dengan melihat rata-rata jawaban responden mengenai kepuasan pengunjung, ternyata skor kepuasan pengunjung adalah 3,36. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pengunjung masih berada sedikit di bawah puas.

### **Analisis Kuesioner Kualitas Pelayanan Internal**

#### 1. Variabel Fasilitas / Perangkat (*Tools*).

Berdasarkan jawaban karyawan CSR sebagai responden, 1,7% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan butir-butir pertanyaan pada variabel ini, 5% tidak setuju, 37% bersikap netral, 48% setuju dan 33% sangat setuju. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap pernyataan adalah

diantara netral dan setuju. Dimensi fasilitas alat kerja memiliki total skor 106 dengan rata-rata 3,53. Nilai ini lebih kecil 0,1 poin dari skor yang didapat untuk dimensi fasilitas *IT*, yaitu 3,63. Dari wawancara terhadap petugas CSR dan pengamatan, meja kerja CSR yang berbentuk bulat, memang membuat kesan tiada batasan antara petugas CSR dengan pengunjung, namun ukuran dimensinya yang cukup kecil membuat petugas cukup kesulitan untuk meletakkan perlengkapannya, seperti dokumen dan alat-alat tulis di atas meja.

#### 2. Variabel Proses Bisnis.

Sebanyak 2,2% responden sangat tidak setuju, 4,4% tidak setuju, 42% bersikap netral, 47% setuju dan 4,4% sangat setuju dengan butir-butir pernyataan yang ada di variabel ini. Dimensi terlemah dari variabel ini adalah mengenai kebijakan dan prosedur, yang memiliki skor 50 atau nilai rata-rata 3,33.

#### 3. Variabel Pembinaan Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan jawaban responden, 0,6% responden sangat tidak setuju, 13% tidak setuju, 41% bersikap netral, 38% setuju dan 18% sangat setuju dengan butir-butir pernyataan yang ada di variabel pembinaan sumber daya manusia. Dari empat dimensi yang masuk dalam variabel ini, yaitu kerja sama tim, komunikasi, pelatihan dan penghargaan dan pengakuan, dimensi pelatihan memiliki nilai rata-rata persepsi responden yang terendah, yaitu 2,98. Nilai ini berada di bawah skor netral, yaitu 3. Ini artinya rata-rata responden tidak puas terhadap pelatihan selama ini.

#### 4. Variabel Kepuasan Kerja.

Sebanyak 9,3% responden sangat setuju dengan butir-butir pernyataan yang ada pada variabel kepuasan kerja, sementara 61% responden setuju, 21% bersikap netral, 8% tidak setuju dan tidak ada responden yang sangat tidak setuju. Indikator paling lemah dalam variabel ini adalah petugas merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari tanpa adanya tekanan, dengan skor 49 atau rata-rata 3,27. Skor rata-rata kepuasan kerja adalah 3,72.

### Analisis Gap dalam Kualitas Pelayanan Eksternal dan Internal

Dalam membuat analisis *gap*, diperlukan nilai harapan dan rata-rata persepsi responden. Nilai *gap* diperoleh dengan mengurangi nilai harapan dengan nilai rata-rata persepsi. Pada penelitian ini, nilai harapan responden yang digunakan adalah nilai maksimum yaitu 5, berdasarkan pemikiran bahwa responden pasti mengharapkan pelayanan yang ingin diperolehnya adalah yang terbaik atau bernilai maksimum. Sementara nilai persepsi responden yang digunakan adalah berdasarkan nilai rata-rata persepsi responden pada tiap variabel penelitian.

Tabel 3. *Gap* antara Harapan dan Persepsi Pelanggan

No	Variabel	Harapan	Mean Persepsi	Gap
1	<i>Tangibles</i>	5,00	3,84	1,16
2	<i>Assurance</i>	5,00	3,59	1,41
3	<i>Responsive</i>	5,00	3,65	1,35
4	<i>Emphaty</i>	5,00	3,73	1,27
5	<i>Reliability</i>	5,00	3,70	1,30

Tabel 4. *Gap* antara Harapan dan Persepsi Karyawan

No	Variabel	Harapan	Mean Persepsi	Gap
1	Fasilitas/perangkat	5,00	3,57	1,43
2	Proses bisnis	5,00	3,47	1,53
3	Pembinaan SDM	5,00	3,41	1,59

### Penentuan Fokus Rancangan

Berdasarkan analisis korelasi, variabel *responsiveness* memiliki korelasi tertinggi terhadap kepuasan pengunjung, yaitu sebesar 0,542. Sehingga variabel *responsiveness* dirasa dapat menjadi prioritas untuk diperbaiki, agar dapat memenuhi harapan pengunjung sehingga kepuasan pengunjung dapat meningkat. Berdasarkan hasil kuesioner, indikator

paling lemah dalam variabel *responsiveness* adalah pengunjung merasa keluhannya dapat ditangani oleh petugas. Hal ini mungkin disebabkan karena faktor kompetensi atau *skill* yang dimiliki petugas CSR masih kurang memadai untuk menangani keluhan pengunjung.

Sementara dari analisis *gap*, variabel *assurance* memiliki *gap* tertinggi, dengan indikator terlemah kemampuan petugas dalam menjawab pertanyaan. Hal ini juga dapat disebabkan oleh faktor kompetensi petugas CSR, terutama mengenai *product knowledge*. Dari kedua analisis diatas, maka rancangan pelatihan untuk petugas CSR dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kepuasan pengunjung pusat pelayanan pelanggan PT. X dalam hal *responsiveness* dan *assurance*.

Untuk kualitas pelayanan internal, variabel pembinaan SDM memiliki korelasi tertinggi terhadap kepuasan karyawan dan *gap* tertinggi. Artinya persepsi responden terhadap variabel ini masih dibawah harapan mereka, sehingga dapat menimbulkan ketidakpuasan pada variabel ini. Indikator terlemah pada variabel pembinaan SDM ini adalah mengenai pelatihan.

Tabel 5. Penentuan Variabel yang akan Dirancang

Teknik Analisis	Variabel	Indikator Terlemah	Solusi Rancangan Untuk Perbaikan Kualitas
Korelasi tertinggi	<i>Responsive-ness</i>	Penanganan keluhan pelanggan dengan baik	Pelatihan petugas CSR
<i>Gap</i> tertinggi	<i>Assurance</i>	Kemampuan petugas menjawab pertanyaan	Pelatihan petugas CSR
Korelasi tertinggi	Pembinaan SDM	Pelatihan yang menunjang pekerjaan	Pelatihan petugas CSR
<i>Gap</i> tertinggi	Pembinaan SDM	Pelatihan yang menunjang pekerjaan	Pelatihan petugas CSR

### Rancangan Pelatihan

Pelatihan digunakan untuk membina dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia agar dapat mencapai target atau tujuan perusahaan. Perancang pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan internal dalam upaya peningkatan kepuasan pengunjung. Pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan petugas CSR Pusat pelayanan pelanggan PT.X adalah sebagai berikut:

1. *Basic Training*, merupakan pelatihan dasar mengenai informasi perusahaan, lingkungan organisasi, kebijakan, budaya perusahaan dan produk yang dihasilkan perusahaan.

2. *Achievement Motivation Training*, pelatihan ini merupakan sebuah program pelatihan untuk pengembangan diri khususnya dalam hal peningkatan motivasi untuk berprestasi.

3. *Customer Service Excellence*, pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan melatih keterampilan karyawan dalam menangani dan memberikan pelayanan kepada pengunjung.

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku karyawan agar dapat mendukung pencapaian target perusahaan.

Tabel 6. Tujuan Pelatihan

Jenis Pelatihan	Tujuan
1. <i>Basic Training</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Karyawan memahami lingkungan perusahaan</li> <li>b. Karyawan memahami budaya perusahaan</li> <li>c. Karyawan memahami produk yang dihasilkan perusahaan</li> </ol>
2. <i>Achievement Motivation Training</i>	Karyawan dapat menggali potensi dirinya, untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga tahu cara untuk memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya dan meminimalkan kelemahannya agar menjadi pribadi yang berprestasi.
3. <i>Customer Service Excellence</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Karyawan mampu memberikan pelayanan dan mengatasi keluhan pengunjung secara terampil.</li> <li>b. Karyawan mampu berkomunikasi secara efektif sehingga mampu menciptakan image yang baik dari perusahaan di mata customer.</li> </ol>

Materi pelatihan dirancang berdasarkan perkiraan kebutuhan dan tujuan pelatihan. Materi pelatihan disusun dalam modul

pelatihan dan bahan-bahan pembelajaran dapat disimpan dalam bentuk CD. Materi pelatihan yang dapat diberikan kepada



petugas CSR Pusat pelayanan pelanggan PT. X.

Tabel 7. Materi Pelatihan

Pelatihan	Materi Pelatihan
a. <i>Basic Training</i>	1. Tentang Perusahaan 2. Budaya Perusahaan 3. <i>Product Knowledge</i>
b. <i>Achievement Motivation Training</i>	1. Pengenalan diri 2. <i>Self Motivation</i> 3. <i>Goal Setting and Achievement Planning</i>
c. <i>Customer Service Excellence</i>	1. <i>Service Excellence</i> 2. <i>Effective Communication Skill</i> 3. <i>Building Great Teamwork</i> 4. <i>Customer Satisfaction</i> 5. <i>Standard Service</i> 6. <i>Complaints Handling and Service Recovery</i>

Untuk merealisasikan materi pelatihan yang telah diidentifikasi, maka ditentukan metode pembelajaran yang akan digunakan. Metode pelatihan yang sesuai untuk petugas CSR Pusat pelayanan pelanggan PT. X adalah *off the job training* (dilakukan diluar pelaksanaan tugas organisasi) yang meliputi:

1. *In class training* merupakan metode pelatihan yang dilakukan di dalam kelas atau ruangan dengan menghadirkan seorang ahli untuk memberikan pengajaran.
2. *Role playing* merupakan metode pelatihan dimana peserta dihadapkan pada situasi tertentu dan memainkan peranan yang dilakukan karyawan lainnya.
3. *Management games* merupakan metode pelatihan yang menekankan pada pengembangan kemampuan *problem solving*.

4. *Discussion* adalah suatu aktivitas dimana peserta berinteraksi dengan cara berbagi pendapat, pandangan, ide dan pemecahan masalah berdasarkan kekuatan pikiran masing-masing.

Program pelatihan perlu disiapkan secara matang oleh orang yang berwenang dengan bantuan tenaga ahli di bidangnya. Program pelatihan meliputi unsur-unsur:

1. Peserta pelatihan adalah karyawan *front office* di pusat pelayanan pelanggan PT. X yang meliputi petugas CSR, petugas kasir dan petugas *quick service*.
2. Pelatih (Instruktur) memegang peran penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Kriteria pelatih ditentukan berdasarkan jenis pelatihan dan materi yang disampaikan. Seorang pelatih harus mampu berkomunikasi dengan baik dan menyampaikan materi secara efektif. Pelatih dapat berasal dari internal perusahaan maupun dari luar. Pelatih yang berasal dari internal perusahaan harus benar-benar memahami lingkungan perusahaan, budaya perusahaan, tujuan perusahaan, dan produk-produk yang dihasilkan perusahaan. Pelatih atau tenaga ahli yang didatangkan dari luar perusahaan (*external instructure*) harus mampu menyampaikan materi-materi mengenai *Achievement Motivation Training* dan *Customer Service Excellence*. Pada pelatihan motivasi, *building great teamwork*, komunikasi, dan sebagainya, biasanya disertai dengan permainan filosofi yang dapat membangun kerjasama team untuk mencapai tujuan bersama.
3. Lamanya waktu pelatihan berdasarkan pertimbangan tentang jumlah dan mutu kemampuan yang dipelajari pada pelatihan tersebut, kemampuan peserta dalam memahami materi pelatihan, serta media pengajaran. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa

latihan dua jam lima kali dalam seminggu (*distributive practice*) lebih baik daripada dua sesi dengan durasi lima jam untuk setiap sesinya (*massed practice*).

4. Ketersediaan waktu pelatihan harus dipertimbangkan secara tepat oleh perusahaan agar karyawan dapat mengikuti setiap program pelatihan. Kegiatan ini dapat dilakukan secara bergantian antar karyawan. Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan minimal 2 kali dalam setahun untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
5. Bahan latihan sebaiknya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari oleh peserta baik dalam bentuk *print out* maupun *file*.

Evaluasi merupakan bagian yang sangat penting dari program pelatihan, mengingat telah banyak menghabiskan waktu, energi, serta biaya untuk pelaksanaannya. Suatu langkah evaluasi dan tindak lanjut dilakukan secara teratur, agar pelaksanaan pelatihan menjadi tidak sia-sia. Evaluasi suatu program pelatihan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap staf terjadi dan seberapa besar penerapannya dalam memberikan arti atau pengaruh pada dirinya, kelompok dan organisasinya. Kegiatan evaluasi pelatihan terdiri dari:

Evaluasi awal pelatihan dilakukan sebelum pelatihan dimulai dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui reaksi peserta terhadap materi yang diberikan.
2. Mengetahui tingkat pengetahuan atau tingkat kompetensi teknis peserta.
3. Sebagai informasi bagi pelatih.

Evaluasi proses pelatihan dilakukan terhadap langkah-langkah kegiatan selama proses pelatihan berlangsung meliputi fasilitator, peserta, materi, fasilitas pelatihan, dan proses pelatihan. Tujuan dilaksanakan evaluasi ini adalah untuk mengetahui reaksi peserta terhadap sebagian atau keseluruhan program pelatihan dan hasil pembelajaran peserta. Pada umumnya

evaluasi proses pelatihan dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan.

Evaluasi program pelatihan berguna untuk mengetahui dan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan pelatihan. Evaluasi hasil pelatihan ini dapat dilakukan bersamaan dengan penilaian kinerja karyawan.

### Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor yang memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan baik secara parsial maupun simultan adalah *tangibles*, *assurance*, *responsiveness*, *emphaty*, dan *realibility*, dengan koefisien korelasi berturut-turut adalah 0,339, 0,427, 0,542, 0,386 dan 0,510.
2. Faktor-faktor yang memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan karyawan baik secara parsial maupun simultan adalah fasilitas/peralatan, proses bisnis dan sumber daya manusia, dengan koefisien korelasi berturut-turut adalah 0,604, 0,524 dan 0,608.
3. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan di pusat pelayanan pelanggan, maka perlu disusun rancangan pelatihan kepada petugas CSR dengan program pelatihan *basic training* (materi pelatihan: tentang perusahaan, budaya perusahaan, dan *product knowledge*), *achievement motivation training* (materi pelatihan: pengenalan diri, *self motivation*, dan *goal setting and achievement planning*), dan *customer service excellence* (materi pelatihan: *service excellence*, *effective communication skill*, *building great teamwork*, *customer satisfaction*, *standard service*, dan *complaints handling and service recovery*). Rancangan pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas internal PT. X sehingga

mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan eksternal, yang berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan dan karyawan.

#### Daftar Pustaka

- Chen, Shun-Hsing, et.al. (2011). *Integration Servqual model and performance control matrix to improve service quality for the hot spring industry*. Journal Business.
- Hallowell, Roger et.al. (1996). *Internal Service Quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for managements*. Journal Human Resource Planning. Volume 19, Issue 2.
- Handayani, Nurlaila. (2010). *Pengembangan Model Intqual Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Internal Di Pendidikan Tinggi*. Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.
- <http://www.teknojurnal.com/2011/09/19/per-kembangan-perubahan-pelanggan-selular-di-indonesia/>
- [http://id.wikipedia.org/wiki/Telekomunikasi\\_seluler\\_di\\_Indonesia](http://id.wikipedia.org/wiki/Telekomunikasi_seluler_di_Indonesia)
- Lubis, Vindie Riztya.(2011). *Evaluasi Dan Perancangan Perbaikan Kualitas Sistem Pelayanan Nasabah Pada Unit Customer Service PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Dengan Menggunakan Metode Servqual*. Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Rangkuty, Freddy. (2006). *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal, dan Sagala, J., Ella, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Sinulingga, Sukaria. (2011). *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- Sondak, Michael Ricky (2009). *Kualitas Layanan Internal dan Motivasi dalam Hubungannya dengan Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Restoran di Surabaya*. Eksekutif, Vol. 6 No.1.
- Tjiptono, Fandi dan Chandra, Greogorius. (2011). *Service, Quality and Satisfaction*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tzeng, Gwo-Hshiong et.al. (2011). *Applying Importance-Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry*. Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 6, Issue 3.
- Umar, Husein. (2009). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.