

**ANALISIS PERFORMANSI PENANGANAN KELUHAN PELANGGAN
PADA SISTEM *DROP CALL* MELALUI *CALL-CENTER* 147
MENGUNAKAN *VALUE STREAM MAPPING*
STUDI KASUS PADA PT TELKOM INDONESIA TBK**

Almira Puan Rachmadhani¹, Naniek Utami Handayani²

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro
Jl Prof. Sudarto, SH, Tembalang, Semarang
Telp. 085741419651¹, 08157108659²
E-mail: apuanr@gmail.com¹, naniekh@ft.undip.ac.id²

ABSTRAK

PT Telkom Indonesia Tbk merupakan perusahaan layanan jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia. Dengan jumlah pelanggan yang telah mencapai puluhan juta di seluruh wilayah Indonesia, sudah selayaknya perusahaan ini memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik. Pada unit Regional Operation Center (ROC) kualitas pelayanan diukur dengan nilai performansi yaitu Service Level Guarantee (SLG), dengan pencapaian tertinggi sebesar 88% dari target sebesar 95%. Untuk mengetahui akar penyebab permasalahan dari ketertinggalan nilai sebesar 7% dilakukan identifikasi aliran informasi menggunakan Value Stream Mapping dan analisis menggunakan Root Cause Analysis dengan metode fishbone diagram. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa aktivitas yang bersifat value added memiliki proporsi sebesar 5%, sedangkan 90% aktivitas dalam aliran informasi merupakan pemborosan menunggu dan 5% aktivitas sisanya merupakan pemborosan proses. Hasil analisis menunjukkan bahwa akar penyebab permasalahan adalah belum adanya sistem pembagian kerja yang jelas dalam menangani keluhan (tiket) yang masuk dan adanya perbedaan tingkat kesulitan penyelesaian tiket. Perbaikan yang diusulkan adalah melakukan spesialisasi kerja, menerapkan sistem FIFO dalam menyelesaikan tiket, melakukan pengawasan dan evaluasi secara berkala, serta menerapkan sistem reward dan punishment bagi karyawan.

Kata Kunci: performansi, root cause analysis, telekomunikasi, value stream mapping

1. PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi menuntut perusahaan untuk dapat terus bertahan dan berkembang, terutama perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi. Perusahaan yang mampu bertahan dan berkembang dengan baik, tentunya akan mampu meningkatkan keunggulan persaingan di dunia industri. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, kualitas pelayanan menjadi faktor penting bagi PT Telkom Indonesia Tbk Divre IV Jateng & DIY kepada pelanggannya. Kekecewaan pelanggan merupakan ancaman bagi perusahaan ini yang dapat berakibat pada hilangnya loyalitas pelanggan, mengingat pelanggan merupakan faktor utama yang dapat menggerakkan perusahaan ini. Kualitas pelayanan dapat diketahui dengan membandingkan kinerja suatu jasa dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Tjiptono, 2009).

Pelayanan terhadap pelanggan dapat dikatakan optimal apabila keluhan yang masuk dapat diselesaikan secara cepat dan tepat. Respon yang cepat terhadap permasalahan maupun kebutuhan pelanggan dan penyelesaian permasalahan dengan tepat merupakan dua faktor penting dalam peningkatan kualitas pelayanan (Parasuraman, 1990).

Pada tahun 2009, Sevie melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Konsep *Lean* dalam Proses Penanganan Keluhan *Drop Call* pada PT Telkom Divisi *Fixed Wireless Network*”. Sevie menggunakan *Value Stream Mapping* (VSM) untuk menggambarkan aliran informasi yang terjadi pada PT Telkom Indonesia Tbk Divisi *Fixed Wireless Network*. Hasil yang dicapai adalah penurunan *lead time* penanganan keluhan hingga 59,09%, peningkatan rasio *value creating* untuk pelanggan terhadap total waktu penanganan keluhan sebesar 114,43%, serta penurunan pemborosan hingga 59,12%. Sedangkan evaluasi untuk *provider* menghasilkan penurunan *lead time* penanganan keluhan hingga 59,11%, peningkatan rasio *value creating* terhadap total waktu penanganan keluhan sebesar 143,75%, dan penurunan pemborosan hingga 61,29%.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Manajer *Surveillance Network & Access* pada tanggal 4 Februari 2016, keluhan pelanggan yang masuk melalui *call-center* 147 ke unit *Regional Operation Center* (ROC) pada PT Telkom Indonesia Tbk Divre IV Jateng & DIY belum dapat ditangani secara optimal. Target *Service Level Guarantee* (SLG) untuk dapat menyelesaikan kasus (tiket) selama tiga hari belum dapat terpenuhi. Hasil *monitoring* menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada unit ROC mampu mencapai tingkat SLG paling tinggi sebesar 88%, sedangkan target yang hendak dicapai adalah sebesar 95%. Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa belum ada pengukuran yang jelas terhadap lama waktu pengerjaan tiket pada masing-masing daerah (*tier*), sehingga kendala yang menyebabkan tiket tidak dapat diselesaikan dalam waktu tiga hari belum dapat diketahui secara pasti.

Melalui penelitian ini, akan dilakukan identifikasi dan analisis terhadap performansi kerja dari karyawan unit ROC pada PT Telkom Indonesia Tbk Divre IV menggunakan *Value Stream Mapping* (VSM) dan *Root Cause Analysis* (RCA). Dengan mengetahui performansi kerja karyawan unit ROC, akan ditemukan akar permasalahan dan solusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan dalam menangani keluhan pelanggan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik serta mempertahankan loyalitas pelanggan.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kualitas Pelayanan

Pelayanan merupakan tindakan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud sehingga tidak mengakibatkan kepemilikan atas apapun (Kotler, 2003). Dalam sudut pandang perusahaan, pelayanan merupakan suatu kegiatan pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan demi tercapainya kepuasan pada pelanggan tersebut. Kepuasan tersebut dapat tercapai apabila pelayanan yang diberikan oleh perusahaan memiliki kualitas yang tinggi.

Kotler (2003) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai keseluruhan sifat-sifat dan karakteristik suatu produk atau jasa, berdasarkan kemampuannya untuk menyatakan kepuasan atau kebutuhan secara tidak langsung. Kualitas pelayanan tidak ditentukan dari sudut pandang atau persepsi penyedia jasa atau perusahaan, melainkan didasarkan pada persepsi pelanggan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan itu sendiri merupakan penilaian menyeluruh pelanggan terhadap keunggulan suatu layanan (Tjiptono, 2009).

Definisi kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Apabila jasa yang diterima (*perceived service*) sesuai dengan harapan pelanggan (*expected service*), maka kualitas pelayanan jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Sebaliknya, apabila jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan jasa dipersepsikan buruk. Dengan demikian, baik tidaknya kualitas pelayanan jasa bergantung pada konsistensi perusahaan dalam melakukan pemenuhan harapan pelanggannya (Kotler, 2003).

Dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan, perusahaan harus memiliki gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif. Wolkins yang dikutip dalam Tjiptono (2009) mendefinisikan enam prinsip pokok kualitas pelayanan yang meliputi:

- a. Kepemimpinan, manajemen puncak perusahaan harus memiliki inisiatif dan komitmen dalam memimpin perusahaan untuk meningkatkan kinerja kualitasnya.
- b. Pendidikan, seluruh personil perusahaan mulai dari manajemen puncak hingga karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas.
- c. Perencanaan, proses perencanaan terhadap strategi yang hendak digunakan perusahaan harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang digunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk dapat mencapai visinya.
- d. Review, proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya perhatian konstan dan terus menerus untuk mencapai tujuan kualitas.
- e. Komunikasi, dilakukan dengan karyawan, pelanggan, serta *stakeholder* perusahaan lainnya seperti: pemasok (*supplier*), pemegang saham, pemerintah, dan masyarakat umum.
- f. Penghargaan dan Pengakuan (*Total Human Reward*), setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberi penghargaan dan pengakuan, sehingga setiap orang dalam perusahaan pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang mendapat pelayanan.

2.2 Value Stream Mapping

Value stream mapping (VSM) adalah sekumpulan kegiatan yang didalamnya terdapat aktivitas yang memberikan nilai tambah (*value added*) dan yang tidak memberikan nilai tambah yang dibutuhkan perusahaan untuk membawa produk maupun grup produk dari sumber yang sama untuk melewati aliran-aliran utama, mulai dari *raw material* hingga sampai ke tangan pelanggan. Tujuan dari VSM adalah untuk mengetahui dengan jelas sumber-sumber pemborosan (*waste*) dan membantu membuat area target bagi proses perbaikan yang nyata (Hartini, 2009).

VSM digunakan perusahaan sebagai alat perbaikan (*tool*) dalam proses visualisasi proses produksi secara menyeluruh, yang merepresentasikan aliran material maupun aliran informasi. Tujuan dari pemetaan ini adalah mengidentifikasi seluruh jenis pemborosan (*waste*) sepanjang *value stream*, serta untuk mengambil langkah dalam upaya mengeliminasi pemborosan tersebut (Gaspersz & Avanti, 2011).

Pemetaan *value stream* dilakukan dengan dua langkah utama, yaitu:

- a. Pembuatan *current state map*, yang digunakan untuk memetakan kondisi di lantai pabrik saat ini, sehingga dapat mengidentifikasi pemborosan apa saja yang terjadi.
- b. Pembuatan *future state map*, yang digunakan untuk membuat usulan rancangan perbaikan dari *current state map* yang telah dibuat.

2.3 Root Cause Analysis

Root Cause Analysis (RCA) merupakan salah satu *tool* dalam *continuous improvement* dan metode *problem solving* yang bertujuan untuk mengidentifikasi akar dari suatu permasalahan yang muncul pada sistem atau proses tertentu.

Penyelesaian menggunakan RCA dapat dilakukan dengan lima langkah dasar, yaitu (Vorley, 2008):

- a. *Define the Problem*, merupakan tahap awal dari RCA yang dilakukan dengan menggunakan prinsip-prinsip terstruktur, terukur, tindakan berorientasi, realistis, dan pembatasan waktu.
- b. *Understand the Problem*, dilakukan dengan memeriksa informasi untuk mendapatkan data fakta mengenai permasalahan, serta mendapatkan pemahaman mengenai isu-isu.
- c. *Immediate Action*, melaksanakan langkah-langkah sementara yang telah dibuat, apabila sumber masalah semakin jauh maka tingkat efektifitas dari solusi adalah kecil, sedangkan apabila sumber masalah semakin dekat maka solusi dapat ditentukan.

- d. *Corrective Action*, menentukan penyebab utama dari permasalahan, kemudian mengambil tindakan korektif guna meminimasi atau bahkan menghilangkan akar penyebab permasalahan tersebut.
- e. *Confirm the Solution*, merupakan tahap terakhir dari RCA, yaitu mengkonfirmasi solusi. Setelah saran solusi dikonfirmasi berhasil, maka aturan atau metode pengendalian perlu dibentuk untuk menghindari masalah terjadi secara berulang.

Salah satu metode yang sering digunakan pada *Root Cause Analysis* (RCA) adalah *fishbone diagram*. Metode ini diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang, sebagai satu dari tujuh alat kualitas dasar (*7 basic quality tools*). *Fishbone diagram* digunakan ketika kita ingin mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah dan terutama ketika sebuah *team* cenderung jatuh berpikir pada rutinitas (Tague, 2005).

Fishbone diagram akan mengidentifikasi berbagai sebab potensial dari suatu efek atau masalah, dan menganalisis masalah tersebut melalui sesi *Brainstroming*. Masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup manusia, material, mesin, prosedur, kebijakan. Setiap kategori mempunyai sebab-sebab yang perlu diuraikan melalui *Brainstroming*.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada PT Telkom Indonesia Tbk, diawali dengan analisis permasalahan pada unit *Regional Operation Center* (ROC). Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data primer dari penanganan keluhan pelanggan yang masuk pada tanggal 1 Februari 2016 hingga 5 Februari 2016. Data waktu penyelesaian tersebut selanjutnya diolah dan digambarkan dengan menggunakan *Value Stream Mapping* untuk mengetahui letak pemborosan yang terjadi pada aliran informasi penanganan keluhan pelanggan pada perusahaan. Pemborosan tersebut selanjutnya akan dianalisis menggunakan *Root Cause Analysis* yaitu dengan menggunakan metode *fishbone diagram*. Dengan demikian, dapat ditentukan usulan perbaikan bagi unit ROC dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggannya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 *Value Stream Mapping*

Alur penanganan keluhan pelanggan yang masuk melalui *call-center* 147 akan digambarkan dengan *Value Stream Mapping* (VSM). Dengan diagram ini akan dilakukan identifikasi nilai untuk *consumption map* (*customer*) dan *provision map* (*provider*). Data waktu untuk *consumption map* (*customer*) dan *provision map* (*provider*) yaitu:

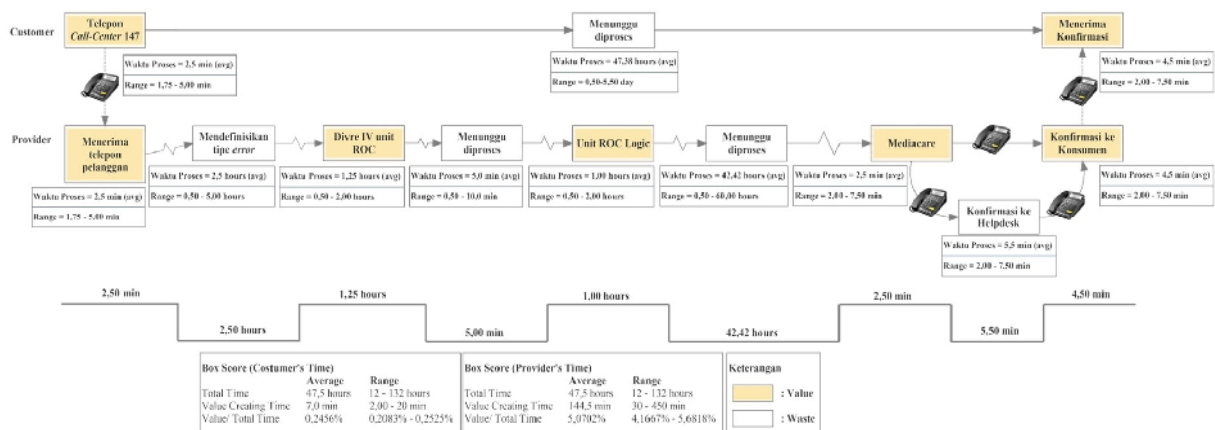
Tabel 1. *Consumption step list* – identifikasi *value*

No	Step	Waktu Rata-Rata	Satuan	Range
1	Menelpon <i>Call-Center</i> 147	2,5	menit	1,75 – 5,00
2	Menunggu proses penanganan	47,38	jam	12 – 132
3	Menerima konfirmasi dari <i>helpdesk</i>	4,5	menit	2,00 – 7,50
Total		47,5	jam	12 – 132

Tabel 2. Provision step list – identifikasi value

No	Step	Waktu Rata-Rata	Satuan	Range
1	Menerima telepon pelanggan	2,5	menit	1,75 – 5,00
2	Mendefinisikan tipe error	2,5	jam	0,50 – 5,00
3	Penanganan oleh Divre IV unit ROC	1,25	jam	0,50 – 2,00
4	Menunggu proses penanganan	5	menit	0,50 – 10,0
5	Penanganan oleh unit ROC Logic	1	jam	0,50 – 2,00
6	Menunggu proses penanganan	42,42	jam	0,50 – 60,0
7	Penanganan oleh medicare	2,5	menit	2,00 – 7,50
8	Konfirmasi ke helpdesk	5,5	menit	2,00 – 7,50
9	Konfirmasi ke pelanggan	4,5	menit	2,00 – 7,50
Total		47,5	jam	12 – 132

Data waktu di atas selanjutnya digambarkan menggunakan Value Stream Mapping sebagai berikut.



Gambar 1. Current state map dari sistem drop call melalui call-center 147

Keterangan:

- Value Creating
- Non Value Creating (waste)

Box score:

Tabel 3. *Box score – consumption map*

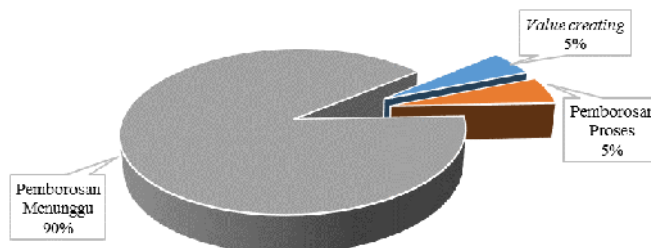
	<i>Rata-rata</i>	<i>Satuan</i>	<i>Range</i>
<i>Total time</i>	2850	menit	720 – 7920
<i>Value creating time</i>	7,0	menit	2,00 – 20,0
<i>Value/ Total Time</i>	0,2456%		0,2083% – 0,2525%

Tabel 4. *Box score – provision map*

	<i>Rata-rata</i>	<i>Satuan</i>	<i>Range</i>
<i>Total time</i>	2850	menit	720 – 7920
<i>Value creating time</i>	144,5	menit	30,0 – 450
<i>Value/ Total Time</i>	5,0702%		4,1667% – 5,6818%

Berdasarkan tabel di atas dapat digambarkan sebaran untuk *value creating map* dan *non value creating map*, yaitu:

Identifikasi Aktivitas (*Provision Map*)



Gambar 2. Identifikasi aktivitas pada *current state map*

Pemborosan yang terjadi, yaitu:

a. Pemborosan menunggu

Berdasarkan Gambar 2, diketahui bahwa pemborosan menunggu memiliki proporsi yang paling besar, yaitu sebesar 90%. Pemborosan menunggu terjadi pada saat keluhan pelanggan (tiket) yang sudah diteruskan ke tahap selanjutnya belum mendapatkan penanganan dari operator. Dari observasi yang dilakukan, diketahui bahwa operator tidak memiliki strategi tertentu dalam menyelesaikan tiket-tiket yang masuk, dalam kata lain penyelesaiannya dilakukan secara acak. Operator tidak mempertimbangkan waktu masuk dari tiket ketika hendak melakukan penyelesaian kasus tersebut, sehingga grafik waktu tunggu dari masing-masing tiket tidak normal, karena tidak ada kejelasan aturan mengenai urutan penyelesaian tiket. Waktu menunggu paling lama terjadi pada tahapan *mediacare* dikarenakan penanganannya dilakukan pada satu titik yang menampung keseluruhan tiket di Indonesia.

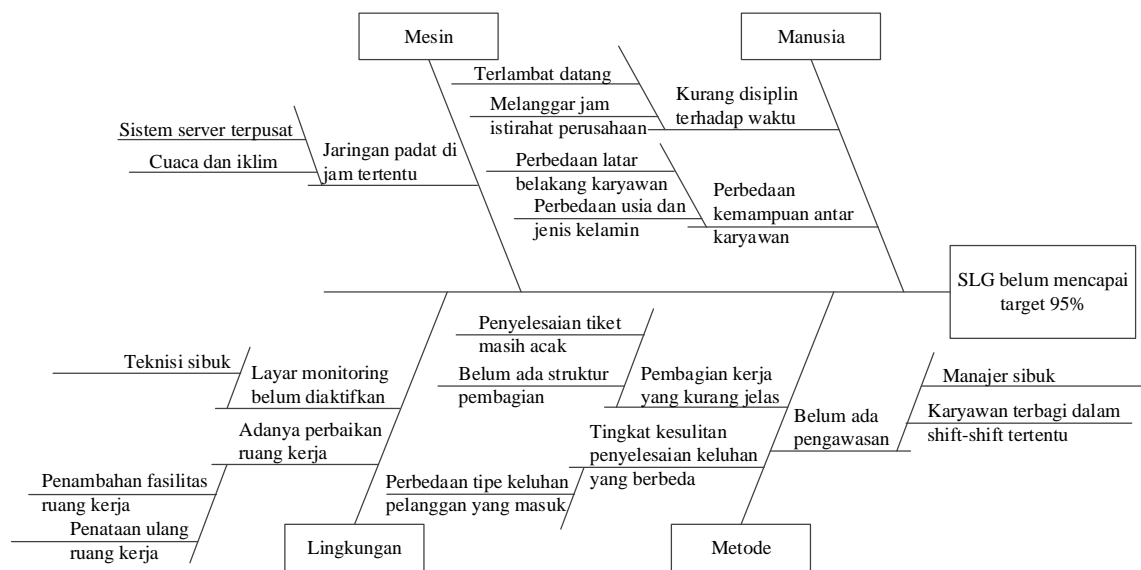
b. Pemborosan proses

Pemborosan proses diketahui memiliki proporsi sebesar 5%, hampir seimbang dengan proporsi *value creating time*. Pemborosan ini terjadi pada dua aktivitas, yaitu:

- Mendefinisikan tipe *error*, merupakan proses penerjemahan keluhan pelanggan ke dalam tipe-tipe *error* sebagai standar acuan dalam penyelesaian permasalahan. Proses ini memakan waktu yang cukup lama karena dilakukan oleh bagian pusat dari PT Telkom Indonesia, yaitu *Tier 1* yang berada di Bandung.
- Konfirmasi ke *helpdesk*, menjadi sebuah pemborosan karena menghalangi *mediacare* dalam melakukan proses konfirmasi langsung ke pelanggan. Seharusnya terdapat sebuah sistem yang dapat menunjukkan status dari tiket yang telah diselesaikan oleh *helpdesk*, sehingga *mediacare* tidak perlu melakukan konfirmasi terlebih dahulu, melainkan dapat langsung melakukan konfirmasi ke pelanggan.

4.2 Root Cause Analysis

Akar penyebab utama dari permasalahan yang terjadi pada unit *Regional Operation Center* (ROC) digambarkan pada diagram berikut.



Gambar 3. Fishbone diagram permasalahan

Akar penyebab permasalahan ditinjau dari empat aspek, yaitu:

a. Manusia

Terdapat dua akar penyebab utama dari faktor manusia, yaitu kurang disiplin terhadap waktu dan perbedaan kemampuan antar karyawan. Karyawan dikatakan kurang disiplin terhadap waktu karena berdasarkan observasi yang dilakukan masih ada beberapa karyawan terlihat masih ada yang datang tidak tepat waktu pada *shift* kerja masing-masing. Sebagian besar karyawan juga masih melanggar jam istirahat yang telah ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, adanya perbedaan kemampuan antara karyawan satu dengan lainnya juga menjadi penyebab permasalahan, karena tingkat penyelesaian tiket yang sama tentu akan berbeda. Kecepatan penanganan keluhan antara karyawan satu dengan lainnya cukup berbeda karena mereka memiliki tingkat pemahaman yang berbeda terhadap keluhan yang dipengaruhi oleh adanya perbedaan latar belakang karyawan dari segi pendidikan, serta usia dan jenis kelamin karyawan.

b. Metode

Ditinjau dari aspek metode, terdapat tiga akar penyebab permasalahan, yaitu kurangnya pengawasan dari atasan, pembagian kerja yang belum jelas, dan tingkat kesulitan penyelesaian tiket yang berbeda. Pengawasan dari atasan merupakan salah satu faktor penting untuk dapat menilai kinerja dari karyawan. Studi terdahulu menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di bawah pengawasan akan menghasilkan performansi yang lebih baik karena

mereka mendapatkan tekanan yang lebih tinggi. Tingkat kesibukan dari manajer ROC yang masih tinggi, menyebabkan pengawasan terhadap kinerja karyawan belum dilakukan. Selain itu, pembagian kerja juga diperlukan untuk menyesuaikan kemampuan karyawan dengan tipe keluhan pelanggan yang ditangani. Tidak adanya pembagian kerja mengakibatkan tiket-tiket yang masuk masih diselesaikan secara acak dan tidak semua tiket dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat, karena adanya perbedaan kemampuan karyawan dan perbedaan tingkat kesulitan penyelesaian tiket. Keluhan yang masuk merupakan beberapa jenis masalah yang memerlukan tingkat penanganan yang berbeda. Semakin sulit tingkat penyelesaian tiket, maka akan semakin lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

c. Mesin

Mesin yang dimaksud dalam hal ini adalah perangkat yang mendukung kinerja karyawan. Akses penyelesaian keluhan pelanggan adalah melalui *software* yang menggunakan jaringan internet, sehingga stabilitas jaringan merupakan hal yang krusial. Selama observasi, diketahui bahwa jaringan beberapa kali *down* sehingga membuat waktu menunggu (*waiting time*) karyawan menjadi lebih lama. Penyebab menurunnya stabilitas dari jaringan adalah penerapan sistem server terpusat oleh perusahaan serta gangguan cuaca dan iklim, hal ini berakibat pada terganggunya stabilitas jaringan pada wilayah regional ketika server pusat mengalami gangguan.

d. Lingkungan

Faktor lingkungan yang menjadi penyebab permasalahan adalah adanya perbaikan ruang kerja dan penggunaan layar *monitoring* yang belum maksimal. Perbaikan ruang kerja mengakibatkan iklim kerja yang kurang kondusif, sehingga kenyamanan karyawan dalam bekerja menjadi berkurang. Layar *monitoring* yang terpasang di sisi depan ruang kerja belum seluruhnya digunakan, yang seharusnya dapat membantu karyawan untuk mengidentifikasi tiket-tiket mana saja yang belum terselesaikan. Hal ini disebabkan oleh tingkat kesibukan teknisi yang cukup tinggi sehingga belum sempat melakukan pengaturan pada layar yang terdapat pada unit ROC.

4.3 Usulan Perbaikan

Perbaikan yang diusulkan untuk diterapkan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Permasalahan dan usulan perbaikan

<i>Faktor</i>	<i>Permasalahan</i>	<i>Usulan Perbaikan</i>
Manusia	Kurang disiplin terhadap waktu	Penerapan sistem <i>Reward and Punishment</i>
	Perbedaan kemampuan antar karyawan	Adanya spesialisasi kerja dan penerapan sistem FIFO dalam penyelesaian tiket
Metode	Pembagian kerja yang kurang jelas	
	Perbedaan tingkat kesulitan penyelesaian keluhan	
	Belum ada pengawasan	Adanya pengawasan dari atasan
Mesin	Jaringan padat di jam tertentu	Pengaturan ulang sistem <i>server</i>
Lingkungan	Adanya perbaikan ruang kerja	Percepatan penyelesaian perbaikan ruang kerja dan

	Layar <i>monitoring</i> belum diaktifkan	penambahan fasilitas
--	--	----------------------

- a. Adanya spesialisasi kerja yang jelas
 Dengan menyadari adanya perbedaan kemampuan antara karyawan satu dengan lainnya, maka diperlukan adanya spesialisasi kerja yang jelas. Spesialisasi kerja dapat dilakukan berdasarkan tipe gangguan yang ada. Kemampuan masing-masing karyawan selama menyelesaikan keluhan pelanggan dapat dinilai sehingga spesialisasi kerja yang dilakukan akan tepat sasaran sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan. Selain itu, dapat dilakukan *cross training* untuk mengetahui keahlian yang benar-benar dimiliki oleh karyawan. Spesialisasi kerja ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan fokus karyawan sesuai dengan keahliannya sehingga keluhan pelanggan dapat terselesaikan dengan lebih cepat. Dengan demikian, performansi kerja dari masing-masing karyawan akan meningkat.
- b. Penerapan sistem FIFO (*First In First Out*) dalam penyelesaian tiket
 Keluhan yang pertama kali masuk seharusnya menjadi keluhan yang pertama kali diselesaikan. Pelanggan melaporkan keluhan secepat mungkin dengan harapan untuk dapat segera ditangani. Sistem FIFO diperlukan untuk memastikan bahwa tiket akan diselesaikan sesuai dengan urutan yang seharusnya. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, selama ini tiket diselesaikan oleh satu tim kerja secara acak tanpa memperhatikan jam keluhan tersebut dilaporkan. Dengan penerapan sistem FIFO, penyelesaian tiket tentu akan lebih teratur dan terstruktur.
- c. Adanya pengawasan dan evaluasi berkala bagi karyawan
 Peran pimpinan dalam perusahaan bukan hanya secara struktural, akan tetapi dalam kenyataannya pimpinan perusahaan juga harus mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang ada pada tim kerjanya. Pimpinan perusahaan perlu melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan agar sesuai dengan tujuan utama perusahaan. Pengawasan merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan performansi kerja karyawan. Dengan adanya *monitoring* dapat diketahui kecepatan karyawan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan. Selain itu, kegiatan ini juga bermanfaat dalam memberikan informasi mengenai arus tiket yang masuk dan selesai dikerjakan oleh karyawan. Selain pengawasan, perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam rentang periode tertentu. Evaluasi yang dilakukan untuk menemukan cara-cara baru yang dalam memudahkan penyelesaian pekerjaan.
- d. Adanya sistem *Reward and Punishment* bagi karyawan
Reward atau penghargaan perlu diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan terus berusaha untuk meningkatkan kemampuannya apabila diberikan penghargaan dari perusahaan. Hal ini juga akan memicu karyawan lain untuk meningkatkan performansi mereka dalam bekerja. Pemberian *reward* dapat dilakukan setiap bulan, yaitu dengan memilih *staff of the month* dan memajang foto karyawan-karyawan terbaik setiap bulannya dalam sebuah figura yang diletakkan di dalam ruang kerja. Sebaliknya, apabila terjadi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, diperlukan adanya hukuman yaitu untuk memberikan efek jera agar kecerobohan tersebut tidak terulang kembali. Manajer dapat memberikan hukuman secara personal kepada karyawan terkait tanpa harus diketahui oleh karyawan lainnya.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa hasil analisis performansi pada sistem *drop call* melalui *call-center* 147 pada PT Telkom Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. Dari *current state map* yang telah dibuat, diketahui bahwa aktivitas yang bersifat *value added* pada sistem *drop call* hanya sebesar 5%, sedangkan 95% sisanya adalah *waste*. *Waste* yang terjadi meliputi pemborosan proses sebesar 5% dan pemborosan menunggu sebesar 90%.
- b. PT Telkom Indonesia Tbk harus mengejar ketertinggalan sebesar 7% dari target *Service Level Guarantee* (SLG) yang telah ditentukan. Akar penyebab ketertinggalan tersebut dapat ditinjau dari empat aspek, yaitu manusia, metode, mesin dan lingkungan. Dari aspek manusia diketahui bahwa masih ada beberapa karyawan yang terlambat hadir dan adanya perbedaan kemampuan antar karyawan. Dari aspek metode diketahui bahwa belum ada sistem pembagian kerja yang jelas dan belum ada pengawasan dari manajer terhadap kinerja karyawan. Dari aspek metode diketahui bahwa sistem mengalami *down* pada jam-jam tertentu. Dari aspek lingkungan diketahui pada saat penelitian dilakukan, ruang kerja sedang berada pada proses perbaikan sehingga membuat iklim kerja menjadi kurang kondusif.
- c. Beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk dapat mencapai target *Service Level Guarantee* (SLG) adalah melalui peningkatan dalam penerapan prinsip-prinsip kualitas pelayanan yang meliputi kepemimpinan, pendidikan, perencanaan, *review*, komunikasi, dan *total human reward*. Selain itu perlu dilakukan spesialisasi kerja sesuai dengan kemampuan dari masing-masing karyawan, menerapkan sistem FIFO pada proses penanganan keluhan pelanggan yang masuk, melakukan pengawasan dan evaluasi secara berkala, serta menerapkan sistem *reward and punishment* untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Dr. Naniek Utami Handayani atas dukungannya dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V., & Avanti, F. (2011). *Organizational Excellence: Systematic Continuous Improvement and Innovation*. Bogor: Vinchrsto Publication.
- Hartini, S. (2009). *Analisis Pemborosan Perusahaan Mebel dengan Pendekatan Lean Manufacturing: Studi Kasus PT "X" Indonesia*. J@TI UNDIP, 81-90.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Parasuraman, A., et al. (1990). *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectations*. New York: The Free Press.
- Sevie. (2009). *Penerapan Konsep Lean dalam Proses Penanganan Keluhan Drop Call pada PT Telkom Divisi Fixed Wireless Network*. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Tague, N. R. (2005). *The Quality Toolbox*. Winconsin: ASQ Quality Press.
- Tjiptono, F. (2009). *Strategi Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Vorley, G. (2008). *Mini Guide to Root Cause Analysis*. United Kingdom: Quality Management & Training Ltd.