

Audit Mutu Internal Prosedur Survei Kepuasan Pelanggan Korporat dan Pemenuhan ISO 9001:2015 serta KPI GCG PT PLN Enjiniring

Kristina Rosminar Sitompul^{*1}, Retno Aita Diantari²

^{1,2} Program Studi Pendidikan Profesi Insinyur Institut Teknologi PLN, Indonesia
Email: ¹kristinasitompul@gmail.com, ²retno.aita@itpln.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengevaluasi pelaksanaan Audit Mutu Internal (AMI) terhadap Prosedur Survei Kepuasan Pelanggan Korporat (PE.PLNE.D.03.01) di PT PLN Enjiniring (PLNE) dengan ruang lingkup meliputi periode audit 2023–2024, pengujian pemenuhan klausul prosedur, serta verifikasi bukti melalui penelusuran dokumen, wawancara, dan observasi lapangan. Hasil audit mengidentifikasi ketidaksesuaian utama berupa tidak tersusunnya laporan survei tahun 2023 dan ketiadaan sosialisasi kepada manajemen, yang berdampak pada hilangnya data persepsi pelanggan, melemahnya fungsi *early warning*, serta ketidakpatuhan terhadap ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2 mengenai pemantauan kepuasan pelanggan. Sebagai tindakan korektif, PLNE melaksanakan Survei Kepuasan Pelanggan Korporat tahun 2024 menggunakan metode SERVQUAL dan analisis *top three box*, yang menghasilkan indeks kepuasan sebesar 91,73% dan gap layanan sebesar 0,36. Laporan survei tersebut berfungsi sebagai *evidence* pemenuhan persyaratan pemantauan kepuasan pelanggan serta mendukung proses penilaian *Good Corporate Governance* (GCG) tahun buku 2024, khususnya pada indikator Direksi terkait hubungan bernilai tambah dengan stakeholders. Kontribusi ini memperkuat capaian skor GCG sebesar 90,791% dengan kategori “Sangat Baik”. Temuan penelitian menegaskan bahwa AMI yang dilaksanakan secara efektif, diikuti tindakan korektif berbasis survei, mampu meningkatkan kepatuhan terhadap standar mutu, memperkuat tata kelola perusahaan, serta mendukung pencapaian KPI aspek *Compliance* di PLNE. Temuan ini juga memperkaya literatur mengenai integrasi audit mutu internal dengan sistem pengukuran kinerja berbasis GCG pada perusahaan BUMN dan afiliasinya.

Kata kunci: *Audit Mutu Internal (AMI), Prosedur Survei Kepuasan Pelanggan Korporat, SERVQUAL, ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2, KPI, GCG Maturity Level*

Abstract

This study evaluates the implementation of the Internal Quality Audit (IQA) on the Corporate Customer Satisfaction Survey Procedure (PE.PLNE.D.03.01) at PT PLN Enjiniring (PLNE). The audit scope covered the 2023–2024 period, including conformity assessment of procedural clauses and verification of objective evidence through document review, interviews, and direct observations. The audit identified major nonconformities, specifically the absence of the 2023 customer satisfaction survey report and the lack of dissemination to management. These nonconformities resulted in the unavailability of customer perception data, weakened the early warning function, and led to noncompliance with ISO 9001:2015 Clause 9.1.2 on customer satisfaction monitoring. As a corrective action, PLNE conducted the 2024 Corporate Customer Satisfaction Survey using the SERVQUAL method and top-three-box analysis, yielding a satisfaction index of 91.73% and a service gap of 0.36. The 2024 survey report served as key evidence for fulfilling customer satisfaction monitoring requirements and supported the 2024 Good Corporate Governance (GCG) assessment, particularly the Board of Directors indicator related to value-added stakeholder engagement. This contribution strengthened PLNE's overall GCG score of 90.791%, classified as “Excellent.” The findings demonstrate that an effectively implemented internal quality audit, supported by survey-based corrective actions, enhances compliance with quality standards, reinforces corporate governance performance, and contributes significantly to the achievement of the Compliance aspect of PLNE's corporate KPI. This finding also enriches the literature on the integration of internal quality audits with GCG-based performance measurement systems in state-owned enterprises and their affiliates.

Keywords: *Internal Quality Audit, Corporate Customer Satisfaction Survey Procedure, SERVQUAL, ISO 9001:2015 Clause 9.1.2, KPI, GCG Maturity Level*

1. PENDAHULUAN

PT PLN Enjiniring (PLNE) merupakan perusahaan jasa konsultansi enjiniring di sektor ketenagalistrikan yang mengemban tanggung jawab untuk memastikan mutu layanan melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang mengacu pada ISO 9001:2015. Salah satu persyaratan utama standar ini adalah kewajiban organisasi untuk melakukan pemantauan kepuasan pelanggan sebagaimana tercantum dalam Klausul 9.1.2, dengan melakukan pengukuran persepsi pelanggan sebagai dasar peningkatan mutu secara berkelanjutan. Pentingnya pemantauan mutu ini diperkuat oleh temuan penelitian Kartha (2022) dalam *International Journal of Business & Management Studies*, yang menunjukkan bahwa organisasi bersertifikasi ISO 9001 cenderung mengalami penurunan *scrap/rework*, peningkatan profitabilitas, serta peningkatan kepuasan pelanggan sebagai dampak dari proses mutu yang lebih sistematis dan terdokumentasi dengan baik. Temuan ini memberikan dasar empiris bahwa kepatuhan terhadap ISO 9001 tidak hanya bersifat administratif, tetapi memiliki implikasi langsung pada kinerja organisasi.

Selain itu, tinjauan yang dilakukan oleh Brachnata & Wening (2021) dalam *Journal of Research in Business and Management*, berdasarkan 19 studi yang dianalisis, memberikan gambaran bahwa implementasi ISO 9001:2015 berdampak positif pada berbagai aspek kinerja organisasi. Dampak tersebut meliputi peningkatan mutu produk dan layanan, peningkatan kinerja operasional, peningkatan kepuasan pelanggan, serta perbaikan kinerja keuangan. Meskipun demikian, literatur tersebut juga mencatat bahwa organisasi kerap menghadapi berbagai hambatan, seperti keterbatasan kompetensi, belum matangnya budaya mutu, serta tantangan dalam menerjemahkan prinsip-prinsip mutu ke dalam praktik operasional. Dengan demikian, keberhasilan implementasi SMM bergantung pada efektivitas Audit Mutu Internal (AMI) sebagai instrumen untuk mengevaluasi kesesuaian proses dan memastikan bahwa perbaikan dapat dilaksanakan secara terukur.

Dalam studi multi-negara yang melibatkan 222 organisasi tersertifikasi ISO 9001:2015, Fonseca, Domingues, Baylina-Machado, & Harder (2019) menemukan bahwa keberhasilan implementasi standar sangat dipengaruhi oleh: (1) efektivitas mekanisme pemantauan, termasuk pengukuran kepuasan pelanggan; (2) kesiapan organisasi dalam mengadopsi pendekatan *risk-based thinking*; serta (3) kompetensi auditor internal dan kedisiplinan organisasi dalam memahami konteks dan kebutuhan pihak berkepentingan. Studi tersebut mengungkapkan bahwa tantangan terbesar dalam adopsi ISO 9001:2015 adalah penerapan *risk-based thinking* (75,7% responden), penentuan konteks organisasi (37,6%), dan identifikasi pihak berkepentingan beserta kebutuhannya (36,5%)—ketiganya merupakan elemen kunci yang saling berkaitan dengan efektivitas AMI dan mekanisme evaluasi pelanggan.

Penelitian Fonseca, Domingues, Baylina-Machado, & Harder (2019) juga menegaskan bahwa pemantauan mutu dan kepuasan pelanggan memiliki hubungan langsung dengan kemampuan organisasi untuk memenuhi persyaratan strategis ISO 9001:2015, termasuk integrasi sistem manajemen, peningkatan komitmen manajemen puncak, serta identifikasi peluang perbaikan yang lebih tepat sasaran. Selain itu, studi tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang melakukan penyesuaian signifikan pada SMM, termasuk mekanisme survei pelanggan, cenderung memperoleh manfaat yang lebih besar, seperti peningkatan komitmen top manajemen, peningkatan kemampuan identifikasi risiko, serta penguatan tata kelola organisasi melalui proses yang lebih terdokumentasi dan terintegrasi.

Dalam konteks PLNE, implementasi Prosedur Enjiniring Survei Kepuasan Pelanggan yaitu PE.PLNE.D.03.01 (PT PLN Enjiniring, 2022) menjadi bagian fundamental dari pemenuhan persyaratan ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2 sebagaimana tercantum dalam Pedoman Sistem Manajemen Terintegrasi PLNE (PDT.PLNE.001) yang disusun PT PLN Enjiniring (2025), sekaligus menjadi indikator penting dalam penilaian *Good Corporate Governance* (GCG), khususnya pada aspek hubungan Direksi dengan pemangku kepentingan (PT PLN Enjiniring, 2024a). Namun, Audit Mutu Internal tahun 2024 menemukan ketidaksesuaian signifikan berupa tidak tersusunnya laporan survei pelanggan tahun 2023 dan tidak dilakukannya sosialisasi hasil survei kepada manajemen. Ketidaksesuaian ini menyebabkan tidak tersedianya bukti pemantauan persepsi pelanggan, hilangnya mekanisme *early warning* terhadap penurunan mutu layanan, serta terganggunya efektivitas siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) dalam Sistem Manajemen Terintegrasi PLNE. Selain itu, ketiadaan laporan survei berpotensi menghambat

capaian KPI aspek *Compliance*, termasuk penilaian *maturity level* GCG yang mensyaratkan adanya bukti hubungan bernilai tambah dengan *stakeholders*.

Sebagai tindak korektif, PLNE melaksanakan Survei Kepuasan Pelanggan Korporat tahun 2024 menggunakan metode SERVQUAL dan analisis *top three box*, menghasilkan laporan resmi yang kemudian disosialisasikan kepada manajemen. Pelaksanaan survei ini berfungsi sebagai *closing evidence* terhadap temuan audit serta memulihkan efektivitas proses pemantauan kepuasan pelanggan yang menjadi bagian dari persyaratan ISO 9001:2015. Dengan demikian, tindakan korektif tersebut juga memperkuat pemenuhan indikator KPI aspek *Compliance – maturity level* GCG, karena menyediakan bukti objektif hubungan organisasi dengan para pemangku kepentingan.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. mengidentifikasi ketidaksesuaian pelaksanaan Prosedur Enjiniring Survei Kepuasan Pelanggan tahun 2023;
2. menganalisis implikasi ketidaksesuaian terhadap pemenuhan ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2 dan tata kelola organisasi; serta
3. mengevaluasi efektivitas tindakan korektif berupa survei tahun 2024 sebagai *evidence* peningkatan proses yang mendukung capaian KPI dan *maturity level* GCG.

Pendekatan ini relevan karena sejalan dengan temuan Kartha (2022) dan Brachnata & Wening (2021) yang menekankan bahwa efektivitas SMM sangat dipengaruhi oleh kedisiplinan organisasi dalam mengukur kepuasan pelanggan, mengendalikan proses, serta melakukan audit internal yang berdampak pada peningkatan nyata terhadap mutu dan tata kelola. Temuan Fonseca, Domingues, Baylina-Machado, & Harder (2019) secara khusus menegaskan bahwa organisasi yang proaktif dalam pemantauan mutu dan yang memiliki mekanisme audit internal yang matang cenderung mencapai manfaat yang lebih besar dari implementasi ISO 9001:2015, termasuk peningkatan kompetitif, peningkatan kepuasan pelanggan, dan penguatan sistem pengambilan keputusan berbasis data.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan desain studi kasus evaluatif dengan pendekatan campuran (*mixed-method*). Pendekatan kualitatif digunakan sebagai pendekatan utama melalui analisis AMI, sedangkan data kuantitatif dari Survei Kepuasan Pelanggan Korporat PLN Enjiniring tahun 2024 digunakan sebagai bukti pendukung untuk menilai efektivitas tindakan perbaikan dan pemenuhan PE.PLNE.D.03.01 - Prosedur Survei Kepuasan Pelanggan yang berlandaskan ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2. Pemilihan desain ini dimaksudkan untuk (i) memahami proses implementasi SMM secara mendalam, dan (ii) menyediakan *evidence* terukur berbasis persepsi pelanggan, sehingga keputusan perbaikan mutu berlandaskan data proses (audit) dan data hasil (survei) secara simultan sebagaimana dicantumkan Sitompul (2025) dalam Laporan Praktik Keinsinyuran.

1) Pendekatan Kualitatif: Audit Mutu Internal (AMI)

- a. **Ruang Lingkup Audit.** Audit diarahkan pada keseluruhan siklus PE.PLNE.D.03.01 – Prosedur Survei Kepuasan Pelanggan, meliputi: perencanaan survei, pemilihan metode dan responden, pelaksanaan, pengolahan dan analisis data, penyusunan laporan, serta sosialisasi hasil kepada manajemen. Objek audit berada di Bidang Pemasaran PLNE dan dilaksanakan di Gedung PLN Pusenlis, Lantai 5 pada 10 Juni 2024. Fokus audit menilai pelaksanaan tahun 2023 (konteks ketidaksesuaian) dan tindak korektif tahun 2024 (pemulihan kepatuhan, efektivitas, dan rekoneksi PDCA mutu) sebagaimana dicantumkan dalam Laporan Praktik Keinsinyuran (Sitompul, 2025).
- b. **Teknik pengumpulan bukti audit.** Pengumpulan bukti dilakukan melalui: (i) audit dokumen (prosedur, rencana, kuesioner, laporan, notulen sosialisasi), (ii) wawancara terstruktur dengan pemilik proses dan personel terkait, serta (iii) observasi terbatas terhadap alur pelaksanaan survei dan mekanisme pengolahan data. Kombinasi teknik tersebut mengikuti praktik AMI untuk memastikan objektivitas, ketertelusuran (*traceability*), dan triangulasi temuan (Sitompul, 2025).
- c. **Kriteria audit & validasi temuan.** Kriteria audit mengacu pada PE.PLNE.D.03.01 (misalnya, butir 5.3 tentang peran dan tanggung jawab) dan ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2

terkait pemantauan persepsi pelanggan. Validasi temuan dilakukan melalui klarifikasi kepada auditee dan closing meeting, memastikan setiap ketidaksesuaian terkonfirmasi bukti dan konteksnya, dan rencana tindakan korektif diuji kecukupan serta efektivitasnya (Sitompul, 2025).

- d. **Landasan Sistem Manajemen Terintegrasi (SMT) dan PDCA.** AMI diselenggarakan dalam kerangka SMT PLNE yang menekankan PDCA dan berbasis risiko. Dengan demikian, pemantauan kepuasan pelanggan tidak dipandang terpisah, melainkan sebagai kesatuan data kinerja yang mendasari siklus evaluasi kinerja dan tinjauan manajemen, serta relevan terhadap dimensi tata kelola lainnya (Sitompul, 2025).

2) Data Kuantitatif Pendukung: Survei Kepuasan Pelanggan 2024

- a. **Sumber data dan struktur berkas.** Data kuantitatif bersumber dari Survei Kepuasan Pelanggan PLNE tahun 2024 yang dihimpun melalui *Google Forms* dan diekspor ke *workbook Excel*. Berkas memuat beberapa lembar kerja: “Form Responses 1” (respon mentah), “Top 3 Boxes”, “Demografi”, “ServQual”, dan “Analisa Saran” untuk kebutuhan pemetaan indikator, agregasi, serta ringkasan pelaporan. Dataset mencatat 137 responden dengan skala 1–6, dan set indikator persepsi pelanggan yang relevan dengan layanan enjiniring PLNE (PT PLN Enjiniring, 2024c).
- b. **Kerangka SERVQUAL.** SERVQUAL adalah instrumen pengukuran kualitas layanan yang didasarkan pada *gap* antara ekspektasi pelanggan terhadap layanan dan persepsi mereka terhadap layanan yang benar-benar diterima. Pelanggan. Pengukuran kepuasan/kualitas layanan menggunakan kerangka SERVQUAL dilakukan dengan lima dimensi (Parasuraman et al., 1988), yaitu:
 - i. *Tangible* (Bukti Fisik): Penampilan fasilitas fisik, peralatan, pegawai, dan sarana komunikasi.
 - ii. *Reliability* (Keandalan): Kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat dan konsisten.
 - iii. *Responsiveness* (Daya Tanggap): Kesiediaan dan kemampuan Perusahaan dalam membantu pelanggan dan merespons permintaan mereka secara cepat.
 - iv. *Assurance* (Jaminan): Pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan.
 - v. *Empathy* (Empati): Kepedulian perusahaan dalam memberikan perhatian yang lebih personal dan memahami kebutuhan pelanggan.

Dalam penelitian ini, konstruk SERVQUAL digunakan sebagai kerangka operasional penyusunan indikator persepsi pelanggan (misalnya fasilitas dan dukungan, ketepatan waktu kontraktual, akurasi dokumen, QA/QC, komunikasi, profesionalisme, kerahasiaan data, hingga sikap membantu). Penggunaan SERVQUAL sebagai alat diagnostik kualitas layanan yang mengaitkan ekspektasi dan persepsi pelanggan telah dipaparkan ulang dan diuji dalam sejumlah studi tinjauan dan empiris lintas sektor (Šakinytė, 2024; Bhattacharjee & Saha, 2021; Tazreen, 2012).

- c. **Penyusunan instrumen dan validasi.** Butir kuesioner disusun dengan merujuk pada indikator SERVQUAL yang lazim digunakan dan disesuaikan konteks jasa enjiniring PLNE. Validitas isi (content validity) dilakukan melalui *expert judgment internal* (pemilik proses dan auditor), sedangkan reliabilitas internal direncanakan diuji menggunakan Cronbach’s alpha per dimensi dan keseluruhan skala. Pendekatan ini sejalan dengan praktik pada studi SERVQUAL di berbagai domain layanan, di mana adaptasi konteks dan uji reliabilitas merupakan prasyarat untuk memastikan instrumen layak pakai (Šakinytė, 2024; Bhattacharjee & Saha, 2021).
- d. **Teknik sampling dan etika pengumpulan.** Responden dipilih secara *purposive* dari pelanggan korporat yang memiliki pengalaman langsung dengan layanan PLNE selama periode berjalan, agar jawaban merefleksikan persepsi aktual layanan yang diterima. Pengumpulan dilakukan secara daring (*Google Forms*) dengan pemberitahuan bahwa data

dianalisis secara agregat untuk keperluan peningkatan mutu internal (PT PLN Enjiniring, 2024b; PT PLN Enjiniring, 2024c; Tazreen, 2012).

- e. **Indeks Kepuasan dan Top Three Box.** Salah satu metode yang paling banyak digunakan untuk melakukan pengukuran adalah *top-box scoring*. *Top-box scoring* adalah metode yang mengakumulasi persentase responden pada satu hingga tiga kategori tertinggi dari suatu skala. *Top box score* merepresentasikan respons paling menguntungkan, misalnya tingkat kepuasan atau niat merekomendasikan tertinggi, serta berfungsi sebagai alternatif praktis terhadap skor rata-rata, terutama untuk pelaporan eksekutif (Timpany, n.d.).

Alchemer memberikan perspektif metodologis dengan menunjukkan bagaimana *top box*, *top two box*, atau *top three box* dapat dibentuk melalui pengelompokan jawaban dalam skala Likert. *Top Three Box* mencakup tiga tingkat kepuasan tertinggi, sehingga memungkinkan peneliti menyajikan proporsi responden yang menilai layanan secara positif dalam format yang ringkas dan mudah dianalisis. Teknik ini bersifat fleksibel, namun tetap membutuhkan ketepatan dalam penentuan kelompok jawaban agar interpretasi tidak bias (Alchemer, n.d.).

Setiap responden Survei Kepuasan Pelanggan akan diminta melakukan penilaian menggunakan Skala Likert yaitu skala 1 hingga 6, di mana:

1 = Sangat Tidak Puas, 2 = Tidak Puas, 3 = Cukup Puas, 4 = Puas, 5 = Sangat Puas, 6 = Sangat Puas Sekali

Dalam metode *Top Three Box*, jawaban responden yang memberikan penilaian 4 (Puas), 5 (Sangat Puas), dan 6 (Sangat Puas Sekali) akan dikategorikan ke dalam *Top Three Box*.



Gambar 1. Ilustrasi Metode *Top Three Box*

Untuk pelaporan eksekutif, digunakan metode *Top Three Box* yang mengakumulasi proporsi jawaban pada tiga kategori tertinggi skala (4–6). Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) dijelaskan secara naratif sebagai:

$$\text{IKP} = (\text{jumlah respons skor 4–6} \div \text{total respons valid}) \times 100\% \quad (1)$$

Perhitungan IKP dilakukan per butir, per dimensi SERVQUAL, dan keseluruhan, sebagaimana dirangkum pada lembar “Top 3 Boxes” di *workbook* (PT PLN Enjiniring 2024c).

3) Integrasi AMI dan Survei: Alur Analisis Evaluatif

Analisis disusun bertahap sebagai berikut:

- Pertama, analisis kesesuaian (conformance) menilai keterpenuhan PE.PLNE.D.03.01 dan ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2 pada pelaksanaan 2023 dan tindak perbaikan 2024 (keberadaan laporan hasil survei dan bukti sosialisasi kepada manajemen).
- Kedua, analisis kecukupan dan efektivitas (adequacy–effectiveness) mengkaji apakah rancangan, pelaksanaan, dan pengolahan data survei memadai dan efektif sebagai *evidence* pemantauan persepsi pelanggan (bukti objektif pemulihan sistem).
- Ketiga, analisis keterkaitan sistem mutu & tata kelola menghubungkan temuan audit (aspek proses) dan hasil survei (aspek output) dengan siklus PDCA dan indikator tata kelola (KPI *Compliance*, *maturity level* GCG) agar perbaikan bermakna di tingkat organisasi (Sitompul, 2025; PT PLN Enjiniring, 2024c).

- 4) Manajemen Data, Reliabilitas, dan Etika
- Manajemen data.** Data dari “Form Responses 1” dibersihkan dari *entry* tidak lengkap dan dipetakan ke dimensi SERVQUAL pada lembar pendukung. Rekapitulasi *Top Three Box* dilakukan per butir dan per dimensi; lembar “Demografi” mendukung analisis subkelompok; lembar “Analisa Saran” memfasilitasi triangulasi temuan kuantitatif dengan masukan kualitatif. Pendekatan ini memastikan analisis bersifat *reproducible* dan *auditable* (PT PLN Enjiniring, 2024c).
 - Reliabilitas & validitas.** Reliabilitas internal (rencana Cronbach’s alpha) dan validitas isi (melalui expert judgment) merupakan prosedur standar ketika SERVQUAL diadaptasi lintas konteks layanan; hal ini penting untuk mengurangi bias instrumen serta memastikan interpretasi hasil berada dalam koridor yang tepat (Šakinytė, 2024; Bhattacharjee & Saha, 2021).
 - Etika & keterbatasan.** Data survei digunakan untuk peningkatan mutu internal; identitas responden tidak diungkap dalam pelaporan agregat. Keterbatasan utama mencakup potensi bias responden dan over-representasi sub-segmen, sehingga hasil perlu ditafsirkan bersama temuan proses dari AMI agar keputusan perbaikan komprehensif dan kontekstual (Sitompul, 2025; PT PLN Enjiniring, 2024c).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

a. Temuan Audit Kepatuhan terhadap Prosedur Survei

Audit menemukan ketidaksesuaian pada pelaksanaan Prosedur Survei Kepuasan Pelanggan Korporat: (i) Laporan Hasil Survei 2023 belum disusun, dan (ii) penyampaian serta sosialisasi laporan kepada manajemen belum dilaksanakan. Sesuai kriteria internal, temuan ini diklasifikasikan NC (Nonconformity) karena tidak memenuhi kewajiban PE.PLNE.D.03.01 Klausul 5.3 (bukan sekadar observasi). Dampak langsungnya: organisasi kehilangan ukuran korporat atas persepsi/harapan pelanggan, kehilangan fungsi early warning terhadap penurunan mutu, dan berkurangnya ruang perbaikan berbasis persepsi pelanggan. Temuan juga bersinggungan dengan ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2 – *Customer Satisfaction* karena ketiadaan survei membuat pemantauan persepsi pelanggan tidak berlangsung objektif dan sistematis; di sisi lain, saluran survei yang absen turut melemahkan pengawasan K3L karena survei sering menjadi kanal sinyal awal mengenai risiko lapangan (Fonseca, Domingues, Baylina-Machado, & Harder, 2019).

b. Hasil Survei Kepuasan Pelanggan PLNE Tahun 2024

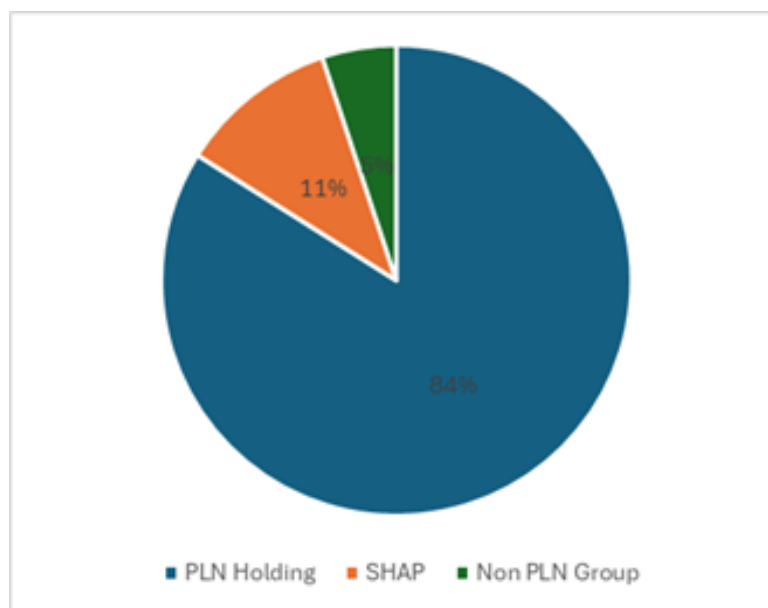
Survei 2024 melibatkan 137 responden dari 3 (tiga) kelompok utama (PLN Holding, Sub-Holding/Anak Perusahaan, Non-PLN Group), sebagaimana tercantum dalam Laporan Survei 2024. Komposisi responden ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Komposisi Responden pada Survei tahun 2024

Institusi	Jumlah Responden
PLN Holding	115
SHAP	15
Non PLN Group	7

Metode yang digunakan adalah SERVQUAL dan analisis *Top Three Box*; hasil agregat menunjukkan gap dimensi = 0,36 (layanan melampaui harapan) dan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) = 91,73% (kategori “Sangat Puas”). Per dimensi: *Tangible* (gap 0,65; *Top Three Box* 90,14%), *Reliability* (gap -0,35; *Top Three Box* 89,86%), *Responsiveness* (gap -0,27; *Top Three Box* 90,14%), *Assurance* (gap 0,89; *Top Three Box* 93,92%), *Empathy* (gap

0,87; *Top Three Box* 94,59%). Analisis terhadap 5 (lima) dimensi SERVQUAL secara ringkas ditampilkan pada Tabel 2.



Gambar 2. Profile Responden Survei
(Sumber: Laporan Survei Kepuasan Pelanggan PLNE tahun 2024)

Tabel 2. Ringkasan Hasil Perhitungan SERVQUAL

No	Dimensi	Score	Ekspektasi	Gap	Skor IKP (%)
1	<i>Tangible</i>	4,65	4	0,65	90,14
2	<i>Reliability</i>	4,65	5	-0,35	89,86
3	<i>Responsiveness</i>	4,73	5	-0,27	90,14
4	<i>Assurance</i>	4,89	4	0,89	93,92
5	<i>Empathy</i>	4,87	4	0,87	94,59

(Sumber: database internal PLNE yang diolah kembali, 2024)

Keterangan:

1. *Tangible*: Memperoleh gap dimensi 0,65 dengan skor 90,14%, mencerminkan fasilitas, peralatan, dan teknologi PLNE telah memenuhi ekspektasi pelanggan, meskipun evaluasi berkala tetap diperlukan untuk mempertahankan kualitas.
2. *Reliability*: Memiliki gap dimensi -0,35 dengan skor 89,86%, yang menunjukkan bahwa keandalan PLNE masih di bawah harapan pelanggan. Upaya peningkatan sistem internal diperlukan untuk memastikan konsistensi layanan.

3. *Responsiveness*: Memperoleh gap dimensi -0,27 dengan skor 90,14%, menandakan respons PLNE terhadap kebutuhan pelanggan cukup baik, namun ada peluang untuk meningkatkan kesiapan pelayanan.
4. *Assurance*: Memiliki gap dimensi 0,89 dengan skor 93,92%, menunjukkan Tingkat kepercayaan pelanggan terhadap kompetensi dan profesionalitas staf sangat tinggi.
5. *Empathy*: Memperoleh gap dimensi 0,87 dengan skor tertinggi 94,59%, menunjukkan bahwa PLNE mampu memberikan perhatian personal yang sangat baik kepada pelanggan.
6. Loyalitas dan keterikatan pelanggan terhadap PLNE juga berada pada tingkat yang sangat baik, yaitu sebesar 93,51%. Hal ini mencerminkan hubungan yang kuat antara perusahaan dan pelanggan, didukung oleh kepuasan yang tinggi terhadap layanan yang diberikan.

Dimensi *Realibility* memiliki nilai Indeks Kepuasan yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan nilai dimensi lainnya, yaitu sebesar 89,86%. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh inkonsistensi pelayanan, ketidakjelasan standar operasional, komunikasi yang kurang efektif, serta lambatnya penyelesaian masalah. Pelanggan mungkin merasa ekspektasi mereka tidak terpenuhi. Selain itu, faktor eksternal seperti gangguan teknis atau keterlambatan pihak ketiga juga dapat memengaruhi persepsi ini (PT PLN Enjiniring, 2024b).

Hasil Survei Kepuasan Pelanggan Korporat ini telah disosialisasikan oleh manajemen puncak PLNE melalui event komunikasi rutin antara manajemen dan karyawan PLNE “Townhall Meeting” pada tanggal 10 Desember 2024. Melalui penyampaian informasi ini, diharapkan baik manajemen maupun karyawan memperoleh pemahaman yang objektif mengenai kinerja layanan, area yang membutuhkan perbaikan, serta prioritas peningkatan mutu. Selain itu informasi terkait kepuasan pelanggan dapat memperkuat budaya perusahaan yang berorientasi pada pelanggan.

Dengan demikian, sosialisasi hasil survei merupakan mekanisme penting dalam menjaga efektivitas sistem manajemen mutu, meningkatkan responsivitas perusahaan, dan memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan.

c. Kaitan hasil dengan KPI & GCG

Berdasarkan *Assessment* GCG Parameter Kementerian BUMN (SK-16/S.MBU/2012) Tahun Buku 2024, PLNE memperoleh nilai total 90,791/100 (90,791%) dengan klasifikasi “Sangat Baik.” Laporan Survei 2024 berfungsi sebagai bukti pendukung (evidence) untuk Aspek Direksi – Indikator No. 31 (Direksi melakukan hubungan bernilai tambah dengan stakeholders), dengan bobot = 8, skor = 6,650, serta pencapaian 99,419% (PT Multi Utama Indojava, 2025).

3.2 Pembahasan

a. Analisis kontrol internal & PDCA

Secara desain, pengendalian proses survei sudah tersedia (prosedur, peran, output). Namun, kegagalan terbitnya laporan survei kepuasan pelanggan tahun 2023 dan absennya sosialisasi menunjukkan kelemahan kontrol operasional (penjadwalan, *follow-up*, pengingat, dan eskalasi) pada siklus survei. Dalam kerangka PDCA, ketiadaan survei memutus tahapan “*Check*” (tidak ada input bukti), sehingga “*Act*” di tahun berikutnya kehilangan *evidence base* dan “*Plan*” siklus berikutnya kehilangan pembelajaran sistematis. Hal ini kontra produktif dengan esensi ISO 9001:2015, yang menekankan evaluasi kinerja dan pemikiran berbasis risiko agar perbaikan didorong oleh data yang ditinjau secara sistematis, tantangan yang secara luas juga ditemukan pada adopsi ISO 9001:2015 (*risk-based thinking*, konteks organisasi, dan pihak berkepentingan) (Nguyen & Nguyen, 2024).

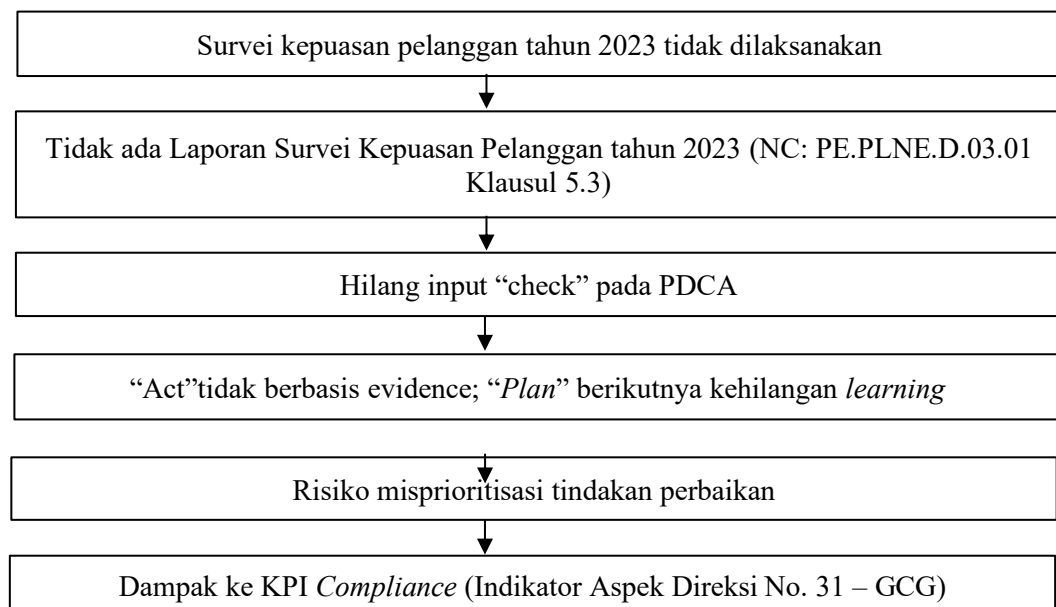
b. Root Cause Analysis (RCA)

Berdasarkan bukti audit, akar persoalan yang paling wajar adalah: (i) Perencanaan & *cadence* lemah (tak ada *calendarized control* dengan pengingat & rapat *go/no-go*), (ii) RACI kurang tegas (peran pelaksana–reviewer–approver & *backup* tidak disiapkan), (iii) Eskalasi

tidak didefinisikan (tak ada *trigger* waktu untuk mengangkat keterlambatan ke manajemen), dan (iv) *Risk-based thinking* pada proses survei belum berfungsi penuh (risiko *missed schedule* dan ketergantungan pihak ketiga tidak dimitigasi). Pola ini sejalan dengan temuan studi multi-negara implementasi ISO 9001:2015 yang menempatkan risk-based thinking sebagai tantangan sekaligus sumber manfaat terbesar jika dikelola secara sistematis (Fonseca, Domingues, Baylina-Machado, & Harder, 2019).

3.3 Diagram Konseptual

Diagram alir dampak atas ketidaksesuaian pelaksanaan survei kepuasan pelanggan dengan PDCA, KPI, dan GCG PLNE disajikan sebagai berikut:



Gambar 3. Diagram Alir Dampak Ketidaksesuaian Pelaksanaan Survei Kepuasan Pelanggan dengan SMT, PDCA, KPI, dan GCG PLNE (Sumber: database internal PLNE yang diolah kembali, 2024)

Ketidakterlaksanaan Survei Kepuasan Pelanggan tahun 2023 menyebabkan tahapan “*Check*” dalam siklus PDCA tidak memperoleh input data yang seharusnya menjadi dasar evaluasi, sehingga tahap “*Act*” pada periode berikut berjalan tanpa bukti pendukung yang memadai. Kondisi ini selanjutnya menimbulkan risiko ketidaktepatan dalam penetapan prioritas perbaikan, yang pada akhirnya berdampak terhadap pencapaian indikator kinerja dan pemenuhan prinsip tata kelola (KPI/GCG). Dalam konteks tersebut, terdapat sejumlah variabel kunci yang menentukan efektivitas pengendalian, yaitu ketersediaan data pelanggan, konsistensi ritme *management review*, dan keberfungsian mekanisme eskalasi. Titik kritis proses khususnya terletak pada ketepatan waktu penyusunan laporan dan penyelenggaraan forum sosialisasi hasil survei. Oleh karena itu, survei pelanggan berfungsi sebagai bukti tata kelola (*governance evidence*) karena menautkan suara pelanggan dengan proses pengambilan keputusan serta tindak lanjut yang dapat ditelusuri dan diaudit secara transparan.

3.4 Tabel Ringkasan Hasil Audit

Ringkasan hasil audit yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil AMI PLNE 2024

Komponen	Ringkasan
Temuan Utama	Belum dilaksanakannya penyusunan Laporan Hasil Survei Kepuasan Pelanggan Korporat tahun 2023 serta sosialisasinya
Klasifikasi Temuan	Temuan dikategorikan sebagai Ketidaksesuaian, bukan observasi, karena tidak memenuhi kewajiban PE.PLNE.D.03.01 klausul 5.3.
Dampak Mutu	Tidak dapat diukurnya persepsi dan harapan pelanggan, hilangnya early warning, dan hilangnya ruang bagi manajemen dalam menyusun langkah perbaikan berbasis persepsi pelanggan.
Pelanggaran ISO 9001	Ketidakpenuhan Clause 9.1.2 <i>Customer Satisfaction</i> , karena organisasi gagal memantau persepsi pelanggan dan tidak menghasilkan laporan.
Pelanggaran Prosedur Internal	Rangkaian kegiatan untuk pelaksanaan survei tidak dilaksanakan (responden, metode, jadwal, monitoring, analisis data, laporan, sosialisasi, FGD, atribut survei).
Dampak Kontekstual	PLNE tidak mengetahui apakah layanan memenuhi ekspektasi pelanggan; hilangnya informasi terkait potensi risiko K3L dari umpan balik pelanggan; terhentinya feedback loop organisasi.
Implikasi	Mekanisme performance evaluation tidak berjalan dan hilangnya satu elemen pemantauan mengganggu PDCA dan SMT.
Rencana Perbaikan	Perlu dilaksanakan seluruh rangkaian kegiatan penyusunan laporan survei 2024

(Sumber: database internal PLNE yang diolah kembali, 2024)

3.5 Dampak Hasil AMI PLNE terhadap Pelaksanaan Survei Kepuasan Pelanggan PLNE tahun 2024

Fakta bahwa *Reliability* menjadi dimensi dengan nilai terendah mencerminkan indikasi lemahnya kontrol operasional, khususnya pada aspek konsistensi layanan, kejelasan SOP, efektivitas komunikasi lintas fungsi, ketepatan mekanisme *service recovery*, serta kontribusi pemasok dan mitra. Untuk menerjemahkan temuan tersebut menjadi perbaikan yang terukur, diperlukan serangkaian intervensi yang terstruktur, meliputi: (i) penyeragaman mutu internal melalui penetapan *definition of done*, *critical-to-quality*, dan *handover checklist* lintas fungsi guna mengurangi variasi interpretasi; (ii) penguatan ritme kontrol proyek melalui *milestone review* mingguan dan pemantauan indikator kinerja utama, *on-time milestone*, *first-time-right*, dan *ageing issue*, dengan ketentuan batas waktu eskalasi 24–48 jam; (iii) peningkatan tata kelola pemasok melalui penerapan SLA ketepatan dan mutu untuk paket kritis; (iv) penegakan mekanisme pemulihan layanan dengan jendela penyelesaian yang terstandar (misalnya ≤ 5 hari kerja untuk isu minor dan ≤ 10 hari kerja untuk isu mayor) serta verifikasi pasca-perbaikan oleh pemilik proses; dan (v) penguatan mekanisme pengukuran dan tinjauan kinerja melalui evaluasi *Top Three Box-Reliability* secara triwulanan sepanjang 2025 sebagai bagian dari tahapan “*Check*” dalam PDCA, dengan “*Act*” yang diarahkan berdasarkan tren indikator. Rangkaian agenda ini sejalan dengan prinsip perbaikan berbasis data dan risiko yang menjadi karakter utama ISO 9001:2015 (Fonseca, Domingues, Baylina-Machado, & Harder, 2019), serta didukung oleh bukti empiris bahwa penguatan tata kelola dan kualitas audit, khususnya melalui pemilihan auditor bereputasi yang berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi (Nguyen & Nguyen, 2024; Gacar, 2016).

3.6 Keterkaitan Hasil dengan AMI dan Governance

Pemulihan pasca-temuan melalui survei 2024 beserta sosialisasi memperlihatkan penguatan fungsi “*Check-Act*” PDCA dan komitmen manajemen, selaras dengan literatur ISO 9001:2015 yang menegaskan pentingnya perencanaan dini, pelatihan, dan dukungan informasi dari badan sertifikasi untuk memaksimalkan manfaat (integrasi sistem, kepemimpinan puncak, identifikasi risiko/peluang) (Fonseca, Domingues, Baylina-Machado, & Harder, 2019). Pada ranah *governance-audit quality-performance*, penelitian lintas pasar menunjukkan bahwa tata kelola yang lebih kuat (misalnya komposisi dewan dan kepemilikan institusional) berhubungan dengan kualitas audit yang lebih tinggi dan, pada gilirannya, kinerja yang lebih baik melalui reduksi asimetri informasi (Nguyen & Nguyen, 2024; Gacar, 2016).

3.7 Keterkaitan Survei Pelanggan dengan Pemenuhan KPI dan Prinsip Tata Kelola

Survei pelanggan dikategorikan sebagai “hubungan bernilai tambah” karena memenuhi tiga syarat bukti tata kelola: (i) keterlibatan para pemangku kepentingan (instrumen & daftar responden yang terverifikasi), (ii) umpan balik terstruktur (SERVQUAL, TTB, gap), dan (iii) respons manajerial (forum sosialisasi dan rencana perbaikan) yang dapat ditelusuri dari data ke tindakan. Dengan demikian, keterkaitan audit → survei → KPI → GCG tidak berhenti pada klaim, tetapi terbangun sebagai argumentasi berbasis dokumen yang dapat diverifikasi oleh asesor GCG (PT Multi Utama Indojava, 2025).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Audit Mutu Internal terhadap pelaksanaan Prosedur Survei Kepuasan Pelanggan Korporat di PT PLN Enjiniring, penelitian ini menegaskan bahwa ketidakhadiran laporan survei tahun 2023 merupakan ketidaksesuaian yang berdampak langsung pada efektivitas Sistem Manajemen Mutu (SMM). Ketiadaan data persepsi pelanggan tidak hanya menghambat pemenuhan ISO 9001:2015 Klausul 9.1.2 mengenai pemantauan kepuasan pelanggan, tetapi juga melemahkan fungsi pengawasan K3L dan memutus siklus evaluasi kinerja layanan dalam kerangka PDCA. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi pemantauan pelanggan berperan sentral dalam menjaga integritas proses mutu dan mendukung kestabilan tata kelola operasional.

Namun demikian, audit tersebut juga berfungsi sebagai pemicu perbaikan sistematis (*lesson learned*) yang mendorong PLNE melaksanakan Survei Kepuasan Pelanggan Korporat tahun 2024. Survei ini menghasilkan Indeks Kepuasan Pelanggan 91,73% (kategori “Sangat Puas”) dan berperan sebagai bukti tata kelola (*governance evidence*) yang memenuhi persyaratan GCG, khususnya pada indikator Direksi terkait hubungan bernilai tambah dengan pemangku kepentingan. Pemanfaatan laporan survei dalam proses penilaian GCG turut berkontribusi pada capaian skor PLNE sebesar 90,791% dengan kategori “Sangat Baik”, sehingga menegaskan bahwa mekanisme survei pelanggan bukan hanya sarana pengukuran layanan, tetapi juga instrumen penguatan akuntabilitas kinerja korporasi.

Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi audit mutu internal dengan mekanisme kepuasan pelanggan dapat memperkuat efektivitas SMM sekaligus menyediakan matriks objektif bagi pemenuhan KPI dan prinsip tata kelola yang baik. Pada konteks perusahaan BUMN, temuan ini memperkaya pemahaman mengenai model sinergi antara proses audit, pemantauan pelanggan, dan penilaian GCG, yang dapat diadopsi sebagai kerangka *governance assurance*.

Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya desain pengendalian internal yang memastikan keberlanjutan pemantauan kepuasan pelanggan, termasuk ritme management review, mekanisme eskalasi yang efektif, serta kejelasan peran dan akuntabilitas proses survei. Dengan demikian, audit mutu internal dapat berfungsi tidak hanya sebagai alat kepatuhan, tetapi sebagai mesin pembelajaran organisasi yang mendorong peningkatan kinerja berbasis data.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, analisis berbasis pada satu studi kasus (*single-entity study*) sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, data survei dan data audit yang digunakan merupakan data internal dalam satu periode evaluasi, sehingga dinamika perubahan kinerja dari waktu ke waktu belum sepenuhnya teramati. Oleh karena itu, penelitian

selanjutnya disarankan untuk (i) melakukan analisis tren multi-tahun, (ii) menguji hubungan statistik antara dimensi SERVQUAL dan KPI internal, serta (iii) mengeksplorasi integrasi indikator K3L dan risiko operasional dalam sistem pemantauan kepuasan pelanggan.

Dengan mempertimbangkan temuan dan keterbatasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa audit mutu internal yang terkelola dengan baik, dikombinasikan dengan survei pelanggan yang valid dan tersosialisasi, memiliki kontribusi strategis dalam menjaga kepatuhan standar, meningkatkan mutu layanan, dan memperkuat tata kelola perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alchemer. (n.d.). Top box or Top 2 (or 3) box reporting. Diakses 11 Desember 2025 dari Alchemer Help Center.
- Bhattacharjee, A., & Saha, A. (2021). Analysis of service quality through SERVQUAL and its effect on customer satisfaction in India. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 8(4), 292–295. <https://doi.org/10.17148/IARJSET.2021.8449>
- Brachnata, T., & Wening, N. (2021). The impact of the implementation of ISO 9001:2015 on the quality management system in various company sectors. *Journal of Research in Business and Management*, 9(11), 17–22.
- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., Baylina-Machado, P., & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27–50.
- Gacar, A. (2016). Relationship between audit quality and corporate governance: An empirical research in Borsa Istanbul. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(11), 84–88.
- Kartha, C. P. (2022). An empirical investigation of the impact of ISO 9001 certification: A comparative study. *International Journal of Business & Management Studies*, 3(2), 17–23.
- Nguyen, Q. M., & Nguyen, C. V. (2024). Corporate governance, audit quality and firm performance – An empirical evidence. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2334128.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- PT Multi Utama Indojasa. (2025). Laporan final assessment Good Corporate Governance PT PLN Enjiniring tahun buku 2024 [Laporan].
- PT PLN Enjiniring. (2022). PE.PLNE.D.03.01 – Prosedur Survei Kepuasan Pelanggan.
- PT PLN Enjiniring. (2024a). Kontrak Manajemen Tahun 2024 antara Pemegang Saham/Kuasa Pemegang Saham PT Prima Layanan Nasional Enjiniring dengan Dewan Komisaris dan Direksi PT Prima Layanan Nasional Enjiniring.
- PT PLN Enjiniring. (2024c). Survey Kepuasan Pelanggan 2024 (Responses) [Data set Microsoft Excel].
- PT PLN Enjiniring. (2024b). Laporan akhir—Survei kepuasan pelanggan PLNE 2024 [Laporan].
- PT PLN Enjiniring. (2025). PDT.PLNE.001 Pedoman Sistem Manajemen Terintegrasi PLNE Rev.10.
- Šakinytė, K. (2024). Measuring service quality using the SERVQUAL instrument: A theoretical review [Working paper]. *Klaipėdos valstybinė kolegija (KVK)*.
- Sitompul, K. R. (2025). Penerapan audit mutu internal terhadap prosedur enjiniring terkait kepuasan pelanggan di PT PLN Enjiniring [Laporan praktik keinsinyuran]. Institut Teknologi PLN.
- Tazreen, S. (2012). An empirical study of SERVQUAL as a tool for service quality measurement. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(5), 9–19.
- Timpany, G. (n.d.). Top Box as a Measure for Conveying Scores to Survey Scales. QuestionPro. Diakses 11 Desember 2025 dari QuestionPro Blog.