

IMPLEMENTASI RISET BISNIS PADA PENINGKATAN PELAYANAN PERUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN KONSUMEN

Abdurrozzaq Hasibuan¹⁾, Abdul Rahman Suleman²⁾

¹⁾Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik,
Universitas Islam Sumatera Utara Medan

²⁾Program Studi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi,
Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan – Sumatera Utara
rozzaq@uisu.ac.id; ragilzhillan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengenal pelanggan sebaik mungkin mengetahui apa yang diinginkan dan sejauh mana pelayanan yang telah diberikan sehingga muncul strategi perusahaan dalam peningkatan kualitas pelayanan yang mengarah pada reformasi bisnis di bidang industri jasa. Metode pendekatan yang digunakan adalah *Dimensions of Service Quality* (Zeithami, 1990). Pengambilan data dilakukan di dua kantor pelayanan yaitu Medan dan Pematang Siantar. Pengolahan data yang dilakukan adalah pembentukan segmen pelanggan berdasarkan besar tagihan (*billing*) dengan menggunakan metode *K-Mean Cluster*, pendefinisian profit pelanggan dengan menggunakan metode *Crosstab*, perhitungan tingkat harapan, persepsi layanan dan persepsi kualitas pelayanan dengan menggunakan *Statistik Deskriptif*, penentuan variabel-variabel yang diperbaiki dengan *Customer. Windows*. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah rekomendasi strategi reformasi bisnis yang mengarah pada prioritas peningkatan perbaikan variabel-variabel kualitas pelayanan yaitu surat kabar, beli kartu Halo langsung kring, tepat jumlah tagihan, tepat waktu kirim tagihan, mudah menghubungi perusahaan, kejelasan kejernihan suara, brosur/majalah, mudah dapat info tagihan, bebas gangguan saat bicara dan menu fasilitas dalam *handphone* Medan sedangkan untuk P. Siantar, yang harus dibenahi adalah musik kantor, surat kabar, kejelasan kejernihan suara, luas ruangan, salam ketika bertemu dengan pelanggan, penataan ruangan, sebut nama pelanggan saat kontak, mudah menghubungi perusahaan, garansi kartu Halo, tepat waktu kirim tagihan, beli kartu Halo langsung kring dan pilihan kalimat *blocking*.

Kata-Kata Kunci: *Performance Management, Kualitas Layanan, Kepuasan dan Persepsi Pelanggan*

I. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Strategi perusahaan jasa telekomunikasi (salah satunya adalah operator telepon seluler) memegang peranan penting dalam meningkatkan dinamika perusahaan. Dengan mobilitas yang tinggi, para karyawan dan decision maker berusaha untuk melakukan efisiensi penggunaan telepon seluler.

Setiap perusahaan akan berpacu untuk melakukan berbagai cara untuk merebut pangsa pasar seluas mungkin. Kualitas, biaya, penyampaian dan pelayanan merupakan sumber kompetisi yang berkelanjutan. Inovasi teknologi diiringi pula dengan usaha pemasaran yang gencar.

Dalam *journal of marketing*. Parasuraman, Zeithami dan Berry, 1990, mengatakan bahwa menawarkan kualitas pelayanan adalah strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan dalam lingkungan persaingan yang ketat. Fokus utama usaha para akademis maupun manajer adalah menentukan apakah kualitas pelayanan bagi pelanggan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi harapan pelanggan (Parasuraman et al, 1994).

Perusahaan yang mampu memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik dari pesaingnya akan mampu memenangkan persaingan sehingga mempunyai pertumbuhan pangsa pasar yang lebih tinggi dari normal. Studi permulaan yang

menggunakan PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) menunjukkan hubungan yang signifikan antara kualitas variabel service, dan profitabilitas. Mengevaluasi dampak bertahannya kualitas pelayanan pada pelanggan, sangat menguntungkan perusahaan. Pada kenyataannya, penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut merupakan strategi yang lebih menguntungkan daripada memperbesar pangsa pasar atau pengurangan biaya. Churcill, J.R. dan Gilberth, A. (1996), menyatakan bahwa kekurangan pada pelayanan yang diterima pelanggan akan mempunyai pengaruh kuat terhadap keuntungan perusahaan daripada skala produksi, pangsa pasar, biaya per unit dan banyak faktor lain yang biasanya berhubungan dengan keunggulan kompetitif.

1.2 Permasalahan

Tingkat kompetisi perusahaan telekomunikasi (operator telepon seluler) untuk merebut pangsa pasar yang ada semakin tinggi. Masing-masing perusahaan berusaha semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanan untuk menarik pelanggan sebanyak-banyaknya. Dengan demikian, pihak yang paling diuntungkan adalah konsumen (pelanggan).

Untuk mendapatkan pelanggan dan mempertahankannya (*retention customer*), perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik (*superior*) bagi pelanggannya. Oleh karena itu, PT Telkomsel sebagai salah satu

perusahaan operator handphone yang terbesar, harus merumuskan dan mengevaluasi kualitas pelayanan bagi pelanggannya.

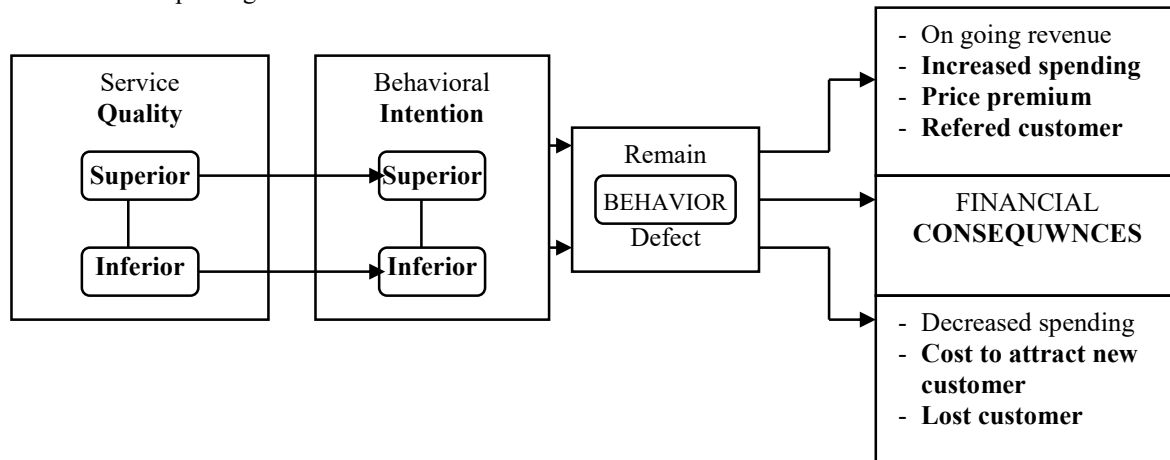
1.3 Tujuan

Tujuan dilaksanakannya penelitian bisnis ini adalah untuk:

1. Membagi pasar konsumen telepon genggam dalam beberapa segmen

2. Menggambarkan karakteristik pelanggan setiap segmen.

Jika pelanggan menerima pelayanan yang tidak baik (inferior), merupakan indikasi bahwa mereka akan meninggalkan perusahaan atau sedikit sekali membelanjakan uang untuk perusahaan tersebut.



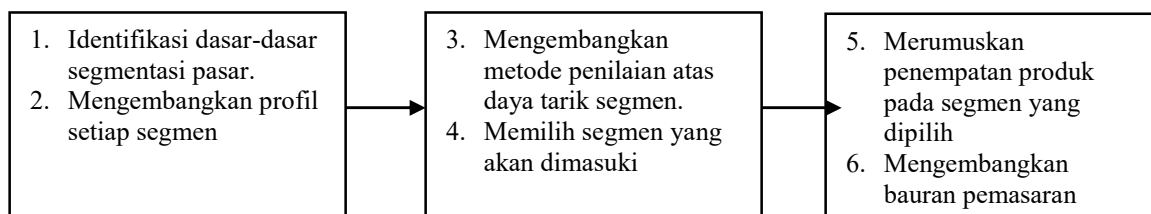
Gambar 1. Konsekuensi Kualitas Service terhadap behaviour dan Finance

Sumber : Zithami Valeric A. Berry, Leonard A., dan Parasuraman, April 1996,
The Behavior Consequences of Service Quality, Journal of Marketing Strategy.

3. Menentukan kualitas pelayanan (*service quality*) kantor pelayanan konsumen (*costomer satisfaction office*)
4. Menentukan faktor-faktor strategi pelayanan yang dipentingkan dan faktor-faktor persepsi pelayanan menurut pelanggannya
5. Memberikan usulan strategi pemasaran yang efektif dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan berdasarkan segmentasi dan kualitas pelayanan yang telah dibuat.

II. Kualitas Pelayanan (*Service Quality*)

Jantung dari strategi pemasaran modern yakni *segmenting* (pembagian pasar), *targeting* (penentuan segmen pasar yang dilayani) dan Pengertian pelayanan dapat dijelaskan sebagai aktivitas ekonomis yang memproduksi waktu tempat, *form* atau kegunaan psikologis. Service bersifat *tangible* dan dapat mengalami kerusakan (*perishable*). Kriteria-kriteria untuk mengidentifikasi *service* adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Langkah-langkah segmetasi pasar (1-2), penetapan pasar sasaran (3-4), dan penempatan pasar (5-6)

1. Service menghasilkan output yang tangible bersifat variabel dan non standart output dapat rusak
2. Service dikarakteristikan memiliki kontak dengan pelanggan yang sering, dalam proses pelayanannya
3. Menjual keterampilan secara langsung kepada pelanggan
4. Mass production
5. Labor intrusiveness
6. Decentralization facility near customer
7. Measure of effectiveness
8. Quality control primarily process control
9. Expanded price basis
10. Costomer participation.

Konsep tentang kualitas memang mengarah pada subyektivitas penilaian, sehingga banyak definisi yang terkesan berbeda-beda namun secara umum, terdapat beberapa elemen persamaan tentang pemahaman kualitas, yaitu

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. Kualitas mencakup produk, jasa, proses dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (terutama terhadap variabel waktu).

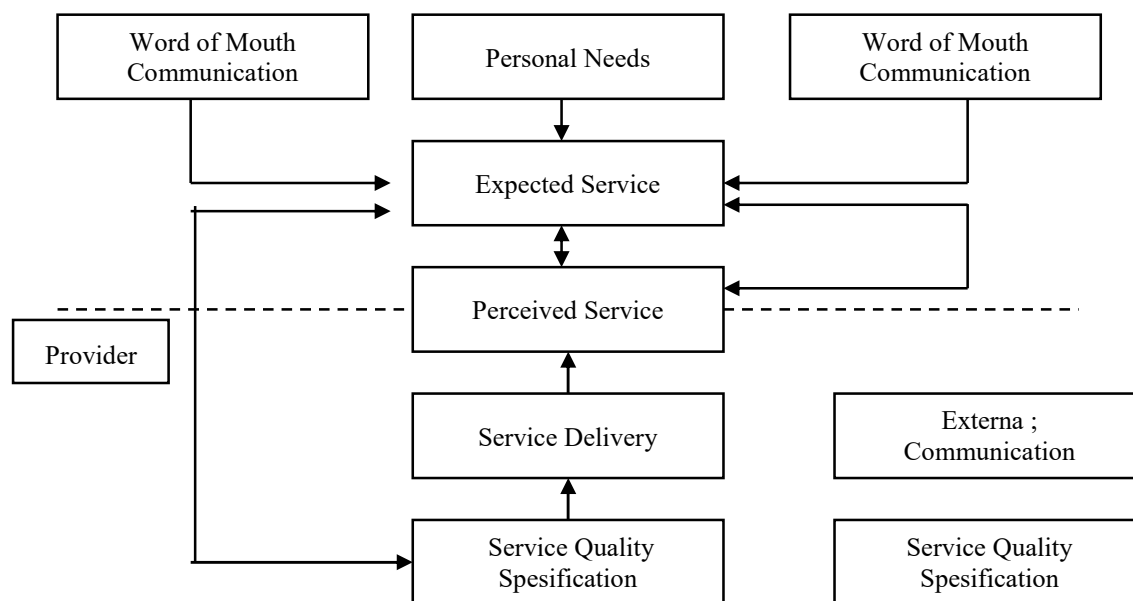
Positioning (penentuan posisi pasar). Ketiganya merupakan suatu langkah yang berurutan dan mengarah pada keberhasilan strategi pasar.

Berdasarkan elemen-elemen tersebut, murdick et al. (1990); membuat definisi yang lebih luas cakupannya, yaitu : “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

Karakteristik strategi perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah (Churchill, J.R., Gilbert, A., 1996) : (1) Visi, komitmen dan suasana, (2) Penjajaran dengan pelanggan, (3) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan, (4) Memanfaatkan informasi pelanggan, (5) Mendekati para pelanggan, (6) Kemampuan, kesanggupan dan pemberdayaan karyawan.

Kepuasan pelanggan (Parasuraman et al, 1990) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah erpson pelanggan terhadap ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja actual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya.

Kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan harus diantisipasi. Ada 5 gap (kesenjangan) antara harapan dan pelayanan, seperti tampak dalam Gambar 3.



Gambar 3. Modal Konseptual Kualitas Service

Keterangan :

- Gap 1. Harapan pelanggan – Persepsi Manajemen
 Gap 2. Spesifikasi kualitas service – manajemen persepsi terhadap harapan pelanggan
 Gap 3. Spesifikasi kualitas service – Pemenuhan service
 Gap 4. Pemenuhan service – Komunikasi keluar
 Gap 5. Service yang diharapkan – Service yang diterima.

2.1 Pembentukan Segmen pelanggan Berdasarkan besarnya tagihan (*billing*)

Data yang dikumpulkan melalui kuisioner, diolah dengan Quick Cluster, menghasilkan segmentasi berikut :

Tabel 1. Pengelompokan responden dalam 3 segmen

Medan	
Segmen	Jumlah responden
Pelanggan biasa	69
Pelanggan menengah	104
Pelanggan besar	20
Pematang Siantar	
Segmen	Jumlah responden
Pelanggan biasa	12
Pelanggan menengah	16
Pelanggan besar	3

2.2 Penghitungan Skor Harapan Pelanggan

Penghitungan ini dilakukan untuk mendapatkan skor kepentingan yang menunjukkan tingkat kepentingan pelanggan terhadap variabel pelayanan. Pengolahan data dengan menggunakan statistik deskriptif dalam SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) menghasilkan rata-rata output (*output mean*) untuk setiap variabelnya, seperti dalam Tabel 2.

Tabel 2. Variabel pelayanan yang dipentingkan oleh pelanggan CSO (Medan)

No	Var	Variabel pelayanan	Skor
1	Var 37	Ketepatan jumlah tagihan	6,42
2	Var 17	Jangkauan (<i>converge area</i>)	6,34
3	Var 24	Kejelasan dan kejernihan suara	6,33
4	Var 29	Gangguan dalam pembicaraan	6,29
5	Var 23	Beli kartu dan langsung kring	6,29
6	Var 33	Kecepatan dan ketepatan <i>action</i> karyawan	6,21
7	Var 72	Keberhasilan menghubungi tujuan	6,21
8	Var 34	Tepat janji yang dijanjikan	6,19
9	Var 1	Kemudahan syarat mendaftar	6,17
10	Var 31	Kemudahan menghubungi perusahaan	6,15

Tabel 3. Variabel pelayanan yang dipentingkan pelanggan CSO P. Siantar

No	Var	Variabel pelayanan	Skor
1	Var 24	Kejelasan dan kejernihan suara	6,52
2	Var 4	Kebersihan ruang kantor	6,32
3	Var 27	Keberhasilan menghubungi tujuan	6,32
4	Var 30	Kemudahan menghubungi perusahaan	6,29
5	Var 17	Jangkauan (<i>coverage area</i>)	6,29
6	Var 29	Gangguan dalam pembicaraan	6,26
7	Var 31	Penyebutan nama pelanggan	6,26
8	Var 3	Tata ruang kantor	6,13
9	Var 18	Pengucapan salam ketika bertemu	6,13
10	Var 32	Tanggapan karyawan atas keluhan (<i>complaint</i>)	6,10

2.3 Penghitungan Skor Pelayanan Pelanggan

Penghitungan ini dilakukan untuk mendapatkan skor yang menunjukkan tingkat pelayanan yang telah diterima pelanggan terhadap variabel pelayanan.

Tabel 4. Variabel persepsi layanan pelanggan CSO Medan

No	Var	Variabel pelayanan	Skor
1	Var 32	Tanggapan karyawan atas keluhan (<i>complaint</i>)	5,82
2	Var 13	AC ruangan	5,60
3	Var 22	Kerapian karyawan	5,57
4	Var 1	Kemudahan syarat mendaftar ahaan	5,56
5	Var 8	TV kantor	5,54
6	Var 2	Kemudahan menjangkau lokasi perusahaan	5,52
7	Var 14	Jam buka kantor	5,52
8	Var 21	Kejelasan alasan karyawan	5,49
9	Var 38	Kemudahan cara pembayaran	5,48
10	Var 17	Jangkauan (<i>convergence area</i>)	5,44

Tabel 5. Variabel persepsi layanan pelanggan CSO Pematang Siantar

No	Var	Variabel pelayanan	Skor
1	Var 17	Kejelasan dan kejernihan suara	5,74
2	Var 2	Kebersihan ruang kantor	5,68
3	Var 4	Keberhasilan menghubungi tujuan	5,61
4	Var 21	Kemudahan menghubungi perusahaan	5,55
5	Var 15	Jangkauan (<i>coverage area</i>)	5,52
6	Var 13	Gangguan dalam pembicaraan	5,52
7	Var 38	Penyebutan nama pelanggan	5,48
8	Var 1	Tata ruang kantor	5,48
9	Var 22	Pengucapan salam ketika bertemu	5,45
10	Var 32	Tanggapan karyawan atas keluhan (<i>complaint</i>)	5,39

2.4 Penghitungan Skor Gap

Perhitungan dan pengolahan ini dimaksudkan untuk mendapatkan suatu nilai menunjukkan kualitas pelayanan yang dilakukan.

Tabel 6. Skor gap variabel-variabel pelayanan CSO Medan dan Pematang Siantar

No	Var	Variabel pelayanan	CSO	
			Medan	P. Siantar
1	Var 1	Kemudahan syarat membeli kartu	-0,61	1,67
2	Var 2	Hallo Kemudahan manjangkau lokasi perusahaan	0,32	2,49
3	Var 3	Tata ruang kantor	-0,26	-2,55
4	Var 4	Kebersihan	-0,28	-0,71

5	Var 5	ruang kantor		
		Luas ruangan	-1,66	-2,87
6	Var 6	yang memadai		
		Tersedianya	2,40	-0,55
		komputer		
		layar penuh		
7	Var 7	Musik dalam	-1,00	-3,90
		kantor		
8	Var 8	TV dalam	1,12	2,12
		kantor		
9	Var 9	Tanaman hias	0,76	-1,03
		dalam kantor		
10	Var 10	Penerangan	-1,02	1,19
		kantor yang		
		memadai		

Sedangkan perhitungan gap secara keseluruhan, didapatkan seperti dalam tabel berikut :

Tabel 7. Skor gap secara keseluruhan CSO Medan dan Pematang Siantar

CSO	Skor variabel		Skor Gap
	Harapan	Persepsi layanan	
Medan	5,15	4,30	-0,85
P. Siantar	4,96	4,39	-0,57

2.5 Pemetaan variabel dalam Customer Windows

Pemetaan ini dimaksudkan untuk menentukan variabel-variabel yang harus ditingkatkan pelayanannya (*concentrate here*-kuadran kiri atas – prioritas I), dipertahankan (*keep the good work* – kuadran kanan atas – prioritas II), dan berlebihan pelayanan (*possible overkill* – kuadran kanan bawah – prioritas III), sedangkan kuadran kiri bawah (*flow priority* – prioritas IV) mempunyai prioritas rendah untuk ditingkatkan.

Tabel 8. Customer window variabel-variabel CSO Medan

Concentrate	Surat kabar
Here	Beli kartu Hallo langsung kring
	Tepat jumlah tagihan
	Tepat waktu kirim tagihan
	Mudah menghubungi perusahaan
	Kejelasan dan kejernihan suara
	Brosur/majalah
	Mudah mendapat info tagihan
	Bebas gangguan saat bicara
	Menu fasilitas dalam hadphone
Keep the	Komputer layar sentuh
Good Work	Desain kartu
	Kerapian karyawan
	TV kantor
	Menu fasilitas bahasa asing
	Tanaman hias
	Rahasia data pelanggan
	Jam buka tutup kantor
Possible	Variabel yang lain
Overkill dan	
Low Priority	

Tabel 9. Customer window variabel-variabel CSO Pematang Siantar

Concentrate	Musik kantor
Here	Surat kabar
	Kejelasan kejernihan suara
	Luas ruangan
	Salam ketika bertemu dengan pelanggan
	Penataan ruangan, sebut nama pelanggan saat kontak
	Mudah menghubungi perusahaan
	Garansi kartu halo
	Tepat waktu kirim tagihan
	Beli kartu halo langsung kring
	Pilihan kalimat blocking
Keep the	Komputer layar sentuh
Good Work	Mudah menjangkau lokasi perusahaan
	Kerapian karyawan
	Jam buka-tutup kantor
	TV Kantor
	Rahasia data pelanggan
	Mudah bayar biling
	Mudah syarat membeli kartu Hallo
	AC ruangan
	Pengetahuan dan ketrampilan karyawan
	Penerangan kantor
	Karyawan memberikan alasan yang jelas
	Menu fasilitas dalam bahasa asing
Possible	Variabel yang lain
Overkill dan	
Low Priority	

III. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis tentang profil kualitas pelayanan maka usulan perbaikan untuk CSO Medan dan malang adalah sebagai berikut :

1. Strategi dalam menurunkan prosentase keluhan (complaint) pelanggan CSO Medan yang saat ini sebesar 73% maka variabel-variabel yang menjadi prioritas pertama untuk diperbaiki adalah surat kabar, beli kartu Hallo langsung kring, tepat jumlah tagihan, tepat waktu kirim tagihan, mudah menghubungi perusahaan, kejelasan dan kejernihan suara, brosur, majalah, mudah mendapat info tagihan, bebas gangguan saat bicara, dan menu fasilitas dalam hadphone. Variabel prioritas kedua adalah komputer layar sentuh, desain kartu, kerapian karyawan, TV kantor, menu fasilitas bahasa asing, tanaman hias, rahasia data pelanggan dan jam buka tutup kantor. Variabel yang lain tetap dipertahankan.
2. Untuk CSO Pematang Siantar, dalam rangka menurunkan prosentase keluhan (complaint) yang saat ini sebesar 71% dan meningkatkan prosentase pelanggan yang memberikan rekomendasi dari 48,4% maka variabel-variabel yang menjadi prioritas pertama untuk diperbaiki adalah musik kantor, surat kabar, kejelasan kejernihan suara, luas ruangan, salam ketika bertemu dengan pelanggan, penataan

ruangan, sebut nama pelanggan saat kontak, mudah menghubungi perusahaan, garansi kartu Halo, tepat waktu kirim tagihan, beli kartu Halo langsung dan pilihan kalimat blocking. Prioritas kedua adalah mudah menjangkau lokasi perusahaan, kerapian karyawan, jam buka-tutup kantor, TV kantor, rahasia dan pelanggan, mudah bayar biling, mudah syarat membeli kartu Halo, AC ruangan, pengetahuan dan ketrampilan karyawan penerangan kantor, karyawan memberikan alasan yang jelas, dan menu fasilitas dalam bahasa asing. Sedangkan variabel yang lain tetap dipertahankan pelayanannya. Diharapkan dengan adanya usaha ini, persentase pelanggan dengan frekuensi sedang dan sering dapat ditingkatkan dari nilai yang sekarang ini sekitar 51,6% dan begitu juga dengan pelanggan yang mempunyai tagihan 500 ribu ke atas dapat ditingkatkan dari nilainya, yaitu 9,7%.

3. Kesamaan karakteristik pokok perusahaan yang sama dengan perusahaan lain (cabang lain), namun masih harus memberikan strategi pelanggan yang berbeda.

Daftar Pustaka

- [1] Churchill, J.R. Gilberth, A., 1996, *Basic Marketing Research*, International Edition, The Dryden Press : Florida.
- [2] Murdick Robert G., Wichern, Dean W., 1990, *Service Operation Management*, Allyn & Bacon.
- [3] Parasuman, Zeithaml, Valerie A., & L. Berry, Leonard, 1990, *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectation*, The Free Expres : NY.
- [4] Parasuraman, Zeithaml, Valerie A., & L. Berry, Lonard, 1994, *Reassment of expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implication for Further Research*, Journal of Marketing, Vol.58, hal. 111-124.
- [5] Parasuraman, Zeithaml, Valerie A., & L. Berry, Leonard, 1996, *The Behavioral Consequences of Service Quality*, Journal of Marketing, Vol.60, hal.31-46.
- [6] Suwignyo, P., 1998, *Metode Baru System Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Industri, Jurusan Teknik Industri, ITS.