
STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN SEBAGAI UPAYA MENJAMIN KEPUASAN PELANGGAN

Mila Faila Sufa

Jurusan Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl. Ahmad Yani Tromol Pos 1 Pabelan Surakarta
email : faelasufa@telkom.net

Dwi Harini

Jurusan Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl. Ahmad Yani Tromol Pos 1 Pabelan Surakarta

ABSTRAKSI

Perusahaan roti X sebagai perusahaan yang memproduksi roti dituntut untuk dapat memberikan kualitas yang terbaik seperti yang diharapkan konsumen, agar konsumen mendapatkan kepuasan dan tidak beralih ke produk lain. Salah satu teknik yang digunakan untuk mengupayakan kualitas dari roti adalah dengan Quality Function Deployment (QFD). Dalam penelitian ini QFD digunakan untuk mengevaluasi kualitas dari produk roti di perusahaan roti X. Untuk dapat mengetahui keinginan konsumen maka digunakan kuisisioner. Selanjutnya ditentukan derajat kepentingan, tingkat kepuasan konsumen, nilai target, rasio perbaikan, sales point, bobot, normalisasi bobot, serta penentuan parameter teknik dan interaksinya. Setelah melakukan pengolahan data maka diperoleh 14 atribut yang dianggap penting oleh konsumen, dan 7 langkah serta strategi yang harus dilaksanakan perusahaan. Atribut yang dianggap paling penting adalah adalah standarisasi mutu dari bahan baku.

Kata kunci : kualitas, produk, QFD, kepuasan.

Pendahuluan

Dewasa ini banyak perusahaan, termasuk perusahaan jasa yang menyatakan bahwa tujuan perusahaan yang bersangkutan adalah untuk memuaskan pelanggan. Cara pengungkapannya mungkin beragam. Ada yang merumuskannya dengan memberikan segala sesuatu yang diharapkan pelanggan, kepuasan pelanggan adalah tujuan kami dan sebagainya. Situasi ini tidak hanya terjadi pada sektor swasta, tetapi juga melanda perusahaan atau instansi pemerintah. Kini semakin disadari bahwa pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan aspek vital dalam rangka bertahan dalam bisnis dan memenangkan persaingan. Meskipun demikian tidaklah gampang untuk mewujudkan kepuasan pelanggan secara menyeluruh. Pelanggan yang dihadapi saat ini berbeda dengan pelanggan pada beberapa dasawarsa lalu. Kini pelanggan semakin terdidik dan menyadari hak-haknya. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa ada kalangan pakar pemasaran yang berpendapat bahwa tidak realistis bila suatu perusahaan mengharapkan tidak ada pelanggan yang tidak puas. Namun tentu saja setiap perusahaan harus berusaha meminimalkan ketidakpuasan pelanggan dengan

memberikan pelayanan yang semakin hari semakin baik. Dan pada saat bersamaan, perusahaan perlu pula memperhatikan konsumen yang merasa tidak puas.

Tinjauan Pustaka

Kepuasan Pelanggan

Sebenarnya konsep kepuasan pelanggan masih bersifat abstrak. Pencapaian kepuasan dapat merupakan proses yang sederhana, maupun kompleks dan rumit. Dalam hal ini peranan setiap individu dalam *service encounter* sangatlah penting dan berpengaruh terhadap kepuasan yang dibentuk. Untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan secara lebih baik, maka perlu dipahami pula sebab-sebab kepuasan.

Banyak pakar yang memberikan definisi mengenai kepuasan pelanggan. Tse dan Wilton (1988) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian atau diskonfirmasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Engel, dkk. (1990) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan. Sedangkan pakar pemasaran Kotler (1994) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

Ada kesamaan diantara beberapa definisi di atas, yaitu menyangkut komponen kepuasan pelanggan (harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan). Umumnya harapan pelanggan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya bila ia membeli atau mengkonsumsi suatu produk. Sedangkan kinerja yang dirasakan adalah persepsi pelanggan terhadap apa yang ia terima setelah mengkonsumsi produk yang dibeli.

Metode Untuk Mengukur dan Memantau Kepuasan Pelanggan

Kotler (1994) mengemukakan 4 metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu :

1. Sistem keluhan dan saran

Setiap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhan mereka. Media yang bisa digunakan meliputi kotak saran yang diletakkan di tempat-tempat strategis, menyediakan kartu komentar, menyediakan saluran telepon khusus, dll. Informasi yang diperoleh melalui metode ini dapat memberikan ide-ide baru dan masukan yang berharga kepada perusahaan, sehingga memungkinkannya untuk memberikan respon secara cepat dan tanggap terhadap masalah yang timbul.

2. Survei kepuasan pelanggan

Melalui survei perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan sekaligus juga memberikan tanda (*signal*) positif

bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya. Pengukuran kepuasan pelanggan melalui metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara :

a. *Directly reported satisfaction*

Pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan seperti "Ungkapkan seberapa puas Anda terhadap pelayanan PT. X pada skala berikut: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, sangat puas"

b. *Derived dissatisfaction*

Pertanyaan yang diajukan menyangkut 2 hal utama, yaitu besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya kinerja yang mereka rasakan.

c. *Problem analysis*

Pelanggan yang dijadikan responden diminta mengungkapkan 2 hal pokok. Pertama, masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan. Kedua, saran-saran untuk melakukan perbaikan.

d. *Importance – Performance analysis (Martilla and James, 1977)*

Dalam teknik ini responden diminta untuk meranking berbagai elemen dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen tersebut. Selain itu responden juga diminta meranking seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing atribut tersebut.

3. *Ghost shopping*

Metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan potensial produk perusahaan dan pesaing. Lalu *ghost shopper* tersebut menyampaikan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut.

4. *Lost customer analysis*

Pada metode ini perusahaan berusaha menghubungi para pelanggannya yang telah berhenti membeli atau yang telah beralih pemasok. Yang diharapkan adalah akan diperolehnya informasi penyebab terjadinya hal tersebut. Informasi ini sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Quality Function Deployment

Quality Function Deployment (QFD) adalah praktik untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap keluhan pelanggan. QFD merupakan konsep yang pertama kali dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang luas di negara-negara lain. Telah banyak perusahaan besar yang menerapkan konsep ini, diantaranya Xerox, General Motors, Hewlett Packard, AT&T, Toyota dan Ford Motor Foundation.

QFD berusaha menerjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan perusahaan. Hal ini dilaksanakan dengan melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk sedini mungkin. Dengan demikian QFD memungkinkan suatu perusahaan untuk memprioritaskan kebutuhan pelanggan, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut dan memperbaiki proses sehingga tercapai efektivitas maksimum. Struktur QFD biasa digambarkan dalam *House of Quality*. Dalam implementasinya, QFD menggunakan berbagai alat seperti diagram sebab akibat, bagan alur, diagram Pareto, *run chart*, histogram, *scatter*

diagram, *control chart*, diagram afinitas, *interrelationship* diagram, diagram pohon dan diagram matrix.

HASIL PENELITIAN

Pengumpulan dan Pengolahan Data

Dalam bab ini akan menguraikan tentang pengumpulan data di lapangan dan analisisnya. Dan pengolahan data berdasarkan hasil pengumpulan data tersebut, dilakukan dengan metode yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan metodologi penelitian pengumpulan data dilakukan beberapa kali, yaitu data dari pelanggan maupun dari pihak perusahaan.

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari empat jenis sumber. Ada tiga metode yang digunakan untuk memperoleh data yaitu *observasi*, wawancara dan penyebaran kuesioner. Metode *observasi* dan wawancara dilakukan pada awal langkah untuk penyusunan keinginan atau kebutuhan pelanggan. Adapun data yang dikumpulkan dari pelanggan adalah derajat kepentingan produk (tabel 1) dan kinerja perusahaan (tabel 3). Sedangkan data yang didapatkan dari wawancara adalah nilai target (tabel 2 dan 3) dan rasio perbaikan (tabel 3).

Tabel 1. Derajat kepentingan produk

| No | Atribut | Derajat Kepentingan |
|----|--|---------------------|
| 1 | Bahan baku yang berkualitas | 3.53 |
| 2 | Roti yang dibungkus dalam kemasan | 3.45 |
| 3 | Menambah kombinasi dan variasi dari roti | 3.20 |
| 4 | Merk roti terdapat dalam produk | 3.11 |
| 5 | Roti yang tahan lama | 3.20 |
| 6 | Adanya pengantian bahan baku | 2.65 |
| 7 | Alamat roti terdapat dalam kemasan | 2.64 |
| 8 | Harga yang relatif murah | 3.62 |
| 9 | Adanya pelayanan yang baik dari pegawai | 2.77 |
| 10 | Kebersihan dari tempat penyimpanan roti | 3.41 |
| 11 | Suasana pabrik yang nyaman | 2.63 |
| 12 | Pengiriman roti yang tepat waktu ke konsumen | 3.15 |
| 13 | Bersertifikat halal yang ada dikemasan | 3.77 |
| 14 | Kesegaran dari roti | 3.64 |

Untuk menentukan nilai target dari setiap atribut yang dianggap penting oleh pelanggan atau konsumen perlu ditentukan oleh pihak perusahaan. Dan kinerja perusahaan dan pesaing yang dinilai oleh pelanggan dapat dijadikan acuan di dalam menetapkan nilai target dari perusahaan. Penetapan nilai target harus sesuai dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta kesempatan dan ancaman dari luar.

Setelah nilai target diketahui, maka selanjutnya dengan menghitung rasio perbaikan yang bertujuan untuk mengetahui besarnya kelipatan yang harus dicapai perusahaan untuk mencapai nilai target yang ditetapkan. Dengan rasio perbaikan yang semakin tinggi maka semakin berat bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk di perusahaan.

Contoh perhitungan untuk atribut yang pertama.

$$\text{Rasio perbaikan} = \frac{\text{Nilai Target}}{\text{Kinerja Produk}} = \frac{3}{3,26} = 0.92$$

Tabel 2. Nilai target atribut

| Nilai target Atribut | Manajer Pemasaran | Bagian Produksi | Manajer Keuangan | Rata-rata |
|----------------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------|
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2.67 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3.33 |
| 5 | 3 | 3 | 2 | 2.67 |
| 6 | 2 | 3 | 2 | 2.33 |
| 7 | 2 | 3 | 2 | 2.33 |
| 8 | 4 | 3 | 3 | 3.33 |
| 9 | 3 | 4 | 4 | 3.67 |
| 10 | 3 | 2 | 3 | 2.67 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 3 | 3 | 2 | 2.67 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 3 | 4 | 3 | 3.33 |

Tabel 3. Nilai target, kinerja dan rasio perbaikan

| Atribut | Nilai Target | Kinerja | Rasio Perbaikan |
|---------|--------------|---------|-----------------|
| 1 | 3 | 3.26 | 0.92 |
| 2 | 3 | 3.22 | 0.93 |
| 3 | 2.67 | 2.9 | 0.92 |
| 4 | 3.33 | 3.02 | 1.10 |
| 5 | 2.67 | 2.72 | 0.98 |
| 6 | 2.33 | 2.54 | 0.91 |
| 7 | 2.33 | 2.82 | 0.82 |
| 8 | 3.33 | 3.2 | 1.04 |
| 9 | 3.67 | 2.8 | 1.31 |
| 10 | 2.67 | 3.16 | 0.84 |
| 11 | 3 | 3.08 | 0.97 |
| 12 | 2.67 | 3.04 | 0.87 |
| 13 | 4 | 2.6 | 1.54 |
| 14 | 3.33 | 3.22 | 1.03 |

Analisa dan Interpretasi Data

Ada beberapa tahapan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai. Upaya mewujudkan kepuasan pelanggan total bukanlah hal yang mudah. Bahkan Mudie dan Cottam (1993) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan total tidak mungkin tercapai, sekalipun hanya untuk sementara waktu. Namun upaya perbaikan atau penyempurnaan kepuasan dapat dilakukan dengan berbagai strategi. Pada prinsipnya strategi kepuasan pelanggan

akan menyebabkan para pesaing harus bekerja keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan suatu perusahaan. Satu hal yang perlu diperhatikan disini adalah bahwa kepuasan pelanggan merupakan strategi panjang yang membutuhkan komitmen, baik menyangkut dana maupun sumber daya manusia (Schnaars, 1991). Beberapa hal yang dapat dilakukan diantaranya adalah :

1. Memahami perilaku pelanggan yang tidak puas

Dari penilaian kinerja produk, terdapat pelanggan tidak puas untuk atribut 4, 8, 9, 13 dan 14. Hal ini terlihat dari nilai rasio perbaikan >1 , dengan kata lain target yang ditetapkan perusahaan lebih tinggi daripada kinerja produk. Sehingga pelayanan atas produk yang diberikan tidak memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan mengeluh karena tidak puas. Ia tidak puas karena harapannya tidak terpenuhi. Dengan demikian semakin tinggi harapan pra-pembelian seorang pelanggan, maka semakin besar kemungkinan ia tidak puas terhadap jasa yang dikonsumsinya. Oleh karena itu kunci komunikasi dalam pemasaran jasa adalah manajemen harapan pelanggan.

Menganalisis pelanggan yang tidak puas, merancang sistem penanganan keluhan yang efisien, dan syarat-syarat jaminan yang baik merupakan strategi yang cukup efektif untuk membangun kepuasan pelanggan. Umumnya jumlah pelanggan yang tidak puas pada suatu jasa dan menyampaikan keluhannya tidaklah sebanyak pada kasus ketidakpuasan terhadap barang. Kalaupun ada keluhan, biasanya sedikit proporsinya yang terselesaikan. Dalam hal terjadi ketidakpuasan, ada beberapa kemungkinan tindakan yang bisa dilakukan pelanggan, yaitu :

a. Tidak melakukan apa-apa

Pelanggan yang tidak puas tidak melakukan komplain, tetapi mereka praktis tidak akan membeli atau menggunakan jasa perusahaan yang bersangkutan lagi.

b. Melakukan komplain

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi apakah seorang pelanggan yang tidak puas akan melakukan komplain atau tidak, yaitu :

i. Derajat kepentingan konsumsi yang dilakukan

Hal ini menyangkut derajat kepentingan produk yang dikonsumsi dan harganya bagi konsumen, waktu yang dibutuhkan untuk mengkonsumsi jasa, serta *social visibility*. Apabila derajat kepentingan, biaya dan waktu yang dibutuhkan relatif tinggi, maka kuat kecenderungannya bahwa pelanggan akan melakukan komplain.

ii. Tingkat ketidakpuasan pelanggan

Semakin tidak puas seorang pelanggan, maka semakin besar kemungkinannya ia melakukan komplain.

iii. Manfaat yang diperoleh

Apabila manfaat yang diperoleh dari penyampaian komplain besar, maka semakin besar pula kemungkinan pelanggan akan melakukan komplain. Manfaat yang bisa diperoleh terdiri atas empat jenis yaitu :

- Manfaat emosional, yakni kesempatan untuk menuntut hak, menumpahkan kekesalan dan kemarahan, serta menerima permintaan maaf.

- Manfaat fungsional, yakni pengembalian uang, penggantian produk yang dibeli.
 - Manfaat bagi orang lain, yakni membantu pelanggan lain agar terhindar dari ketidakpuasan akibat pelayanan yang buruk.
 - Penyempurnaan produk, yaitu perusahaan jasa kemungkinan besar akan meningkatkan atau memperbaiki penawarannya.
- iv. Pengetahuan dan pengalaman
Hal ini meliputi jumlah pembelian sebelumnya, pemahaman akan jasa, persepsi terhadap kemampuan sebagai konsumen dan pengalaman komplain sebelumnya.
- v. Sikap pelanggan terhadap keluhan
Pelanggan yang bersikap positif terhadap penyampaian keluhan biasanya sering menyampaikan keluhannya karena yakin akan manfaat yang diterima.
- vi. Tingkat kesulitan dalam mendapatkan ganti rugi
Faktor ini mencakup waktu yang dibutuhkan, gangguan terhadap aktivitas rutin yang dijalankan, dan biaya yang dibutuhkan untuk melakukan komplain. Apabila tingkat kesulitannya tinggi, maka pelanggan cenderung akan melakukan komplain.
- vii. Peluang keberhasilan dalam melakukan komplain
Bila pelanggan merasa bahwa peluang keberhasilannya dalam melakukan komplain sangat kecil, maka cenderung tidak akan melakukannya

Komplain yang disampaikan berkenaan dengan adanya ketidakpuasan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu :

i. Voice response

Kategori ini meliputi usaha menyampaikan keluhan secara langsung dan atau meminta ganti rugi kepada perusahaan. Bila pelanggan melakukan hal ini, maka perusahaan masih mungkin memperoleh beberapa manfaat. Pertama, pelanggan memberikan kesempatan sekali lagi kepada perusahaan untuk memuaskan mereka. Kedua, resiko publisitas buruk dapat ditekan, baik publisitas dalam bentuk rekomendasi dari mulut ke mulut, melalui koran atau media massa. Ketiga, yaitu memberi masukan mengenai kekurangan pelayanan yang perlu diperbaiki perusahaan.

ii. Private response

Tindakan yang dilakukan antara lain memperingatkan atau memberitahu kolega, teman, atau keluarganya mengenai pengalamannya dengan produk atau perusahaan yang bersangkutan. Tindakan ini dampaknya sangat besar bagi citra perusahaan.

iii. Third-party response

Tindakan yang dilakukan meliputi usaha meminta ganti rugi secara hukum, pengaduan lewat media massa, atau langsung mendatangi konsumen, instansi hukum dan sebagainya.

2. Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan

Berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan antara lain:

- Menyempurnakan proses dan produk/jasa yang melalui upaya perbaikan berkesinambungan dan patok duga/benchmarking.
- Apabila perusahaan membutuhkan perubahan dan pembenahan yang bersifat fundamental, dramatis dan radikal maka perusahaan perlu menerapkan *Business Process Reengineering* (BPR). Melalui BPR diharapkan perusahaan mampu melayani konsumen lebih cepat, lebih efisien, lebih memuaskan dan berkualitas.
- Melakukan pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan secara berkesinambungan.
- Memberikan pendidikan dan pelatihan menyangkut komunikasi *salesmanship*, dan public relationship kepada setiap jajaran manajemen dan karyawan.
- Sistem penilaian kinerja, penghargaan dan promosi karyawan didasarkan atas kontribusi mereka (baik secara individual maupun tim) dalam usaha peningkatan kualitas, penciptaan *customer satisfaction* secara berkelanjutan. Pelanggan eksternal juga dapat dilibatkan dalam menilai prestasi karyawan, misalnya aspek layanan pelanggan (*customer service*).
- Membentuk tim-tim kerja lintas fungsional, sehingga diharapkan wawasan dan pengalaman karyawan semakin besar, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kemampuannya dalam melayani pelanggan.
- Memberdayakan karyawannya sehingga mereka dapat mengambil keputusan tertentu yang berkaitan dengan tugasnya.

KESIMPULAN

Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah :

1. Terdapat 14 atribut yang dianggap penting dalam menentukan kepuasan pelanggan perusahaan roti X. yang termasuk dalam *Voice of Customer*.
2. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan diantaranya adalah QFD, sistem keluhan dan saran, survei kepuasan pelanggan *ghost shopping* dan *lost customer analysis*.
3. Aktivitas penting yang dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan adalah dengan terlebih dahulu memahami perilaku pelanggan yang tidak puas serta menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Referensi

- Azwar, Saifudin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Cohen, Lou. 1995. *How To Make QFD Work For You*. Addison Wesley, USA.
- Hadi, Sutrisno. 2000. *Statistik*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Harini, Dwi. 2004. *Upaya Meningkatkan Kualitas Produk Roti Dengan Menggunakan Metode Quality Function Deployment*. Tugas Akhir
- Sugiarto. 2001. *Teknik Sampling*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Manajemen Jasa*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Vincent, Gasperz. 1997. *Manajemen Kualitas, Penerapan Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta, Gramedia.
- Yamit, Zulian. 2001. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Ekonosia, Jakarta.