

ISSN : 1978-726X

adbis

JURNAL ADMINISTRASI DAN BISNIS

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI MALANG



VOL. 2 NO. 1 JULI 2008 HAL. 1- 87

adbis

JURNAL ADMINISTRASI DAN BISNIS

Penanggung Jawab	: Direktur Politeknik Negeri Malang
Pembina	: Pembantu Direktur. I
Ketua Penyunting	: Joko Samboro
Mitra Bestari	: Hamidah Nayati Utami (Unibraw) Aliflulatin Utaminingsih (Unmer) Bagyo (UM) Agus Sucipto (UIN) Nunung Nurastuti U (STIE Malangkecewara)
Penyunting Pelaksana	: Ita Refiani Permatasari Acmad Suyono Aseminah Rachmi Lilias Nur Aini
Kesekretanan	: Nurhayati
Cetak dan Distribusi	: Otto ID

Perancang Sampul :

Joko Samboro

Penerbit :

Politeknik Negeri Malang

Alumni Refaksi :

Jurusan Administrasi Niaga

Jl. Sukarno Hatta PO Box 04 Malang (65145)

Telp.(0341) 404424-404425 Pes.1051 Fax (0341) 551708

Email : joko.samboro@yahoo.com

Home page : [//www.poltek-malang.net](http://www.poltek-malang.net)

Adbis Jurnal Administrasi dan Bisnis terbit pertama kali bulan Desember 2007 dan diterbitkan dua kali dalam setahun yaitu pada bulan Juli dan Desember. Redaktur mengundang para penulis dan peneliti untuk menyumbangkan artikel hasil penelitian atau artikel konseptual dalam bidang Administrasi dan Bisnis. Redaksi berhak mengubah atau memperbaiki tulisan yang dimuat sejauh tidak mengganggu maksud dan isinya. Pendapat yang dimuat dalam jurnal ini sepenuhnya merupakan pendapat penulis artikel atau tidak mencerminkan pendapat penerbit dan penyunting.

ISSN : 1978-726X

DAFTAR ISI

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Informasi Berbasis Teknologi Dalam Suatu Organisasi Bisnis Rr.Tri Istining Wardani	1 - 12
Kajian Perilaku Konsumen Berdasarkan Teori Psikologi Behavioristik Joko Samboro	13-22
Kajian Tentang Strategi Peningkatan Profitabilitas Perusahaan.....Siti Mahmudah	23-32
Kajian Tentang Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Jumlah Tapienas Asih Widajati	33-39
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan..... Halid Hasan	40-51
Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PLN (Persero) APJ Malang Fullchis Nurtjahjani	52-63
Kajian Tentang Pentingnya <i>Intellectual Capital</i> Dalam Mendukung Peningkatan Kinerja Perusahaan Habiburrochman	64-74
Pengaruh Pelayanan Purna Jual Terhadap Keputusan Pembelian <i>Hand Phone</i> R.Sugeng Basuki	75-87

KAJIAN TENTANG STRATEGI PENINGKATAN PROFITABILITAS PERUSAHAAN

Siti Mahmudah*)

Abstraksi

Kajian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang pelayanan prima, kepuasan pelanggan, dan loyalitas sebagai strategi peningkatan profitabilitas perusahaan. Pelayanan prima dapat dicapai dengan empat langkah, yaitu bersikap positif, mengenali kebutuhan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan memastikan pelanggan kembali lagi. Sedangkan kepuasan pelanggan merupakan suatu perasaan atau penilaian emosional dari pelanggan atas penggunaan produk atau jasa, dimana harapan dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Kepuasan pelanggan ini dapat diukur melalui enam konsep, yaitu: kepuasan pelanggan secara keseluruhan, dimensi kepuasan pelanggan, konfirmasi harapan, minat pembelian ulang, kesediaan untuk merekomendasi, dan ketidakpuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan memiliki kontribusi pada terciptanya loyalitas pelanggan sebagai salah satu indikator terbaik untuk laba masa depan (profitabilitas perusahaan)

Kata Kunci: pelayanan prima, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas

Abstract

This article aims to describe service excellence, customer satisfaction, and loyalty as strategies to increase company profitability. Service excellence can be reached by doing four steps: behaving positively, recognizing customers' needs, fulfilling customers' needs, and ensuring repeat buying. Customer satisfaction represents an emotional assessment or feeling from customers to use products or services, where the expectations and needs of customers are fulfilled. Customer satisfaction can be measured by using six concepts: overall customer satisfaction, dimension of customer satisfaction, confirmation of expectation, repurchase intention, willingness to recommend, and customer dissatisfaction. Therefore, customer satisfaction contributes to customer loyalty, as the most reliable indicator for the company future profit.

Keywords: service excellence, customer satisfaction, customer loyalty, and profitability

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Menyongsong era globalisasi 2010 ancaman persaingan global semakin terasa untuk semua sektor, baik sektor manufaktur maupun jasa. Hal ini ditandai dengan maraknya penawaran produk dan jasa asing di Indonesia. Pada sisi lain, perkembangan teknologi informasi telah meningkatkan kemampuan masyarakat akan produk dan jasa dengan kualitas prima. Perkembangan ini juga membuat masyarakat

menginginkan profesionalitas dalam proses operasional, pemasaran, dan pelayanan produk atau jasa. Oleh karena itu, manajemen sebuah organisasi dituntut untuk melakukan penyesuaian dan perubahan sistem operasional sehingga setara dan mampu memenuhi keinginan pasar (Sherman, et al. dalam Mahmudah, 2007:2).

Kesadaran organisasi untuk meningkatkan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat, mendorong manajemen organisasi melakukan pengembangan diri melalui

*) Siti Mahmudah adalah dosen Politeknik NSC Surabaya

peningkatan pengetahuan, profesionalisme, dan keahlian dibidang masing-masing. Hal ini dikarenakan kualitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan, yang berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak pelanggan. Sedangkan Kotler (2000:56) mengatakan bahwa, untuk meningkatkan kualitas secara berkesinambungan pada semua proses, produk, dan pelayanan organisasi, tidak ada lain kecuali mengadopsi *total quality management* (TQM).

Aplikasi dari TQM yang berkaitan dengan strategi kualitas, adalah penciptaan pelayanan pelanggan yang berkualitas, dimana kualitas pelayanan adalah kesesuaian antara pelayanan dengan spesifikasi kebutuhan pelanggan. Kualitas pelayanan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi pelanggan atas pelayanan yang diterima dengan pelayanan yang sesungguhnya diharapkan. Kepuasan pelanggan adalah kunci utama keberhasilan suatu perusahaan. Para pelanggan tidak akan merasa puas apabila tidak didukung dengan kualitas dan pelayanan yang optimal. Untuk dapat menarik minat para pelanggan perlu diperhatikan antara lain lokasi yang baik, menyediakan fasilitas, suasana yang menarik dan citra atau *image* perusahaan. Hal-hal tersebut jika diperhatikan, maka pelanggan akan merasa puas dan secara tidak langsung pelanggan akan menginformasikan pula pada teman-temannya. Menurut Tjiptono (2004:72), terciptanya kepuasan konsumen dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya hubungan antara

perusahaan dan konsumennya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas konsumen dan membentuk suatu rekomendasi. Dengan demikian baik tidaknya kualitas tergantung pada penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten. Harapan pelanggan atas kualitas pelayanan adalah tersedianya pelayanan yang prima (*service excellence*).

Berkaitan dengan hal tersebut, maka perusahaan publik maupun privat pada era globalisasi ini harus berusaha untuk memuaskan pelanggannya guna membangun loyalitas pelanggan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Dengan hal tersebut diharapkan perusahaan dapat *survive* dan memiliki keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang tersebut di atas, artikel ini ditulis untuk menjawab permasalahan berikut: Bagaimana strategi perusahaan dalam membangun kepuasan pelanggan dan loyalitas guna meningkatkan profitabilitas perusahaan?

1.3. Tujuan Kajian

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui strategi peningkatan profitabilitas perusahaan melalui pelayanan prima, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Pelayanan Prima (*Service Excellence*)

Menurut Rangkuti (2006:33-35) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap persepsi pelanggan atas suatu jasa adalah:

- 1) Harga.
- 2) Citra.
- 3) Tahap Pelayanan.
- 4) Momen Pelayanan (Situasi Pelayanan).

Salah satu jalan untuk mempertahankan agar organisasi/perusahaan selalu didekati dan diingat pelanggan adalah dengan cara mengembangkan pola layanan terbaik (Barata, 2003: 22 - 23), antara lain dengan cara seperti berikut:

- 1) Memperhatikan perkembangan kebutuhan dan keinginan para pelanggan dari waktu ke waktu, untuk kemodahan mengantisipasinya,
- 2) Berupaya menyediakan kebutuhan pelanggan sesuai dengan keinginan atau lebih dari yang diharapkannya, dan
- 3) Memperlakukan pelanggan dengan pola layanan terbaik (layanan prima atau pelayanan prima).

Layanan terbaik merupakan daya tarik yang besar bagi para pelanggan, sehingga korporat bisnis seringkali menggunakannya sebagai alat promosi untuk menarik minat pelanggan. Upaya memberikan layanan terbaik ini dapat diwujudkan apabila dapat menonjolkan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggung jawab yang baik dan terkoordinasi. Penonjolan kemampuan inilah yang sebenarnya agak membedakan antara konsep pelayanan biasa dengan pelayanan prima, karena tumpuan keberhasilan melaksanakan dan membudayakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan seseorang atau kelompok orang untuk melaksanakan layanan secara optimal dengan menggabungkan konsep kemampuan, sikap,

penampilan, tindakan, dan tanggung jawab dalam proses pemberian layanan. Senada dengan pendapat di atas, Martin (2005:12-13) mengemukakan empat alasan penting perlunya pelayanan prima, yaitu: (1) pelayanan adalah tempat berkumpulnya uang dan pekerjaan, (2) adanya persaingan yang semakin tajam, (3) perlunya pemahaman yang semakin baik terhadap pelanggan, dan (4) pelayanan prima memiliki makna ekonomi.

Barata (2003:31) mengembangkan pola pelayanan prima berdasarkan pada A6, yaitu mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan faktor-faktor :

- 1) *Ability* (kemampuan),
- 2) *Attitude* (sikap),
- 3) *Appearance* (penampilan),
- 4) *Attention* (perhatian),
- 5) *Action* (tindakan),
- 6) *Accountability* (tanggung jawab),

Konsep pelayanan prima (*service excellence*) sebagai pendekatan modern untuk mencapai mutu manajemen yang efektif dalam bisnis dan kebutuhan pelanggan, menuntut keunggulan norma dalam kultur suatu organisasi dan implementasi *quality system*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelayanan prima oleh perusahaan terhadap para pelanggan (baik yang ditujukan untuk pelanggan internal maupun pelanggan eksternal) mempunyai peran penting dalam bisnis. Sebab, kelangsungan perusahaan sangat tergantung dari loyalitas para pelanggan kepada perusahaan.

2.2. Kepuasan Pelanggan

(Customer Satisfaction)

Kepuasan pelanggan didefinisikan sebagai keseluruhan evaluasi yang didasarkan dari pengalaman pembelian dan konsumsi dengan barang atau jasa sepanjang waktu (Anderson dalam Dawes dan Page, 1998:1). Secara umum kualitas dinilai dari persepsi pelanggan saat ini, dimana kepuasan didasarkan atas keseluruhan pengalamannya. Sehingga tidaklah heran apabila kualitas pelayanan yang dipersepsikan sangat erat dengan kepuasan pelanggan (Dawes dan Page, 1999:1).

Page dan Eddy (1998:1) menyatakan bahwa kepuasan adalah perbedaan antara harapan pelanggan dan kinerja aktual yang diterimanya. Kepuasan pelanggan secara kumulatif merupakan keseluruhan penilaian yang didasarkan pada pengalaman membeli dan mengkonsumsi, baik pada produk atau jasa dalam beberapa waktu. Dengan kata lain, kepuasan diukur dengan bagaimana kesenangan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diterimanya.

Konsumen yang puas baik terhadap barang maupun jasa kemungkinan besar akan membeli ulang dari penyedia barang atau jasa tersebut (Fornell dkk. dalam Suhartanto dan Kusdiyono, 2005:31). Oliver menggambarkan kepuasan sebagai tanggapan pemenuhan konsumen, dimana derajat tingkat pemenuhan tersebut menyenangkan atau tidak menyenangkan (Jaiswal dan Niraj, 2007:6). Dengan demikian perusahaan yang mampu memuaskan konsumen akan dapat meningkatkan keuntungan dan pangsa pasarnya karena adanya pembelian ulang dari konsumen.

2.3. Pengukuran kepuasan pelanggan

Tidak ada satu pun ukuran tunggal terbaik mengenai kepuasan pelanggan yang disepakati secara universal. Meskipun demikian, di tengah beragamnya cara mengukur kepuasan pelanggan terdapat kesamaan dalam enam konsep inti mengenai pengukuran (Tjiptono, 2006:366) sebagai berikut:

- 1) Kepuasan pelanggan keseluruhan (*Overall Customer Satisfaction*)
- 2) Dimensi Kepuasan Pelanggan
- 3) Konfirmasi Harapan (*Confirmation of Expectations*)
- 4) Minat Pembelian Ulang (*Repurchase Intent*)
- 5) Kesediaan untuk Merekomendasi (*Willingness to Recommend*)
- 6) Ketidakpuasan Pelanggan (*Customer Dissatisfaction*)

Beberapa aspek yang sering ditelaah guna mengetahui ketidakpuasan pelanggan, antara lain: komplain, retur atau pengembalian produk, biaya garansi, *product recall* (penarikan kembali produk dari pasar), *gethok tular* negatif, dan defections (konsumen yang beralih ke pesaing).

Menurut Kotler (1997:43) mengidentifikasi 4 metode untuk mengukur kepuasan konsumen, yaitu sebagai berikut:

- 1) Sistem Keluhan dan Saran.
- 2) *Ghost Shopping*.
- 3) *Lost Customer Analysis*.
- 4) Survei Kepuasan Konsumen.

Berkaitan dengan pengukuran tersebut, skala pengukuran kepuasan pelanggan telah dikembangkan oleh para peneliti. Beberapa skala

pengukuran tersebut antara lain (Hanan & Karp dalam Tjiptono, 2006:368) sebagai berikut: Skala 2 poin (Ya dan Tidak); Skala 4 poin (1. Sangat Tidak Puas; 2. Tidak Puas; 3. Puas; dan 4. Sangat Puas); Skala 5 poin (1. Sangat Tidak Memuaskan; 2. Tidak Memuaskan; 3. Netral; 4. Memuaskan; dan 5. Sangat Memuaskan), dan Skala 7 poin (1. Sangat Tidak Puas; 2. Tidak Puas; 3. Agak Tidak Puas; 4. Biasa-Biasa Saja; 5. Agak Puas; 6. Puas; dan 7. Sangat Puas).

2.4. Manfaat program kepuasan pelanggan

Beberapa manfaat pokok (Tjiptono, 2006:352), diantaranya sebagai berikut:

- 1) Reaksi terhadap produsen berbiaya rendah.
- 2) Manfaat ekonomis retensi pelanggan.
- 3) Nilai kumulatif dari relasi berkelanjutan.
- 4) Daya persuasif gethok tular (*word of mouth*).
- 5) Reduksi sensitivitas harga.

2.5. Strategi meningkatkan kepuasan pelanggan

Strategi-strategi yang dapat dipadukan untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan pada umumnya meliputi elemen-elemen berikut (Tjiptono, 2006:354-356; Rangkuti, 2006:55-57), yakni:

- 1) Meningkatkan kualitas layanan (memberikan layanan prima).
- 2) Menjalin relasi jangka panjang dengan para pelanggan.
- 3) Fokus pada pelanggan terbaik (*best customer*).
- 4) Melakukan penanganan komplain secara efektif.

- 5) Memberikan garansi (*guarantee*) janji eksplisit
- 6) Proram *pay-for-performance*.

2.6. Loyalitas Pelanggan (*Customer Loyalty*)

Oliver (Jaiswal dan Niraj, 2007) menggambarkan kesetiaan (*loyalitas*) sebagai suatu komitmen hakiki dalam diri pelanggan untuk membuat pembelian ulang terhadap suatu produk atau jasa yang lebih disukai secara berkelanjutan bahkan di bawah efek faktor situasional atau tindakan pesaing untuk menariknya.

Oliver (Herawati dan Halim, 2008:45) merumuskan bahwa loyalitas konsumen terbentuk melalui empat proses atau fase. Secara spesifik, konsumen diteorikan menjadi loyal pertama kalinya dalam tahap *cognitive sense* terlebih dahulu, kemudian meningkat menjadi *affective sense, conative manner*, dan *behavioral manner* yang disebut juga dengan *action inertia*.

2.8. Retensi pelanggan

Retensi pelanggan yang dilandasi kemampuan membangun orientasi pelanggan dapat memberikan sejumlah manfaat, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Peningkatan produktivitas, yang bersumber dari beberapa hal berikut :
 - a) efisiensi biaya dalam melayani *repeat customers*;
 - b) kesediaan untuk membayar harga premium.
 - c) loyalitas pelanggan.
- 2) Pertumbuhan pendapatan, melalui gethok tular positif (*positive word-of-mouth*).

2.9. Defection management

Salah satu cara menaikkan tingkat retensi pelanggan adalah mengurangi defeksi pelanggan. Konsep manajemen defeksi terkait erat dengan gerakan TQM (*Total Quality Management*). Pada prinsipnya, manajemen defeksi merupakan proses sistematis yang secara aktif berusaha mempertahankan pelanggan sebelum pelanggan membelot atau beralih ke pesaing. Defeksi mengindikasikan kemungkinan penurunan laba, penyebab spesifik beralihnya pelanggan ke perusahaan lain, permasalahan dalam operasi perusahaan, dan yang terpenting, yakni masa depan perusahaan bersangkutan. Informasi yang diperoleh melalui analisis defeksi sangat berguna dalam rangka mendukung upaya penyempurnaan berkesinambungan.

3. Pembahasan

Berdasarkan deskripsi teori di atas, terlihat bahwa peningkatan profitabilitas perusahaan tidak sepenuhnya terfokus pada efisiensi. Selama ini perusahaan meningkatkan efisiensi melalui *downsizing*, *reengineering*, *delaying* atau *consolidation*. Penerapan strategi ini menimbulkan permasalahan terhadap kesejahteraan karyawan (SDM) karena terjadinya pengurangan karyawan atau penundaan pengembangan karier, yang pada akhirnya akan berefek pada komitmen dan loyalitas karyawan tersebut. Oleh karena itu, untuk menekan permasalahan tersebut perusahaan berusaha meningkatkan profitabilitas dengan mencari pelanggan baru, mengembangkan produk inovatif, menjalin komunikasi dengan karyawan maupun pelanggan, melibatkan karyawan dalam

pengambilan keputusan, dan mengembangkan proses pembelajaran secara berkelanjutan. Usaha tersebut dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan dalam jangka panjang dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Atau dengan kata lain, perusahaan berorientasi pada pelanggan.

Orientasi pelanggan adalah segala kegiatan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang ada dalam suatu organisasi diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan, baik pelanggan eksternal (konsumen pada umumnya) maupun konsumen internal yaitu karyawan. Pada industri jasa, terdapat tiga aspek yang sangat mempengaruhi keberhasilan interaksi antara karyawan dengan pelanggan eksternal, yaitu: peran, sikap, serta pendekatan karyawan dalam melayani pelanggan eksternal (konsumen). Peran, sikap, dan pendekatan yang sesuai dengan tuntutan konsumen tersebut merupakan kunci apakah yang telah dijanjikan terhadap konsumen dapat terpenuhi. Pentingnya faktor interaksi ini dikarenakan adanya kontak langsung antara karyawan dan konsumen dalam proses produksi dan konsumsi. Sejumlah literatur menunjukkan akan arti pentingnya karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan (konsumen). Interaksi ini diasosiasikan dengan tiga karakteristik jasa, yaitu: *intangibility* (sesuatu yang tidak nampak), *inseparability* (produksi dan konsumsi secara bersamaan) dan *heterogeneity* (tidak adanya standar luasan). Adanya ketiga karakteristik tersebut, maka keberhasilan proses konsumsi dan produksi di bidang jasa akan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara karyawan dan konsumen (Zeithmal

dan Binter dalam Suhartanto dan Kusdibyo, 2005 : 29 – 30).

Senada dengan pendapat di atas, Zeithaml *et al.* menjelaskan bahwa pemberian layanan yang cepat dan jaminan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi sudah menjadi keperluan strategis perusahaan. Sebab, keuntungan-keuntungan ekonomis adanya kesetiaan (loyalitas) pelanggan dan kepuasan tersebut adalah tak terukur. Pelanggan setia akan merekomendasikan pelanggan baru bagi perusahaan, mampu memberikan pilihan referensi di atas pesaingnya, melakukan pembelian kembali dan melakukan sesuatu yang lebih baik terhadap bisnis perusahaan pada masa yang akan datang. Sedangkan Reicheld dan Sasser mengatakan bahwa pelanggan setia memberi lebih terhadap bisnis dan memperkecil biaya-biaya perusahaan untuk melayani pelanggannya. Senada dengan pendapat tersebut Reibstein menjelaskan bahwa membangun dan mempertahankan loyalitas * pelanggan adalah penting dalam bisnis manapun. Bagaimanapun, mempertahankan pelanggan dalam perusahaan secara relatif jauh lebih sulit bila dikaitkan dengan faktor ketersediaan harga (Jaiswal dan Nimj, 2007:2).

Perusahaan yang berpusat pada pelanggan berusaha menciptakan kepuasan pelanggan yang tinggi, tetapi itu bukan sasaran yang utama. Jika perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menurunkan harga atau meningkatkan pelayanannya, hasilnya mungkin adalah laba yang rendah. Perusahaan mungkin mampu meningkatkan profitabilitasnya dengan cara selain meningkatkan kepuasan. Perusahaan mempunyai

banyak pemercaya (*stakeholders*), yang mencakup karyawan, penyalur, pemasok, dan pemegang saham. Mengeluarkan lebih banyak biaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan mungkin akan mengalihkan dana yang seharusnya untuk meningkatkan kepuasan "mitra" lainnya. Akhirnya, perusahaan harus beroperasi dengan filosofi bahwa perusahaan senantiasa berusaha memberikan level kepuasan pelanggan yang tinggi asalkan juga dapat memberikan setidaknya level kepuasan yang dapat diterima oleh para pemercaya lain, dengan sumber daya total tertentu.

Mengingat pentingnya loyalitas pelanggan untuk meningkatkan profitabilitas di masa yang akan datang, maka perusahaan hendaknya melakukan upaya-upaya untuk mewujudkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan sesuai dengan karakteristik perusahaan. Upaya tersebut membutuhkan tujuh langkah kunci yang saling terkait (Tjiptono, 2006:410-411), yaitu:

- 1) Komitmen dan keterlibatan manajemen puncak. Manajemen puncak memiliki peranan yang penting dalam pengambilan keputusan strategis organisasi. Dukungan, komitmen, kepemimpinan, dan partisipasi aktif manajer puncak selalu dibutuhkan dalam rangka melakukan transformasi budaya organisasi, struktur kerja, dan praktik manajemen sumber daya manusia dari paradigma tradisional menjadi paradigma pelanggan. Perubahan penting yang harus dilakukan dalam hal praktik sumber daya manusia adalah: **Pertama**, peranan karyawan berubah dari sekedar menjalankan perintah menjadi karyawan yang diberdayakan; **Kedua**, rekrutmen dan penerimaan karyawan

yang semata-mata didasarkan pada keterampilan dan pengalaman diubah menjadi penekanan aspek pengetahuan luas, semangat kerja tim, karakter, inisiatif, disiplin diri, dan *customer sensitivity*; **Ketiga**, peningkatan kemampuan kerja yang difokuskan pada aspek pelatihan digantikan fokus pada pendidikan (meningkatkan wawasan mengenai aspek mengapa dalam pekerjaan); **Keempat**, evaluasi pekerjaan yang didasarkan pada penilaian oleh atas digantikan penilaian oleh pelanggan dan kontribusi karyawan dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan; **Kelima**, kompensasi yang didasarkan pada kenaikan gaji rutin sesuai posisi dalam organisasi diganti dengan sistem bonus dan kompensasi yang lebih besar; **Keenam**, promosi yang semata-mata didasarkan pada kinerja historis diganti dengan kemampuan dan potensi kepemimpinan. Untuk memfasilitasi proses perubahan tersebut, manajer puncak harus melakukan beberapa hal, yakni: (1) memahami secara sungguh-sungguh potensi loyalitas dan retensi pelanggan; (2) membentuk *steering committee* loyalitas pelanggan yang dipimpin seorang *Chief Customer Officer*; (3) menetapkan sasaran spesifik dan kuantitatif mengenai *customer defection rate*; (4) bersama-sama *steering committee* tersebut merumuskan pernyataan misi retensi pelanggan; (5) menguantifikasi *lifetime value* pelanggan dan *lifetime loss* dari setiap *defecting customer*; dan (6) mempraktikkan *defections management*, mulai dari antisipasi dan analisis setiap kemungkinan

customer defections sampai membujuknya untuk kembali menjadi pelanggan perusahaan.

- 2) Patok duga internal (*Internal Benchmarking*). Apabila komitmen untuk mewujudkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan telah tercapai, langkah selanjutnya adalah melakukan studi patok duga internal untuk mengetahui status atau posisi terkini. Proses patok duga internal meliputi pengukuran dan penilaian atas manajemen, sumber daya manusia, organisasi, sistem, alat, desain, pemasok, pemanufakturan, pemasaran, dan jasa pendukung perusahaan. Adapun ukuran yang dipergunakan meliputi loyalitas pelanggan, nilai tambah bagi pelanggan inti, dan biaya akibat kualitas yang jelek.
- 3) Mengidentifikasi customer requirements. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa metode mutakhir seperti diantaranya: QFD (*Quality Function Deployment*) dan FMS (*Flexible Manufacturing Systems*).
- 4) Menilai kapabilitas persaingan. Untuk memenangkan persaingan, kapabilitas pesaing (terutama yang terkuat) harus diidentifikasi dan dinilai secara cermat.
- 5) Mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan pelanggan menyangkut apa yang diungkapkan oleh pelanggan, sedangkan loyalitas pelanggan berkaitan dengan apa yang dilakukan pelanggan. Oleh karena itu, parameter kepuasan pelanggan lebih subjektif, lebih sukar dikuantifikasi, dan lebih sulit diukur daripada loyalitas pelanggan.
- 6) Menganalisis umpan balik dari pelanggan, mantan pelanggan, non pelanggan, dan pesaing,

sehingga perusahaan bisa memahami secara lebih baik faktor-faktor yang menunjang kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta faktor negatif yang berpotensi menimbulkan *customer defections*. Atas dasar pemahaman ini, tindakan antisipatif dan korektif bisa ditempuh secara tepat, akurat, dan efisien.

- 7) Perbaiki berkesinambungan. Loyalitas pelanggan merupakan *journey without end*. Tidak ada jaminan bahwa bila loyalitas terwujud lantas bisa langgeng dengan sendirinya. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu aktif mencari berbagai inovasi dan terobosan dalam merespons setiap perubahan menyangkut faktor 3C (*Customer, Company, dan Competitors*).

Pelanggan yang puas dan loyal terhadap produk/jasa perusahaan sangat berharga dan bisa menjadi semacam "duta besar" perusahaan yang berpotensi menyebarkan pengalaman dan *gethok tular* positifnya pada orang lain. Selain itu pelanggan yang loyal juga berpotensi membeli produk lain dari perusahaan yang sama, sehingga pendapatan perusahaan dapat meningkat. Pelanggan yang puas dan loyal cenderung tidak mudah beralih ke pemasok lain, bahkan berkemungkinan membeli produk dan jasa lain yang ditawarkan dalam portofolio produk/ jasa perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Hill (Tanpa Tahun:4-6) menggambarkan bahwa kinerja finansial (profitabilitas) pada suatu perusahaan dapat dianalisis dari data kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kepuasan karyawan, dan komitmen.

4. Simpulan dan Saran

4.1 Simpulan

Perusahaan dalam konteks yang terus berkembang menghadapi perubahan yang sangat cepat. Manajemen menghadapi tantangan kompetitif yang berkaitan dengan globalisasi, peningkatan profitabilitas, dan perubahan teknologi. Tantangan tersebut berdampak pada peningkatan persaingan dan membentuk *hypercompetition*. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus berkomitmen untuk mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pelayanan prima guna menciptakan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Dengan tindakan ini, diharapkan perusahaan memiliki keunggulan yang berbeda dengan pesaing dan mampu memenangkan persaingan.

4.2 Saran

Meningkatkan kepuasan pelanggan guna meningkatkan *shareholder value* dengan cara: (1) Berfokus pada nilai kepuasan pelanggan.(2) Membangun organisasi yang berfokus pada pelanggan.(3) bertindak untuk menselaraskan dampak perkembangan teknologi.

Daftar Rujukan

- Barata, Atep Adya. 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Cetakan Pertama. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Dawes, John dan Narelle Page. 1998. Drivers of Service Quality: The Effects of Level and Variance. *Marketing Science Centre*. University of South Australia.

- Hill, Nigel. Tanpa Tahun. Does Customer Satisfaction Pay? *Paper*. The Leadership Factor.
- Jaiswal, Anand Kumar dan Rakesh Niraj. 2007. Examining the Nonlinear Effects in Satisfaction-Loyalty-Behavioral Intentions Model. *Research and Publication*. Indian Institute of Management Ahmedabad, India.
- Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Ninth Edition Prentice Hall International, Inc.
- , 2000. *Marketing Management*. Edisi Sebelas. Penerbit PT Gramedia: Jakarta.
- Lee, Carl. *et al*. Tanpa Tahun. Structured Neural Network Techniques for Modeling Loyalty and Profitability. *Paper 082-30*. Central Michigan University. USA.
- Mahmudah, Siti. 2007. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Laporan Penelitian Dosen Muda*. Politeknik NSC Surabaya.
- Martin, William B., 2005. *Quality Customer Service: Cara Jitu Memikat Hati Pelanggan*. Cetakan 2. Lembaga Manajemen PPM dan Penerbit PPM: Jakarta.
- Page, Narelle dan Catherine Eddy. 1999. The Correlation Between Service Quality, Satisfaction and Loyalty. *Marketing Science Centre*, University of South Australia.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan & Analisis Kasus PLN-JP*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Suhartanto, Dwi dan Lusianus Kusdibyo. 2005. Orientasi Konsumen di Sektor Publik: Perspektif Pebisnis. *Usahawan*. No. 06 TH XXXIV Juni 2005.
- Tjiptono, Fandy. 2004. *Manajemen Jasa*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- , 2006. *Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama, Cetakan Kedua. Bayumedia Publishing: Malang.

