

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Kepuasan Pelanggan

Menurut Philip dan Kevin [13] yang dikutip dalam buku manajemen pemasaran, kepuasan pelanggan mengarah pada perasaan senang/kecewa terhadap sesuatu setelah membandingkan apa yang pikirkan pada produk/jasa dengan apa yang diharapkan seseorang. Pelanggan yang puas adalah pelanggan yang akan bertahan dengan produk/jasa dalam jangka waktu yang lama. Sebaliknya, pelanggan yang tidak puas akan pergi dari produk/jasa setelah kunjungan pertama mereka. Kepuasan pelanggan ini dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan yang berdampak pada tingkat penjualan.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah produk yang ditawarkan, pelayanan yang diberikan, dan iklan yang menarik[14]. Pelanggan akan puas jika produk yang ditawarkan adalah produk berkualitas. Pelayanan yang baik merupakan kunci utama untuk mendapatkan pelanggan yang loyal dan mencerminkan citra perusahaan dimata pelanggan. Pembuatan iklan yang menarik bertujuan untuk menarik pelanggan baru untuk menggunakan produk/jasa dari suatu perusahaan.

Pengukuran kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan tiga cara[15]. Pertama, melalui sistem sumbang saran untuk menghimpun keluhan dan masukan/saran dari pelanggan. Cara pertama ini bertujuan untuk memberikan kesempatan pada pelanggan dalam pemberian masukan berupa saran dan keluhan terhadap produk/jasa yang ditawarkan pada suatu perusahaan. Hasil dari sistem sumbang saran ini akan digunakan perusahaan sebagai ide dan masukan dalam mengatasi masalah yang dihadapi, khususnya permasalahan terkait produk/jasanya.

Berdasarkan artikel indikator kepuasan pelanggan[16], strategi yang digunakan dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan ada dua, yaitu: strategi ofensif dan defensif. Strategi ofensif merupakan strategi untuk menarik perhatian pelanggan dengan cepat melalui promo yang menarik dan menguntungkan. Promo tersebut dapat dilakukan melalui iklan di media sosial maupun billboard di lokasi strategis. Iklan media sosial ini digunakan untuk kepraktisan teknologi di era serba digital. Strategi defensif

digunakan untuk mempertahankan pelanggan yang ada dengan cara meningkatkan pelayanan dan fasilitas yang dibutuhkan pelanggan. Pemberian hadiah kepada pelanggan loyal perusahaan, pemberian ucapan selamat hari raya keagamaan, serta meningkatkan fasilitas dan pelayanan kepada pelanggan ini merupakan bentuk cara peningkatan yang dapat dilakukan perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu berusaha mendesain konsep dalam rangka meningkatkan kepuasan konsumen melalui kualitas pelayanan yang berkaitan erat dengan kinerja perusahaan atau organisasi. Konsep dalam mendesain strategi/program membutuhkan mekanisme/pendekatan yang kompleks. Banyak metode telah diaplikasikan para ahli pada penelitian terdahulu seperti SERVQUAL, IPA (*Importance Performance Analysis*), 7E-1M, dan 8E-1M. Namun *output*-nya masih sedikit memiliki keterbatasan dan seiring waktu terus berkembang sesuai kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Shindytya dan Budi dalam penelitiannya [17] untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan metode CSI (*Customer Satisfaction Index*). CSI ini akan didapatkan indeks kepuasan pelanggan. Jika indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh kurang dari 100% maka perlu dilakukan perbaikan. Perbaikan dapat dilakukan menggunakan pendekatan IPA (*Importance Performance Analysis*) yang menghasilkan beberapa atribut yang harus diperbaiki. Menurut Nitasari dalam penelitiannya [18] untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan menggunakan metode IPA dengan menentukan tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja kualitas atribut yang diteliti melalui perbandingan skor kinerja.

II.2 Kinerja Perusahaan

Perusahaan memberikan kepuasan kepada pelanggan terhadap produk/jasa yang mereka tawarkan. Hal ini bertujuan untuk memperoleh keuntungan karena kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Selain meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan diharapkan juga memberikan kepuasan kepada kinerja sumber daya manusianya. Faktor yang

mempengaruhi kinerja suatu perusahaan yaitu: efektifitas dan efisiensi; otoritas/wewenang; disiplin; inisiatif. Perusahaan harus memiliki cara untuk pengembangan kinerja karyawannya. Cara yang dapat dilakukan melalui pelatihan kerja sebagai media bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang akan dikerjakannya[19]. Tugas dan tanggung jawab yang dimaksud seperti pemahaman, keahlian, sikap, dan keterampilan.

Beberapa penelitian terkait kinerja perusahaan mengatakan pelatihan kerja, pengalaman, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Menurut Shiddiqi, Mansur, dan Wahono [19] dalam penelitiannya pelatihan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi pengalaman dan lingkungan kerja yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pengalaman dan keterampilan yang dimiliki karyawan maka membantu mempercepat pekerjaan dan mengefisienkan waktu. Selain itu sikap cermat dan teliti yang dimiliki karyawan dapat menimbulkan optimisme yang tinggi agar semangat dalam bekerja. Menurut Fitriani, Sumaryono, Derriawan [20] dalam upaya meningkatkan kualitas produk dengan mendapatkan kepuasan dari pelanggan dan menjaga kualitas penyimpanan produk di klinik. Metode yang digunakan adalah cara survei menggunakan kuesioner. Klinik dapat meningkatkan kemampuan petugas layanan perawatan, menjaga kebersihan klinik memastikan kenyamanan ruang tunggu untuk mendapatkan kepuasan pelanggan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, tentunya membutuhkan suatu strategi yang kompleks yang disusun dalam suatu program kerja yang berkelanjutan. Banyak cara telah diterapkan dan diaplikasikan oleh banyak perusahaan. Cara-cara ini berevolusi berdasarkan perkembangan seiring waktu. Dalam mendesain aturan, kebijakan, aturan, strategi membutuhkan suatu metode yang mampu mengakomodir setiap permasalahan pada suatu perusahaan. Beberapa pendekatan penyusunan strategi: melakukan pelatihan kerja, pengisian kuesioner sebagai survei, 7E-1M, dan 8E-1M.

II.3 Sejarah dan Konsep 9E-1M

II.3.1 Sejarah 9E-1M

Sistem operabilitas untuk menjamin dan meningkatkan efektivitas pertama kali dikembangkan oleh Goetsch [21] yang terdiri dari 3 elemen, yaitu: *engineering*, *educating the people*, dan *enforcing the law*. Kemudian ketiga elemen tersebut dikembangkan kembali oleh Soetisna[9] hingga menjadi 8 elemen atau biasa disebut dengan sistem 7E-1M. Elemen-elemen tersebut diantaranya: *engineering*; *educating the people*; *enforcing the law*; *empowering the people*; *enabling the system*; *engaging the top management to the system*; *endorsing the partners*; dan *maintaining the system and continuing the improvement*. Sistem 7E-1M ini pertama kali digunakan untuk menjamin dan meningkatkan efektivitas implementasi program K3. Setelah sistem 7E-1M dikenalkan dan digunakan dalam penelitian terkait evaluasi ergonomi dan perancangan fasilitas, sistem operabilitas mengalami pengembangan dengan penambahan satu elemen sebelum elemen *engineering*, yaitu *ears-up* sehingga sistem operabilitas menjadi 8E-1M.

Sistem operabilitas 8E-1M mengalami pengembangan kembali dengan penambahan satu elemen sebelum elemen *maintaining the system and carrying out continuous improvement*, yaitu *evaluating the system* sehingga sistem operabilitas menjadi 9E-1M. Sistem operabilitas 9E-1M ini telah digunakan oleh beberapa penelitian terdahulu namun dilingkup yang berbeda. Penelitian sebelumnya menggunakan metode 9E-1M pada lingkup peningkatan kinerja pada poliklinik jantung dan penyakit dalam di rumah sakit di kota Bandung. *State of the art* pada penelitian ini mencakup bidang penelitian pada kualitas jasa di klinik kecantikan di kota Bandar Lampung, dimana posisi tersebut belum ada penulis sebelumnya yang menulis hal serupa. Sistem operabilitas 9E-1M merupakan sistem holistik dan terintegrasi yang digunakan untuk menjamin dan meningkatkan efektifitas keberhasilan implementasi dari suatu program[22]. Program ini dapat berupa program baru ataupun program untuk usulan perbaikan. Sistem operabilitas 9E-1M ini dimaksudkan untuk mengefektifkan implementasi dari program terkait kualitas jasa.

Terdapat sepuluh elemen yang membentuk sistem operabilitas 9E-1M, yaitu: *ears-up*, *engineering*, *educating the people*, *enfocing the law*, *empowering the people*, *enabling the system*, *engaging the top management to the system*, *endorsing the partners*, *evaluating the system*, dan *maintaining the system and carrying out continuous improvement*.

II.3.2 Konsep 9E-1M

II.3.2.1 *Ears-up*

Dalam mengeksplorasi suatu masalah dibutuhkan diskusi, wawancara dan observasi pada pihak pihak yang terlibat pada suatu sistem/program. Hal ini penting untuk mengeksplorasi dan memperoleh informasi yang terkait dengan masalah yang muncul pada rangkaian proses dalam suatu sistem/program pada suatu organisasi. Oleh karena itu, indikator *ears-up* muncul dan kemudian dipertimbangkan sebagai salah satu elemen dalam 9E-1M. Tahapan *ears-up* terdiri dari pendeskripsian aktual pekerjaan, melakukan estimasi penyebab dan alternatif solusi, serta menentukan penyebab yang akan diselesaikan berdasarkan estimasi penyebab tersebut. Pendeskripsian aktual pekerjaan yang dilakukan yaitu membandingkan SOP dengan praktek pekerjaan. Estimasi penyebab dan alternatif solusi dilakukan melalui wawancara dan observasi langsung. Penentuan penyebab yang diselesaikan dilakukan dengan *focus group discussion*/rapat bersama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam suatu sistem/program.

II.3.2.2 *Engineering*

Engineering merupakan suatu kegiatan perbaikan menggunakan prinsip-prinsip *engineering*. Elemen *engineering* ini dilakukan perancangan berdasarkan pemahaman terhadap elemen pertama, yaitu *ears-up*. Perancangan yang dilakukan dengan sistem rinci yang mampu menanggulangi masalah yang ada dengan solusi terpilih pada elemen pertama.

II.3.2.3 *Educating The People*

Edukasi dapat dilakukan dengan kegiatan sosialisasi kepada pihak terkait sistem/program. Proses pada elemen ketiga ini menentukan kebijakan yang berkaitan dengan sosialisasi program dan memberikan panduan pelaksanaan sosialisasi. Hal ini penting karena bertujuan agar pihak-pihak terkait dapat memahami dan mengimplementasikan desain perbaikan yang sudah dibuat.

II.3.2.4 *Enforcing The Law*

Proses penegakkan aturan ini dikenal dengan istilah *enforcing the law*, dimana dilakukan untuk memastikan apakah desain perbaikan yang telah dibuat pada elemen ke dua sudah dipahami dan diterapkan dengan semestinya serta ditindaklanjuti laporan hasil pengawasan.

II.3.2.5 *Empowering The People*

Elemen ini melakukan pemberdayaan terhadap semua pihak, dimulai dari tim pelaksana hingga pemangku kepentingan di klinik. Pemberdayaan ini dilakukan untuk menghimpun semua saran atau ide-ide perbaikan yang belum dipertimbangkan dalam desain penentuan alternatif solusi pada elemen kedua. Hasil yang didapat dari sistem sumbang saran kemudian dianalisis dan dikembangkan bersama pihak terkait demi perbaikan yang berkelanjutan.

II.3.2.6 *Enabling The System*

Enabling the system merupakan tahap untuk memastikan bahwa perbaikan-perbaikan berjalan dengan semestinya secara berkelanjutan dengan peran pimpinan puncak (*top management*). Langkah ini berupa dukungan motivasi dari pimpinan terhadap sumber daya sangat dibutuhkan.

II.3.2.7 *Engaging The Top Management to The System*

Keterlibatan dan kedekatan pimpinan puncak dalam perbaikan yang akan/sedang dilakukan sangat penting dalam penarapan desain alternatif solusi. Pimpinan dapat menunjukkan keseriusan dan komitmen terhadap perbaikan yang dilakukan, serta dapat mengarahkan jalannya perbaikan agar sesuai dengan tujuan/cara/nilai perusahaan. Keterlibatan pimpinan ini dapat ditunjukkan dengan cara mengikuti rapat terkait perbaikan yang akan/sedang dilakukan atau melakukan sidak.

II.3.2.8 *Endorsing The Partners*

Endorsing the partners adalah usaha untuk melibatkan pihak-pihak dari luar perusahaan dalam sistem yang dilakukan perbaikan. Pihak tersebut dapat berupa pelanggan, iklan media sosial dan promosi melalui selebgram. Bagian ini merupakan upaya-upaya untuk membuat mitra bekerja sesuai dengan standar di perusahaan.

II.3.2.9 *Evaluating The System*

Evaluating the system merupakan tahapan evaluasi terhadap program-program yang sedang/telah dijalankan klinik. Evaluasi ini dilakukan secara berkala melalui rapat yang membahas mengenai desain alternatif solusi yang sudah dibuat.

II.3.2.10 *Maintaining The System and Carrying-Out The Continuous Improvement*

Pemeliharaan sistem dan perbaikan berkelanjutan ini dilakukan untuk menjaga agar sistem ini tetap berjalan sesuai SOP yang ada, serta menyempurnakan perbaikan yang dilakukan karena selalu terjadi perkembangan keadaan yang bisa saja menimbulkan permasalahan baru, secara berkala perlu dilakukan evaluasi dan revisi perbaikan sehingga sistem ini tetap bisa efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.