

## ORGANISATIONAL DESIGN FOR CHANGING BUSINESS ENVIRONMENTAL: IMPLEMENTASI SERVQUAL PADA KUALITAS LAYANAN PELANGGAN

( Studi Kasus : Operator Telepon Seluler Perusahaan Telekomunikasi di Jawa Timur )

Eko Nurmianto  
Hari Supriyanto  
Kris Yuliarto

### Abstrak

*Di masa krisis ekonomi saat ini lingkungan bisnis mengalami perubahan, jumlah pelanggan telepon seluler dapat menurun. Oleh karena itu, kualitas pelayanan yang baik merupakan solusi yang paling tepat bagi perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya (customer retention). Kemampuan perusahaan untuk menangkap keinginan konsumen dan memuaskannya menjadi hal yang mutlak diperlukan.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengenal pelanggan sebaik mungkin, mengetahui apa yang diinginkannya dan sejauh mana pelayanan yang telah diberikan sehingga muncul strategi 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 Surabaya dan Malang. Pengolahan data yang dilakukan adalah pembentukan segmen pelanggan berdasarkan besar tagihan (billing) dengan menggunakan metode K-Mean Cluster, pendefinisian profil 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 atau majalah, mudah dapat info tagihan, bebas gangguan saat bicara dan menu fasilitas dalam telepon seluler (Surabaya) sedangkan untuk Malang, yang harus dibenahi adalah musik kantor, surat kabar, kejelasan kejernihan suara, luas ruangan, salam ketika bertemu 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 Kunci: Service Quality, Kepuasan, Variabel Pelanggan, Persepsi.*

**Pendahuluan**

**Latar Belakang**

Remediasi resesi negara kita dapat dilakukan dengan berbagai proses, antara lain: merubah pola organisasi bisnis (Nurmianto, 1997), meningkatkan kualitas SDM Nurmianto, E. dan A. J. Tjahjoanggoro (1997), merubah pola manajemen kearah yang lebih ergonomis (Nurmianto, E dan H. Tarigan, 1998) dan merubah pola distribusi kearah ekspor (Gunarta dkk, 1999., Nurmianto dan Handayani, 1999).

Kualitas 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.

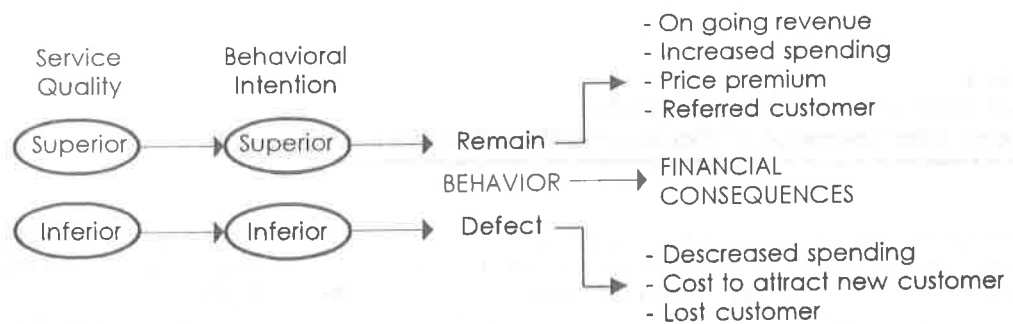
Setiap perusahaan akan berlomba-lomba untuk menarik pelanggan sebanyak mungkin, melakukan berbagai cara untuk

merebut pangsa pasar seluas mungkin. Apalagi dengan kondisi di Indonesia yang masih mengalami krisis ekonomi saat ini, jumlah pelanggan atau konsumen menjadi berkurang. Oleh karena itu, 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 bisnis 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 perlumbaan pangsa pasar yang lebih tinggi dari normal. Studi permulaan yang menggunakan PIMS

**Gambar 1.** Konsekuensi Kualitas Service terhadap Behavior dan Finance. Sumber : Zithami, Valerie A, Berry, Leonard A., dan Parasuraman, April 1996, *The Behavior Consequences of Service Quality, Journal of Marketing Strategy*.



---> Empirical link demonstrated in macro studies

(Profit Impact of Marketing Strategy) menunjukkan hubungan yang signifikan antara kualitas variabel servis dan profitabilitas.

Mengevaluasi dampak bertahannya kualitas pelayanan dengan mempertahankan pelanggan (*Customer retention*), akan membantu perusahaan menduga dampak secara finansial dari kualitas pelayanan.

Menurunkan tingkat kekurangan 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. Churcil, 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.

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

### Permasalahan

Dalam masa krisis ekonomi ini, jumlah pelanggan telepon selular dapat menurun. Oleh karena itu, tingkat persaingan 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). Mereka mempunyai keleluasaan untuk memilih perusahaan operator yang diinginkannya.

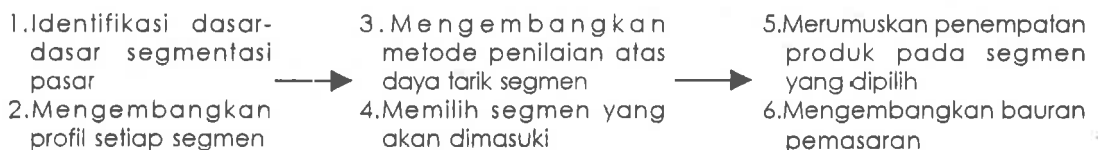
Untuk mendapatkan pelanggan dan mempertahankannya (*retention customer*), perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik (*superior*) bagi pelanggannya. Oleh karena itu, industri telekomunikasi sebagai perusahaan operator telepon seluler, harus merumuskan dan mengevaluasi kualitas pelayanan bagi pelanggannya.

### Tujuan

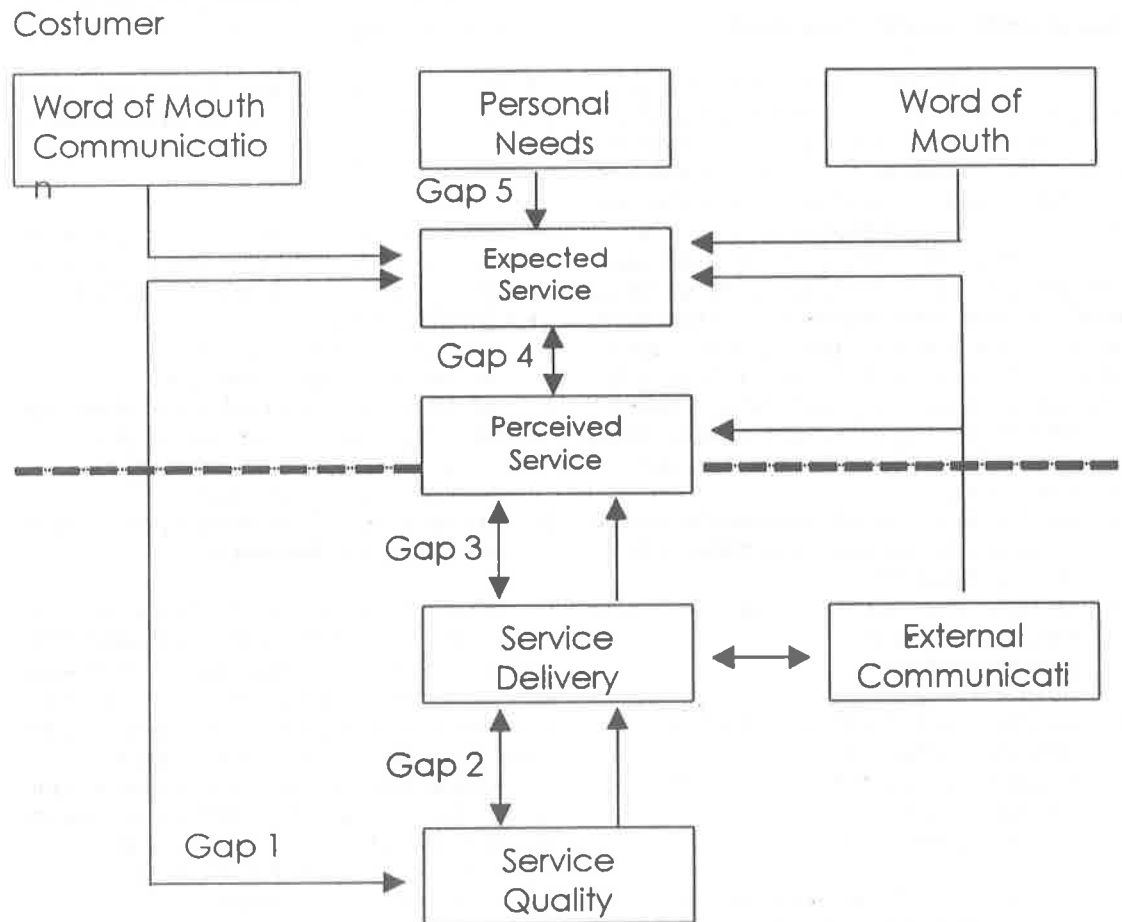
Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mencapai beberapa hal sebagai berikut :

1. Membagi pasar konsumen telepon genggam dalam beberapa segmen.
2. Menggambarkan karakteristik pelanggan setiap segmen.
3. Menentukan kualitas pelayanan (*service quality*) kantor pelayanan konsumen (*Customer Satisfaction Office*)
4. Menentukan faktor-faktor pelayanan yang dipentingkan dan faktor-faktor persepsi

### Gambar 2. Langkah-langkah segmentasi pasar (1-2), Penetapan pasar sasaran (3-4), dan penempatan pasar (5-6)



**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
- Gap 5. Service yang diharapkan - Service yang diterima

- palayanan menurut palanggannya.
5. Memberikan usulan strategi pemesaran yang efektif dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan berdasarkan segmentasi dan kulaita pelayanan yang telah dibuat.

### Service quality (Kualitas Pelayanan)

Jantung dari strategis pemasaran modern yakni segmenting (pembagian pasar), targeting (penentuan segmen pasar yang dilayani) dan positioning (penentuan posisi pasar). Ketiganya merupakan suatu langkah yang berurutan dan mengarah pada keberhasilan strategi pasar.

Pengertian pelayanan dapat dijelaskan sebagai aktivitas ekonomi yang memproduksi waktu, tempat, form atau kegunaan psikologis. Service bersifat tangible dan dapat mengalami kerusakan (perishable). Kriteria-kriteria untuk mengidentifikasi service adalah sebagai berikut :

1. Service menghasilkan output yang tangible.
2. Bersifat variable dan non standar output.
3. Dapat rusak
4. Service dikarakteristikan memiliki kontak dengan pelanggan yang sering, dalam proses pelayanannya.
5. Menjual ketramampilan secara langsung kepada pelanggan.
6. Mass production
7. Labor intrusiveness
8. Decentralization facility near customer
9. Measure of effectiveness
10. Quality control primarily process control
11. Expanded price basis
12. Customer participation.

Konsep tentang kualitas memang mengarah pada subyektivitas penilai, 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)

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 perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut (Churchill, J.R.,Gilberth,A.,1996) :

1. visi, komitmen dan suasana
2. penajaran dengan pelanggan
3. kemajuan 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 respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual 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.

### Pembentukan segmen pelanggan berdasarkan besarnya tagihan (billing)

Data yang dikumpulkan melalui kuisisioner, diolah dengan Quick Cluster, menghasilkan segmentasi seperti pada tabel 1.

**Tabel 1.**  
Pengelompokan responden  
dalam 3 segmen

SURABAYA	
Segmen	Jumlah responden
Pelanggan biasa	69
Pelanggan menengah	103
Pelanggan besar	20
MALANG	
Segmen	Jumlah responden
Pelanggan biasa	69
Pelanggan menengah	103
Pelanggan besar	20

**Tabel 2.**  
Variabel pelayanan yang  
dipentingkan oleh pelanggan CSO

No	Variabel	Variabel Pelayanan	Skor
1	Var 37	Ketepatan Jumlah Tagihan	6.42
2	Var 17	Jangkauan (Coverage area)	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 action 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

**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)

**Tabel 3.**  
**Variabel pelayanan yang dipentingkan**  
**pelanggan CSO Malang**

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 (coverage area)	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 (complaint)	6.10

menghasilkan rata-rata output (output mean )  
untuk setiap variabelnya, seperti dalam tabel  
2.

**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 Surabaya**

No	Variabel	Variabel Pelayanan	Skor
1	Var 32	Tanggapan karyawan atas keluhan (complaint)	5.82
2	Var 13	AC ruangan	5.60
3	Var 22	Kerapian karyawan	5.57
4	Var 1	Kemudahan syarat mendaftar	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 (coverage area)	5.44

**Tabel 5.**  
**Variabel persepsi layanan**  
**pelanggan CSO Malang**

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 (coverage area)	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	5.39

**Penghitungan Skor Gap**

Penghitungan dan pengolahan ini dimasukkan untuk mendapatkan suatu nilai

yang menunjukkan kualitas pelayanan yang dilakukan. Sedangkan perhitungan gap secara keseluruhan, didapatkan seperti dalam tabel (7)

**Tabel 6.**  
**Skor gap variabel-variabel pelayanan**  
**CSO Surabaya dan Malang**

No	Var	Variabel Pelayanan	CSO	
			Sby	Mlg
1	Var 1	Kemudahan syarat membeli kartu Halo	-0.61	1.67
2	Var 2	Kemudahan menjangkau lokasi perusahaan	0.32	2.49
3	Var 3	Tata ruang kantor	-0.26	-2.55
4	Var 4	Kebersihan ruang kantor	-0.28	-0.71
5	Var 5	Luas ruangan yang memadai	-1.66	-2.87
6	Var 6	Tersedianya komputer layar penuh	2.40	-0.55
7	Var 7	Musik dalam kantor	-1.00	-3.90
8	Var 8	TV dalam kantor	1.12	2.12
9	Var 9	Tanaman hias dalam kantor	0.76	-1.03
10	Var 10	Penerangan kantor yang memadai	-1.02	1.19



**Tabel 7.**  
**Skor gap secara keseluruhan**  
**CSO Surabaya dan Malang**

CSO	Skor Variabel		Skor Gap
	Harapan	Persepsi layanan	
Surabaya	5.15	4.30	-0.85
Malang	4.98	4.39	-0.57

**Pemetaan Variabel dalam Customer Windows**

Pemetaan ini dimasukkan 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 (Low priority - prioritas IV) mempunyai prioritas rendah untuk ditingkatkan.

**Tabel 8.**  
**Customer window**  
**variabel-variabel CSO Surabaya**

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

**Tabel 9.**  
**Customer window**  
**variabel-variabel CSO Malang**

Posisi	Variabel
Concertrate Here	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 Hallo Tepat waktu kirim tagihan Beli kartu Hallo langsung kring Pilihan kalimat blocking
Keep the Good Work	Komputer layar sentuh Mudah menjangkau lokasi perusahaan Kerapian karyawan Jam buka-tutup kantor TV kantor Rahasia data pelanggan Mudah bayar billing Mudah syarat membeli kartu Hallo AC ruangan Pengetahuan dan ketrampilan karyawan Penerangan kantor Karyawan memberikan alasan yang jelas Menu fasilitas bahasa asing
Possible Overkill dan Low Priority	Variabel yang lain

### Kesimpulan

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

1. Dalam rangka menurunkan prosentase keluhan (complaint) pelanggan CSO Surabaya 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 telepon seluler. 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 Malang, 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 Hallo, tepat waktu kirim tagihan, beli kartu Hallo langsung kring dan pilihan kalimat bloking. Prioritas kedua adalah mudah menjangkau lokasi perusahaan, kerapian karyawan, jam buka-tutup kantor, TV kantor, rahasia data pelanggan, mudah bayar billing, mudah syarat membeli kartu Hallo, 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 500ribu keatas dapat ditingkatkan dari nilainya, yaitu 9.7 %.
  3. Meskipun suatu perusahaan mempunyai karakteristik pokok yang sama dalam usahanya dengan perusahaan lain (cabang lain ), namun strategi pelayanan yang harus diberikan pada pelanggan adalah berbeda. 📄

#### DAFTAR PUSTAKA

- Chrchill, J.R., Gilberth, A. (1984) *Basic Marketing Research*, International Edition, The Dryden Press: Florida.
- Murdick Robert G., Wichern, Dean W., (1990) *Service Operation Management*, Allyn & Bacon.
- Parasuraman, Zeithaml, Valerie A., & L. Berry, Leonard (1990) *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectation*, The Free Press: New York.
- Parasuraman, Zeithaml, Valerie A., & L. Berry, Leonard (1994) *Reassessment of expectation as a comparison Standard in Measuring Service Quality : Implication for Further Research*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, hal 111 - 124.
- Parasuraman, Zeithaml, Valerie A., & L. Berry, Leonard (1996) *The Behavioral Consequences of Service Quality*, *Journal of Marketing*, Vol. 60, hal 31 - 46.
- Nurmianto, E. (1997) " Peran Ergonomi sebagai aspek dalam pengembangan organisasi manajemen bisnis" *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Kajian Bisnis 1997*, 21 - 22 Nopember, Pasca Sarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Nurmianto, E. dan A.J. Tjahjoanggoro (1997) "Peran Ergonomi - makro dalam Perancangan Organisasi untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Etika Bisnis" *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Kajian Bisnis 1997*, 21 - 22 Nopember, Pasca Sarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Nurmianto, E. dan H Tarigan (1997) "Program Manajemen Ergonomi Dalam Reformasi Bisnis dan Industri" *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Kajian Bisnis 1997*, 26-27 Juni, Pasca Sarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Gunarta IK, Nurmianto, E. Syairudin B, Mulyadi K, dan Handayani ML (1999) "Pengembangan Produk dan Rancang Bangun Tata letak Fasilitas Produksi untuk Peningkatan Usaha Kecil/Menengah dalam Memacu Ekspor Nasional". *Penelitian Program Matching Grant, Proyek ADB Loan No.1253 INO*.
- Nurmianto, E. dan Handayani ML (1999) " Modernisasi Usaha Industri Kecil Berskala Ekspor ", *Proceeding Seminar Nasional, FTI-ITS, Surabaya*.