

MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN BERFOKUS PADA KEPUASAN PELANGGAN

ERNI WIDAJANTI

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Globalization Economics have resulted progressively the increasing of strength of customer and market, and also affect at hyper competitions creation. Because with economics area globalization make economics without there is State boundary, so that facilitate entry of business perpetrator from within and abroad. To be able to stay in the middle of the hyper competition, of vital importance to company to be able to gratify its customer.

For the shake of reaching of satisfaction of customer, company cope to yield a product which later, be offered to the market. But product which on the market by an unwelcome company sometimes market, this matter happened because market will look for product matching with their desire and requirement so that consumer or market satisfied.

In effort reach excellence of competitive with focusing at satisfaction of customer, this matter have to represent the part of policy of company to create hand in glove relation with customer. And later, then this matter have to be inculcated in each company member individual to have desire serve customer eminently. Because this step can give customer benefit will satisfy because their requirement and desire fulfilled and satisfied customer of loyal to company.

Keywords: *customer satisfaction, global market, free trade*

PENDAHULUAN

Saat ini sudah bukan rahasia lagi bahwa perusahaan hidup dari pelanggan. Oleh sebab itu kepuasan pelanggan seringkali menjadi prioritas bagi setiap perusahaan. Demi tercapainya kepuasan pelanggan, perusahaan berupaya untuk menghasilkan suatu produk yang kemudian ditawarkan kepada pasar. Namun produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan terkadang tidak disukai pasar, hal ini terjadi karena pasar akan mencari produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka sehingga pasar atau konsumen merasa puas. Sehingga yang menjadi persoalan di sini adalah bagaimana mempertemukan keinginan dan kebutuhan pasar dengan produk-produk perusahaan agar pasar atau konsumen dapat terpuaskan dan akan mendorong pembelian ulang periode berikutnya.

Dalam rangka mempertemukan produk perusahaan dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, perusahaan perlu memahami bahwa telah terjadi pergeseran-pergeseran karena dampak dari pasar global dan perdagangan bebas, dalam diri konsumen, pesaing, peraturan pemerintah maupun internal perusahaan sendiri.

DAMPAK ADANYA PASAR GLOBAL DAN PERDAGANGAN BEBAS

Dengan adanya pasar global dan perdagangan bebas mau tidak mau baik pasar maupun perusahaan diwarnai dengan perkembangan dan perubahan dalam perekonomian. Di mana perusahaan akan dituntut agar segera dapat merespon perkembangan dan perubahan-perubahan yang ada agar perusahaan dapat tetap hidup bahkan dapat memenangkan persaingan. Perubahan yang sangat terlihat saat ini adalah peralihan fokus dari *seller's market* ke *buyer's market*. Hal ini ditandai dengan paling tidak ada empat perubahan penting yang mengarah pada semakin kuatnya posisi pasar yaitu (Fandy Tjiptono, 2002:3):

1. Perkembangan teknologi informasi yang pesat
Dengan perkembangan teknologi informasi memudahkan produsen untuk mengakses konsumen di manapun mereka berada, di sisi lain perkembangan teknologi informasi justru akan mempersulit para praktisi pemasaran untuk memelihara dan mengembangkan produk dan mereknya. Hal ini disebabkan karena kemajuan yang pesat dibidang teknologi informasi menyebabkan pengelolaan produk dan merek yang sudah lama ada kini menjadi tidak mudah karena konsumen sudah memperoleh begitu banyak informasi tentang produk dan produsen.
2. Persaingan bisnis yang semakin ketat
Di era perdagangan bebas seperti saat ini, persaingan antar perusahaan tidak pernah berakhir, bahkan satu dengan yang lainnya senantiasa berusaha saling mengungguli. Oleh karena itu setiap perusahaan mutlak harus memiliki keunggulan kompetitif yang unik. Selain itu perusahaan diharuskan untuk selalu mengembangkan daya inovasinya untuk memunculkan hal-hal yang baru, tidak hanya sekedar mempertahankan keunggulan yang sudah ada.
3. Pelanggan yang semakin terdidik
Saat ini sudah terlihat adanya pergeseran dalam perilaku konsumen, di mana saat ini konsumen menghendaki produk-produk yang berkualitas tinggi yang didukung dengan pelayanan prima dan harga yang kompetitif. Tuntutan-konsumen tersebut tidak bersifat statis akan tetapi semakin lama tuntutan konsumen akan semakin meningkat.
4. Adanya pergeseran pandangan mengenai kualitas
Saat ini kualitas mulai dilihat dari sudut pandang konsumen atau pelanggan, bukan sekedar dari sudut pandang perusahaan. Artinya kualitas bukan hanya merupakan penyesuaian internal terhadap standar teknis kualitas, yang dibarengi dengan penyesuaian terhadap spesifikasi yang dikaitkan dengan dengan produktivitas manufaktur. Namun saat ini kualitas lebih dipandang sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan barang, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

PERGESERAN PEREKONOMIAN LAMA KE PEREKONOMIAN BARU

Pergeseran perekonomian dari perekonomian lama (di mana kegiatan perekonomian didasarkan pada revolusi industri dan pada pengelolaan industri pabrik dengan menerapkan sejumlah prinsip dan praktik-praktik tertentu demi keberhasilan operasi pabrik mereka: produk yang standar, untuk menurunkan biaya,

memperluas ukuran pasar guna mencapai skala ekonomi, cenderung mengulang prosedur dan kebijakan dalam setiap pasar geografis untuk efisiensi dan perusahaan dikelola secara hirarkis) menjadi perekonomian baru (di mana kegiatan perekonomian didasarkan pada revolusi digital dan manajemen informasi) telah memberikan serangkaian kemampuan yang sama sekali baru ke tangan konsumen dan pelaku bisnis. Di mana konsumen saat ini memiliki kemampuan-kemampuan dan fasilitas-fasilitas yang lebih dibandingkan dengan perekonomian lama. Kemampuan-kemampuan baru konsumen yang tidak dimiliki dalam perekonomian lama tersebut antara lain (Philip Kotler, 2005: 2):

1. Kenaikan kecakapan membeli yang berarti
Para pembeli dewasa ini hanya berjarak satu kali klik, ketika mereka membandingkan harga dan atribut para pesaing yaitu melalui internet yang hanya dalam hitungan detik.
2. Barang dan jasa yang tersedia lebih beragam
Saat ini seseorang dapat memesan hampir apa saja yang mereka inginkan dan butuhkan melalui internet, bahkan seseorang dapat memesan barang-barang tersebut dari mana saja diseluruh dunia. Hal ini membantu orang yang tinggal di negara-negara yang memiliki tawaran berupa barang dan jasa yang terbatas dapat menghemat biaya. Itu juga berarti bahwa para pembeli di negara-negara dengan harga tinggi dapat menurunkan biaya mereka dengan memesan di negara-negara dengan harga yang lebih rendah.
3. Banyak sekali informasi praktis tentang apa saja
Orang dapat membaca hampir semua surat kabar dalam bahasa apa saja dari berbagai penjuru dunia, mereka dapat mengakses secara *online* ensiklopedia, informasi medis, peringkat film dan sumber informasi lain yang tidak terhitung.
4. Lebih mudah berinteraksi dan menempatkan serta menerima pesanan
Para pembeli dewasa ini dapat menyampaikan pesanan mereka dari rumah, kantor, telepon seluler dan pesanan-pesanan tersebut dapat dikirim ke rumah atau kantor mereka secepatnya.
5. Kemampuan membandingkan berbagai catatan tentang produk dan jasa
Para pelanggan saat ini dapat memasuki ruang obrolan yang memusatkan pada minat bersama dan pertukaran informasi serta pendapat.

Sedangkan perusahaan dewasa ini juga memiliki serangkaian kemampuan baru, antara lain (Philip Kotler, 2005: 3):

1. Perusahaan-perusahaan dapat mengoperasikan saluran informasi dan penjualan baru yang ampuh dengan jangkauan geografis yang meningkat pesat untuk menginformasikan dan mempromosikan bisnis dan produk mereka, hal ini bisa dilakukan dengan membuat satu atau lebih situs *web*. Dalam situs *web* tersebut perusahaan dapat menginformasikan tentang daftar produk dan jasanya, riwayatnya, filosofi bisnisnya, peluang kerjanya dan informasi lain yang penting kepada para pengunjung bahkan informasi yang banyak tanpa batas.
2. Perusahaan dapat mengumpulkan informasi yang lebih lengkap dan lebih kaya tentang pasar, pelanggan, calon pelanggan dan pesaing. Selain itu perusahaan juga dapat mengadakan riset pemasaran dengan cara yang sama sekali baru dengan menggunakan internet.

3. Perusahaan dapat mempermudah dan mempercepat komunikasi internal di kalangan karyawan mereka.
4. Perusahaan dapat berkomunikasi dua arah dengan para pelanggan dan calon pelanggan dan bertransaksi secara lebih efisien. Hal ini terjadi karena semakin banyak perusahaan yang sudah memasang ekstranet ke para pemasok dan distributor untuk mengirim dan menerima informasi, memasukkan pemesanan dan melakukan pembayaran secara lebih efisien. Demikian juga halnya dengan pemasangan internet sehingga dapat mempermudah individu-individu untuk mengirim pesan *e-mail* kepada perusahaan dan menerima jawabannya.
5. Perusahaan sekarang mampu mengirimkan iklan, kupon, sampel dan informasi kepada para pelanggan yang telah meminta semuanya itu atau yang telah mengizinkan perusahaan untuk mengirimkannya.
6. Perusahaan dapat menyesuaikan tawaran dan layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
7. Perusahaan dapat memperbaiki pembelian, perekrutan, pelatihan dan komunikasi internal dan eksternal. Dengan menggunakan internet perusahaan dapat membandingkan harga-harga penjual dan membeli barang melalui pelelangan atau dengan mengajukan syarat-syarat yang mereka tentukan, perusahaan dapat merekrut karyawan baru, perusahaan dapat menyediakan produk-produk melalui internet yang dapat di-*download* kepada karyawan, dealer, agen sehingga produk mereka dapat dengan mudah dimutakhirkan.
8. Perusahaan dapat memperbaiki logistik dan operasi mereka secara besar-besaran sehingga dapat sangat menghemat sekaligus memperbaiki kecermatan dan mutu layanan.

Kemampuan-kemampuan baru yang dimiliki oleh para konsumen maupun perusahaan-perusahaan tersebut akan mengakibatkan munculnya bentuk-bentuk pemasaran dan bisnis yang sama sekali baru. Dalam tabel di bawah ini dapat dilihat keyakinan bisnis utama dalam perekonomian lama dan bagaimana pergeseran keyakinan itu.

TABEL I
PEREKONOMIAN LAMA versus PEREKONOMIAN BARU

PEREKONOMIAN LAMA	PEREKONOMIAN BARU
Diorganisasi berdasarkan unit produk	Diorganisasi berdasarkan segmen pelanggan
Berfokus pada transaksi yang menghasilkan laba	Berfokus pada nilai masa hidup pelanggan
Melihat terutama pada skor keuangan	Melihat juga pada skor pemasaran
Berfokus pada pemegang saham	Berfokus pada pemercaya (<i>stakeholder</i>)
Departemen pemasaran melakukan pemasaran	Setiap orang melakukan pemasaran
Membangun merek melalui iklan	Membangun merek melalui kinerja
Berfokus pada mendapatkan pelanggan	Berfokus pada mendapatkan pelanggan
Tidak ada ukuran kepuasan pelanggan	Mengukur tingkat kepuasan dan bertahannya pelanggan
Janji besar, penyerahan kecil	Janji kecil penyerahan besar

Sumber: Philip Kotler, 2005:43

Selain perubahan dalam praktik-praktik bisnis tersebut di atas dalam hal praktik-praktik pemasaran juga berubah yaitu praktik pemasaran sudah memasuki era: e-bisnis. e-bisnis menggambarkan penggunaan sarana dan *platform* elektronik untuk melakukan bisnis perusahaan.

NILAI PELANGGAN DAN KEPUASAN PELANGGAN

Dengan adanya pergeseran-pergeseran perekonomian tersebut di atas, juga mengakibatkan perubahan perilaku konsumen dalam memutuskan pembelian terhadap suatu produk. Untuk memahami nilai dan kepuasan pelanggan, perusahaan haruslah terlebih dahulu mengenali perilaku pelanggan dalam membeli produk atau jasa perusahaan. Tetapi mengenali perilaku konsumen tidaklah mudah, kadang mereka terus terang menyatakan kebutuhan dan keinginannya, namun sering pula mereka bertindak sebaliknya. Untuk itu para pemasar perlu mempelajari keinginan, persepsi, preferensi dan perilakunya dalam berbelanja.

Untuk dapat memahami perilaku pelanggan ini ada baiknya, kita tinjau dulu pengertian perilaku konsumen menurut James F. Engel, dkk (1994) adalah “Perilaku konsumen sebagai tindakan yang langsung terlibat dalam mendapatkan, mengkonsumsi, dan menghabiskan produk dan jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan menyusuli tindakan ini” (James F. Engel, dkk, 1994: 3). Sedangkan *The American Marketing Association* mendefinisikan perilaku konsumen sebagai berikut: “Perilaku konsumen merupakan interaksi antara afeksi dan kognisi, perilaku dan lingkungannya di mana manusia melakukan kegiatan pertukaran dalam hidup mereka” (Nugroho J Setiadi, 2003: 3).

Perilaku konsumen dalam memutuskan pembelian produk atau jasa sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor: kebudayaan, sosial, pribadi dan psikologi dari pembeli. Di mana sebagian besar faktor-faktor ini tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Bahkan sekarang ini dalam membeli suatu produk, konsumen atau pelanggan selalu berupaya memaksimalkan nilai (*value*) yang mereka rasakan. Sedangkan “nilai pelanggan (*customer delivered value*) adalah selisih antara nilai total dan biaya total yang timbul dari pembelian dan pemakaian barang dan jasa oleh pelanggan” (Fandy Tjiptono, 2002: 6). Nilai total terdiri atas nilai yang diperoleh dari produk (*product value*), pelayanan atau jasa (*service value*), personil penjualan (*personnel value*) dan citra perusahaan (*image value*). Sedangkan biaya total meliputi harga yang harus dibayarkan (*monetary price*), biaya waktu (*time cost*), biaya energi yang dikeluarkan (*energy cost*) dan biaya psikis atau batiniah (*psychic cost*). Nilai pelanggan ini selanjutnya berperan penting sebagai *key driver* bagi perbaikan berkesinambungan dan penataan ulang proses bisnis (*business process reengineering*). Hal ini dikarenakan nilai pelanggan senantiasa berubah-ubah dengan tingkat perubahan yang sangat cepat dalam lingkungan global.

Tawaran dari produsen akan berhasil jika memberikan nilai dan kepuasan kepada para pembeli sasaran. Pembeli memilih di antara beraneka ragam tawaran yang dianggap memberikan nilai yang paling banyak. Sedangkan nilai dapat juga dilihat sebagai kombinasi mutu, jasa dan harga (QSP: *Quality, Service, Price*), yang disebut tiga serangkai nilai pelanggan. Secara lebih khusus lagi Kotler

mendefinisikan “Nilai (*Value*) sebagai rasio antara banyaknya yang diperoleh pelanggan dan banyaknya yang diberikan pelanggan” (Philip Kotler, 2005: 13). Lebih lanjut Kotler mengemukakan bahwa pemasar dapat meningkatkan nilai tawaran pelanggan dengan beberapa cara, yaitu: meningkatkan manfaat, menurunkan biaya, meningkatkan manfaat dan menurunkan biaya, meningkatkan manfaat lebih besar daripada kenaikan biaya atau dengan menurunkan manfaat lebih kecil daripada penurunan biaya.

Sedangkan “Kepuasan adalah perasaan seseorang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (hasil) yang diharapkan” (Philip Kotler, 2005: 14). Lebih lanjut Kotler mengemukakan bahwa apabila kinerja berada di bawah harapan, maka pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, maka pelanggan puas. Dan jika kinerja melebihi harapan, maka pelanggan amat puas atau senang. Penjelasan tentang kepuasan pelanggan lebih terinci bila kita mencermati deskripsi kepuasan pelanggan dari *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* (2000) dalam Fandy Tjiptono (2005: 195) demikian: “Kepuasan sebagai: *the good feeling that you have when you achieved something or when something that you wanted to happen does happen, the act of fulfilling a need or desire dan an acceptable way of dealing with a complaint, a debt, an injury, etc*”.

Dari definisi kepuasan tersebut terlihat ada tiga komponen utama, yaitu:

1. kepuasan pelanggan merupakan respons (emosional atau kognitif),
2. respons tersebut menyangkut fokus tertentu (ekspektasi, produk, pengalaman konsumsi dan seterusnya), dan
3. respons terjadi pada waktu tertentu (setelah konsumsi, setelah pemilihan produk atau jasa, berdasarkan pengalaman akumulatif dan lain-lain).

Agar dapat memang di tengah persaingan yang semakin ketat dan perubahan-perubahan perekonomian perusahaan penting sekali perusahaan dapat mencapai tingkat kepuasan pelanggan. Karena bila perusahaan sangat memperhatikan kepuasan pelanggan, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak manfaat, antara lain:

1. Reputasi perusahaan semakin positif di mata masyarakat pada umumnya dan masyarakat pada khususnya.
2. Dapat mendorong loyalitas pelanggan.
3. Memungkinkan tercapainya rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan, sehingga akan semakin banyak orang yang akan membeli dan menggunakan produk perusahaan.
4. Meningkatkan volume penjualan dan keuntungan.
5. Hubungan antara perusahaan dan para langganannya menjadi harmonis.
6. Mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja dengan tujuan serta kebanggaan yang lebih baik.
7. Menekan biaya melayani pelanggan sebagai dampak dari faktor familiaritas dan relasi khusus dengan pelanggan.
8. Terbukanya peluang melakukan penjualan silang (*cross-selling*) produk.

KIAT MENANGANI KELUHAN PELANGGAN

Saat ini semakin disadari bahwa pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan aspek vital dalam rangka bertahan hidup di arena bisnis dan memenangkan persaingan. Meskipun demikian tidaklah mudah untuk mewujudkan kepuasan konsumen secara menyeluruh. Hal ini terbukti meskipun produsen atau perusahaan sudah melakukan yang terbaik bagi konsumennya, namun masih saja ada ketidakpuasan konsumen. Yang lebih menyulitkan lagi bagi perusahaan karena ketidakpuasan konsumen tersebut tidak selalu diungkapkan dengan menyampaikan keluhan atau komplain secara langsung kepada perusahaan yang bersangkutan, namun konsumen yang merasa tidak puas atas produk perusahaan menyebarkan pengalaman buruknya kepada masyarakat luas, baik melalui media masa, pengaduan kepada lembaga konsumen maupun pengadilan. Berikut ini beberapa contoh kemungkinan tindakan yang dilakukan pelanggan atau konsumen yang merasa tidak puas terhadap produk atau jasa perusahaan (Fandy Tjiptono, 2002: 40).

1. Pelanggan tidak melakukan apa-apa
Konsumen yang tidak puas tidak menyampaikan keluhan, tetapi mereka praktis tidak akan membeli atau menggunakan lagi produk atau jasa perusahaan yang bersangkutan, mereka cenderung akan beralih ke produk pesaing.
2. Pelanggan akan menyampaikan keluhan
Ada beberapa faktor yang mempengaruhi apakah seseorang konsumen atau pelanggan yang tidak puas akan menyampaikan keluhan atau tidak:
 - a. Derajat kepentingan konsumsi yang dilakukan
Hal ini menyangkut derajat pentingnya produk yang dikonsumsi dan harganya bagi konsumen, waktu yang dibutuhkan untuk mengkonsumsi produk serta *social visibility*. Apabila derajat kepentingan, biaya dan waktu yang dibutuhkan relatif tinggi maka kuat kecenderungannya bahwa pelanggan akan menyampaikan keluhannya.
 - b. Tingkat ketidakpuasan pelanggan
Semakin tinggi tingkat ketidakpuasan pelanggan, semakin besar kemungkinan pelanggan akan menyampaikan keluhan.
 - c. Manfaat yang diperoleh
Apabila manfaat yang akan diperoleh dari penyampaian keluhan besar, maka semakin besar pula kemungkinan pelanggan akan menyampaikan keluhannya.
 - d. Pengetahuan dan pengalaman
Hal ini meliputi jumlah pembelian sebelumnya, pemahaman akan produk, persepsi terhadap kemampuan sebagai konsumen dan pengalaman komplain sebelumnya. Semakin pelanggan memiliki pengetahuan dan pengalaman komplain sebelumnya, maka akan semakin besar kemungkinan pelanggan akan menyampaikan keluhannya.
 - e. Sikap pelanggan terhadap keluhan atau komplain
Pelanggan yang bersifat positif terhadap penyampaian keluhan, biasanya sering menyampaikan keluhannya karena yakin akan manfaat positif yang akan diterimanya.

- f. Tingkat kesulitan dalam mendapatkan ganti rugi

Faktor ini mencakup waktu yang dibutuhkan, gangguan terhadap aktivitas rutin yang dijalankan dan biaya yang dibutuhkan untuk menyampaikan keluhan. Apabila tingkat kesulitan tinggi, maka pelanggan cenderung untuk tidak menyampaikan keluhannya.

- g. Peluang berhasil dalam menyampaikan keluhan

Bila pelanggan merasa peluang keberhasilan dalam menyampaikan keluhan sangat kecil, maka pelanggan cenderung tidak melakukannya. Tetapi sebaliknya bila pelanggan merasa peluang keberhasilan dalam menyampaikan keluhannya besar, maka pelanggan cenderung akan menyampaikan keluhannya.

Sedangkan keluhan yang disampaikan pelanggan berhubungan dengan adanya ketidakpuasan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori:

1. *Voice Response*

Voice response ini meliputi usaha menyampaikan keluhan secara langsung dan atau meminta ganti rugi kepada perusahaan yang bersangkutan.

2. *Private Response*

Dalam *private response* tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pelanggan antara lain: memperingatkan atau memberitahu kolega, teman atau keluarganya mengenai pengalamannya dengan produk atau jasa perusahaan yang bersangkutan.

3. *Third-party Response*

Dalam *third-party Response* tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pelanggan antara lain: usaha meminta ganti rugi secara hukum, mengadu lewat media masa, secara langsung mendatangi lembaga konsumen, instansi hukum dan sebagainya.

Dalam usaha menangani keluhan pelanggan perusahaan dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Empati terhadap pelanggan yang marah

Dalam menghadapi pelanggan yang emosi atau marah, perusahaan perlu bersikap empati, karena bila tidak, maka situasi akan bertambah runyam. Untuk itu perlu diluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan mereka dan berusaha memahami situasi yang dirasakan oleh pelanggan tersebut. Sehingga permasalahan yang dihadapi menjadi jelas dan pemecahan yang optimal dapat diupayakan bersama.

2. Kecepatan dalam penanganan keluhan

Kecepatan dalam penanganan keluhan sangat penting dilakukan, karena kalau tidak rasa tidak puas pelanggan akan menjadi permanent dan tidak dapat diubah lagi. Sedangkan bila keluhan dapat ditangani dengan cepat, maka ada kemungkinan pelanggan tersebut menjadi puas. Dan apabila pelanggan merasa puas terhadap penanganan keluhannya, maka besar kemungkinannya mereka akan menjadi pelanggan perusahaan kembali.

3. Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan

Perusahaan harus memperhatikan aspek kewajaran dalam hal biaya dan kinerja

jangka panjang. Hasil yang diharapkan tentunya adalah situasi “win-win” di mana pelanggan dan perusahaan sama-sama diuntungkan.

4. Kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi perusahaan
Hal ini sangat penting bagi pelanggan untuk menyampaikan komentar, saran, kritik, pertanyaan dan keluhannya.

C. MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam usaha meningkatkan keunggulan bersaing melalui pemenuhan kepuasan pelanggan, antara lain:

1. Perusahaan memberikan pelayanan yang baik demi kepuasan pelanggan
Dalam hal ini salah satu tugas pokok yang perlu diperhatikan adalah pengawasan yaitu memantau produk dari pengadaan bahan, proses produksi sampai dengan produk itu didistribusikan ke pasar. Karena dengan pengawasan yang baik, akan memungkinkan cepat diketahuinya suatu kesalahan yang terjadi dalam suatu bagian. Sehingga kesalahan relatif mudah ditangani.
2. Menyusun struktur organisasi yang flat/datar/horisontal
Kegagalan dalam mendeteksi penyimpangan atau kesalahan di perusahaan umumnya ditemui pada bentuk organisasi piramida. Hal ini disebabkan karena jumlah bawahan yang berlebihan, sehingga pengawasan dan pengendalian menjadi tidak efektif. Oleh karena itu untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, perlu disusun struktur organisasi yang lebih datar. Hal ini bisa dilakukan dengan cara:
 - a. Mengurangi jumlah orang ditiap-tiap lapisan yang ada.
Tujuannya adalah untuk menekan biaya agar lebih hemat dan kompetitif serta membuat perusahaan bisa lebih gesit karena komunikasi antar departemen dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat dan lebih mudah.
 - b. Melakukan *functional streaming (downsizing)* yaitu memperkecil ukuran perusahaan tanpa memperkecil fungsi-fungsi didalamnya. Hal ini bisa dilakukan antara lain dengan otomatisasi yaitu dengan mengganti mesin atau komputer untuk mengganti tenaga manusia, terutama bila persaingan sudah semakin ketat dan kompleks.
 - c. Menghilangkan beberapa lapisan sekaligus.
Sebagai akibat dari menghilangkan beberapa lapisan sekaligus adalah rentang kendali semakin meningkat, yang selanjutnya berpengaruh terhadap mutu kerja karyawan.
3. Mengurangi *time to acceptance* pelanggan
Hal ini tidak saja dilakukan dengan mempercepat atau memperpendek waktu tunggu pelanggan atas pesannya dan memangkas rentang waktu antara peluncuran produk baru dan *consumer awareness*, antara *consumer awareness* dan *product adoption* di pasar sasaran, tetapi juga dengan merespon kemauan pelanggan dengan cepat. Hal ini bisa terwujud bila perusahaan menganggap pelanggan sebagai mitra untuk mengembangkan produk. Di mana perusahaan dapat melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk sedini

mungkin sehingga perusahaan dapat menterjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan ke dalam produk yang akan dihasilkan.

4. Kemudahan bagi pelanggan untuk mengakses perusahaan

Hal ini bisa dilakukan dengan membuka pelayanan telepon *hot line* bagi pelanggan atau memanfaatkan E-mail dan jaringan internet. Karena dengan memanfaatkan keunggulan teknologi informasi, perusahaan dapat melakukan dialog intensif dan interaktif dengan pelanggan untuk pengembangan produk-produk baru serta menjalin hubungan yang lebih langgeng. Sedangkan kemudahan diakses ini berkaitan erat dengan pengumpulan informasi (masukan, saran dan umpan balik dari pelanggan) dan penanganan keluhan-keluhan secara efektif.

5. Penerapan sistem pemasaran terpadu (*Coordinated marketing*)

Hal ini didasari bahwa pemasaran saat ini bukan lagi spesifik bidang kerja bagian pemasar saja, tetapi juga seluruh karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu memberikan total human reward kepada karyawan yang dapat berupa system penilaian kerja yang adil, penghargaan untuk meningkatkan rasa percaya diri karyawan, jalur karir yang jelas, memberi otonomi, wewenang dan kepercayaan kepada setiap karyawan serta memberi keleluasaan kepada karyawan untuk melakukan sesuatu untuk memuaskan pelanggan. Hal ini juga bisa dilakukan dengan memberikan imbalan berupa gaji dan tunjangan yang terkait dengan kinerja karyawan. Perusahaan berharap dari pemberian segala bentuk reward tersebut karyawan akan puas, karena karyawan yang puas akan cenderung bersikap loyal, produktif dan memiliki rasa kepemilikan yang disertai inisiatif dan kerja kreatif untuk memajukan perusahaan. Rasa kepemilikan ini juga akan mendorong karyawan akan memberikan nilai lebih dan terbaik dalam pelayanannya kepada pelanggan. Semuanya ini mengarah pada terciptanya kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga terwujud bisnis yang berkelanjutan.

6. Perbaiki kualitas

Dalam hal perbaikan kualitas dapat dilakukan dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM atau *Total Quality Management*) yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Berhubungan dengan perbaikan kualitas melalui manajemen mutu terpadu Heizer dan Render (1999, 82) mengemukakan bahwa TQM merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM juga menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus menerus ingin mencapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang kesemuanya itu sangat penting bagi kepuasan pelanggan. Sedangkan agar penerapan TQM dapat efektif, terdapat enam konsep program yang disarankan, yaitu:

a. Perbaiki yang terus menerus

TQM membutuhkan perbaikan yang terus menerus tidak pernah berhenti yang meliputi orang, peralatan, pemasok, bahan dan prosedur.

- b. **Pemberdayaan karyawan**
Pemberdayaan karyawan bisa dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, pemberdayaan adalah proses pengembangan sumberdaya manusia (SDM) dalam rangka pemberian tanggung jawab yang lebih besar bagi karyawan. Dengan kata lain pemberdayaan dapat mengoptimalkan kapasitas dan kompetensi karyawan yang ikut memperkuat manajemen dan bisnis. Kedua, pemberdayaan adalah bagian dari usaha manajemen untuk membekali SDM dengan sikap yang berorientasi kepada pelanggan karena pelanggan atau pasar adalah sumber utama pendapatan perusahaan. Tujuan akhir dari usaha pemberdayaan karyawan adalah menghasilkan SDM dengan kompetensi tinggi yang akan memiliki nilai tambah yang akan dipakai untuk menghasilkan kinerja, produk, jasa atau pelayanan dengan nilai tambah. Sehingga apa yang ditawarkan kepada pelanggan bisa memberi nilai yang dapat menjamin tercapainya kepuasan pelanggan.
- c. **Benchmarking (Patokan)**
Pengenalan patokan ini meliputi: pemilihan produk standar, jasa, biaya/kebiasaan yang mewakili suatu kinerja terbaik dari proses atau aktivitas yang serupa dengan proses atau aktivitas perusahaan.
- d. **Just In Time**
Sistem *Just In Time* didesain untuk memproduksi dan mengantarkan barang saat mereka dibutuhkan.
- e. **Konsep Taguchi**
Dalam konsep Taguchi, disebutkan bahwa hampir dari semua masalah kualitas merupakan hasil produk dan desain proses yang buruk. Sehubungan dengan hal tersebut Taguchi memberikan tiga konsep yang bertujuan untuk memperbaiki produk dan proses, yaitu: 1) ketangguhan kualitas maksudnya adalah produk yang dibuat secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan terlepas dari kondisi yang kurang baik pada proses produksinya, 2) Fungsi kerugian kualitas, yaitu sebuah fungsi matematis yang mengidentifikasi semua biaya yang berkaitan dengan kualitas yang buruk dan menunjukkan bagaimana biaya ini meningkat sejalan dengan kualitas produk yang menjauh dari keinginan pelanggan. 3) Kualitas berorientasi target, yaitu sebuah filosofi perbaikan yang terus menerus untuk menjadikan produk tepat sesuai target.
- f. **Pengetahuan mengenai alat-alat TQM**
Untuk memberdayakan karyawan dan menerapkan TQM sebagai sebagai suatu usaha yang berlanjut, setiap orang dalam organisasi harus dilatih teknik-teknik TQM.

D. KESIMPULAN

Globalisasi perekonomian telah mengakibatkan semakin meningkatnya kekuatan pasar dan pelanggan, selain itu globalisasi juga berdampak pada terciptanya *hyper competitions*. Karena dengan globalisasi dibidang perekonomian menjadikan perekonomian tanpa ada batas Negara, sehingga memudahkan

masuknya pelaku bisnis dari dalam dan luar negeri. Untuk dapat bertahan di tengah *hyper competition* tersebut, sangat penting bagi perusahaan untuk dapat memuaskan pelanggannya. Karena bila perusahaan tidak dapat memuaskan pelanggannya, maka pelanggan akan beralih ke produk atau jasa pesaing bahkan pelanggan akan mengatakan ketidakpuasan mereka terhadap produk atau jasa perusahaan terhadap pihak lain. Tetapi sebaliknya bila perusahaan dapat memenuhi kepuasan pelanggan, maka perusahaan dapat menjalin kerja sama jangka panjang dengan pelanggan. Banyak cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggannya, antara lain: menerapkan pendekatan dan pelayanan pelanggan secara efektif, bahkan organisasi-organisasi global telah menerapkan TQM dan alat-alat manajemen lainnya untuk mendekati dan mendengar pelanggan demi kinerja yang lebih baik dan perbaikan mutu, perusahaan dapat menciptakan manfaat dan nilai bagi pelanggan di mana semua usaha tersebut berfokus pada kepuasan pelanggan.

Dalam usaha mencapai keunggulan kompetitif dengan berfokus pada kepuasan pelanggan, hal ini harus merupakan bagian dari kebijakan perusahaan untuk menciptakan hubungan yang erat dengan pelanggan. Dan kemudian hal ini harus ditanamkan pada setiap individu anggota perusahaan untuk memiliki keinginan melayani pelanggan dengan lebih baik. Karena langkah ini bisa memberikan manfaat pelanggan akan puas karena keinginan dan kebutuhan mereka terpenuhi dan pelanggan yang puas akan loyal terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Charles W. Lamb, Jr, hair Joseph F, Jr dan Mc. Daniel. Carl dalam David Octarevia, 2001. *Pemasaran Edisi pertama*. Salemba Empat, Jakarta.
- Fandy Tjiptono, 2002. *Strategi Bisnis*. Andy Offset. Jogjakarta.
- Heizer, J dan Render, B, 1999. *Operations Management*. Prentice Hall International, Inc.
- FX. Budiyanto, 1994. *Perilaku Konsumen Edisi Keenam Jilid I*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Nugroho J. Setiadi, 2003. *Perilaku Konsumen: Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Prenada Media, Jakarta.
- Philip Kotler, *Marketing Management Elevent Edition*, 2003. Alih bahasa: Benjamin Molan, 2005. *Manajemen Pemasaran*. PT. INDEKS, Jakarta.
- Ronald Nangoi, 2004. *Pemberdayaan Di Era Ekonomi Pengetahuan*. PT Grasindo, Jakarta.