

BAB III

PERMASALAHAN PERUSAHAAN

3.1. Analisa Permasalahan Yang Dihadapi Perusahaan

Dalam dunia transportasi pelayanan terhadap customers merupakan hal yang paling utama. Terlebih dengan perkembangan transportasi yang semakin marak dengan kopetitor lainnya, pastinya akan muncul masalah-masalah baru. Apalagi perusahaan yang bergerak di bidang transportasi yang hampir selalu mengalami permasalahan dengan tanda tanda pelanggan yang belum merasa puas dengan pelayanan, maupun pelanggan yang komplain dengan pelayanan.

PT. Kereta Api Indonesia merupakan perusahaan transportasi yang bergerak dibidang jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan harga yang relatif terjangkau, serta menarik minat pelanggan untuk menggunakan jasa per kereta apian. Sama dengan perusahaan umum nya PT. Kereta Api Indonesia memiliki masalah yang dihadapi baik dari proses pelayanan maupun kepuasan terhadap pelanggan. Untuk memecahkan berbagai masalah yang terjadi, perlu adanya analisa pelayanan terhadap pelanggan dengan tujuan meningkat kan kualitas pelayanan agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan, serta membuat perusahaan menjadi lebih baik dan dapat bersaing dengan transportasi yang lain nya.

Apalagi sekarang ini semakin banyak saingan yang bermunculan membuat pelanggan rentan beralih dari PT. Kereta Api Indonesia. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian mengenai bagaimana meningkatkan loyalitas pelanggan Joglosemar Bus. Penelitian ini akan di fokuskan pada faktor kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan nilai pelanggan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan.

3.1.1. Temuan Masalah

Berdasarkan pengamatan dan informasi yang penulis peroleh selama penulis melakukan Kerja Praktek (KP) atau Apprantice, penulis menemukan beberapa masalah yang dihadapi oleh moda transportasi di PT. Kereta Api Indonesia yaitu :

1. Pelanggan belum merasa puas dengan pelayanan yang ada di stasiun Tanjung Karang.
2. Pelanggan belum merasa puas dengan sarana dan fasilitas yang tersedia pada stasiun Tanjung Karang.
3. Kurang adanya sosialisasi kepada pelanggan tentang fasilitas yang tersedia di stasiun Tanjung Karang.
4. Pelanggan merasa sulit mendapatkan tiket pada saat perayaan hari-hari besar, libur sekolah, maupun saat akhir pekan.
5. Kereta Api Lokal memiliki jangka waktu tempuh yang lebih lama karena berhenti di stasiun-stasiun kecil

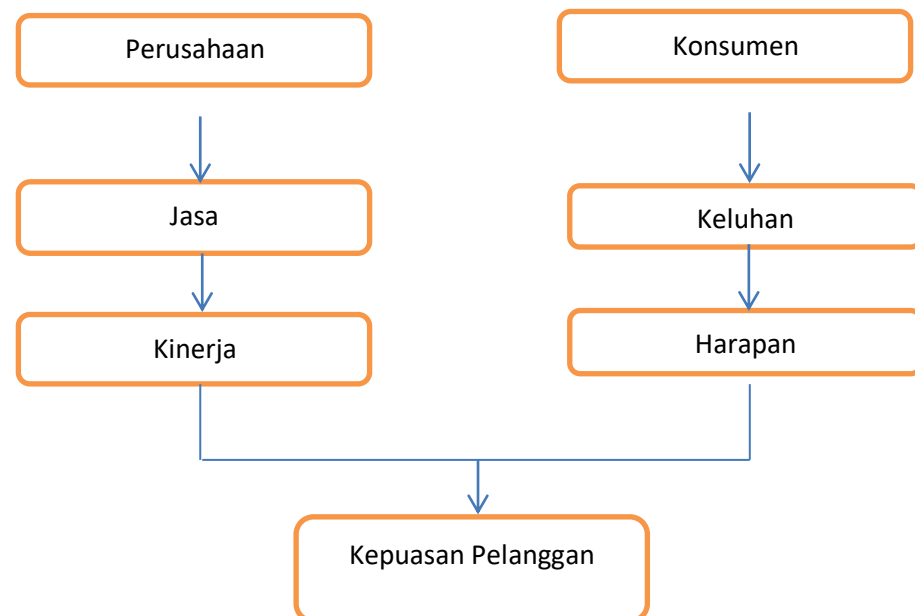
3.1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan temuan masalah diatas, masalah yang akan diteliti dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan PT. Kereta Api Indonesia?
2. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan PT. Kereta Api Indonesia?
3. Apakah nilai pelanggan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan PT. Kereta Api Indonesia?

3.1.3. Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan pemaparan diatas mengenai temuan masalah-masalah yang dihadapi oleh PT. Kereta Api Indonesia, menurut penulis adalah sebagai berikut :



3.2. Landasan Teori

3.2.1. Kualitas Pelayanan

Pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Laksana, 2008:85). Dalam perspektif TQM (Total Quality Management) kualitas dipandang secara lebih luas, yaitu tidak hanya aspek hasil yang ditekankan, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia. Tjiptono dan Chandra (2012:110) menyatakan bahwa Goetsch & Davis (1994) mendefinisikan kualitas sebagai suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:121), Lewis & Booms mendefinisikan kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Salah satu faktor yang menentukan

keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuan perusahaan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada konsumen. Parasuraman dkk (2008) mendefinisikan kualitas jasa sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas layanan yang mereka terima. Terdapat lima dimensi dalam kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Parasuraman dkk (2008) yaitu :

1. Berwujud(*tangible*)

Yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dari layanan yang diberikan oleh para pemberi jasa. Hal ini meliputi fasilitas fisik (contoh : gedung, gudang dan lain-lain), perlengkapan dan peralatan yang digunakan (teknologi) serta penampilan pegawainya.

2. Keandalan(*reliability*)

Yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan sesuai dengan dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dan dengan akurasi yang tinggi.

3. Ketanggapan(*responsiveness*)

Yaitu suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan layanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu, persepsi yang negatif dalam kualitas layanan.

4. Jaminan dan kepastian(*assurance*)

Yaitu pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen anatara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi(*competence*) dan sopan santun (*courtesy*).

5. Empati (*empathy*)

Yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Dimensi-dimensi kualitas jasa tersebut harus diramu dengan baik, bila tidak hal tersebut dapat menimbulkan kesenjangan antara perusahaan dan pelanggan karena perbedaan persepsi mereka tentang wujud pelayanan (Lupiyoadi dan Hamdani, 2006:184). Lima kesenjangan (*gap*) yang menyebabkan adanya perbedaan persepsi mengenai kualitas jasa menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006:184-186) adalah sebagai berikut :

1. Kesenjangan persepsi manajemen

Yaitu adanya perbedaan antara penilaian pelayanan menurut pengguna jasa dan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa. Kesenjangan ini terjadi karena kurangnya orientasi penelitian pemasaran, pemanfaatan yang tidak memadai atas semua temuan peneliti, kurangnya interaksi antara pihak manajemen dengan pelanggan, komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai, serta terlalu banyaknya tingkatan manajemen.

2. Kesenjangan spesifikasi kualitas

Yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dan spesifikasi kualitas jasa. Kesenjangan terjadi antara lain karena tidak memadainya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa, persepsi mengenai ketidaklayakan, tidak memadainya standarisasi tugas, dan tidak adanya penyusunan tujuan.

3. Kesenjangan penyampaian jasa

Yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Kesenjangan ini terutama disebabkan oleh faktor-faktor :

- a) ambiguitas peran, yaitu sejauh mana karyawan dapat melakukan tugas

sesuai dengan harapan manajer tetapi memuaskan pelanggan;

- b) konflik peran, yaitu sejauh mana karyawan meyakini bahwa mereka tidak memuaskan semua pihak;
- c) kesesuaian karyawan dengan tugas yang harus dikerjakannya;
- d) kesesuaian teknologi yang digunakan oleh karyawan;
- e) sistem pengendalian dari atasan, yaitu tidak memadainya sistem penilaian dan sistem imbalan;
- f) kontrol yang diterima, yaitu sejauh mana karyawan merasakan kebebasan atau fleksibilitas untuk menentukan cara pelayanan;
- g) kerja tim, yaitu sejauh mana karyawan dan manajemen merumuskan tujuan bersama di dalam memuaskan pelanggan secara bersama-sama dan terpadu.

4. Kesenjangan komunikasi pemasaran

Yaitu kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan pelanggan mengenai kualitas jasa dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perusahaan melalui komunikasi pemasaran. Kesenjangan ini terjadi karena :

- tidak memadainya komunikasi horizontal.
- adanya kecenderungan memberikan janji yang berlebihan. Dalam hal ini komunikasi eksternal telah mendistorsi harapan pelanggan.

5. Kesenjangan dalam pelayanan yang dirasakan

Yaitu perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dan yang diharapkan oleh pelanggan. Jika keduanya terbukti sama, maka perusahaan akan memperoleh citra dan dampak positif.

6. Kesenjangan persepsi manajemen

Yaitu adanya perbedaan antara penilaian pelayanan menurut pengguna jasa dan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa. Kesenjangan ini terjadi karena kurangnya orientasi penelitian pemasaran, pemanfaatan yang tidak memadai atas semua temuan peneliti, kurangnya interaksi antara pihak manajemen dengan pelanggan, komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai, serta terlalu banyaknya tingkatan manajemen.

7. Kesenjangan spesifikasi kualitas

Yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dan spesifikasi kualitas jasa. Kesenjangan terjadi antara lain karena tidak memadainya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa, persepsi mengenai ketidaklayakan, tidak memadainya standarisasi tugas, dan tidak adanya penyusunan tujuan.

8. Kesenjangan penyampaian jasa

Yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Kesenjangan ini terutama disebabkan oleh faktor-faktor :

- a. ambiguitas peran, yaitu sejauh mana karyawan dapat melakukan tugas sesuai dengan harapan manajer tetapi memuaskan pelanggan;
- b. konflik peran, yaitu sejauh mana karyawan meyakini bahwa mereka tidak memuaskan semua pihak;
- c. kesesuaian karyawan dengan tugas yang harus dikerjakannya;
- d. kesesuaian teknologi yang digunakan oleh karyawan;
- e. sistem pengendalian dari atasan, yaitu tidak memadainya sistem penilaian dan sistem imbalan;
- f. kontrol yang diterima, yaitu sejauh mana karyawan merasakan kebebasan atau fleksibilitas untuk menentukan cara pelayanan;
- g. kerja tim, yaitu sejauh mana karyawan dan manajemen merumuskan tujuan bersama di dalam memuaskan pelanggan secara bersama-sama.

9. Kesenjangan komunikasi pemasaran

Yaitu kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan pelanggan mengenai kualitas jasa dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perusahaan melalui komunikasi pemasaran. Kesenjangan ini terjadi karena :

- tidak memadainya komunikasi horizontal, dan
- adanya kecenderungan memberikan janji yang berlebihan. Dalam hal ini komunikasi eksternal telah mendistorsi harapan pelanggan.

10. Kesenjangan dalam pelayanan yang dirasakan

Yaitu perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dan yang diharapkan

oleh pelanggan. Jika keduanya terbukti sama, maka perusahaan akan memperoleh citra dan dampak positif. Namun bila yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kesenjangan ini akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan.

3.2.2. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan merupakan salah satu unsur utama dalam upaya untuk mempertahankan konsumen yang telah ada ataupun untuk menarik konsumen yang baru. Lupiyoadi dan Hamdani (2006:196) menuliskan bahwa banyak peneliti melakukan studi untuk memperlihatkan manfaat dari mempertahankan pelanggan ini, salahsatunya Rosenberg dan Czepiel (1984) yang memperlihatkan bahwa biaya untuk memperoleh pelanggan baru sekitar lima kali lipat dari biaya mempertahankan pelanggan yang ada melalui strategi pemasaranrelasional.

Menurut Fandy Tjiptono (2007:349) banyak pakar yang mengemukakan definisi kepuasan konsumen diantaranya adalah Howard dan Sheth (2010) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan adalah situasi kognitif pembeli berkenaan dengan kesepadanan atau ketidaksepadanan antar hasil yang didapatkan dibandingkan dengan pengorbanan yang dilakukan.

Swan, *et al.* (2009) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai evaluasi secara sadar atau penilaian kognitif menyangkut apakah kinerja produk relatif bagus atau jelek atau apakah kinerja produk bersangkutan cocok atau tidak cocok dengan tujuan atau pemakaiannya, sedangkan Mowen (2007) merumuskan kepuasan pelanggan sebagai sikap keseluruhan terhadap suatu barang atau jasa setelah perolehan dan pemakaiannya (Tjiptono, 2007:349). Dengan kata lain, kepuasan pelanggan merupakan penilaian evaluatif purnabeli yang dihasilkan dari seleksi pembelian spesifik.

Pengukuran kepuasan pelanggan perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui kinerja perusahaan menurut sudut pandang konsumen. Menurut Fornell (1992) dalam Tjiptono (2007:365), meskipun belum ada konsensus mengenai cara mengukur kepuasan pelanggan, sejumlah studi menunjukkan bahwa ada tiga aspek penting yang perlu ditelaah dalam kerangka pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu:

1. Kepuasan general atau keseluruhan (*overall satisfaction*)
2. Konfirmasi harapan (*confirmation of expectations*), yakni tingkat kesesuaian antara kinerja dengan ekspektasi
3. Perbandingan dengan situasi ideal (*comparison to ideal*), yaitu kinerja produk dibandingkan dengan produk ideal menurut persepsi konsumen

Menurut Andreassen (2011) dalam Natalia (2011:12) beberapa indikator kepuasan konsumen antara lain :

- a. *Overall Satisfaction*, yaitu kepuasan secara keseluruhan konsumen setelah mengkonsumsi produk.
- b. *Expectation Satisfaction*, yaitu harapan kepuasan yang ingin diperoleh konsumen setelah mengkonsumsi produk.
- c. *Experience Satisfaction*, yaitu tingkat kepuasan yang dialami oleh konsumen selama mengkonsumsi produk.
- d. Kotler (2012) dalam Tjiptono (2007:367) menyatakan ada empat metode yang banyak digunakan dalam pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu:

1. Sistem keluhan dan saran

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan wajib memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi para pelanggannya untuk menyampaikan saran, kritik, pendapat, dan keluhan mereka.

2. *Ghost Shopping*

Salah satu metode untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang *ghost shoppers* untuk berperan sebagai pelanggan potensial jasa perusahaan dan pesaing. Mereka diminta melaporkan berbagai temuan penting berdasarkan pengalamannya mengenai kekuatan dan kelemahan jasa perusahaan dibandingkan para pesaing. Selain itu para *ghost shoppers* juga dapat mengobservasi cara perusahaan dan pesaingnya melayani permintaan spesifik pelanggan, menjawab pertanyaan pelanggan, dan menangani setiap masalah atau keluhan pelanggan.

3. *Lost customer analysis*

Perusahaan menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah beralih pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu

terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan/penyempurnaan selanjutnya.

4. Survei kepuasan pelanggan

Umumnya sebagian besar penelitian mengenai kepuasan pelanggan menggunakan metode survei, baik via pos, telepon, e-mail, maupun wawancara langsung. Melalui survei, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik langsung dari pelanggan dan juga memberikan sinyal positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap mereka.

3.3 Metode Yang Digunakan

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1 Wawancara

Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan beberapa karyawan PT. Kereta Api Indonesia untuk mendapatkan informasi mengenai data-data penunjang penelitian, seperti data jumlah penumpang, serta gambaran umum perusahaan.

2 Kuesioner

Peneliti membagikan kuesioner kepada responden yakni pengguna kereta api berupa pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka. Dalam penelitian ini, teknik yang dipakai dalam pengukuran kuesioner menggunakan agree-disagree scale. Skala ini mengembangkan pertanyaan yang menghasilkan setuju – tidak setuju dalam berbagai rentang nilai.

3 Dokumentasi

Penelitian ini mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku-buku, dokumen, peraturan-peraturan, catatan harian, gambar dan sebagainya. Diantara data-data dokumentasi dalam penelitian ini berupa file struktur organisasi, sosialisasi sekolah, dan sebagainya.

4 Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar atau data-data yang ada disistem, dan komplain yang berkaitan dengan isi laporan Kerja Praktek (KP) yang penulis buat dengan maksud untuk

mempermudah penulis dalam memperoleh beragam informasi mengenai hal-hal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

3.4 Rancangan Program Yang Akan Dibuat

3.4.1 Program 1

- Menerapkan komplain ringan dari pelanggan yang berkaitan dengan fasilitas publik yang diberikan oleh PT. Kereta Api Indonesia yaitu sebagai contoh kamar mandi. Saya akan memberikan koordinasi kepada bagian RMU agar selalu membersihkan kamar mandi dan mengecek secara rutin setiap 1x1jam.
- Tidak banyak pelanggan yang mengetahui bahwa customers care dan loket pindah bangunan, sehingga pelanggan masih banyak yang bertanya dimana loket dan customers care berada. Maka dari itu saya berkoordinasi kepada bagian ANGFAS agar membuat papan penunjuk yang menjelaskan lokasi loket dan customers service yang terkini. Sehingga pelanggan tidak bertanya dimana letak loket dan customers service.

3.4.2 Program 2

- Pelayanan jasa angkutan kereta api meliputi pelayanan perjalanan di stasiun awal. Sarana parkir bagi yang menggunakan kendaraan bermotor kurang efektif melihat kondisi parkir kendaraan bermotor di stasiun tanjung karang kurang luas sehingga sulit mendapatkan space parking kendaraan roda dua. Untuk itu saya bekerja sama dengan bagian ANGFAS untuk menambah space kendaraan roda dua di stasiun tanjung karang.
- Pelayanan boarding yang masih semrawut di loket boarding, dikarenakan tidak adanya pembatas penumpang antara loket boarding 1 dan loket boarding 2 sehingga terkadang penumpang masih sabotase antrian dengan pelanggan lainnya. Untuk itu saya berkoordinasi dengan bagian Assman. Fasilitas Umum untuk memberikan pembatas penumpang agar penumpang yang ingin boarding dapat antri sesuai dengan antrian yang

tersedia pada loket boarding 1 dan loket boarding 2.

- Menyediakan mini market, café, tempat makan atau umkm binaan PT. Kereta Api Indonesia di dalam area stasiun. Agar setiap pelanggan yang sudah Check In Counter dapat beristirahat sambil menunggu kedatangan kereta dan tidak keluar masuk area loket Boarding, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan akan kebutuhan pelanggan.