

## STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN PADA APARTEMEN X DENGAN METODE *HUMAN SIGMA*

Noval Efendi<sup>1</sup>, M. Adhi Prasnowo<sup>2</sup>

e-mail : noval.efendy@gmail.com, prasnowoadhi@dosen.umaha.ac.id  
Fakultas Teknik, Jurusan Teknik Industri, Universitas Maarif Hasyim Latif  
Jl. Ngelom Megare, Taman Sidoarjo 61257

### ABSTRAK

Perusahaan Apartemen X saat ini sedang berusaha untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah pelanggan yang dimiliki saat ini. Salah satu variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kualitas layanan adalah adanya ikatan emosional antara pelanggan, karyawan dan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai keeratan hubungan antara karyawan, pelanggan dan perusahaan dengan menggunakan Metode *Human Sigma*. Hasil perhitungan menunjukkan nilai hubungan pelanggan dengan perusahaan sebesar 40.9% dan nilai hubungan karyawan dengan perusahaan sebesar nilai 48.8% dan nilai dari *Human Sigma* sebesar 31.5%. Selanjutnya dilakukan analisis melalui matriks IFE, EFE dan SWOT yang bertujuan untuk menentukan strategi yang dapat diterapkan di perusahaan apartemen X sehingga nilai Human Sigma dapat semakin meningkat dan berdampak positif terhadap naiknya kinerja keuangan dan pelayanan di Apartemen X.

**Kata kunci:** IFE, EFE, Kualitas Layanan, *Human Sigma*, SWOT.

### PENDAHULUAN

Apartemen merupakan salah satu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian kecil dari suatu bangunan atau keseluruhan untuk jasa pelayanan dan penginapan yang menyediakan makanan dan minuman untuk semua orang. Apartemen di Surabaya adalah salah satu industri jasa yang berperan penting dalam perkembangan ekonomi di Surabaya. Menurut (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996) mengatakan bahwa strategi *ofensif* adalah strategi yang bertujuan untuk menambah pelanggan baru. Jika strategi ini di terapkan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap penjualan yang lebih tinggi dan dapat menambah jumlah pelanggan baru.

Menurut (Tjiptono & Chandra, 2011) bahwa kualitas pelayanan yang di berikan perusahaan dapat di ukur tingkat ekspektasi dengan cara memenuhi kebutuhan pelanggan dan ketepatan waktu saat penyampaian untuk mengimbani harapan pelanggan. Pelayanan yang baik di berikan perusahaan kepada pelanggan yang datang untuk menginap menjadi nyaman dan senang, jika konsumen mendapat kesan baik dan puas atas pelayanan tersebut maka pelanggan akan melakukan pembelian ulang.

Oleh karena itu, para pengusaha apartemen termasuk juga perusahaan Apartemen X berlomba-lomba memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya sehingga konsumen akan mendapat kesan baik dan puas atas pelayanan tersebut dan akan melakukan pembelian ulang. Dalam (Fleming & Asplund, 2007) salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah ikatan emosional yang kuat antara pelanggan, karyawan dan perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kenyamanan dalam pekerjaannya dan fasilitas yang memadai dari perusahaan maka juga akan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya.

Metode *Human Sigma* adalah metode pendekatan yang dapat digunakan untuk menilai keeratan hubungan pelanggan, karyawan dan perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan strategi untuk meningkatkan jumlah pelanggan.

Berdasarkan hal-hal yang sudah dijelaskan diatas maka dalam penelitian ini akan dilakukan penilaian keeratan hubungan pelanggan, karyawan dan perusahaan apartemen X. Hasil yang diperoleh kemudian digunakan untuk dasar perbaikan guna meningkatkan nilai keeratan yang akan dijadikan sebagai strategi di perusahaan X.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada karyawan dan pelanggan yang menginap sebagai responden. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dilakukan pada tahapan pengumpulan dan pengolahan data:

1. Kajian Literatur dan Studi Lapangan
2. Identifikasi dan Perumusan Masalah
3. Menentukan Tujuan Penelitian
4. Menentukan Jumlah Sampel

Hal yang harus diperhatikan adalah jumlah

populasi dari pelanggan dan karyawan. Untuk sampel karyawan (dalam hal ini adalah karyawan dari Departemen Operasional, di Apartemen X yaitu karyawan yang berinteraksi langsung dengan para pelanggan Apartemen. Berdasarkan sampel data yang di dapatkan adalah 45 karyawan, sedangkan sampel pelanggan Apartemen ditetapkan sebanyak 55 pelanggan karena yang di jadikan sampel adalah pelanggan yang telah menggunakan pelayanan lebih dari satu hari karena pelanggan yang harian tidak mau di ganggu atau pelanggan belum sepenuhnya merasakan pelayanan dari Apartemen.

5. Menyusun Dan Penyebaran Kuesioner  
 Penyebaran kuisisioner dilakukan di Apartement X (jalan Kupang Baru No.17 A Surabaya) disini peneliti lebih mempreriotaskan pihak-pihak yang berkepentingan dalam karya tulis ilmiah ini.

6. Pengujian Kuesioner

a. Uji Validitas

Uji validitas diketahui dengan cara menghitung nilai korelasi (r) antara data pada masing-masing dengan skor total memakai rumus teknik korelasi product moment pearson berikut;

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{(n\sum X^2) - (\sum X)^2\} \{(n\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}} \quad (1)$$

Keterangan ;

- r = Koefisien validitas yang di cari
- n = Jumlah responden
- x = Skor masing-masing pertanyaan x
- y = Skor masing-masing pertanyaan y

Validitas di ukur terhadap setiap alat ukur yaitu setiap pertanyaan yang ada. Pengujian di olah dengan menggunakan *software statistical package for sosial sciences (spss)* 16. Uji validitas di lakukan terhadap responden dimana bila di peroleh r hitung > dari r tabel ( $\alpha = 5\%$ ) maka pertanyaan di dalam kuesioner di nyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Menghitung tingkat reabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Rumus perhitungannya adalah sebagai berikut;

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (r - 1)k} \quad (2)$$

Keterangan;

- $\alpha$  = Koefisien reabilitas
- k = Jumlah item per variabel x
- r = mean korelasi antar item

- 7. Menghitung Nilai Customer Engagement
- 8. Menghitung Nilai Employee Engagement
- 9. Menghitung Nilai *Human sigma*
- 10. Melakukan analisis IFE, EFE dan SWOT

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Data Kuesioner untuk Pelanggan

Tabel 1. Dibawah ini menunjukkan hasil uji validitas kuesioner untuk pelanggan Apartemen X.

Tabel 1. Uji validitas pelanggan Apartemen X

No	Pernyataan	r tabel	r hitung	Keterangan
1	Apakah anda menggunakan layanan atau jasa secara keseluruhan.	0.266	0.505	Valid
2	Apakah anda akan senantiasa menggunakan layanan ini	0.266	0.585	Valid
3	Apakah anda akan merekomendasikan layanan ini kepada orang lain	0.266	0.328	Valid
4	Apakah layanan ini adalah layanan yang dapat di percaya	0.266	0.505	Valid
5	Layanan ini adalah layanan yang sesuai yang di janjikan	0.266	0.549	Valid
6	Prusahaan ini selalu mengutamakan kepuasan pelanggan	0.266	0.580	Valid
7	Apakah layanan ini selalu menjadi solusi kebutuhan anda	0.266	0.526	Valid
8	Saya sangat bangga memakai layanan ini	0.266	0.711	Valid
9	Prusahaan ini slalu memperhatikan kebutuhan pelanggan	0.266	0.551	Valid
10	layanan ini adalah layanan yang sempurna untuk saya	0.266	0.360	Valid
11	Saya tidak dapat membayangkan bila di dunia ini tidak ada layanan ini	0.266	0.433	Valid

Tabel 2. Uji validitas karyawan Apartemen X

No	Pernyataan	r tabel	r hitung	Keterangan
1	Saya memiliki segala sesuatunya untuk melakukan pekerjaan ini dengan benar.	0.312	0.651	Valid
2	Dalam bekerja,saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya	0.312	0.485	Valid
3	Dalam tujuh hari terakhir,saya mendapat pujian atas hasil kerja saya	0.312	0.619	Valid
4	Atasan dan teman saya selalu mendorong saya untuk senantiasa lebih maju lagi	0.312	0.451	Valid
5	Atasan saya terlihat sangat memperhatikan saya sebagai bawahan	0.312	0.604	Valid
6	Pendapat saya selalu diperhatikan oleh atasan dan temansaya	0.312	0.654	Valid
7	Tujuan perusahaan inisudah jelas dan membuat saya merasa dibutuhkan dalam pekerjaan i	0.312	0.734	Valid
8	Teman-teman saya memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan	0.312	0.534	Valid
9	Saya memiliki teman-teman terbaik dalam pekerjaan	0.312	0.526	Valid
10	Dalam enam bulan terakhir ini seseorang telah menyatakan bahwa saya memiliki kemajuan yang positif dalam pekerj	0.312	0.539	Valid
11	Dalam setahun belakangan ini,saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang	0.312	0.356	Valid

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa untuk 11 pernyataan yang diajukan dalam kuesioner memiliki r hitung > r tabel sehingga pernyataan tersebut dinyatakan valid. Selanjutnya kemudian dilakukan pengujian reliabilitas. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai alpha cronbach sebesar 0,722 yang berarti bahwa alat tes yang digunakan berupa kuesioner dengan atribut-atribut pelayanan dalam kuesioner yang diberikan kepada pelanggan Apartemen X untuk menghitung nilai *Customer Engagement* sudah *reliable*.

Pada Tabel 2. Dibawah ini menunjukkan hasil uji validitas kuesioner untuk karyawan Apartemen X, bahwa untuk 11 pernyataan yang diajukan dalam kuesioner memiliki r hitung > r tabel sehingga pernyataan tersebut dinyatakan valid. Selanjutnya kemudian dilakukan pengujian reliabilitas. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai alpha cronbach sebesar 0,729 yang berarti bahwa alat tes yang digunakan berupa kuesioner dengan atribut-atribut pelayanan dalam kuesioner yang diberikan kepada pelanggan Apartemen X untuk menghitung nilai *Employee Engagement* sudah *reliable*.

**Perhitungan Nilai Customer Engagement (CE)**

Setelah melakukan pengujian terhadap hasil kuesioner maka tahapan selanjutnya akan menghitung nilai CE pelanggan adalah dengan mengurutkan nilai rata-rata dari tiap pelanggan dari yang terkecil sampai yang terbesar.

Tabel 3. Nilai rata-rata pelanggan

No	Rata-rata	No	Rata-rata	No	Rata-rata
1	1.73	20	3.18	38	3.64
2	1.91	21	3.27	39	3.64
3	2.36	22	3.27	40	3.64
4	2.45	23	3.36	41	3.73
5	2.55	24	3.36	42	3.73
6	2.64	25	3.36	43	3.73
7	2.73	26	3.36	44	3.73
8	2.73	27	3.36	45	3.82
9	2.82	28	3.36	46	3.82
10	2.91	29	3.36	47	3.82
11	3.09	30	3.45	48	3.82
12	3.09	31	3.45	49	3.91
13	3.09	32	3.45	50	3.91
14	3.09	33	3.45	51	3.91
15	3.09	34	3.55	52	4.00
16	3.09	35	3.55	53	4.00
17	3.18	36	3.55	54	4.09
18	3.18	37	3.64	55	4.18
19	3.18				
		Total = 183.36 Mean =3.333			

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata dari ke 55 data tersebut adalah 3.333, dan posisi nilai mean tersebut terletak pada data ke 22 dan 23.

- CE Persentil =  $22.5/55 = 0.409$  atau 40.9 %
- Median = 3.361
- Mean = 3.333 (lebih kecil dari median)
- CE Index =  $(\text{mean}/5) \times 6 = (3.333/5) \times 6 = 3.99$

**Perhitungan Nilai Employee Engagement (EE)**

Untuk menghitung nilai EE pelanggan apartemen hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan mengurutkan nilai rata-rata dari tiap karyawan dari yang terkecil sampai yang terbesar.

Tabel 4. Nilai rata-rata karyawan

No	Rata-rata	No	Rata-rata
1	2.000	21	3.167
2	2.250	22	3.167
3	2.333	23	3.250
4	2.417	24	3.250
5	2.417	25	3.333
6	2.417	26	3.417
7	2.417	27	3.417
8	2.500	28	3.500
9	2.500	29	3.500
10	2.500	30	3.500
11	2.583	31	3.500
12	2.667	32	3.500
13	2.667	33	3.500
14	2.833	34	3.583
15	2.833	35	3.583
16	2.833	36	3.667
17	2.917	37	3.667
18	3.000	38	3.750
19	3.000	39	3.750
20	3.083	40	4.000
Total =122.167		Mean =3.054	

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata dari ke 40 data tersebut adalah 3.054, dan posisi nilai mean tersebut terletak pada data ke 19 dan 20.

- EE Persentil =  $19.5/40 = 0.488$  atau 48.8%
- Median = 3.125
- Mean = 3.054 (lebih kecil dari median)
- CE Index =  $(\text{mean}/5) \times 6 = (3.054/5) \times 6 = 3.665$

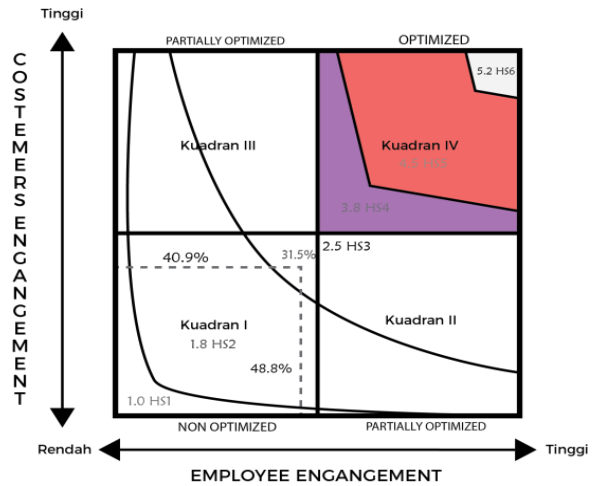
**Perhitungan Nilai Human Sigma**

Menurut (Fleming & Asplund, 2007) mengatakan bahwa metodologi kuantitatif yang di kenal sebagai metode *Human sigma Index*. Ukuran kuantitatif di gunakan sebagai inputnya yaitu seberapa tinggi tingkat keeratan hubungan karyawan dengan perusahaan dan pelanggan dengan perusahaan.

Dari perhitungan di atas maka nilai yang di dapat dari perhitungan EE dan CE yang lebih kecil dari nilai rata-rata yaitu 50%, maka perhitungan nilai HS-nya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Human sigma} &= ((\text{EE persentil Apartemen} \times \text{CE persentil Apartemen})/2)^{0.5} \\ &= ((0.488 \times 0.409)/2)^{0.5} \\ &= 0.315 \text{ atau } 31.5\% \end{aligned}$$

Sehingga dapat di lihat bahwa nilai EE persentil adalah 48.8% dan CE persentil 40.9 %, maka kuadran HS-nya berada pada kuadran I dan HS 3. Kondisinya adalah *NON-OPTIMIZED* atau tidak optimal sebagian karena nilai EE dan CE kondisinya masih berada dibawah nilai rata-rata yaitu 50%, Hal ini, berarti hubungan pelanggan dengan perusahaan kurang optimal. Koefisien keuangan yang didapatkan adalah sebesar 2.5 atau dapat dikatakan berada pada tingkatan rata-rata karena nilai HS nya bernilai 31.5%.



Gambar 1. Nilai HUMAN SIGMA

Gambar diatas bahwa kualitas hubungan antara perusahaan dan pelanggan relatif kurang baik dengan nilai sebesar 40.9 %, sehingga perusahaan harus lebih fokus terhadap kualitas pelayanan. Namun peluang untuk memperbaiki hubungan antara perusahaan dan pelanggan ini masih sangat terbuka, karena nilai hubungan keeratan karyawan dan perusahaan mendekati nilai rata-rata, yang bernilai 48.8 %. Berdasarkan nilai-nilai yang diperoleh ini maka perbaikan kinerja dalam perusahaan sangat diperlukan untuk meningkatkan hubungan antara pelanggan dan perusahaan.

**Analisis Kondisi Eksternal**

Dalam tahapan analisis kondisi eksternal, ada 3 orang responden yang terlibat dalam *focus group discussion* (FGD). FGD ini bertujuan untuk memberi nilai kriteria, bobot dan rating. Berikut ini adalah reponden yang dilibatkan dalam FGD :

- a. Pimpinan (orang yang faham tentang faktor *internal* dan *eksternal* perusahaan)
- b. Karyawan tetap (orang yang bekerja di perusahaan yang kurun waktu lama)
- c. Pelanggan setia (orang yang sudah lama menerima pelayanan di Apartemen X)

Dari hasil *focus group discussion* (FGD) maka di peroleh faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Kemudian dilakukan analisis untuk meringkas dan mengevaluasi data mengenai

lingkungan *eksternal* perusahaan dalam bentuk *Matriks* Evaluasi Faktor *Eksternal* atau biasa disebut EFE (*External Factor Evaluation*).

Berikut rumusan peluang dan ancaman bagi Apartemen X beserta *Matriks* EFEnya yang ditunjukkan pada tabel 5.

a. Peluang.

- Meningkatkan perekonomian di surabaya
- Merupakan kota tujuan bagi wisatawan dan bisnis
- Menjadi apartemen terbaik di kota Surabaya
- Menjalin hubungan baik dengan para pelanggan
- Memberikan *reward* kepada pelanggan yang setia

b. Ancaman

- Banyaknya pesaing yang kuat /*brand image* yang melekat pada pelanggan
- Tidak semua pelanggan melakukan investasi atau pembelian ulang
- Fasilitas apartemen lain lebih baik
- Daya beli menurun
- Persaingan harga.

Berdasarkan tabel diatas, untuk faktor peluang mendapat total skor 1,87 sedangkan untuk faktor ancaman mendapat skor 0,73. Dengan jumlah skor keseluruhan adalah 3,51. Hal ini berarti bahwa skor peluang yang dimiliki pihak Apartemen lebih besar daripada ancamannya. Berdasarkan penilaian skor yang telah disusun, jumlah skor Apartemen X sebesar 3,51 termasuk dalam kategori Apartemen yang "bagus" yaitu berada di atas rata-rata nilai 2 dari rating yang telah ditetapkan maksimal 4. Walaupun demikian Apartemen harus memiliki antisipasi yang tinggi terhadap segala ancaman yang datang dengan memanfaatkan peluang eksternal yang di miliki perusahaan.

Dari nilai bobot di atas, peluang paling besar yang seharusnya bisa dimanfaatkan oleh perusahaan adalah menjadi apartemen terbaik di kota Surabaya yang mempunyai nilai paling besar yaitu 0,52 sehingga perusahaan harus lebih fokus pada peluang ini karena ini juga merupakan visi dan misi perusahaan.

Dari segi ancaman, pihak apartemen cukup tanggap terhadap faktor ancaman yang memiliki bobot yang paling besar yaitu 0,24 seperti persaingan harga. Hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan pada persaingan yang semakin ketat dengan hadirnya Apartemen-apartemen baru dalam industri jasa adalah mempromosikan apartemen ini bahwa fasilitas yang tersedia lebih baik dari apartemen lainnya.

Tabel 5. *Matriks External Factor Evaluation* (EFE)

No.	Faktor Eksternal	Rating	Bobot	Rating x Bobot
<b>Peluang</b>				
1.	Meningkatnya perekonomian di surabaya	4	0,12	0,48
2.	Merupakan kota tujuan bagi wisatawan dan bisnis	4	0,11	0,44
3.	Menjadi apartemen terbaik di kota Surabaya	4	0,13	0,52
4.	Menjalin hubungan baik dengan para pelanggan	3	0,09	0,27
5.	Memberikan <i>reward</i> kepada pelanggan yang setia	3	0,08	0,24
<b>Ancaman</b>				
6.	Banyaknya pesaing yang kuat / <i>Brand image</i> yang melekat pada pelanggan	1	0,09	0,09
7.	Tidak semua pelanggan melakukan investasi atau pembelian	2	0,08	0,16
8.	Fasilitas apartemen lain lebih baik	2	0,11	0,22
9.	Daya beli menurun	1	0,07	0,07
10.	Persaingan harga	2	0,12	0,24
<b>Total</b>			<b>1,00</b>	<b>3,51</b>

**Analisis Kondisi Internal**

Sebagaimana tahapan dalam analisis eksternal, dalam analisis kondisi internal juga ada 3 orang responden yang terlibat dalam *focus group discussion* (FGD). FGD ini bertujuan untuk memberi nilai kriteria, bobot dan rating. Berikut ini adalah reponden yang dilibatkan dalam FGD :

- a. Pimpinan (orang yang faham tentang faktor *internal* dan *eksternal* perusahaan)
- b. Karyawan tetap (orang yang bekerja di perusahaan yang kurun waktu lama)
- c. Pelanggan setia (orang yang sudah lama menerima pelayanan di Apartemen X)

Dari hasil *focus group discussion* (FGD) maka di peroleh faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kemudian dilakukan analisis untuk meringkas dan mengevaluasi data mengenai lingkungan internal perusahaan dalam bentuk *Matriks* Evaluasi Faktor Internal atau biasa disebut IFE (*Internal Factor Evaluation*).

Berikut rumusan kekuatan dan kelemahan bagi Apartemen X berikut *Matriks* IFEnya yang ditunjukkan pada tabel 6.

a. Kekuatan

- Pelayanan yang di berikan sesuai dengan keinginan pelanggan
- Adanya pengelolaan dan database mengenai layanan *after sales*

- Cepat tanggap dalam menyelesaikan *complain*
- Tersedianya teknologi dan sarana untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan
- Mempunyai karyawan yang handal dan berpengetahuan khusus

b. Kelemahan

- Fasilitas rekreasi atau hiburan apartemen kurang
- Kurangnya pelatihan atau seminar bagi karyawan mengenai *customer development*
- Tidak adanya *reward* bagi karyawan
- Pelayanan yang di berikan terkadang tidak tepat waktu
- Fasilitas alat elektronik yang perlu di ganti

Tabel 6. Matriks *Internal Factor Evaluation* (EFE)

No.	Faktor Internal	Rating	Bobot	Rating x Bobot
<b>Kekuatan</b>				
1.	Pelayanan yang di berikan sesuai dengan keinginan pelanggan	4	0,22	0,88
2.	Adanya pengelolaan dan database mengenai layanan <i>after sales</i>	3	0,12	0,36
3.	Tersedianya teknologi dan sarana untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan	3	0,1	0,3
4.	Cepat tanggap dalam menyelesaikan <i>complain</i>	4	0,08	0,32
5.	Mempunyai karyawan yang handal dan berpengetahuan khusus	3	0,09	0,27
<b>Kelemahan</b>				
6.	Fasilitas rekreasi atau hiburan apartemen kurang	1	0,09	0,09
7.	Kurangnya pelatihan atau seminar bagi karyawan mengenai <i>customer development</i>	2	0,12	0,24
8.	Tidak adanya <i>reward</i> bagi karyawan	1	0,08	0,08
9.	Pelayanan yang di berikan terkadang tidak tepat waktu	2	0,22	0,44
10.	Fasilitas alat elektronik yang perlu di ganti	2	0,1	0,2
<b>Total</b>			1,00	3,28

Berdasarkan tabel diatas untuk faktor kekuatan mendapat total skor 2,03. Sedangkan untuk faktor kelemahan mendapat total skor 1,25.

Dengan jumlah skor keseluruhan adalah 3,28. Hal ini berarti bahwa skor kekuatan yang ada pada Apartemen X lebih baik daripada kelemahannya. Berdasarkan penilaian skor yang telah disusun, total skor Apartemen sebesar 3,28 termasuk dalam kategori Apartemen yang "bagus", yaitu di atas rata-rata nilai 2 dari rating yang telah ditetapkan maksimal 4.

Kelemahan Apartemen harus lebih diperhatikan oleh pihak manajemen agar nantinya angka skor kelemahan bisa diperkecil. Skor kelemahan yang mendapat nilai paling tinggi yaitu pelayanan yang di berikan terkadang tidak tepat waktu sebesar 0,44. Dari hasil tersebut maka pihak apartemen X masih tetap bisa menjalankan aktivitasnya, namun harus lebih bisa memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki pihak apartemen X.

Untuk factor kekuatan yang dianggap paling penting oleh perusahaan adalah mengenai pelayanan yang di berikan sesuai dengan keinginan pelanggan yang mempunyai skor sebesar 0,88. Kekuatan internal ini harus dapat dimanfaatkan betul oleh perusahaan.

**Analisis SWOT**

Setelah data kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang apartemen X telah diperoleh, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT ini merupakan suatu kajian untuk mendapatkan strategi yang tepat terhadap kekuatan dan kelemahan *internal* sebuah organisasi serta peluang dan ancaman lingkungan *eksternalnya*. Penjelasan mengenai alat bantu *Matriks SWOT* pada apartemen X dapat dilihat pada halaman lampiran (tabel 7).

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui *Human Sigma* dan analisis melalui matriks SWOT maka diperoleh strategi utama yang cocok untuk diterapkan pada Apartemen yaitu :

a. Strategi Meningkatkan pelayanan

Dari perhitungan metode *Human Sigma* yang paling dianggap penting adalah masalah pelayanan apartemen belum stabil. Hal ini terbukti pada nilai CE yang relatif cukup rendah yaitu 40.9% membuktikan bahwa pelanggan apartemen belum merasa puas sepenuhnya dengan pelayanan yang di berikan apartemen seperti dimensi yang di uraikan dalam metode *Human Sigma* yaitu *Engaged*. Dimana pelanggan yang belum memiliki ikatan emosional dengan perusahaan akan tetapi mempunyai dasar untuk membentuk ikatan yang lebih kuat. Sehingga perusahaan harus meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan.

Begitu juga dengan hasil dari nilai EE, yang juga masih dibawah nilai rata-rata yaitu sebesar 48,8% yang menandakan bahwa karyawan

belum sepenuhnya mempunyai ikatan emosional dengan perusahaan yang paling dasar dan yang ada di dalam metode *Human Sigma* pada dimensi *What Do I Get* yaitu penyediaan sarana prasarana yang di butuhkan karyawan. Untuk itu pihak manajemen apartemen perlu meningkatkan pelayanannya kepada karyawan.

b. Strategi ( SO )

- Membentuk departemen baru yang khusus mengelola dan membina hubungan baik dengan pelanggan.

Dengan membentuk satu departemen baru yang khusus mengelola dan membina hubungan pelanggan, maka struktur organisasi akan semakin kuat. Hal ini sangat sejalan dengan diketahuinya nilai hubungan pelanggan dan perusahaan yang kurang maksimal dan berada dibawah nilai rata-rata yaitu sebesar 40.9%. Hal ini, bisa diartikan bahwa pelanggan hanya puas secara *RASIONAL*. Puas secara rasional ini berarti pelanggan yang sekedar merasa puas tetapi tidak mempunyai ikatan emosional yang baik dengan perusahaan. Oleh karena itu, perlu ditambahkan satu departemen yang khusus menangani pelayanan kepada pelanggan. Baik itu pelayanan *after sales* maupun pelayanan *before sales*. Cepat tanggap dalam melakukan pelayanan merupakan ketertarikan utama dari strategi ini,

c. Strategi (ST)

- Melakukan TPM (*total productive maintenance*) bagi seluruh pelanggan untuk produk-produk *after sales*.

Perusahaan sebaiknya memberikan pelayanan khusus kepada pelanggan dan karyawan yang mempunyai tingkat konsistensi tinggi terhadap produk jasa perusahaan. Sesuai dalam metode *Human Sigma* yang salah satunya adalah dimensi *Integrity* (pelanggan dan karyawan yang mempunyai tingkat konsisten terhadap produk jasa perusahaan). Diharapkan dengan strategi ini pelanggan dan karyawan menjadi semakin dekat dan *respect* kepada perusahaan.

d. Strategi (WO)

- Pengadaan seminar rutin atau training khusus karyawan.

Melalui strategi ini diharapkan perusahaan dapat mempunyai karyawan yang handal dan profesional seperti dalam dimensi karyawan yang ada di *Human Sigma* yaitu *How Can We Grow*. Dimensi ini adalah dimensi yang berfokus kepada peran aktif perusahaan dalam mencapai tujuannya dan

meningkatkan kompetensi karyawan agar tercapai kualitas pelayanan baik.

- Melakukan perbaikan fasilitas.

Perusahaan harus peka terhadap fasilitas yang sudah tidak layak digunakan atau peralatan elektronik yang sudah lama. Perusahaan juga harus membuat jadwal penggantian fasilitas sehingga pelanggan tidak sampai memiliki pandangan negatif terhadap perusahaan.

e. Strategi (W-T)

- Menambah promosi dan meningkatkan pelayanan.

Melakukan promosi dan meningkatkan pelayanan perlu dilakukan kembali agar pelanggan tidak merasa ditinggalkan. Promosi melalui pemenuhan semua kebutuhan pelanggan yang setia menggunakan layanan di apartemen X sehingga pelanggan merasa puas secara emosional. Dimana pelanggan yang sangat loyal akan memiliki keeratn hubungan dan ikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan seperti yang ada di dalam *Human Sigma* yaitu dimensi *Possion* (tingkat ketergantungan pelanggan menggunakan layanan/ jasa). Dimensi ini, mengharuskan perusahaan untuk bisa menginformasikan kepada pelanggan mengenai layanan unggulan dari apartemen X. Perusahaan juga dapat menjadikan layanan unggulan ini sebagai media iklan atau promosi.

- Menambah atau membuat fasilitas pendukung. Pihak apartemen X bisa menambahkan fasilitas hiburan untuk mendukung fasilitas utama yang sudah dimiliki, misalnya seperti fasilitas untuk salon dan spa, fasilitas teleconference.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa kuadran HS Apartemen X berada pada kuadran 1 dan HS 3. Kondisinya adalah *non optimized* atau tidak optimal sebagian. Dengan nilai CE sebesar 40.9%, dan nilai EE sebesar 48.8%, Selain itu diperoleh juga nilai *Human Sigma* Apartemen X sebesar 31.5%. Nilai ini akan mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan, maka nilai HS yang berada di daerah HS3 yaitu 2.5 memiliki koefisien yang menunjukkan tingkat keuangan perusahaan. Semakin tinggi koefisien perusahaan maka semakin berpengaruh baik terhadap kondisi keuangan perusahaan.

Setelah di lakukan analisa IFE dan EFE maka di dapatkan strategi yang bisa di aplikasikan di Apartemen X yaitu; Strategi Meningkatkan pelayanan, Strategi membentuk departemen baru yang khusus mengelola dan membina hubungan baik dengan pelanggan, Strategi melakukan TPM (*total productive maintenance*) bagi seluruh pelanggan untuk produk-produk *after sales*, Strategi pengadaan seminar rutin atau *training* khusus

karyawan, Strategi menambah promosi dan meningkatkan pelayanan. Hal ini yang harus diperhatikan dan difokuskan perusahaan agar misi dan visi perusahaan tercapai sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja pelayanan dan mendapatkan pelanggan yang loyal terhadap perusahaan.

Metode *Human Sigma* merupakan metode yang masih baru dan belum banyak digunakan. Sehingga pengembangan dan pengkombinasian metode ini dengan metode yang lain masih bisa dilakukan. Dengan harapan agar implementasi dari metode ini dapat dengan mudah dilakukan dan memiliki output yang lebih terukur. Metode *Human Sigma* dapat pula diaplikasikan diberbagai perusahaan selain *sales* dan *service* seperti perusahaan manufaktur, agrobisnis, pertambangan dan lain-lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. Simon and Schuster.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2011). *Service, Quality & Satisfaction Edisi 3*. Yogyakarta: Andi.



Lampiran

Tabel 7. Matriks SWOT

TOWS Strategic Alternatives <i>Matriks</i>		
<b>INTERNAL</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	1. Pelayanan yang di berikan sesuai dengan keinginan pelanggan	1. Fasilitas rekreasi atau hiburan apartemen kurang
	2. Adanya pengelolaan dan database mengenai layanan <i>after sales</i>	2. Kurangnya pelatihan atau seminar bagi karyawan mengenai <i>customer development</i>
	3. Cepat tanggap dalam menyelesaikan <i>complain</i>	3. Tidak adanya <i>reward</i> bagi karyawan
	4. Tersedianya teknologi dan sarana untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan	4. Pelayanan yang di berikan terkadang tidak tepat waktu
<b>EKSTERNAL</b>	5. Mempunyai karyawan yang handal dan berpengetahuan khusus	5. Fasilitas alat elektronik yang perlu di ganti
<b>Peluang ( O )</b>	<b>S - O</b>	<b>W - O</b>
1. Meningkatnya perekonomian di surabaya	1.Membentuk departemen baru yang khusus mengelolah dan membina hubungan baik dengan pelanggan (S1, S2, S3, O3, O4, O5)	1. Pengadaan seminar rutin atau <i>training</i> khusus pelayanan (W2, W3, W4, O1, O2, O3, O4)
2. Merupakan kota tujuan bagi wisatawan dan bisnis		
3. Menjadi apartemen terbaik di kota Surabaya		
4. Menjalin hubungan baik dengan para pelanggan.		
5. Memberikan riwardts kepada pelanggan yang setia		
<b>Ancaman (T)</b>	<b>S- T</b>	<b>W-T</b>
1. Banyaknya pesaing yang kuat (bred image) melekat pada pelanggan	1. Melakukan TPM ( <i>total productive maintenance</i> ) bagi seluruh pelanggan untuk produk <i>after sales</i> (S4, S5, T1,T3, T4, T5)	1. Menambah promosi dan meningkatkan pelayanan (T2, W2)
2. Tidak semua pelanggan melakukan investasi atau pembelian ulang		
3. Fasilitas apartemen lain lebih baik		
4. Daya beli menurun		Menambah atau membuat fasilitas pendukung

		(W1, W5, T3,T4,T5)
5. Persaingan harga		

*Halaman ini sengaja dikosongkan*