

**ANALISIS KEPUASAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KONSUMEN CV X
DI CIREBON**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Gilbert Theodorus Sutyawan

2013120219

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan SK BAN – PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S1/2013)
BANDUNG
2017

**THE ANALYSIS OF EMPLOYEE SATISFACTION AND CUSTOMER
SATISFACTION OF CV X. IN CIREBON**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirement
to get a Bachelor Degree in Economics

By:

Gilbert Theodorus Sutiawan

2013120219

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT DEPARTMENT**
(Accredited based on the Degree of BAN – PT
No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI.2013)
BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS KEPUASAN KARYAWAN DAN KEPUASAN
KONSUMEN CV X DI CIREBON**

Oleh:

Gilbert Theodorus Sutiyawan
2013120219

Bandung, Agustus 2017

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M. Si.

Pembimbing Skripsi,

Ko-pembimbing Skripsi,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

Dr. Budi Tjahja Halim, S.E, M.M.

PERNYATAAN



Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Gilbert Theodorus Sutiyawan
Tempat, tanggal lahir : Cirebon, 10 Juni 1995
NPM : 2013120219
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Analisis Kepuasan Karyawan Dan Kepuasan Konsumen CV X Di Cirebon

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.
dan Dr. Budi Tjahja Halim, S.E., M.M.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 05 Agustus 2017

Pembuat pernyataan :



(Gilbert Theodorus Sutiyawan)

ABSTRAK

Dewasa ini, setiap perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif melalui *empowerment* dan *engagement* kepada karyawan dan konsumen untuk tetap bertahan di dalam industri. Di dalam perusahaan, karyawan dan konsumen seharusnya menjadi fokus utama dalam menjalankan aktivitas bisnis & pelayanan perusahaan. Pada penelitian ini penulis hendak melihat secara khusus variabel kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen pada CV X di Cirebon.

Pada tahap *preliminary research* penulis menemukan beberapa karyawan CV X menyatakan bahwa mereka sudah merasa puas dengan tempat mereka bekerja berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada mereka. Pada tahap *preliminary research* tentang kepuasan konsumen, konsumen CV X juga menyatakan sudah cukup puas dengan kinerja CV X. Penulis menganggap penting untuk tetap mengukur tingkat kepuasan karyawan dan konsumen CV X karena meskipun karyawan dan konsumen telah menyatakan bahwa mereka merasa puas dalam *preliminary research*, tetapi di dalam perusahaan, tentunya masih ada hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya perbaikan atau *improvement* dari perusahaan agar dapat mencapai pelayanan dan potensi yang maksimal.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif. Penulis mengumpulkan data dengan cara menyebarkan kuesioner dan pada *preliminary research* melakukan observasi dan wawancara. Data yang telah terkumpul dianalisis secara kuantitatif dan untuk analisis deskriptifnya, dilakukan secara kualitatif.

Hasil dari penelitian ini ditemukan tingkat kepuasan karyawan berada pada kategori tinggi dengan skor 2610 yaitu yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan, untuk variabel kepuasan konsumen, ditemukan bahwa konsumen merasa puas karena kinerja produk menurut konsumen secara keseluruhan mampu memenuhi harapan pelanggan (konsumen). Hal ini dapat dilihat dari nilai total selisih antara *Expectation & Performance* yang bernilai positif 9.

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Katolik Parahyangan. Skripsi ini ditulis berdasarkan pengamatan dan teori-teori yang dipelajari penulis selama mengikuti kegiatan perkuliahannya.

Penulis mendapatkan banyak dukungan moril, doa, nasihat dan juga bantuan yang bermanfaat selama kuliah dan proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus sebagai Tuhan dan juru selamat penulis yang juga sebagai teman di kala susah maupun senang, dan sebagai *role model* bagi penulis untuk menjalani kehidupan.
2. Ayah & ibu penulis, sebagai pemberi *support* dalam proses studi penulis, yang memberikan pengorbanan kepada penulis dan memberikan bimbingan kepada penulis, dan sebagai motivasi penulis untuk menyelesaikan studi S1 dengan baik.
3. Adik penulis, sebagai teman dan penyemangat penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
4. Ibu Catharina Tan Lian Soei dan Bapak Budi Tjahja Halim selaku dosen pembimbing dan ko-pembimbing yang sudah menyediakan waktu untuk membantu penulis dan membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dapat terlaksana dengan baik karena bimbingan beliau.
5. Bapak Fernando Mulia sebagai dosen wali penulis yang membantu mengarahkan dalam jenjang perkuliahan penulis secara strategis dengan memberi saran dan arahan akan mata kuliah yang akan diambil setiap semester.
6. Ibu Triyana Iskandarsyah selaku Ketua Program Studi Manajemen UNPAR.
7. UNPAR dan seluruh staf pengajarnya yang tidak pernah berhenti untuk selalu berbagi ilmu, nasihat dan pengalaman-pengalamannya kepada penulis.
8. Ko Gideon HS dan kak Ebdy Gustav sebagai mentor penulis, yang membantu penulis dalam berkembang secara karakter, memotivasi, dan memberi nasihat.

9. Abednego P. Darma sebagai anak rohani penulis, yang selalu mendengarkan penulis dan tempat berbagi kehidupan penulis secara pribadi.
10. Adiguna sebagai teman penulis yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi, dan sebagai teman dekat penulis.
11. Ko Chandra, Ricky, Rendi, Cleve, Jeje, Chika, Mega, Melnat, Lala, Ci Dian, Benedict sebagai teman pelayanan yang tergabung dalam tim inti mimbar di gereja dan menjadi tempat belajar kepemimpinan bagi penulis.
12. Jejo, Stella, Siska, Martin, Asiong, Abed, Lala, Evlyn, Kathleen, Gladys, Jesslyn, Yola, Nindy, Jane sebagai teman kelompok sel penulis yang memberikan tempat bagi penulis untuk bertumbuh secara rohani & belajar kepemimpinan bagi penulis.
13. Seluruh pelayan mimbar Mahasiswa GKPB yang tidak dapat disebutkan satu per satu sebagai teman-teman pelayanan musik rohani penulis.
14. *Youth Pastors* di Mahasiswa GKPB yang mengajarkan nilai-nilai kehidupan berdasarkan alkitab kepada penulis, mendidik penulis secara pribadi, dan menjadi keluarga rohani bagi penulis: Kak Jefri Kadang, Kak Tetty Ruth, Kak Leonardo Darmawan
15. Ko Yosha Boaz sebagai teman-teman seperjuangan skripsi penulis.
16. Yoshea, Bobby, Edbert, Ivander, Terry, Irene, Rizky, Olivia, Rika, sebagai teman-teman konsentrasi manajemen strategi penulis.
17. Levi Jeremy dan Jerry William Ivan sebagai teman kuliah penulis.
18. Dodi sebagai teman sekamar penulis selama tinggal di *kost-kostan*.
19. Teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Yang jelas kalian sangat berjasa bagi penulis dan penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya buat keberadaan kalian di dalam kehidupan penulis yang membuat hidup ini jauh lebih bermakna.

Akhir kata, penulis menyadari skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan mengingat pengetahuan yang dimiliki penulis terbatas. Selain itu ada juga kendala-kendala yang dihadapi penulis saat penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai jika ada saran maupun kritik dalam bentuk apa pun.

Penulis berharap agar skripsi ini mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Bandung, Juli 2017

Penulis

Gilbert Theodorus Sutiawan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Kerangka Penelitian.....	8
BAB 2 TINJUAN PUSTAKA	13
2.1. <i>Strategic Management</i>	13
2.1.1. Definisi <i>Strategic Management</i>	13
2.1.2. Model <i>Strategic Management</i>	14
2.1.3. Manfaat <i>Strategic Management</i>	14
2.1.4. Proses <i>Strategic Management</i>	15
2.2. <i>Service Profit Chain</i>	17
2.2.1. Definisi <i>Service Profit Chain</i>	17
2.2.2. Variabel <i>Service Profit Chain</i>	18
2.3. Kepuasan Karyawan.....	22
2.3.1. Definisi Kepuasan Karyawan.....	22
2.3.2. Beberapa Faktor Untuk Mengukur Kepuasan Karyawan.....	22
2.3.3. Teori Kepuasan Karyawan.....	24
2.3.4. Pengukuran Kepuasan Karyawan.....	26
2.3.5. Respons Terhadap Ketidakpuasan Karyawan.....	27
2.4. Kepuasan Konsumen.....	28
2.4.1. Definisi Kepuasan Konsumen.....	28
2.4.2. Beberapa Faktor Untuk Mengukur Kepuasan Konsumen.....	29
2.4.3. Teori Kepuasan Konsumen.....	30
2.4.4. Pengukuran Kepuasan Konsumen.....	31
2.4.5. Respons Terhadap Ketidakpuasan Konsumen.....	33

2.5. Penelitian Terdahulu.....	34
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	36
3.1. Metode Penelitian.....	36
3.1.1. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....	36
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.1.3. Variabel Penelitian dan Teknik Pengukuran.....	39
3.1.4. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	40
3.1.5. Teknik Analisis Data.....	41
3.2. Objek Penelitian.....	42
3.2.1. Gambaran Umum CV X.....	42
3.2.2. Proses Bisnis CV X.....	43
3.2.3. Beberapa Prinsip CV X Dalam Upaya Memenuhi Kepuasan Karyawan.....	44
3.2.4. Beberapa Prinsip CV X Dalam Upaya Memenuhi Kepuasan Konsumen.....	44
3.2.5. Bagan Organisasi CV X.....	45
3.2.6. Deskripsi Pekerjaan CV X.....	45
3.2.7. Sistem Kompensasi Finansial Karyawan di CV X.....	50
3.2.8. Tingkat <i>Turnover</i> Karyawan di CV X.....	50
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN ANALISA.....	52
4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	52
4.2 Analisis Hasil Kuesioner.....	54
4.2.1 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	54
4.2.2 Hasil Kuesioner Kepuasan Konsumen.....	67
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	77
5.1. Kesimpulan.....	77
5.2. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN.....	82
RIWAYAT HIDUP.....	93

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	39
Tabel 3.2 Pembagian Jabatan.....	45
Tabel 4.1 Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan	52
Tabel 4.2 Uji Validitas Variabel Kepuasan Konsumen	53
Tabel 4.3 Uji Reliabilitas	53
Tabel 4.4 Aspek <i>The Work Itself</i>	54
Tabel 4.5 Aspek <i>Pay</i>	56
Tabel 4.6 Aspek <i>Promotion Opportunities</i>	58
Tabel 4.7 Aspek <i>Supervision</i>	61
Tabel 4.8 Aspek <i>Co-workers</i>	63
Tabel 4.9 Jumlah skor kepuasan karyawan.....	65
Tabel 4.10 Aspek Harapan Pelanggan (<i>Expectation</i>)	67
Tabel 4.11 Aspek Kinerja Produk Menurut Konsumen (<i>Performance</i>)	70
Tabel 4.12 Jumlah skor harapan pelanggan	72
Tabel 4.13 Jumlah skor kinerja produk menurut konsumen.....	72
Tabel 4.14 Tabel perbandingan antara harapan pelanggan dengan kinerja produk menurut konsumen.....	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hubungan antara Kepuasan Karyawan dengan Kepuasan Konsumen	1
Gambar 1.2 <i>The Service Profit Chain</i>	3
Gambar 1.3 Salah satu produk yang dihasilkan di CV X yaitu <i>mobile counter</i>	4
Gambar 1.4 Bagan Kerangka Pemikiran	12
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis Komprehensif	14
Gambar 2.2 Kurva Loyalitas Pelanggan Terhadap Tingkat Kepuasan.....	19
Gambar 3.1 Bagan Organisasi CV X.....	45
Gambar 4.1 Pembagian Kategori Skor Responden Kepuasan Karyawan	66

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	80
LAMPIRAN 2 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	83
LAMPIRAN 3 Kuesioner Kepuasan Konsumen.....	84
LAMPIRAN 4 Hasil Kuesioner Kepuasan Konsumen.....	86
LAMPIRAN 5 Foto-Foto Perusahaan.....	87

BAB 1

PENDAHULUAN

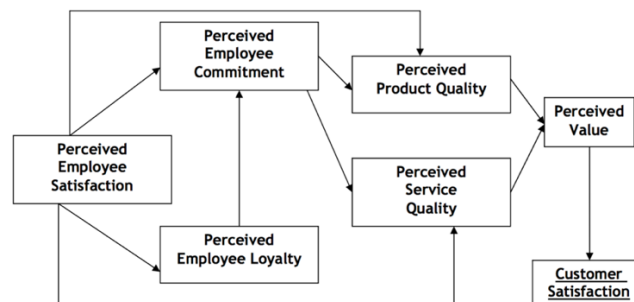
1.1. Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, setiap perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif melalui *empowerment* dan *engagement* kepada karyawan dan konsumen untuk tetap bertahan di dalam industri. Menurut Pennington, setiap perusahaan perlu memaksimalkan komitmennya dalam *empowerment* dan *engagement* untuk memiliki keunggulan kompetitif di perusahaan. Pemimpin perusahaan yang terbaik adalah pemimpin yang selalu mengetahui bahwa, keseimbangan antara organisasi yang memberikan *empowerment* kepada karyawan dan melakukan *engagement* dengan konsumen akan memberikan hasil yang terbaik. (Pennington, 2016)

Di dalam perusahaan, karyawan dan konsumen seharusnya menjadi fokus utama dalam menjalankan aktivitas bisnis & pelayanan perusahaan. Aktivitas pelayanan dari karyawan akan memberikan nilai kepada konsumen dan konsumen adalah penentu dari keberlangsungan perusahaan. Kepuasan dan loyalitas konsumen sangat vital bagi suatu bisnis, dan terutama dalam lingkungan bisnis kompetitif. (Susilowati, 2013:3)

Gambar 1.1

Hubungan antara Kepuasan Karyawan dengan Kepuasan Konsumen



sumber: Vilares dan Cohelo (2000)

Pengaruh kepuasan karyawan pada kepuasan konsumen telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu bahwa memiliki dampak yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Harter *et al* pada tahun 2002 membuktikan bahwa adanya hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan konsumen yang positif, yang juga berhubungan dengan produktivitas, *profit*, *turnover* karyawan, dan tingkat kecelakaan yang ada di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Berhardt *et al* pada tahun 2000 menyatakan bahwa meskipun hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen tidak dapat langsung terlihat, namun dalam jangka panjang akan terlihat dan dapat terbukti.

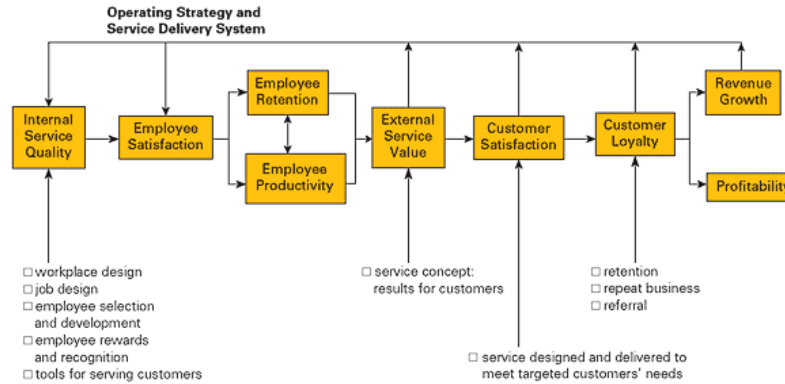
“...How employees feel about their job has an impact on their work experience, but also on tangible business outcomes such as customer satisfaction, sales, and profit. Employees can strongly contribute to an organization’s success by having a customer-centric approach in their work and in their work-related interactions. However, they are more likely to do so if they are satisfied with their job.” (Bulgarella, 2005:5)

James L. Heskett mengemukakan suatu *framework* tentang hubungan antara karyawan dan konsumen, dengan tingkat profitabilitas perusahaan di dalam perusahaan yang disebut *Service Profit Chain*. *Service Profit Chain* adalah sebuah *framework* yang menghubungkan antara *internal service quality*, kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, produktivitas karyawan, *external service quality*, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan tingkat profitabilitas perusahaan.

Gambar 1.2

The Service Profit Chain

The Links in the Service-Profit Chain



sumber: Heskett (1997)

Perusahaan dapat meningkatkan tingkat profitabilitas dengan meningkatkan kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen. Kepuasan karyawan dipengaruhi oleh desain tempat kerja, desain pekerjaan, seleksi karyawan dan pengembangannya, kompensasi karyawan, peralatan yang digunakan untuk melayani konsumen. Karyawan yang puas akan berpengaruh kepada loyalitas dan tingkat produktivitas karyawan, loyalitas dan tingkat produktivitas karyawan akan berpengaruh pada pelayanan yang maksimal, dan pelayanan yang maksimal akan berpengaruh pada kepuasan konsumen, dan konsumen yang puas akan menciptakan konsumen yang loyal, dan loyalitas konsumen mendorong profit dan pertumbuhan perusahaan. (Heskett, 1997:165).

Pada penelitian ini penulis hendak melihat secara khusus variabel kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen pada CV X di Cirebon. CV X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa *advertising* yang melayani sebagai vendor untuk pemenuhan kebutuhan reklame (pembuatan *billboard*, *neonbox*, *neon-sign*, *letterbox*, *brochures*, *leaflet*, *flyer*, *merchandise*, *mobile counter*, dsb.) untuk interior maupun eksterior ruangan. CV X berdiri pada tahun 2000 di Cirebon, Jawa Barat. CV X memulai kegiatan bisnisnya dengan mendirikan sebuah bengkel yang berada di rumah sang pemilik dengan modal 3 karyawan yang kini telah bertumbuh dan berkembang menjadi memiliki 3 pabrik dengan total seluas 6000m², dengan karyawan

CV X kini berjumlah sebanyak 210 orang. Konsumen CV X adalah organisasi atau perusahaan yang memerlukan jasa vendor untuk kegiatan *branding/advertising* yang terletak di Indonesia. CV X tidak melayani konsumen secara eceran kepada masyarakat luas dan berfokus pada 10 organisasi/perusahaan yang menjadi 'klien' bagi CV X dan selalu berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada mereka. Konsumen yang secara langsung dilayani oleh CV X adalah seorang *key person* atau perwakilan dari 10 organisasi/perusahaan tersebut. Proses bisnis CV X secara sederhana dimulai dengan konsumen melakukan kontak kepada CV X tentang kebutuhan reklame mereka lalu CV X mengirimkan *e-mail* penawaran, dan setelah konsumen setuju dengan penawaran CV X, lalu konsumen mengirimkan Surat Perintah Kerja (SPK) kepada CV X. CV X lalu memproduksi sesuai desain dan spesifikasi yang diinginkan oleh konsumen setelah menerima SPK dari konsumen. Setelah produk/pesanan selesai dibuat, maka CV X mengirimkan produk yang dipesan konsumen sambil menerbitkan *invoice* penagihan kepada konsumen ketika telah mengirimkan produk/pesanan di tempat tujuan.

Gambar1.3

Salah satu produk yang dihasilkan di CV X yaitu *mobile counter*



sumber: CV X

Pada tahap *preliminary research* penulis telah melakukan wawancara dengan pemilik CV X dan menemukan bahwa pemilik (*owner*) menyatakan bahwa karyawan di CV X sudah bekerja sesuai dengan harapan beliau dan telah memberikan kinerja

yang maksimal bagi perusahaan. Selain itu, penulis juga menemukan beberapa karyawan CV X yang menyatakan bahwa mereka sudah merasa puas dengan tempat mereka bekerja sesuai wawancara yang dilakukan kepada mereka. Penulis juga menemukan bahwa di dalam perusahaan 80% karyawan menyatakan mau melakukan lembur. Tingkat *turnover* karyawan yang ada di CV X juga dapat dikatakan tergolong rendah yaitu sebesar 10%. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan CV X sudah merasa puas dengan tempat mereka bekerja saat ini. Penulis menganggap bahwa tetap menjadi poin penting bagi CV X untuk melakukan penilaian tentang kepuasan karyawan secara berkala/rutin karena kepuasan karyawan bukan hanya tentang saat ini, namun selama CV X terus beroperasi, maka kepuasan karyawan merupakan bagian penting yang terus berkontribusi dalam kelangsungan hidup perusahaan, dimana dengan adanya karyawan yang merasa puas, maka mereka akan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi dalam bekerja, dan dengan tingkat produktivitas yang tinggi, maka karyawan akan menciptakan nilai pelayanan yang tinggi juga kepada konsumen.

Pada tahap *preliminary research* kepada konsumen, konsumen CV X juga menyatakan bahwa spesifikasi yang diberikan kepada CV X selalu dikerjakan dengan benar oleh CV X sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan dan tidak pernah terlambat dari *deadline* yang terdapat di dalam kesepakatan kerja melalui Surat Perintah Kerja (SPK) antara konsumen dengan CV X. Pada 2 tahun terakhir, di CV X hanya terjadi penurunan jumlah konsumen (klien) sebanyak 10% dan konsumen lainnya di CV X tetap bertahan. Konsumen CV X tidak ragu untuk melakukan pembelian kembali di CV X, dan mereka menyatakan mau merekomendasikan CV X kepada kerabat/keluarga mereka. Maka dari itu, berdasarkan penelitian awal ini, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan dan konsumen CV X sudah cukup puas dengan pelayanan yang diberikan oleh CV X.

Penulis menganggap penting untuk tetap mengukur tingkat kepuasan karyawan dan konsumen CV X karena meskipun karyawan dan konsumen telah menyatakan bahwa mereka merasa puas dalam *preliminary research*, tetapi di dalam perusahaan, tentunya masih ada hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya perbaikan atau *improvement* dari perusahaan agar dapat mencapai pelayanan dan potensi yang maksimal. Oleh karena itu, maka dalam penelitian ini, penulis bertujuan

untuk mengukur menggunakan kuesioner pada tingkat kepuasan karyawan dan konsumen di perusahaan dan mencari faktor-faktor apa saja yang masih dapat ditingkatkan di dalam perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen agar perusahaan dapat berkembang, dan menurut Heskett (1977), jika karyawan loyal, maka dapat memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, dan karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi dapat menghasilkan nilai pelayanan yang tinggi, dan dengan nilai pelayanan yang tinggi, dapat menciptakan konsumen merasa puas, dan konsumen yang merasa puas, dapat menjadi konsumen yang loyal, dan konsumen yang loyal akan meningkatkan tingkat profitabilitas perusahaan. (Heskett, 1997:165)

Oleh karena alasan tersebut, maka penelitian ini diberi judul “ANALISIS KEPUASAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KONSUMEN CV X DI CIREBON”.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah ditulis di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah tingkat kepuasan karyawan pada CV X?
2. Bagaimanakah tingkat kepuasan konsumen pada CV X?
3. Faktor-faktor apa saja yang dapat ditingkatkan dalam mengelola karyawan untuk menyebabkan konsumen merasa puas?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan di CV X.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen di CV X.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat ditingkatkan dalam mengelola karyawan untuk menyebabkan konsumen merasa puas.

1.4. Manfaat Penelitian

Tulisan ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan maupun akademisi.

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi di dalam manajemen perusahaan untuk menentukan strategi agar dapat memberikan kesempatan yang lebih besar dalam kompetisi melawan pesaing di dalam industri yang sama melalui manajemen kepada karyawan dan konsumen.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan dan menggambarkan hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan konsumen di dalam suatu perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perusahaan perlu melakukan pengelolaan yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh penulis bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dan mengukur tingkat kepuasan konsumen. Untuk itu, *grand theory* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Strategic Management* (manajemen strategis). Menurut Fred R. David (2005:5) manajemen strategis didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan aspek manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Selanjutnya, untuk dapat memadukan berbagai aspek dalam manajemen strategis tersebut, pada perusahaan dibutuhkan sebuah *framework* di dalamnya agar satu kesatuan masing-masing aspek dapat dipadukan demi kepentingan perusahaan. Dan salah satu *framework* yang dapat digunakan adalah *Service Profit Chain*. *Service Profit Chain* adalah sebuah *framework* yang dikembangkan oleh James L. Heskett pada tahun 1977. *Framework* ini menunjukkan hubungan antara kualitas jasa internal, kepuasan karyawan, retensi karyawan & produktivitas karyawan, kualitas jasa eksternal, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan tingkat profitabilitas. *Framework* ini menyatakan bahwa dengan adanya *internal service quality* berupa desain tempat kerja, desain pekerjaan, seleksi dan pengembangan karyawan, kompensasi karyawan, dan peralatan yang digunakan untuk melayani konsumen, jika dapat dipenuhi dengan baik, maka akan menyebabkan karyawan merasa puas. Karyawan yang puas akan memiliki tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat produktivitas yang tinggi. Karyawan yang loyal akan memberikan *external service value* berupa pelayanan yang baik, dan *external service value* yang baik akan menciptakan konsumen yang puas, konsumen yang puas akan menjadi konsumen yang loyal, dan konsumen yang loyal akan memberikan tingkat profitabilitas yang maksimal bagi perusahaan. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa antara kepuasan karyawan dengan kepuasan konsumen memiliki hubungan yang erat, dimana

karyawan yang puas akan memberikan pelayanan yang terbaik pada konsumen. (Heskett, 1997:165)

Kepuasan, pada dasarnya dapat diartikan sebagai perasaan puas atau tidak puas terhadap sesuatu. Adapun pengertian dari kepuasan karyawan atau kepuasan kerja, menurut Fred Luthans (2011:141) adalah *“Job satisfaction is a result of employees’ perception of how well their job provides those things that are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction is the most important and frequently studied employee attitude.”* Fred Luthans menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat menyediakan hal-hal yang dianggap penting. Di dalam bidang perilaku keorganisasian secara umum diketahui bahwa kepuasan kerja adalah perilaku karyawan yang paling penting dan paling sering dipelajari.

Sedangkan mengenai kepuasan konsumen, Kotler (2000:226) mengatakan bahwa kepuasan konsumen merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan antara kinerja produk yang ia rasakan dengan yang ia harapkan. Lovelock & Wirtz (2011:74) menyatakan bahwa kepuasan adalah suatu sikap yang diputuskan berdasarkan pengalaman yang didapatkan. Kepuasan merupakan penilaian mengenai ciri atau keistimewaan produk atau jasa, atau produk itu sendiri, yang menyediakan tingkat kesenangan konsumen berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan konsumsi konsumen. Kepuasan konsumen dapat diciptakan melalui kualitas, pelayanan dan nilai. Kunci untuk menghasilkan kesetiaan pelanggan adalah memberikan nilai pelanggan yang tinggi.

Selanjutnya, untuk mengukur bagaimana kepuasan karyawan dengan kepuasan konsumen yang ada di CV X, penulis membuat alat ukur yaitu kuesioner. Kuesioner ini akan digunakan sebagai dasar pengukuran kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen. Adapun dalam pembuatan kuesioner ini, penulis menggunakan indikator menurut teori kepuasan kerja (kepuasan karyawan) dan kepuasan konsumen.

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Fred Luthans (2011:141) yaitu:

1. *The Work Itself*

The extent to which the job provides the individual with interesting tasks, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.

The work itself adalah tentang sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang dapat memberikan tugas yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. *Pay*

The amount of financial remuneration that is received and the degree to which this is viewed as equitable vis-a-vis that of others in the organization.

Pay adalah jumlah balas jasa secara finansial yang diterima oleh karyawan dan melihat sejauh mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil di dalam organisasi.

3. *Promotion Opportunities*

The chances for advancement in the organization.

Promotion opportunities adalah kesempatan untuk mendapat promosi jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi.

4. *Supervision*

The abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.

Supervision adalah kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan secara teknis dan memberikan dukungan.

5. *Co-workers*

The degree to which fellow workers are technically proficient and socially supportive.

Co-workers adalah derajat di mana rekan kerja secara teknis mampu dan secara sosial memberikan dukungan.

Sedangkan indikator kepuasan pelanggan menurut Hawkins dan Lonney dikutip dalam Tjiptono (2004:101) yaitu terdiri dari :

1. Kesesuaian harapan, merupakan tingkat kesesuaian antara kinerja produk yang diharapkan oleh pelanggan dengan yang dirasakan oleh pelanggan.
2. Minat berkunjung kembali, merupakan kesediaan pelanggan untuk berkunjung kembali atau melakukan pembelian ulang terhadap produk terkait.
3. Kesediaan merekomendasikan, merupakan kesediaan pelanggan untuk merekomendasikan produk yang telah dirasakannya kepada teman atau keluarga.

Selain indikator kepuasan pelanggan yang telah disebutkan di atas, apabila ditinjau lebih lanjut, pencapaian kepuasan pelanggan dapat dicapai melalui kualitas pelayanan. Menurut Lovelock dalam Tjiptono (2005:59), kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendaliannya atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan dalam memenuhi keinginan konsumen agar konsumen merasa puas, yaitu :

1. Harapan pelanggan (*expectation*)
2. Kinerja yang dirasakan konsumen (*performance*)

Adapun Bulgarella (2005) mengenai hubungan dari kepuasan karyawan dengan kepuasan konsumen menyatakan bahwa ada beberapa alasan mengapa kepuasan karyawan memiliki hubungan dengan kepuasan konsumen, yaitu :

1. Karyawan yang berinteraksi dengan konsumen berada pada posisi untuk mengembangkan kemampuan mengenali kebutuhan konsumen.
2. Karyawan yang puas adalah karyawan yang termotivasi; mereka memiliki motivasi untuk memberikan usaha yang terbaik dan perhatian yang terbaik.

3. Karyawan yang puas memiliki energi yang tinggi dan kemauan yang untuk memberikan layanan yang terbaik: pada tingkat yang minimum mereka tetap dapat memberikan persepsi yang positif kepada jasa/produk yang dihasilkan.

Berdasarkan pendapat Bulgarella (2005) tersebut, maka hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan konsumen dapat digambarkan pada bagan kerangka pemikiran di bawah ini.

Gambar 1.4
Bagan Kerangka Pemikiran

