

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah industri manufaktur skala menengah dan besar di Indonesia tahun 2022 mencapai 29 ribu perusahaan (Badan Pusat Statistik, 2023). Jumlah tersebut mengindikasikan bahwa persaingan antar perusahaan juga menjadi semakin ketat. Persaingan yang semakin ketat mengharuskan perusahaan agar secara terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan proses bisnisnya.

Untuk melakukan perbaikan pada proses bisnisnya, perusahaan perlu memperhatikan VOC. Hal ini karena konsumen merupakan entitas eksternal bagi suatu perusahaan. Menurut Pyon dkk. (2011), keluhan pelanggan juga dapat menjadi salah satu bentuk VOC yang sangat bermanfaat bagi perusahaan (Atlikhan dkk., 2013). Oleh karena itu, keluhan dari konsumen perlu ditindaklanjuti untuk memperbaiki proses bisnis (Vos dkk., 2008). Menurut Kotler (1994) dapat diketahui bahwa secara tradisional media yang digunakan pelanggan untuk menyampaikan keluhan seperti melalui kotak saran yang disediakan oleh perusahaan, mengirim surat lewat pos, dan melalui saluran telepon khusus yang disediakan oleh perusahaan. Secara tradisional, pelanggan memberikan umpan balik melalui kontak langsung dengan perusahaan (Steven dkk., 2018).

Apabila menengok perkembangan teknologi dua dekade terakhir, internet secara dramatis mengubah cara berkomunikasi dan mengakses informasi (O'Connor, 2008). Belakangan ini banyak pelanggan yang memposting komentar, *review*, atau keluhannya di internet melalui media sosial, *e-market place*, forum *online*, *website* perusahaan dan *platform* digital lainnya. Secara kolektif, komunikasi ini disebut *electronic word of mouth* (eWOM) (Steven dkk., 2018). Pelanggan dapat menyampaikan ulasannya di luar jam operasi perusahaan dan di luar saluran yang dikendalikan oleh perusahaan (Steven dkk., 2018). Dampak komentar negatif akan menghancurkan citra perusahaan dibenak pelanggan potensial, sehingga pelanggan termasuk keluarga, kerabat, dan teman mereka tidak akan lagi mengunjungi. Tanpa prosedur penanganan keluhan citra perusahaan akan rusak dalam jangka waktu yang lama karena jejak komentar negatif di internet (Zheng dkk., 2009). Sebuah studi Cone Inc menemukan itu empat dari lima pembeli telah mengubah keputusan mereka untuk membeli produk atau jasa hanya berdasarkan pada ulasan negatif yang mereka baca *online* (Cone, 2011). Dengan

pesatnya perkembangan teknologi dan media sosial, teknik analisis kebutuhan pelanggan tradisional tidak cukup untuk menangani keluhan pelanggan (Groen dkk., 2011). Oleh karena itu, sangat penting untuk menyikapi keluhan konsumen secara cepat dan tepat. Lebih penting dari itu, bagaimana keluhan konsumen dapat dijadikan dasar perbaikan proses bisnis di perusahaan juga merupakan hal yang krusial bagi perusahaan.

Oleh karena itu, perlu bagi perusahaan untuk mengelola keluhan konsumen untuk meningkatkan proses bisnisnya dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Vos dkk., 2008). Persaingan bisnis saat ini memaksa perusahaan untuk unggul dari pesaingnya sehingga setiap bisnis berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Ojo dkk., 2015). Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar yang sama (Burn, 2008). Keunggulan kompetitif dapat berupa inovasi, produk, layanan, paten, atau hal lain yang secara positif membedakan perusahaan dari pesaing lainnya (Rijamampianana dkk., 2003).

Manajemen proses bisnis merupakan suatu pendekatan yang dapat mendukung organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Hung, 2006). Manajemen proses bisnis mendukung dalam pengelolaan proses bisnis di setiap siklus hidup bisnis. Manajemen proses bisnis bertujuan untuk meningkatkan proses bisnis secara evolusioner berdasarkan proses transformasi yang berkelanjutan (Weske, 2007). Pengembangan strategi proses bisnis menyediakan dasar pemantauan dan pengendalian serta perbaikan lebih lanjut (Houy dkk., 2010).

Peningkatan manajemen proses bisnis dapat dilakukan salah satunya dengan menggunakan metode BPI (*Business Process Improvement*). BPI adalah sebuah kerangka sistematis yang dapat digunakan organisasi dalam membuat dan merencanakan kemajuan proses bisnisnya. Perusahaan menggunakan BPI untuk mengimbangi perubahan lingkungan bisnis yang berarti menyesuaikan proses bisnis mereka dengan teknologi, organisasi, politik dan perubahan lainnya (Davenport dan Perez-Guardado, 1999). BPI adalah sebuah cara yang dapat digunakan organisasi untuk meningkatkan pendekatan dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi proses bisnis dan memberikan *output* kepada pelanggan internal dan eksternal (Harrington, 1991).

Salah satu teknik dalam implementasi BPI adalah DFSS (*Desain For Six Sigma*). DFSS merupakan metode yang digunakan untuk mengelola proses bisnis agar mencapai kinerja terbaik dan berfokus pada pencegahan masalah, bukan pemecahan masalah

(Yang dkk., 2022). DFSS merupakan rekayasa proses desain yang sistematis yang dicirikan sebagai evolusi dari praktek desain untuk memprediksi performansi desain, terdiri dari metode desain teknik yang terintegrasi dengan alat statistik dan non statistik. Tujuannya adalah untuk memprediksi dan meningkatkan kualitas kinerja sebelum perancangan produk (Berryman, 2002). DFSS proses terdiri dari tahap *define, identify, measure, design, optimize, verify* (Yang dkk., 2022). Fokus pada penelitian ini adalah pada tahap *define* atau inisiasi proses yang menyebabkan kinerja proses bisnis terganggu. Tahap identifikasi berfokus pada pemahaman kebutuhan konsumen dan menangkap keinginan konsumen (komplain). Beberapa *tools* manajemen yang dapat digunakan pada tahap *define* diantaranya adalah riset pasar, VOC, diagram afinitas, QFD (*Quality Function Deployment*), manajemen proyek, dan manajemen resiko (Yang dkk., 2022). Dalam layanan perbaikan harus dipertimbangkan tidak hanya data kinerja untuk setiap proses bisnis tetapi juga aspek yang tidak terukur seperti tanggapan pelanggan. Untuk menghasilkan hasil analisis yang masuk akal dan berharga dalam perbaikan proses bisnis dan peningkatan layanan, perusahaan memerlukan model konseptual yang menggambarkan substansi masalah dari sisi proses dan dari sisi pelanggan. Johnston (2001) menyarankan bahwa proses pengaduan harus dirancang untuk fokus pada proses perbaikan yang cenderung mencapai penghematan dan dengan demikian akan berdampak positif pada profitabilitas. Ini adalah proses di mana kesalahan yang menyebabkan keluhan diidentifikasi, dianalisis, dan dilacak kembali ke asalnya sumber. Setelah itu informasi tersebut dapat digunakan untuk membantu pengambilan keputusan dalam upaya untuk meningkatkan proses, sehingga mencegah kesalahan serupa terjadi lagi (Uusitalo dkk., 2011).

Penelitian ini mengusulkan kerangka kerja untuk mencegah munculnya keluhan lagi di masa mendatang. Mengisi gap penelitian yang berkaitan dengan perbaikan proses bisnis, yaitu sebagai berikut: kerangka yang diusulkan dapat mengelompokkan keluhan konsumen ke dalam aspek perbaikan sesuai dimensi SERVQUAL. Selanjutnya FMEA dapat mengetahui proses bisnis mana saja yang perlu diperbaiki.

Komponen utama dari penelitian ini adalah pengembangan *framework* dengan memanfaatkan komplain konsumen yang mengarah pada perbaikan proses bisnis. Berdasarkan literatur, perbaikan proses bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan BPI dengan menggunakan teknik DFSS. Salah satu tahapan DFSS adalah pendefinisian masalah yang menyebabkan proses bisnis terganggu. Dengan menggunakan VOC permasalahan yang ada dalam proses bisnis dapat diidentifikasi sehingga dapat digunakan sebagai dasar perbaikan proses bisnis. Kebaruan dalam penelitian ini adalah

framework yang menunjukkan bagaimana menyaring informasi komplain agar masuk ke dalam perbaikan proses bisnis dengan menggunakan basis data SERVQUAL yang dikombinasikan dengan metode FMEA, belum ada penelitian sebelumnya yang menggunakan metode tersebut.

Pembuatan *framework* berbasis *Text Mining* diusulkan untuk menangkap dan memvisualisasikan keluhan konsumen untuk dijadikan dasar perbaikan proses bisnis. Kerangka tersebut berisi basis data khusus berdasarkan teori SERVQUAL, dibuat untuk menyaring keluhan konsumen ke dalam aspek peningkatan kualitas layanan yang perlu ditingkatkan. FMEA digunakan untuk mengetahui proses-proses dalam suatu bisnis yang perlu ditingkatkan, juga merupakan salah satu tools dalam DFSS. *Framework* ini diterapkan pada perusahaan manufaktur garmen dengan sistem bisnis *make to order* untuk menggambarkan bagaimana *framework* tersebut dapat digunakan dalam studi kasus nyata.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, masalah yang akan diselesaikan adalah bagaimana mengelola VOC berupa data yang tidak terstruktur dari *WA call center* dan *e-marketplace (shopee)* untuk diolah menggunakan metode SERVQUAL, FMEA dan *Text Mining* guna menghasilkan keputusan perbaikan proses bisnis perusahaan yang tepat sesuai divisi yang ada pada perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Pembuatan *framework* perbaikan proses bisnis menggunakan metode SERVQUAL, FMEA, dan *Text Mining* dengan *input* suara pelanggan.
- b. Pembuatan basis data terminologi bisnis proses berdasarkan dimensi SERVQUAL.
- c. Implementasi *framework* pada studi kasus di perusahaan dengan *output* berupa perbaikan bisnis apa yang harus dilakukan oleh perusahaan.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data diambil dari salah satu perusahaan manufaktur garmen yang ada di Yogyakarta pada bulan Februari 2023 sampai April 2023.
- b. Data yang digunakan adalah *WA Call Center* Perusahaan dan *e-marketplace (shopee)* dalam kurun waktu 3 bulan.

- c. VOC berasal dari dua tipe pelanggan yaitu *Business to Business* (B2B) dan *Business to Consumer* (B2C) yang melakukan transaksi melalui media sosial (*WA Call Centre*) dan *e-e-marketplace* (*shopee*). Pelanggan ada yang bertransaksi secara *online* dan berkunjung langsung ke *office* untuk berkonsultasi secara langsung.
- d. Data yang diambil menggunakan format Bahasa Indonesia.
- e. Framework disusun dengan menggunakan metode SERVQUAL, FMEA, dan *Text Mining*.
- f. Aplikasi yang digunakan adalah *Web Scraper* dan *R software*.

