

presentase data yang di dapat yaitu, penulisan data-data hasil penelitian berdasarkan wawancara mendalam dan observasi dengan subjek dan significant other. Proses di mulai dari data-data yang di peroleh dari subjek dan significant other, di baca berulang kali sehingga penulis mengerti benar permasalahannya, kemudian di analisis, sehingga di dapat gambaran mengenai penghayatan pengalaman dari subjek. Selanjutnya dilakukan interpretasi secara keseluruhan, dimana di dalamnya mencakup keseluruhan kesimpulan dari hasil penelitian.

BAB IV

Hasil Penelitian

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. History PT. ISS Indonesia

Seratus tahun yang lalu, kelompok ISS didirikan sebagai perusahaan keamanan (*scurity company*) Denmark. Perusahaan ini kemudian memasuki pasar *cleaning service* dan menambahkan layanan untuk kompetensi, hingga menjadi salah satu perusahaan *facility service* terbesar di dunia saat ini. ISS Indonesia didirikan pada tahun 1996 dengan mengakuisisi ESGO, anak perusahaan Jasa Lingkungan Hongkong. Pada tahun 1998 mengakuisisi Reliance, anak perusahaan dari Grup Jardine-Hongkong.

2. Fakta Dasar

- a. ISS-Solusi Layanan Terpadu, salah satu perusahaan terbesar di dunia *facility service*, didirikan di Denmark 1901.
- b. ISS di Indonesia didirikan pada tahun 1996 dan mempekerjakan lebih dari 53.000 orang.
- c. ISS seluruh dunia memiliki lebih dari 500.000 karyawan, dan lebih dari 125.000 pelanggan.
- d. Aspirasi ISS adalah untuk memajukan dukungan fasilitas industri jasa dan memimpinya secara global.

3. Pelayanan Kami :

a. *Cleaning Services* (Pelayanan Kebersihan)

Dirancang untuk mengambil alih seluruh permasalahan perawatan gedung dan membebaskan pelanggan dari problematika yang ditimbulkannya. Hal ini dijalankan melalui sebuah sistem kebersihan yang sudah teruji yakni perpaduan antara kemampuan sumber daya manusia yang terampil, mesin dan peralatan yang lengkap, bahan kimia dan konsumabel yang ramah lingkungan, *customized standard operating procedures*, sistem pengawasan yang konsisten, Standard Performance Area (SPA), sistem dokumentasi kualitas yang lengkap dan didukung oleh management yang kuat. Dengan demikian pelanggan ISS bisa memuaskan perhatian kepada bisnis utama mereka.

ISS Cleaning Services meliputi: general Leaning / commercial Cleaning Services (pembersih lantai, toilet, dinding, langit-langit, karpet, kristalisasi marmer, coatng vinyl dan lain-lain). Specialized Cleaning Services (Deep Cleaning, Food Industry Cleaning, Cleanroom), Glass Cleaning dan Gondola Services, Washroom services.

ISS Glass Cleaning & Gondola Services yaitu pembersih kaca gedung-gedung bertingkat dilakukan dengan memakai sistem tersendiri. Para petugas gondola adalah mereka yang sudah terlatih, sehat dan kuat serta sudah mendapatkan sertifikat dari Departemen Tenaga Kerja. Patut disebutkan bahwa ISS dalam mengelola gondola sangat mengutamakan keselamatan kerja dengan mengikuti *Standart Operating Procedures* yang ketat. Dalam melakukan tugasnya, petugas gondola harus selalu dibawah pengawasan seorang supervisor dan mereka dilengkapi dengan peralatan keselamatan kerja seperti pakaian khusus, body harnest, helmet, sepatu boot, kaca mata, walky talky dan teristimewa safety ropes. Kelayakan gondola harus selalu diperiksa sebelum dioperasikan. Hal ini menimbulkan rasa aman kepada petugas gondola, Supervisor, Pelanggan dan Management ISS.

Hospital Cleaning Services spesialisasi dari ISS Indonesia. ISS Indonesia mampu membersihkan rumah sakit dengan standar internasional, sehingga sanitasi dan hygiene yang dibutuhkan rumah sakit dapat dipenuhi setiap saat, 24 jam sehari, 7 hari seminggu dan 365 hari dalam setahun. Kita menyebutnya dengan Action 247365. Bahkan ISS mampu menjamin bahwa standart kebersihan dan kualitas dari *Operating Theater* bebas dari bakteri dan kuman-kuman lain yang mengganggu jalannya pembedahan.

Hal ini bisa terjadi karena sistem kebersihan rumah sakit ISS telah teruji dan selalu berkembang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan rumah sakit Indonesia.

Kompetensi ISS dalam pembersihan rumah sakit tidak terbatas hanya pada pembersihan dan persiapan ruang perawatan, ruang operasi, poliklinik, peralatan medis dan toilet, tetapi juga meliputi pengelolaan sampah berbahaya sampai pada tingkat pemusnahannya yang dilakukan secara profesional dan konsisten dari waktu ke waktu. Lebih jauh, umumnya karyawan ISS menganggap bahwa mereka dan pekerjaan mereka adalah bagian dari proses penyembuhan pasien sehingga dengan demikian koordinasi antara dokter, perawat, petugas non medis dengan karyawan ISS selalu terjadi dan menghasilkan sinergi demi kenyamanan dan kesinambungan pasien.

Washroom Services menekankan kepada aspek pelayanan daripada aspek dispenser. Pelayanan washroom services bisa dilakukan secara terintegrasi dengan pelayanan kebersihan pada umumnya. Kualitas washroom services berpusat pada kesinambungan dari konsumabel seperti *Air Freshener, Sanitizer, Hard Soap dan Toilet Papers* bukan pada bentuk dan warna dispenser yang terpasang. ISS bekerja keras agar pelayanan seperti tersebut di atas dijamin oleh sebuah sistem pelayanan yang sudah teruji. Kualitas konsumabel ISS ialah kualitas prima yang ramah lingkungan.

Sebagai contoh *Air Freshener* selalu diusahakan agar tidak terlalu wangi sehingga partikel di udara lebih sedikit dan orang yang berada di ruangan selalu

sehat. Begitu pula dengan kualitas *Sanitizer, Hand, Soap dan Toilet Papers* adalah kualitas yang ramah lingkungan.

b. *Business Support Services* (Pelayanan Pendukung Bisnis)

ISS menyadari betapa pentingnya bagi pelanggan untuk bisa “konsentrasi dan fokus” terhadap bisnis utamanya. Untuk itu ISS dapat mengambil alih seluruh atau sebagian dari tugas-tugas pelanggan di luar “*core business*” mereka, seperti reception messenger, office boys atau tea girls, mailroom, handyman, pantry services, doorman, telepon operator, car call, locker services, customer relations, telemarketing, sales promotions girls (SPG), driver, factory helper, production helper, meeting room services, archive services, entertainment services, indoor plant services dan lain-lain.

Mampu menyediakan sumber daya manusia yang sudah terdidik dan terlatih dan mampu menjalankan *Services Excellence*. Saat ini ISS mempunyai lebih dari 7.000 orang yang bekerja untuk melayani ISS Business Support Services.

c. *Property Maintenance Services* (Pelayanan Perawatan Property)

ISS Landscaping dan Gardening Services yaitu kemampuan ISS dibidang landscaping dan gardening tidak terbatas kepada pemeliharaan serta perawatan taman dan lapangan golf, akan tetapi ISS mampu mendesain dan membantu taman-taman gedung, taman-taman umum dan air mancur. Kemampuan ini didukung oleh sebuah sistem pertamanan, nursery, komputer, landscaping engineer dan project manager

yang berpengalaman. Sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih di bidang landscaping dan gardening teristimewa mengenai karakteristik pertamanan tropis telah memperkaya sistem landscaping dan gardening ISS yang sudah tua yang berasal dari Eropa. Saat ini tidak kurang dari 1000 orang karyawan ISS bekerja di bidang landscaping dan gardening.

ISS Indoor Air Quality Services yaitu kebanyakan orang tidak menyadari bahwa mereka hidup dan bernafas dalam bahaya selama bertahun-tahun. Mereka menghirup udara yang keluar dari *Air Conditioning System* melalui *Air Ducting* yang panjang yang tiak pernah dibersihkan selama bertahun-tahun. ISS menemukan bahwa di dalam *air duct* terdapat banyak kuman yang ditimbulkan oleh kotoran dan sampah yang tertinggal selama masa konstruksi. Umumnya *air duct* tidak dibersihkan terlebih dahulu sebelum dioperasikan. Selama operasional kualitas udara ditentukan juga oleh kualitas *Central Air Conditioning System*. Ketidak stabilan kualitas *Central Air Conditioning System* dapat *air duct* yang mengakibatkan *air duct* menjadi lembab dan kotor.

Akumulasi dari kelembaban dan kekotoran *air duct* seperti itu mengakibatkan tambahan yang berbahaya bagi udara yang lewat melalui *air duct*. Ketika seseorang sadar, mengenai pentingnya perbaikan kualitas udara yang kelua dari *air duct* maka ia terbentur mengenai cara pembersihannya. Sampai saat ini hanya ISS yang bisa tampil secara profesional untuk membersihkan *air duct* melalui sistem robot yang dimonitor melalui layar komputer. Sistem robot ini didukung oleh pemakaian vacuum clener yang besar dan tepat serta pemakaian bahan kimi yang ramah lingkungan.

ISS Integrated Pest Management yaitu lingkungan bebas hama, keadaan ini dimulai dari sistem Integrated Pest Management yang menutup akses pest untuk memasuki gedung, menyingkirkan permukiman pest di dalam gedung, memperbaiki sistem sanitasi, menjalin kerja sama dengan karyawan yang bekerja di gedung untuk memelihara lingkungan dan menyingkirkan potensi makanan pest, mengelola sampah dan saluran pembuangan air dengan benar serta kemudian, apabila diperlukan membasmi pest dengan memakai bahan kimia yang tidak berbahaya bagi kesehatan manusia dan tanaman.

Dengan demikian Operator Integrated Pest Management adalah mereka yang memperoleh pendidikan dan pelatihan intensif dan kemudian memperoleh sertifikat intern dan ekstern sehingga mereka mampu tidak saja sebagai Surveyor dan Operator melainkan sebagai konsultan sanitasi dan lingkungan bagi pemilik gedung. ISS menyadari sepenuhnya tanggung jawab moral jangka panjang mengenai kelestarian lingkungan hidup. Oleh karena itu peranan pembasmian hama melalui kimia harus dikurangi sebanyak mungkin dengan menonjolkan pengelolaan dan pelestarian lingkungan hidup melalui pengertian yang baik atas perilaku setiap pest dan melakukan pencegahan seperlunya agar mereka tidak memasuki lingkungan gedung. ISS menyadari juga bahwa lingkungan hidup harus dikelola secara bersama-sama bahkan harus menjadi tanggung jawab bersama dari semua orang yang berada di dalam sebuah gedung. Peningkatan pengertian, pengetahuan, sanitasi dan pencegahan hama lingkungan menjadi salah satu unsur dari misi ISS Integrated Pest Management Services.

ISS Sanitation / Portable Toilet Services yaitu ISS melihat bahwa perbaikan sanitasi lingkungan adalah mutlak untuk dilakukan secara terus menerus teristimewa di lingkungan konstruksi, pesta, pertunjukan besar, taman publik, taman rekreasi dan kampanye yang dihadiri banyak orang. Kebiasaan untuk memakai toilet secara benar harus dibudidayakan di Indonesia. Oleh karena itu ISS menyediakan Portable Toilet yang mampu menampung kebutuhan pelanggan demi perbaikan sanitasi di lingkungan kerja seperti tersebut di atas. ISS dengan sistem sanitasi yang sudah teruji mampu memelihara operator yang sudah terlatih, terdidik dan memenuhi pengetahuan yang cukup sehingga lingkungan bisa terjaga dengan baik.

d. *Access Control Action* (Pelayanan Keamanan)

Attitude is everything. Benar, untuk mewujudkan 3S *Security, Safety dan Service* maka sikap perilaku adalah segalanya. ISS Access Control mempunyai komitmen untuk mewujudkan 3S. Maka sikap dan perilaku yang positif selalu ditunjukkan oleh Access Controller ISS. Mereka direkrut dari tengah-tengah masyarakat melalui seleksi yang ketat. Profil mereka menunjukkan bahwa mereka adalah warga pilihan, warga yang mengambil tanggung jawab menjadi unsur keamanan, ketertiban dan keteraturan di sebuah lingkungan. Mereka telah ditempa secara sistematis namun manusiawi. Pelatihan fisik dan pelatihan *Soft Skill* mereka tempuh dalam waktu yang relatif lama. Transformasi kepribadian telah terjadi selama pelatihan.

Attitude is everything ialah way of life Access Controller ISS. Rujukan pelaksanaan *Attitude is everything* dikembangkan dari Kredo ISS Access Controller. Kredo ini ialah pernyataan suatu keyakinan dan ketaatan, pernyataan kebersamaan

antara Access Controller dengan ISS Indonesia dan antara Access Controller mengantar setiap orang untuk memahami *Motto* ISS Access Controller: *Security, Safety dan Service*.

Attitude ISS Access Controller ialah menjadikan figur mereka menjadi sarana *Security, Safety dan Service*. Maka mereka terpanggil untuk menyatakan janji kesetiaan mereka terhadap profesi dan pekerjaan mereka. Apalagi, ISS Access Controller menyadari ternyata mereka adalah bagian dari anggota masyarakat yang terpilih. Mereka hadir dengan sosok sikap dan mental yang positif. *Attitude is everything*.

Dengan demikian, ISS Access Control mampu melayani 24 jam sehari, 7 hari seminggu dan 365 hari dalam setahun. Kita menyebutnya dengan Action 247365.

e. *Catering Services* (Pelayanan Catering)

Kalau kita melihat proses produksi di perusahaan tambang batubara, tambang emas, tambang minyak dan perusahaan pertambangan seperti, *Chevron, Adaro, Trubaindo*, dan lain-lain. Maka kita akan kagum melihat daya juang seluruh karyawan yang ditempatkan di tempat terpencil seperti di Kalimantan, Sumatera, bahkan di Papua Barat. Mereka terus berjuang dan proses produksi berlangsung terus selama 24 jam sehari 7 hari seminggu dan 365 hari setahun tanpa mengenal hari libur. Maka salah satu kebutuhan pokok yang harus tersedia ialah minuman yang bersih dan jernih. Bukan hanya itu saja, mereka juga membutuhkan pengaturan rumah tangga untuk menata tempat tinggal yang bersih dan sehat, lingkungan yang

asri dengan taman-taman yang menyejukkan, fasilitas pencucian pakaian serta penjagaan akses masuk yang memadai.

ISS Catering Services menyadari betapa pentingnya pemenuhan kebutuhan seperti tersebut di atas. ISS menyadari bahwa untuk menjamin proses produksi dari pelanggan berlangsung terus, maka ISS Catering Services mengutamakan proses penyediaan makanan dan minuman yang bersih dan higienis. Karenanya, proses yang dilakukan ISS sangat terjamin. Produksi makanan di dapur dilakukan dengan alur yang profesional dengan memegang teguh prinsip higienitas. Produksi makanan diawasi secara ketat. Pengawasan ISS memahami dan mempratekkan prinsip K3, HES dan HACCP dalam seluruh proses produksi dan penyajian makanan, kemampuan ISS mampu menyajikan Menu Pokok akan tetapi ISS mampu menyajikan makanan sesuai dengan Menu Mix yang diekstrak dari menu *Planning dan menu Variation, Executive Chef ISS* bersama-sama dengan Nutritionist *Menu Mix* untuk menghindari rasa bosan dari menu yang rutin.

Lebih jauh, ISS Catering Services mampu merajut sebagai pelayanan secara integral. *House Keeping, Laundry, Gardening, Inregrated Pest Management dan Access Control* menjadi bagian integral dari proses produksi dan penyajian makanan. Inilah yang kita sebur dengan *Remote Facility Services (RFS)*.

f. *Parking Management* (Pelayanan Pengelolaan Parkir)

ISS memiliki beberapa nilai yang sangat berbeda dengan perusahaan yang lain, itu adalah salah satu kunci kekuatan kami. Para karyawan ISS hidup dengan nilai-nilai itu, nilai-nilai tersebut memandu perilaku kita sebagai karyawan, pelanggan kami dan bisnis kami. Nilai-nilai ini merupakan fondasi yang di bangun

ISS. *Honesty-we respect* (Menghormati kejujuran), *Entrepreneurship-we act* (Bertindak sebagai wirausaha), *Responsibility-we care* (Peduli dengan tanggung jawab), *Quality-we deliver* (Memberikan kualitas pelayanan secara terus-menerus).

4. Visi dan Misi PT. ISS Indonesia

a. Visi PT. ISS Indonesia

Visi 2020 : “ISS Indonesia wants to be a world’s greatest service organization” Dengan Visi ini ISS akan tetap mempertahankan keberadaannya sebagai perusahaan Facility Services yang paling disukai di Indonesia. Lebih jauh, ISS juga ingin menjadikan dirinya menjadi icon service di Indonesia dan berusaha mempekerjakan karyawan lebih dari 150.000 orang. Visi ini baik bagi pelanggan kita sebab Visi ini memanggil kita untuk menjadi pilihan pelanggan. Visi ini juga baik bagi seluruh karyawan sebab Visi ini memanggil kita untuk menjadi perusahaan favorit karyawan. Selanjutnya, Visi inipun sangat baik bagi pemegang saham, karena sudah menjadi *Customer of Choice dan Employer of Choice*.

b. Misi PT. ISS Indonesia

To deliver and develop the best Quality of Services for the benefit of all

Memberikan dan mengembangkan kualitas pelayanan terbaik kepada pelanggan demi keuntungan semua pihak yang terkait.

5. Aspirasi

Migrating from Singel Service excellence to Multi Service excellence and become integrated facility service excellence

Melakukan migrasi dari singel servis excellence menjadi multi service excellence dan menjadi integrated facility service excellence.

6. Struktur organisasi PT. ISS Indonesia cabang Jawa Timur

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini penulis akan, menjelaskan tentang kenyataan kenyataan yang ada dilokasi penelitian. Sebagian data ini di peroleh peneliti melalui wawancara dengan Ibu. Melda Parwa *Housekeeper* PT. ISS Indonesia cabang Jawa Timur dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan judul penelitian.

1. Strategi Membangun Loyalitas Pelanggan PT. ISS Indonesia Cabang Jawa Timur

Membangun perusahaan perlu ada konsep yang jelas dan perencanaan yang matang sehingga apa yang ingin dicapai bisa didapatkan.

A. Visi dan Misi serta Aspirasi sebagai dasar membangun loyalitas

Pelanggan merupakan tujuan tonggak paling dasar yang sangat menentukan eksistensi sebuah perusahaan. Seberapa bagus pun kualitas sebuah produk kalau tidak ada pelanggan tentu produk tersebut hanya akan jadi sampah. Dengan adanya pelanggan juga belum tentu dapat menjadikan sebuah perusahaan bisa berdiri dan eksis. Untuk membangun sebuah perusahaan yang kuat dibutuhkan pelanggan yang loyal. Pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang setia kepada suatu produk atau jasa.

Customer/pelanggan menurut ISS adalah orang/pihak yang memberikan kesempatan kepada kita untuk bisa terus bekerja, hidup dan berkembang. Customer (pelanggan) dibedakan :

a. Internal Customer

Pemimpin, direksi, dan seluruh karyawan di perusahaan/institusi yang menggunakan jasa ISS

b. External Customer

Pengunjung/tamu dari customer dan semua pihak lain yang berhubungan dengan customer dan ISS⁵⁶

Dari pemaparan diatas dapat dilihat bahwa pelanggan ISS tidak hanya pembeli (pemakai) jasa saja melainkan lebih dari itu, pimpinan, direksi, seluruh karyawan pengguna jasa ISS dan Pengunjung/tamu dari customer dan semua pihak lain yang berhubungan dengan customer dan ISS.

Jenis pelanggan dan klien yang pernah kerjasama dengan PT ISS Indonesia – Jawa Timur.

1. OFFICE BUILDING

- Berlian Jasa Terminal Indonesia (BJTI)
- Graha Widia Mandala
- Hewlett-Packard Indonesia (HP)
- PT. Adhi Karya, Tbk
- PT. Adhibaladika Agung
- PT. Adira Dinamika Multi Finance
- PT. Anugrah Argon Medica (AAM)
- PT. Araya Bumi Megah – Malang
- PT. ASKES
- PT. Benteng Mas Abadi
- PT. Bizparts Indonesia

⁵⁶ Dokumen PT. ISS Indonesia, Delighting Our Customer Through 8M hal 7, materi Konference PT ISS Indonesia Cabang Jawa Timur, tanggal 3 Pebruari 2012. Dokumentasi Kamis, 22 Agustus 2013, pukul 15.20, dibrand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10.

- PT. Bulit Darmo Property, Tbk
- PT. Bunker Services Indonesia
- PT. Citra Garden
- PT. Citra Harmoni – Ciputra Delta
- PT. Finansia Multi Finance
- PT. Hero Property Nusantara
- PT. Huawei Tech International
- PT. Indra Jaya Swastika
- PT. Lintas Niaga Jaya
- PT. Meratus Line
- PT. Metso Minerals Indonesia
- PT. Mitra Intertrans F. Meratus Line
- PT. Modern Surya Jaya
- PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero)
- PT. Propan Raya
- PT. Sarana Jatim Ventura
- PT. Surya Bhakti Utama
- PT. Surya Dermato Medica Laboratories
- PT. Swadaya Graha – Gresik
- PT. Sumer Cipta Multiniaga (Djarum) - Sby
- PT. Tempo
- PT. Trimitra Lumba-RiverSide – Malang
- PT. Trivia Nusantara
- Puri Matahari, Surabaya
- Trilium Apartement

2. BANK

- ABN AMRO Bank
- Bank AKITA
- Bank ANZ

- Bank BNI – Kediri
- Bank BNI – Lumajang
- Bank BNI – Trenggalek
- Bank BNI – Madiun
- Bank BNI Syariah – Kediri
- Bank BRI – Bangkalan
- Bank Commonwealth
- Bank OCBC NISP
- Bank Perkreditan Rakyat (BPR)
- Bank Mandiri
- Bank Permata
- Citibank, N.A.

3. SCHOOL & UNIVERSITY

- Apple Tree-Pre. School
- Intan Permata Hati School (IPH)
- SD Muhammadiyah GKB – Gresik
- SMP Muhammadiyah – Pucang
- Sekolah Kriten Gloria
- Singapore National Academy
- SMA Negeri 1 Gresik
- SMP Muhammadiyah 12 GKB Gresik
- Univ. Brawijaya Malang
- Univ. Kristen Petra
- Univ. Widia Mandala
- Yayasan Intan Educa
- SMP Masa Depan Cerah
- TK Sin Chong

4. HOSPITAL

- RS. Adi Husada Kapasari – Sby
- RS. Adi Husada Undaan Wetan – Sby
- RS. Anak & Bersalin Soerya
- RS. Dr. Suetomo Graha Amerta
- RS. Gatoel, Mojokerto
- RS. Petrokimia – Gresik
- RS. Petrokimia Gresik – Graha Husada
- RS. RKZ – Surabaya
- RS. Semen Gresik
- RS. Semen Tuban

5. FACTORY

- PT. Ajinomoto Indonesia
- PT. Ajinomoto Sales Indonesia
- PT. Aneka Tuna Indonesia
- PT. Beiersdorf Indonesia
- PT. Bentoel Prima Ngadilankung – Mlg
- PT. Dupont Agricultural Pruduct
- PT. Dupont Indonesia
- PT. Dupont Powder Coating
- PT. ECCO Indonesia
- PT. Danone Indonesia
- PT. ECCO Tennary Indonesia
- PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk
- PT. Greanfiealds Indonesia
- PT. Gresik Distribution Terminal
- PT. Gudang Garam, Tbk – Waru, Sda
- PT. Hartono Wiratanik
- PT. Heinz ABC Indonesia – Banyuwangi
- PT. Hienz ABC Indonesia – Pasuruan

- PT. Hienz ABC Indonesia – Rungkut
- PT. Henkel Adhesiv Technologies
- PT. Indolakto - Pasuruan
- PT. Intim Harmonis Food Indutri
- PT. JATIM Autocomp Indonesia
- PT. Kimia Farma Unit Produksi – Widokan
- PT. Nippon Indosari Corpindo – Sari Roti
- PT. PANAMAS
- PT. Puspetindo – Gresik
- PT. Salim Ivomas Pratama (Bimoli)
- PT. Sukanda Jaya
- PT. Surabaya Autocomp Indonesia
- PT. Sampoerna, Tbk
- PT. SC Junson, Tbk
- PT. Tirta Investama (AQUA)
- PT. Trakindo Utama
- PT. Trans-Pacific Petrochemical Indotama
- PT. Unilever Indonesia, Tbk
- PT. United Tractors Semen Gresik
- PT. Wilmar Nabati Indonesia - Gresik

6. SHOW ROOM

- Banyuwangi Motor- Surabaya
- Nissan – A. Yani, Sby
- Nissan – Malang
- PT. Astra Inter-Daihatsu, Bwi
- PT. FORD (Fortune Delta Motor)
- PT. Globe Inter Trans
- PT. Master Daya Motor
- PT. Mitra Pinastika Mustika-Simpang, Sby

- PT. Mitra Pinastika Mustika-Mastrip, Sby
- PT. Surya Timur Sakti Jatim-Dupak, Sby
- PT. Surya Timur Sakti Jatim-Basra, Sby
- PT. Unico Kayama
- PT. United Indo Surabaya

7. RETAIL MALL

- Batik Danar hadi, Surabaya
- Butik ZARA TP 1, Surabaya
- Gramedia Expo – PT. Diandra Promosindo
- Maspion Squeare, Surabaya
- Pasar Atom Mall – PT. Prosam Plano
- Plaza Araya Malang
- PT. Matahari Putra Prima, Tbk (Plaza Surabaya)
- PT. Sarimode Fashion Adiperkasa
- Rach Market – PT Supra Boga Lestari
- Santoso Grup

8. GOLF CLUB, SPORT CLUB & ENTERTAINMENT

- Araya Megah Abadi Golf, Malang
- Celebrity Fitnrss
- Heppy Pappy

9. TELECOMMUNICATION

- PT. Bakrie Telkom – ESIA
- PT. Huthinson CP Telecommunication
- PT. Mobil-8 Telcom

10. GEREJA

- Gereja Bethany – Citra Land
- Gereja Bethany – Manyar
- Gereja Bethani – Nginden
- Gereja Khatolik Roh Kudus
- Gerela Katolik Santa Yakobus
- Gereja Kristen Indonesia

11. RESTAURANT

- Rumah Makan KDS Malang
- Top Ten Noodle & Fajar Restaurant
- Restoran Ayam Tulang Lunak Malioboro⁵⁷

Tingkatan loyalitas pelanggan

NO	SITE CARD	AREA
1	06-224	MASPION SQUARE
2	06-229	ERES REVCO
3	06-244	PURI MATAHARI SBY
4	06-272	UNIV. WIDYA MANDALA DINOYO
5	06-279	CELEBRITY PAKUWON SBY
6	06-440	PELAYARAN MERATUS
7	06-442	SEMEN GRESIK
8	06-456	RS PETROKIMIA
9	06-457	RS ADI HUSADA
10	06-465	RSU DR. SOETOMO

⁵⁷ Dokumen PT. ISS Indonesia, Data pelanggan PT ISS Indonesia –Jawa Timur. Dokumentasi Rabu, 19 Agustus 2014, pukul 17.20, dibrand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10.

11	06-480	ANZ PEMUDA
12	06-484	NATASYA KERTAJAYA
17	06-485	MODERN SURYA JAYA
18	06-488	CELEBERITY PAKUWON
19	06-502	TOP TEN HALL FAJAR SBY
20	06-505	INDOMOBIL WAHANA INDOTRADA
21	06-520	WIDYA MANDALA GRAHA SBY
22	06-529	UNICO KAYAMA SBY
23	06-770	KASANA TEKINDO
24	06-917	RS. SEMEN TUBAN
25	06-1020	GUDANG GARAM PANGSUD
26	06-1043	RS. KATOLIK ST. VINCENTIUS
27	06-1129	NATASYA SKIN DR. SOETOMO
28	06-1132	HUAWEY TECH SBY
29	06-1156	UNILEVER P WASH SURABAYA
30	06-1164	ADI KARYA
31	06-1170	HARTONO WIRA TANIK
32	06-1709	SCB SURABAYA
33	06-2257	UNIV. WIDYA MANDALA KALIJUDAN
34	06-2299	ZARA SURABAYA
35	07-009	CELEBERITY GALAXY
36	07-072	HUTCHUNSON SBY
37	07-133	MR RUDI
38	07-329	HUCHINSON SBY

39	07-357	SUKANDA JAYA
40	07-697	TRANS PACIFIC PETROCHEM
41	07-1063	VINCENT RESIDENCE
42	07-1147	PERKEBUNAN NUSANTARA IX
43	07-1156	ANZ DARMO
44	08-0061	APPLE TREE SURABAYA
45	08-0110	BANYUWANGI MOTOR F
46	08-0127	SURYA BHAKTI UTAMA F
47	08-0333	ANUGRAH ARGON MEDICA KLAMPIS
48	08-0334	ANUGRAH ARGON MEDICA SUNGKONO A
49	08-0356	RS. ANAK & IBU BERSALIN SOERYA
50	08-0511	GEREJA BETHANY NGINDEN
51	08-0605	PROSAM PLANO FOOD COURT
52	08-0606	RSUD KABUPATEN GRESIK
53	08-0705	HUCHINSON WTC
54	08-0725	SWADAYA GRAHA AG
55	08-0854	RUMAH IBU LULU KUMALASARI
56	08-0878	GEREJA BETHANY MANYAR
57	08-0892	HEWLETT PACKARD
58	08-0995	GEREJA KATOLIK SANTO YAKOBUS
59	08-1042	SMP MUHAMMADIYAH GRESIK N
60	08-1043	SD MUHAMMADIYAH GRESIK N
61	08-1074	GEREJA BETHANY CITRALAND SBY
62	08-1093	ANZ PANIN BANK GALAXY SBY

63	08-1095	ANZ PANIN BANK SUNGKONO SBY
64	09-0193	IPH SCHOOLS KEDUNG BARUK
65	09-0384	RS. ADI HUSADA UNDAAN WETAN
66	09-0507	LONDON BEAUTY CTR JEMUR 7
67	09-0588	LONDON BEAUTY MANYAR
68	09-0594	GADING MURNI
69	09-0617	GUDANG GARAM WARU
70	09-0696	SILOAM HOSPITALS SURABAYA
71	09-0841	WILMAR NABATI GRESIK
72	10-0103	INTER ANEKA LESTARI KIMIA SBY
73	10-0124	NATASHA JL WALI KOTA MUSTAJAB
74	10-0128	AIR ASIA BANDARA JUANDA
75	10-0269	HOLCIM SURABAYA
76	10-0309	MANDIRI KCP SURABAYA TELKOM
77	10-0310	MANDIRI KCP SURABAYA WIYUNG
78	10-0311	MANDIRI KCP SURABAYA JEMURSARI
79	10-0312	MANDIRI KCP SURABAYA MENANGGAL
80	10-0313	MANDIRI KCP SURABAYA KLAMPIS
81	10-0314	MANDIRI KCP SURABAYA DARMO
82	10-0315	MANDIRI KCP SURABAYA G WALK
83	10-0342	ASSURANSI ALLIANZ SBY
84	10-0375	PROSAM PLANO TOILET M
85	10-0387	RS. MUHAMMADIYAH GRESIK M
86	10-0409	IPH SCHOOLS NGINDEN

87	10-0430	GREAT CRYSTAL INT SCHOOL
88	10-0435	RS. PUTRI SURABAYA
89	10-0508	NUTRIFOOD INDONESIA SBY
90	10-0559	GEREJA BETHANY SUKOMANUNGGAL
91	10-0578	HAPPY PUPPY GRAND CITY
92	10-0607	GOLD COIN SURABAYA
93	10-0847	BRI CAB JEMURSARI
94	10-0868	SIEGWERK INDONESIA SURABAYA
95	10-0923	ULTRA PRIMA ABADI SURABAYA
96	10-0986	SC JOHNSON MANUFACTURING
97	10-1019	SURYA MULTI INDOPACK PTS0414
98	11-0008	FILTRONA INDONESIA
99	11-0093	NISP SCURITAS SUDIRMAN SBY
100	11-0348	RS PREMIER SURABAYA
101	11-0388	HOLCIM GD. MANDIRI PEMUDA
102	11-0389	C82 POLA SEHAT SURABAYA
103	11-0515	HENKEL ADHESIVE GRAHA PENA
104	11-0517	HAPPY PUPPY DR. SOETOMO
105	11-0534	SUKA-SUKA KAZA
106	11-0685	BANK MANDIRI SBY DHARMAHUSADA
107	11-0686	BANK MANDIRI SBY TIDAR
108	11-0687	BANK MANDIRI SBY PAKUWON CITY
109	11-0688	BANK MANDIRI SBY MARGOMULYO
110	11-0851	SUMBERDAYA SEWATAMA WS

111	11-0923	PURI AYU ABADI PROFIRA
112	11-0969	SYARI'AH BUKOPIN SIDOARJO
113	11-1036	SURYA TIMUR SAKTI JATIM
114	11-1058	GEREJA KATOLIK ST. ALOYSIUS GONZAGA
115	11-1070	ANZ BRI SURABAYA
116	11-1102	KREASI MAHARANI
117	11-1135	AXA FINANCIAL INDONESIA SURABAYA
118	11-1144	DUNIA MEGAH MOTOR
119	11-1183	HOLCIM INDONESIA SURABAYA
120	11-1184	SEKOLAH MASA DEPAN CERAH
121	11-1189	SMP MUHAMMADIYAH 5 PUCANG
122	11-1220	RS PHC SURABAYA
123	11-1242	METRO CIPUTRA WORLD SURABAYA
124	12-0008	MDS GALLERIA DELTA SURABAYA
125	12-0022	D'COST SEAFOOD RESTAURANT SBY
126	12-0023	BANK BCA SURABAYA
127	12-0031	ETERNIT GRESIK
128	12-0043	TOYOTA ASTRA FINANCE SURABAYA
129	12-0065	PEMBANGKIT JAWA BALI
130	12-0096	ICBC BASUKI RAHMAD
131	12-0121	TRANSPORINDO SURABAYA
132	12-0165	BATIK DANAR HADI SURABAYA
133	12-0173	ALFA LAVAL SURABAYA
134	12-0311	TRILLIUM APARTEMENT

135	12-0320	SURINDO TEGUH GEMILANG
136	12-0326	SCTV SURABAYA
137	12-0474	EDLINK CONNEX
138	12-0488	SURYA TIMUR SAKTI YAMAHA DUPAK
139	12-0489	PEMBANGKIT JAWA BALI
140	12-0532	NATIONAL HOSPITAL
141	12-0543	JOTUN INDONESIA
142	12-0586	SCHNEIDER INDONESIA SURABAYA
143	12-0645	PROSAM PLANO PASAR ATOM
144	12-0661	HUTCHINSON GRESIK
145	13-0006	KPP PRATAMA GRESIK UTAMA
146	13-0041	BANK ICBC COKLAT SBY
147	13-0063	BANK BCA GRESIK
148	13-0079	MEDICA UTAMA
149	13-0085	RS ONKOLOGI SURABAYA
150	13-0133	BAYU BERINGIN LESTARI
151	13-0267	SALIM IVOMAS SURABAYA
152	13-0274	BETHANY CARE SURABAYA
153	13-0692	UNILEVER DEPO SBY JL RUNGKUT
154	13-0858	NBNS BLUESCOPE SURABAYA
155	13-0861	AKR SURABAYA LANDCORPORINDO
156	14-0014	BADAN KERJASAMA INTILAND/SPAZIO
157	14-0037	AEROFOOD SURABAYA
158	14-0045	PT. PROPERTI GRAND SUNGKONO SBY

159	14-0066	GOLD'S GYM SUTOS
160	14-0079	AXA FINANCIAL SURABAYA
161	14-0093	PT. SMART TBK
162	14-0165	BANK ICBC BALIWERTI SURABAYA
163	14-0172	BANK ICBC PARAGON SURABAYA
164	14-0173	BANK ICBC PASAR ATUM SURABAYA
165	14-0174	BANK ICBC TAMAN BEVERLY SBY
166	14-0175	BANK ICBC PUCANG ANOM SURABAYA

Keterangan : dua nominal angka didepan menunjukkan tahun dan angka dibelakang – menunjukkan keterangan no urut kontrak pada tahun tersebut.⁵⁸

Untuk menjadikan pelanggan yang loyal bukan perkara mudah yang tiba tiba bisa terjadi begitu saja. Strategi untuk membangun loyalitas perlu di persiapkan. Begitu juga ISS, untuk membangun loyalitas pelanggannya menerapkan beberapa strategi yang berorientasi pada keinginan pelanggan, seperti yang tertulis dalam komani profile ISS “team ISS berusaha memberikan pelayanan prima atau service excellence kepada kepada seluruh pelanggan kapan saja dan dimana saja dibutuhkan. Hal tersebut selanjutnya disebut action 247365. Artinya, ISS siap melayani 24 jam sehari, 7 hari seminggu, dan 365 hari dalam satu tahun. Bahkan lebih dari itu ISS mampu memberikan pelayanan kepada seluruh pelanggan melalui service delivery model, IFS : Integrated Facility Services.”⁵⁹

⁵⁸ Dokumen PT. ISS Indonesia, Data pelanggan PT ISS Indonesia –Jawa Timur. Dokumentasi Rabu, 19 Agustus 2014, pukul 17.20, dibrand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10.

⁵⁹ Kompani profile PT. ISS Indonesia. Dokumentasi Kamis, 22 Agustus 2013, pukul 15.20, dibrand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10.

Senada dengan hal tersebut Melda Parawa, Housekeeper ISS Jawa Timur menyampaikan “ISS membangun semuanya dari dasar, secara basic SOP (Standart Operatiional Prosedur) nya sudah jelas, secara kompany ISS sudah kuat, dalam strategi membangun loyalitas pelangganya ISS, bukan hanya di tingkat lokal, atau nasional tapi internasional. Artinya ISS punya misi yang jelas, ISS kedepan seperti apa, “*memeberikan pelayanan terbaik pada pelanggan*” itu menjadi dasar bagaimana, dengan visi, misi dan aspirasi yang jelas, membentuk keyakinan klien bahwa, oh ya saya memakai outsourcing atau perusahaan yang tepat” Melda menambahkan, tentang apa yang dijanjikan pada penawaran di awal, dengan realita dilapangan itu sama. Misalnya sales menjual ISS diawal seperti ini, nah tugas kami di operasional, bagaimana mewujudkan itu sehingga klien percaya, bahwa janji di awal dengan kenyataanya adalah sama.⁶⁰

Konsisten dalam melakukan pelayanan akan menjadi pertimbangan suatu perusahaan untuk melakukan perpanjangan kontrak atau pembelian baru. Melda menyampaikan “kalau hanya meraih vendor lain pun bisa melakukan, artinya ini harus didukung dengan sisitem yang bener, sistemnya apa sih, kita punya sistem yang kuat artinya, SOP (Setandart Operational Prosedur) di kita sudah jelas iya kan, dari bagaimana merekrut orang, pengawasan berlapis, mulai dari team leader, supervisor sampai *housekeeper*. Ini kalau mungkin hanya satu lini, TL (Team Leader) lah, ada mis pengawasan, akan ada diatasnya lagi supervisor yang dapat lihat itu, nah...supervisor nggak liat nanti ada housekeepernya, artinya “inilah yang membuat konsistensi ISS lebih baik dari vendor

⁶⁰ Wawancara dengan Melda Parwa, Housekeeper ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

lain” itu komentar beberapa vendor yang saya temui. Mohon maaf istilahnya kenapa banyak kompetitor kita yang lebih murah dari ISS tapi kenapa masih pilih ISS ?⁶¹

Dari internal ISS sendiri mempunyai pelatihan, sistem nilai dan visi yang terus berkembang untuk menunjang konsistensi tersebut. Seperti yang dikatakan Melda “masalah di internal kita sendiri kita punya pelatihan, kita punya 4 sistem tata nilai, *hounesty we respec*, kemudian enterpreunership we act, artinya berjiwa wiraswasta mulai dari anak-anak di ajarkan dia punya barang segitu, itu jangan sampai rusak, kemudian *respon cebility we care* bagaimana dia peduli dengan lingkungannya, nah di situ juga ada tanggung jawab didalamnya jadi anak-anak dilatih seperti itu mulai dari level operator, bahkan team leader pun di doktrin seperti itu, supervisor sama jadi, mintsetnya bisa sama, satu bahwa tujuan ISS untuk mewujudkan visi dan misi, karena kita tau sendiri target ISS adalah menjadi apa,, the big *company* ya, *the bigges company* tidak hanya besar tapi, terbaik 2017. Itu pun sudah ada visi baru di 2020. Tapi apa pun itu, bahwa kita mampu melakukan visi dan misi itu.”⁶²

Berbicara mengenai loyalitas pelanggan sama halnya mengharapkan pelanggan melakukan pembelian ulang, logika sederhana mengapa perlu melakukan pembelian ulang, tentu ada hal yang harus menjadi dasar mengapa pelanggan perlu melakukannya.

Houtman Simanjutak *Presiden Direktur* dalam pesan direksi yang berjudul *Operational Excellence* menuju ISS 2017, pada edisi Vol. 7 No 46 silam, kita mendapat pesan untuk mengamalkan ISSWay dengan meneruskan pencarian apple pelayanan kita

⁶¹ Wawancara dengan Melda Parwa, Housekeeper ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

⁶² Wawancara dengan Melda Parwa, Housekeeper ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

sepanjang tahun 2013 ini. Kita masih ingat kesepuluh (10) langkah yang diusulkan yakni :

1. Tingkatkan kualitas pelayanan internal M1 – M8.
2. Tingkatkan keterikatan (*engagement*) karyawan lebih baik.
3. Tingkatkan kualitas ASK melalui pelatihan dan panduan.
4. Milikilah '*front liner*' menciptakan '*moment of truth*' yang banyak.
5. Dorong setiap '*front liners*' menciptakan '*moment of truth*' yang banyak.
6. *Moment of truth* menciptakan pengalaman pelanggan yang luar biasa.
7. Pengalaman pelanggan yang luar biasa menjadikan pelanggan puas dan loyal.
8. Loyalitas pelanggan menciptakan reputasi pasar yang baik.
9. Reputasi pasar meningkat *Customer Retention Rate* dan mempermudah *New Sales*.
10. *Customer Relation Rate* yang tinggi dan penambahan *New Sales* menjadikan pertumbuhan.

Kesepuluh langkah tersebut di atas proses eksekusi ISSWay ; solusi bagi pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Apabila proses tersebut dijalankan dengan sukacita atau dengan sepenuh hati maka proses tersebut disebut 3S + Solusi (Senyum, Salam, Sapa) + Solusi.

Seperti kita tahu, kenaikan upah tahun ini di Jakarta, Surabaya, Balikpapan dan Batam tahun ini luar biasa tingginya ; rata rata naik @ 40 %. Dengan kenaikan tersebut, kita perlu secara sadar meningkatkan kadar pelayanan kita bahkan meningkatkan produktivitas kerja kita disemua sektor. Seminar-seminar yang kita lakukan selama 4 bulan terakhir mendorong kita meningkatkan produktivitas kerja ; setiap orang harus mampu mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Kemampuan tanggung jawab yang lebih besar bisa terwujud dengan langkah 1-10 di

atas. Cermin dari keberhasilan kita melakukan kesepuluh langkah di atas terlihat dari tingkat pertumbuhan kita dari bulan ke bulan. secara ekstrim, kita tidak bisa makan dari 3S tanpa di ikuti dengan tindakan ; namun kita bisa hidup dari tindakan tanpa 3S. Dan kalau kita bertindak sukses dengan 3S baru hebat namanya.

Menyinggung judul dari pesan direksi kali ini yakni *Operational Excellence menuju 2017* bermaksud mengajak kita untuk bertindak sukses dengan 3S disemua lini, tingkat dan tempat kerja. Bertindak sukses secara konsisten menjadikan kita mampu melayani pelanggan kita dengan biaya *operational* yang lebih murah. Maka kalau upah naik secara mengejutkan dan akan mungkin terus naik dalam tahun-tahun mendatang, maka jawabanya ialah meningkatkan produktivitas. Hanya dengan meningkatkan produktivitas kerja kita bisa mewujudkan biaya *operational* yang lebih rendah ; itulah *operational excellence*.⁶³

Menyambung pernyataan di atas Virda Septiana VP FS Operation Metro menambahkan “ bagaimana meningkatkan produktifitas yang notabene adalah dari generasi Y ? jawabanya adalah dengan menjadi *role model* dari pelaksanaan 8M diarea. Jimmy Tangka sebagai *Senior Operational & Care Manager*, mengajak peserta seminar untuk kembali mengingat dan mempraktikan cara memandu yang benar, yang merupakan salah satu elemaen dari 8M.⁶⁴

B. Budaya dan Sistem nilai untuk menciptakan dan mempertahankan kualitas pelayanan

Untuk menunjang agar suatu program bisa berjalan sesuai dengan koridor yang telah di tentukan perlu adanya sebuah budaya perusahaan dan sistem nilai yang kuat sebagai dasarnya. Seperti yang dikatakan Melda “ karena itu tadi budaya ini terbentuk karena kebiasaan ya mas Novi.. jadi

⁶³ Majalah intern PT. ISS Indonesia, KlinISS Vol 17 No. 65, *Pesan Direksi* hal 2 Mei 2013. Dokumentasi Jum’at, 07 Maret 2014, pukul 15.20, dibrand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10.

⁶⁴ Majalah intern PT. ISS Indonesia, KlinISS Vol 17 No. 65, *Pesan Direksi* hal 6 Mei 2013. Dokumentasi Jum’at, 07 Maret 2014, pukul 15.20, dibrand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10.

kalau kita sudah sadari dari mulai operator, team leader, dan sampai ke *housekeeper*, kalau sudah menyadari ini system ISS seperti ini, visi misi ISS seperti ini, aspirasi ini seperti ini, kalau tiap hari di informasikan kemudian di training itu akan menjadi budaya, kalau di lakukan tiap hari dan terus menerus secara kontinyu itu akan menjadi budaya. Mungkin kita lihat dari sudut pandang pengalaman dari level team leader sampai yang ke Presiden direktur diwajibkan menjalankan 8 M, 8 M yang pertama adalah Menyambut, setiap pengawas harus hadir di area satu jam sebelum jam kerja mulai, jadi kenapa seperti itu.. dia sendiri operatornya datang, jadi operatornya itu akan breafing tengg.. 30 menit sebelum jam mulai kerja.. nah... itu budaya ISS dan yang lain tidak melakukan itu tapi di ISS wajib , setengah jam sebelumnya dia harus breafing, kemudian .. pastinya sebelum dia datang sudah di sambut oleh pengawasnya karena pengawas harus sudah datang 1 jam sebelum operator datang, kebudayaan ini tercapai.. kita sudah menyambut..kemudian Melengkapi, dengan saatnya breafing kita dapat melihat operator itu punya grooming, ISS itu punya standart grooming,, jadi operator harus memiliki standart grooming yang berlaku di ISS kalau kurang lengkap akan dilengkapi oleh pengawasnya, kalau ada yang kurang bagaimana hal itu di lengkapi dan di topang, itu hal sepele ... itu yang disebut melengkapi artinya jadi dari bagian operator, peralatanya, baik kesiapanya breafing untuk menghadapi pekerjaan di lapangan, kemudian tidak hanya melengkapi bagian operatornya saja dia pun harus melengkapi dirinya, artinya saya bisa menegur orang lain apakah saya sendiri sudah siap, nahh itu hal” sepele ya.. kemudian masuk ke 8M yang ke3 yaitu Melatih.. artinya gini kalau di lihat pada saat inspeksi dan melihat “ku rasa dia belum ahli” itu harus di training..kita harus lakukan. baik dari team leader sampai atas itu wajib untuk melatih.. kemudian terakhir Memandu, kalau memang sebelum... apa sih namanya... sebelum dia melakukan pelatihan... dia merasa oh ini cukup dengan training saja nah itu di lakukan.. nah oh saya hanya

pandu saja di area saja selesai kemudahan yang ke Lima adalah Mengawasi ya... semua bahkan operatorpun harus bisa mengawasi dirinya sendiri, dilatih untuk itu, artinya apa .. kalau dilihat ada yang rusak dia harus cepat melaporkan itu untuk pengawasan bukan dia mengawasi operator lain tidak tapi dia mengawasi dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, dan bertanggung jawab terhadap areanya, sama juga kepada team leader dia mengawasi team nya agar sesuai dengan SOP yang berlaku, bukan membuat SOP baru gitu ya.. standart di pakek.. kemudian yang terakhir adalah Melatih Ulang, aaa kemudian... keenam ...aa saya lupa ini.. permama Memandu, Melengkapi, yang ketiga apa.. kemudian yang ke 4 Memandu, yang ke 5 Melengkapi.. Mengawasi, ke 6 itu kalau tidak salah Melatih sebenarnya.. kemudian yang ke 7 oohh okay.. yang ke 6 adalah menilai.. gini yang benar ke tiga itu tadi adalah melatih ya.. kemudian yang ke empat tadi memandu, kemudian yang kelima sudah saya jelaskan tadi pengawasan, kemudian yang keenam adalah meniali.. menilainya gini kita tidak hanya mengawasi tapi juga harus menilai.. menilainya seperti apa.. artinya kita harus menilai bahwa .. ohb ya kita bisa membedakan bahwa antara sebagai sebagai pengawas antara SOP dengan yang tidak sesuai dengan SOP harus jelas, jangan kita lihat nanti.. ohh gak usah lah di bersihkan nanti kan kotor lagi.. kebiasaan seperti itu, terkadang pengawas” ohh tidak usah lah nti kotor lagi... nah itu sebenarnya harus merubah mintset, mintsetnya yang kita samakan bahwa, kalau SOP nya bahwa.. eh... apaa... standartnya itu tidak sesuai dengan QAS (Quality Ansurance Service).. itu langsung di follow up dintindak langsung, oh jangan kita berfikir oohh ini bagian produksi kalau di pabrik ya ini nanti otomatis itu harus merubah mintset di pakek sama pengawas supaya melayani dengan *Standart Quality Ansurance* nya .. ini di cek sperti ini ya itu yang di lakukan.. kemudian yang ke 7 adalah Melatih Ulang.. kalau kita sudah memandu dari awal gak bisa, melatih gak bisa, terus aja melatih ulang, kita harus sabar, kita awasi sebagai pengawas adalah

orang hidup bukan benda mati, bidang jasa, kalau karyawan perempuan dan pelayanan kita kurang baik, kita harus melatih orang hidup ini menjadi sesuai dengan standart perusahaan, kita harus tetap sabar, tetap telaten bagaimana tetap terus melatih dan melatih, jangan pernah puas jangan pernah jera bahwa karena asalnya naknya dablek itu tidak bisa, harus benar” di latih lagi.. kecuali kalau kita benar” tidak mampu itu kita memang kembalikan ke HRD.. untuk di sekolahkan lagi, he’eh untuk di NCC-kan lagi, karena mungkin dia tidak cocok dengan lingkungan yang itu dan bisa cocok dengan lingkungan lain.. tapi tugas kita harus sabar terus melatih dan melatih, terakhir adalah melaporkan, melaporkan disini ISS punya, punya standart yang baru, yang aku rasa lebih elegan, artinya gini semua diwajibkan membuat MOM, MOM itu seperti apa *minute of meeting*, artinya pertemuan dengan klien, pada saat pelaporan mingguan, pada saat pelaporan harian, itu di email ke klien kemudian di CC kan kepada atasannya contoh kalau team leader, dia laporkan kepada klien, by email lewat klien, dia CC kan kepada supervisornya, kepada *housekeepernya*, bahkan tingkat HKM (House Keeping Manager) atau BBM (Brand Bussines Manager). Sama area nya dia melakukan tugas apa, dibuat seperti itu, supervisor seperti itu, bahkan setiap pengawas yang datang diarea baik levelnya BBM (*Brand Bussines Manager*), mau HKM (*House Keeping Manager*), atau mau CLM (*Cleaning Manager*), atau mungkin *housekeeper* saja, untuk melakukan itu, seperti itu.”⁶⁵

C. Benefit dan kapasitas perusahaan untuk mewujudkan kualitas pelayanan.

Untung rugi menjadi salah satu pertimbangan pelanggan atau calon pelanggan untuk membeli ulang suatu produk atau jasa. Menanggapi hal tersebut Melda mengatakan “lebih ke benefit ya, artinya gini ISS pada saat penawaran di awal sales itu menjanjikan bahwa dia merupakan outsourcing yang rata-rata di atas lokal, nah itu kalau saya bilang benefitnya apa, komitmen

⁶⁵ Wawancara dengan Melda Parwa, *Housekeeper* ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

operational, memenuhi keinginan pelanggan sudah disampaikan di awal pada saat *development* orang di area kontrak deal kemudian *development* itu, itu sudah komitmen operasional, itu yang mungkin bagi yang lain, belum pasti perusahaan lain, mampu seperti itu bisa jadi, kalau dalam *new project* itu masih acak adu dulu, tapi kalau ISS selalu berusaha 90% memenuhi itu di awal. Memenuhi apa komitmen di awal. Nah pada saat proses *new project* pun ISS sudah menawarkan, sudah memberikan ke klien tentang *quality design*, ISS itu bergerak tidak hanya bahwa asal ada kontrak berjalan, tapi dia punya *quality design*. *Quality design* adalah e... apa standart, yang akan di e... pelayanan, yang akan di berikan kepada pelanggan. Ini lo saya akan mendesign kebersihan di area ini seperti ini, nah disana lengkap, disana di *quality design* lengkap dan di inclut struktur organisasinya klien, bahkan setiap unit keinginan dari klien. Jadi kalau sudah ada *quality design* dengan apa, dengan keinginannya klien otomatis kan kita tau, klien ini mau nya apa ? jadi nah... secara tidak langsung, e,, kita sendiri e,, secara target harus memenuhi itu tanpa harus disampaikan secara terstruktur, tersurat atau secara lisan. Tapi otomatis ini itu kan berusaha bagaimana memenuhi keinginan pelanggan, seperti itu. Jadi saya rasa ISS bukan, perusahaan e... yang kontrak deal, gini ni, e,, apa kontrak deal, udah dapet duwit udah ngatur yang berjalan, kita punya *quality design* di awal yang membuat bagaimana pelayanan selama kontrak kerja itu berjalan baik. Itu sudah tertulis ya, itu satu benefitnya itu. Artinya ISS tidak akan keluar dari itu, itu pun akan jelas, ada e kommenya. Apa itu *scupe of work*, dan ISS akan bertanggung jawab, di dalam *scupe of work itu*, nah seperti itu ya, lingkungan kerja. ISS nggak akan mungkin, kalau orang bilanglah semua orang bilang sanggup ini aja padahal kontrak diawal semua area gitu ya, tidak bisa main-main, karena sudah ada di *quality design*. Berikut adalah contoh daftar isi *Quality Design* ISS :

Bab 1 meliputi :

1. Harapan pelanggan
2. *Scope of work*
3. *Service level agreement*
4. Struktur organisasi klien

Bab 2 meliputi :

1. Pernyataan Kesanggupan
2. QHSE Policy
3. Struktur Organisasi Area
4. *Job Description* (MP)
5. *Manpower Profile* (MP)
6. Standard Kompetensi (MP)
7. *Manpower Plotting* (MP)
8. *Training Program* (MP)
9. *Master Operation Program* (Time)
10. DAO (Time)
11. Instruksi Kerja Area
12. Standard Mesin
13. Standard Chemicals
14. Standard Peralatan Area
15. Standard Penyimpanan Barang
16. Pengawasan Area (8M dan QAS 19)
17. *Voice of Customer* (VOC) dan Penilaian Kualitas (PK)
18. Penanganan Keluhan Pelanggan (QAS 18-1)

19. HSE Program
20. *Safety Golden Rule*
21. *Job Safety Analisis Area (JSA)*
22. Penanganan Material dan Limbah Berbahaya
23. Komunikasi HSE (Safety Talk dan HSE News)
24. Keadaan Darurat
25. Laporan Kecelakaan
26. Statistik HSE
27. Internal dan Eksternal Audit
28. Laporan Bulanan Area
29. Bisnis penagihan.⁶⁶

Melda menambahkan benefit yang selanjutnya adalah, yang tadi saya sampaikan bahwa klien itu merasa bahwa, mungkin e... secara apa sih namanya, secara sistem ISS itu sudah jelas, artinya apa yang tadi kepengawasan berlapis, iya nggak ? kepengawasan berlapis itu meminimalis orang untuk melakukan kesalahan, meminimalis orang untuk melakukan inkonsisten, nah... jadi kalau saya bilang sistem yang berlapis tadi, kepengawasan yang berlapis, itu benefitnya. Benefit yang selanjutnya bahwa ISS, e... apa sih namanya, ISS e... pada saat melakukan pelayanan, yang tadi saya bilang bahwa e... kepengawasan berlapis, dia juga pelaporannya jelas. Artinya ada yang daily, kemudian ada yang weekly, dengan klien. Kemudian secara weekly itu, tidak bukan mereka-reka aja, karena tadi yang saya bilang di email, artinya harus ke...ke klien kemudian di cc kan keatasan, nah kalau klien merasa

⁶⁶ Dokumen PT. ISS Indonesia "*Quality Design area PT. SMART Tbk*", dokumentasi di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

bahwa itu tidak dilakukan nah itukan akan ada pembantahan di email, kalau kita bohong. iya... itu artinya bener-bener apa sih namanya, secara validnya itu diakui kerena ini yang bener yang terjadi dilapangan, tidak bisa di reka. Nah pelaporan, kemudian pengawasan berlapis, kemudian quality design diawal e,, itu memberi kontribusi kepada konsistensi. ... orang lain bisa bagus di awal, tapi dengan sampai new kontrak sampai selesai nggak ada jaminan, tapi kalau di ISS dengan kepengawasan berlapis, kemudian dengan sistem pelaporan yang jelas, dan quality design selama kontrak kerja, itu menjaga konsistensi kerja dilapangan. Konsistensi kebersihan, berjalan sesuai dengan keterangan, nah... konsistensi operational berjalan dilapangan. Seperti itu. E... mungkin benefit yang terakhir adalah, banyak perusahaan besar saat ini kan lagi memenuhi, e... apa sih namanya, memenuhi performance-nya mereka itu rata-ratakan di audit. ISS punya sertifikasi untuk segala macem, dari segmen pekerjaan sehingga menunjang e,, terhadap audit. Contoh mereka minta GMP, GMP itu yang mengenai food, food grade, mau HSE itu punya sertifikasi HSE. Jadi saya rasa untuk sertifikasi ISS sudah memenuhi, audit lokal atau internasional ISS sudah mampu ya, jadi bahkan terakhir pada tahun 2014 ini ISS mendapat penghargaan, secara dunia sebagai outsourcing dari 100, apa dari badan survey amerika sebagai outsourcing terbaik pertama dari total 100 outsourcing yang secara kualitas masuk di standarisasinya amerika. ISS mendapat ranking pertama, itu penghargaan itu diterima di awal tahun 2014 selama survey periode 2013.”⁶⁷

5. Kendala – kendala yang dihadapi PT. ISS Indonesia dalam membangun loyalitas pelanggan

⁶⁷ Wawancara dengan Melda Parwa, *Housekeeper* ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

A. Harga dan peraturan pemerintah

Permasalahan harga seringkali menjadi pertimbangan sebelum pelanggan atau calon pelanggan menentukan pilihan. Patokan harga yang hemat/murah sering kali menjadi kekuatan untuk menarik pelanggan, terlepas dari itu ada juga perusahaan yang mematok harga tinggi/mahal. Penentuan harga tersebut biasanya berkaitan erat dengan biaya produksi yang dikeluarkan, produk dengan kualitas bagus tentunya juga membutuhkan biaya produksi yang tidak sedikit sehingga harga yang dipatok pun menjadi lebih tinggi. Berbeda dengan perusahaan jasa yang notabnya bergerak pada bidang jasa pelayanan yang terikat dengan peraturan perundang – undangan, dimana perusahaan mau tidak mau harus mendukung kebijakan dalam perundang – undangan tersebut. Dalam hal ini secara otomatis perusahaan jasa juga akan menaikkan nilai kontrak kerjasama sesuai dengan kebijakan tersebut, karena mereka yang di bekerjakan masuk dalam katagori buruh. Sehubungan dengan permasalahan tersebut Hotman Simanjutak *Presiden Direktur ISS Indonesia*, mengatakan “Seperti kita tahu, kenaikan upah tahun ini di Jakarta, Surabaya, Balikpapan dan Batam tahun ini luar biasa tingginya ; rata rata naik @ 40 %.”⁶⁸. menyikapi permasalahan tersebut sebagai orang yang berada di lapangan Melda *Housekeeper ISS Jawa Timur* menyampaikan “ya itu salah satunya, artinya begini, kami itu mempekerjakan pelayanan jasa dimana, yang tadi outsourcing itu kan, akhir – akhir ini mendapat penolakan, karena salah satunya adalah buruh menginginkan ditiadakan outsourcing, kemudian ditambah lagi dengan upah buruh yang sangat tinggi, mempengaruhi juga kan klien nya ISS, kalau saya menganggap mempengaruhi ISS, saya tidak bisa tutup mata bahwa iya, iya dalam arti gini kalau perusahaan yang bekerjasama

⁶⁸ Majalah intern PT. ISS Indonesia, KlinISS Vol 17 No. 65, *Pesan Direksi* hal 2 Mei 2013. Dokumentasi Jum’at, 07 Maret 2014, pukul 15.20, dibrand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10.

dengan kami memiliki, e... apa ee...kekuatan dalam segi buget itu ndak masalah artinya dia merasa bahwa yang dirasa dengan pelayanan dengan harga yang kami tawarkan itu sesuai jadi ndak ada masalah. Tapi kalau tadi berhubungan dengan ketetapan pemerintah, ee,, ISS memang harus, mendukung ketetapan pemerintah, itu pasti. Di setiap penawaran perpanjangan kontrak itu dilakukan, artinya UMK yang berlaku itu yang di standart kan, kesemua kontrak ISS.”⁶⁹

B. Kompetitor

Persaingan dalam membangun loyalitas pelanggan di antara kopetitor tentu sudah hal wajar dalam dunia bisnis, apalagi sering kali perusahaan di hadapkan dengan permasalahan harga yang lebih murah dari kompetitor tersebut. Namun nampaknya semua itu tidak terlalu menjadi permasalahan yang berarti, hal tersebut dapat dilihat dari pertanyaan yang di ajukan Melda kepada pelanggannya “*pak mohon maaf kenapa masih banyak kompetitor kita yang lebih murah tapi memilih ISS?*”.⁷⁰

C. Permintaan dalam jumlah besar

Permintaan pembelian dari pelanggan bisa jadi hal yang paling di tunggu-tunggu oleh semua perusahaan, semua itu tidak terlepas dari profit yang akan didapatkan dari pembelian tersebut. Apalagi kalau pembelian tersebut dalam kuota yang besar. Namun demikian semua itu belum tentu menjadi perkara mudah untuk memenuhinya, karena beberapa faktor mulai dari kapasitas produksi perusahaan, waktu untuk menyiapkan produk, dan jarak dari tempat yang di tempuh. Masalah ini juga menjadi salah satu hambatan yang dialami ISS. Seperti apa yang disampaikan Melda “*memang*

⁶⁹ Wawancara dengan Melda Parwa, *Housekeeper* ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

⁷⁰ Wawancara dengan Melda Parwa, *Housekeeper* ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

hambatannya juga hambatannya adalah lebih parah lagi kalau jauh mungkin satu, dua orang mungkin masih bisa ter cover, lebih parah lagi kalau ada proyek besar, sedangkan recrutmen itu tidak punya orang banyak, nah itu yang jadi kendala.”⁷¹

D. Produk gagal

Produk adalah suatu komoditi yang dijual kepada pelanggan. Prooduk yang baik mungkin akan memiliki harga yang berbeda dan bisa jadi mampu menaikkan *branding* sebuah perusahaan. Begitu juga sebaliknya produk yang tidak baik atau biasa disebut produk gagal akan menurunkan *branding* perusahaan. Menurunnya suatu *branding* perusahaan bisa jadi akan turut menghambat proses strategi membangun loyalitas. Seperti hal nya yang pernah dialami ISS dalam beberapa bulan terakhir ini, terkait tindakan melanggar hukum yang dilakukan salah satu karyawanya di *Jakarta International School (JIS)*. Melda menyampaikan “*namanya pohon, semakin tinggi pohon semakin banyak angin. Tidak menyepelekan masalah kasus JIS tidak, tapi itu merupakan pukulan besar terhadap ISS dan ISS memang mengakui bahwa itu kesalahan, kesalahan dari salah satu employe kami*”⁷²

⁷¹ Wawancara dengan Melda Parwa, *Housekeeper* ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

⁷² Wawancara dengan Melda Parwa, *Housekeeper* ISS Jawa Timur, di brand office ISS Jawa Timur jln. Kuti Sari 10, Senin, 23 Juni 2014 pukul 14.35

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

Pada bagian ini peneliti akan menganalisis tentang hasil hasil temuan yang ada dilapangan dan membandingkan dengan teori yang sudah ada, sehingga menimbulkan teori baru dan gagasan gagasan baru yang konstruktif. Dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan, penulis memperoleh data-data mengenai strategi membangun loyalitas pelanggan dan hambatan-hambatannya.

2. Strategi membangun loyalitas pelanggan PT. ISS Indonesia

Strategi merupakan cara – cara yang ingin ditempuh suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang ditentukan para pemimpinya. Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.⁷³ Dalam hal ini ISS menuangkanya pada visi dan misi yang ditetapkan dan bagaimana cara mencapainya. Dilihat dari visi dan misi yang dibuat ISS selama ini. Misalnya visi tahun 2017 “*want to be a great company in Indonesia*” dan tahun 2020 menjadi “*to become the greatest service organization in Indonesia*”. Sebelum melakukan perubahan ini, ISS telah mengidentifikasi tujuan perusahaan, visi dan misi pada tahun sebelumnya, sehinggann perubahan tersebut merupakan hasil evaluasi. Seperti apa yang disampaikan Freed R David “*Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi lembaga saat ini adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi*

⁷³ Endah Prapti Lestari, *Pemasaran Strategik*, Semarang : Graha Ilmu 2011, hal 2

dan kondisi lembaga saat ini mungkin tidak cocok dengan strategi tertentu dan bahkan mungkin mensyaratkan tindakan tertentu”.⁷⁴ Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus memiliki visi, misi, tujuan dan strategi yang jelas, mengidentifikasi dan mengevaluainya agar perusahaan bisa tetap eksis dan berkembang. Perubahan visi tersebut juga diikuti dengan cara untuk mencapainya seperti apa yang dikatakan Hotman Simanjatak *Presiden Direktur ISS Indonesia* yaitu “Kita masih ingat kesepuluh (10) langkah yang diusulkan yakni :

1. Tingkatkan kualitas pelayanan internal M1 – M8.
2. Tingkatkan keterikatan (*engagement*) karyawan lebih baik.
3. Tingkatkan kualitas ASK melalui pelatihan dan panduan.
4. Milikilah ‘*front liner*’ menciptakan ‘*moment of truth*’ yang banyak.
5. Dorong setiap ‘*front liners*’ menciptakan ‘*moment of truth*’ yang banyak.
6. *Moment of truth* menciptakan pengalaman pelanggan yang luar biasa.
7. Pengalaman pelanggan yang luar biasa menjadikan pelanggan puas dan loyal.
8. Loyalitas pelanggan menciptakan reputasi pasar yang baik.
9. Reputasi pasar meningkat *Customer Retention Rate* dan mempermudah *New Sales*.
10. *Customer Relation Rate* yang tinggi dan penambahan *New Sales* menjadikan pertumbuhan.

⁷⁴ Fred R David, 2006, *Strategic Management Konsep* Edisi 10, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, Hal 18

Kesepuluh langkah tersebut di atas proses eksekusi ISSWay ; solusi bagi pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Apabila proses tersebut dijalankan dengan sukacita atau dengan sepenuh hati maka proses tersebut disebut 3S + Solusi (Senyum, Salam, Sapa) + Solusi.”⁷⁵

A. Visi, misi dan aspirasi sebagai dasar membangun loyalitas pelanggan

Strategi yang dilakukan ISS untuk membangun loyalitasnya diletakkan paling dasar dalam perusahaan ini. Hal tersebut dapat dilihat dari orientasi visi dan misi serta aspirasinya, yang dalam beberapa tahun tertentu selalu mengalami perubahan, visi tahun 2017 “*want to be a great company in Indonesia*” dan tahun 2020 menjadi “*to become the greatest service organization in Indonesia*” misi “*Memberikan dan mengembangkan pelayanan terbaik kepada pelanggan demi keuntungan semua pihak yang terkait*” makna sederhana dari ungkapan tersebut adalah perusahaan akan melakukan apa saja untuk memenangkan hati pelanggannya. Hal tersebut yang ISS ingin sampaikan kepada pelanggannya. Dengan kata lain ISS telah mentransporasi mintsetnya dari paradigma tradisional menjadi pelanggan.⁷⁶

Pembentukan keyakinan tersebut dilanjutkan ISS dengan implementasi-implementasi positif dalam mencapainya. Penerapan action 247365 menjadi bukti nyata keseriusan yang ditampilkan ISS dalam pelayanannya, yaitu bersedia melayani 24 jam dalam sehari, 7 hari dalam 1 minggu dan 365 hari dalam 1 tahun. Dalam aplikasinya dilapangan ISS menerapkan pengawasan berlapis sebagai kontrol untuk menjaga kualitas pelayanannya. Pengawasan ini perlu dilakukan mengingat apa yang dijual ISS adalah jasa pelayanan yang berkaitan dengan manusia sebagai delivery-nya.

⁷⁵ Fred R David, Strategic Management Konsep Edisi 10, Hal 18

⁷⁶ Fandy Tjiptono, 2006. Pemasaran Jasa, Bayumedia Publishing, Malang. Hal.387-411

Pengawasan berlapis secara tidak langsung akan berpengaruh kepada loyalitas pelanggan. Dengan pengawasan yang berlapis maka lebih banyak kontrol yang akan terjadi di lapangan, mulai dari level manajemen paling bawah sampai dengan tingkat top manajemen. Hal semacam ini akan mempengaruhi persepsi pelanggan. Sederhananya dengan semakin banyak kontrol yang terjadi di lapangan berarti perhatian/kepedulian manajemen terhadap produk yang dijual semakin tinggi pula. Dengan tingginya kontrol manajemen terhadap produknya maka akan dapat mendeteksi gejala-gejala komplain dan mengantisipasinya sehingga menjadikan pelanggan merasa semakin nyaman dan yakin bahwa pilihannya tidak salah. Kenyamanan pelanggan dan keyakinan pelanggan menjadi salah satu faktor kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan variabel penentu atas loyalitas pelanggan.⁷⁷ Seperti yang dapat dilihat dalam ilustrasi berikut ini.



Gambar 1: Alur Proses Loyalitas Pelanggan Melalui Pengawasan Berlapis

B. Budaya dan sistem nilai untuk menciptakan dan mempertahankan kualitas pelayanan

Sistem tata nilai dan budaya yang kuat menjadi modal untuk melanjutkan pelayanan dengan konsisten. Budaya 8M dan empat sistem tata nilai dipelihara dengan

⁷⁷ Titik Desi Harsono, "Perangkap Loyalitas Pelanggan : Sebuah Pemahaman Terhadap Noncomplainers pada Seting Jasa", dalam *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* (Vol. II No. 1 April 2009), 1-18.

cukup baik karena di berlakukan kepada semua tingkat manajemen mulai dari bawah sampai dengan tingkat top manajemen. Hal tersebut sesuai dengan apa yang di sampaikan Tjiptono salah satu langkah kunci untuk mewujudkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan “*komitmen dan keterlibatan manajemn puncak. Manajemen puncak berperan penting dalam setiap keputusan strategis organisasi. Dukungan, komitmen, kepemimpinan da partisipasi aktif manajer puncak selalu dibutuhkan dalam rangka melakukan transformasi budaya organisasi, struktur kerja dan praktik manajemen daya manusia dari paradikma tradisional menuju paradikma pelanggan*”.⁷⁸ Dari 8M tersebut bila di simak secara seksama maka akan timbul semacam pola sinergi dari M pertama sampai dengan M yang kedelapan.

1. Menyambut Operator Diarea Setiap Hari

Semua manajemen mulai dari level paling bawah sampai dengan top manajemen wajib datang 1 jam sebelum jam kerja untuk menyambut operator. Kata kunci dari kalimat ini adalah datang 1 jam sebelum jam kerja untuk menyambut operator, dengan penyambutan operator ini setiap manajemen diharapkan mampu membentuk kesan positif dari bawahan keatasan. Dengan manajemen yang datang lebih awal dari operator kesan sekilas yang dapat disimpulkan bahwa manajemen lebih siap dari operator. Kedatangan manajemen yang lebih awal ini juga mampu sebagai kontrol kepada operator untuk datang tepat waktu, karena sudah tidak mungkin lagi untuk terlambat dan operator juga akan termotivasi untuk datang tepat waktu karena ditempat kerja sudah ada yang menunggu.

2. Melengkapi Operator Agar Bisa Bekerja Dengan Sukses

⁷⁸ Fandy Tjiptono, 2006. Pemasaran Jasa, Bayumedia Publishing, Malang. Hal 387-411

Menyiapkan dan melengkapi segala kebutuhan operational sebelum pekerjaan dimulai. Menyiapkan disini bukan hanya terbatas pada barang dan peralatan saja melainkan menyiapkan operator yang akan bekerja dengan standart yang sudah ditentukan. Dalam kalimat ini melengkapi menjadi kata kuncinya, dengan melengkapi operator sebelum pekerjaan dimulai berarti telah menyiapkan segala sesuatunya yang berhubungan dengan apa yang akan dikerjakan operator. Melengkapi operator bukan hanya sekedar melengkapi peralatan, mesin, ataupun hal hal yang berupa fisik yang lain, tapi mental operator dan atitude operator juga harus dilengkapi. Atitude yang baik yang tertanam pada setiap operator akan membawa kenyamanan dilingkungan kerja, lingkungan kerja yang nyaman secara psikis akan membantu operator untuk bekerja dengan baik, karena merasa pekerjaan menjadi ringan. Lingkungan kerja yang nyaman harus didukung dengan *support* peralatan kerja yang cukup sehingga pekerjaan bisa dilakukan dengan lebih cepat dan efektif sehingga operator bisa sukses dalam melaksanakan pekerjaanya.

3. Melatih Operator Dengan Sepenuh Hati

Melatih berarti memberi training kepada karyawan yang membutuhkan, skill atau hasil kerja yang masih dibawah standart. Dengan adanya pelatihan operator akan menjadi terampil, operator yang terampil akan mempermudah proses pengawasan karena pada dasarnya operator sudah tau apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakanya, apa saja yang boleh dikerjakan dan mana saja yang tidak boleh dikerjakan. Dengan begitu potensi kecelakaan akan menjadi minim karena operator sudah tahu dan memahami bagaimana proses mengerjakanya.

4. Memandu Operator Agar Mampu Bekerja Dengan Baik

Memandu merupakan tindak lanjut dari melatih, pengetahuan yang sudah diajarkan secara teori dan praktik dalam pelatihan di implementasikan di area kerja. Melatih saja tidak cukup untuk memastikan operator bisa bekerja dengan sukses, maka dari itu perlu panduan. Operator yang sudah dilatih harus dipantau di area kerja untuk melihat bagaimana implementasi dari pelatihan yang sudah diberikan. Apabila operator belum bisa mengimplementasikan di area maka harus diberi contoh, bagaimana cara pengerjaannya yang benar. Dengan memandu operator di area berarti telah memastikan pelatihan yang sudah dilakukan bisa dijalankan.

5. Mengawasi Operator Agar Jangan Salah Dalam Bersikap/Bertindak

Mengawasi artinya memastikan bahwa operational yang berjalan di area sudah sesuai dengan standart. Mengawasi pada dasarnya berkaitan dengan dua hal pokok yaitu subjek dan objek. Subjeknya adalah operator, mengawasi operator sebagai subjek berkaitan dengan attitude operator dan *standart operational procedure (SOP)* apakah sudah sesuai atau belum dan yang menjadi objeknya adalah property atau bangunan apakah sudah memenuhi standart kebersihan gedungnya atau belum.

6. Menilai Prestasi Setiap Operator Secara Periodik Dengan Obyektif

Proses menilai ini berkaitan erat dengan pengawasan karena dengan mengawasi secara tersirat manajemen juga telah melakukan penilaian. Penilaian secara berkala ini dilakukan untuk mengukur dan memetakan kemampuan dari operator, dengan pemetaan maka akan diketahui mana operator yang terbaik dan mana operator yang *performance*-nya masih kurang. Operator yang terbaik berhak menerima reward dimana dengan pemberian reward tersebut operator menjadi lebih termotivasi dan menjadi inspirasi bagi operator yang lain untuk menjadi yang terbaik pula.

Sedangkan operator yang *performance*-nya masih kurang baik diberi pelatihan kembali.

7. Melatih Ulang Operator Yang Membutuhkan

Melatih ulang juga berkaitan dengan proses penilaian seperti yang disampaikan diatas dari penilaian tersebut dipetakan sehingga manajemen tahu operator mana yang membutuhkan pelatihan ulang.

8. Melaporkan Hasil Pekerjaan Operator Dengan Obyektif

Melaporkan artinya menyampaikan hasil pekerjaan dengan obyektif. Dari hasil laporan ini dapat dijadikan tolok ukur dan revie untuk mewujutkan pelayanan yang sempurna, karena dalam pelaporan ini melibatkan klien/pelanggan untuk menilai dan memberi tanggapan atas apa yang telah dikerjakan. Apabila ada kesalahan atau tidak sesuai dengan keinginan klien/pelanggan maka akan di revie kembali, di mana letak kesalahannya.

Empat sistem tata nilai ISS :

1. Honesty – We Respect (menghargai kejujuran)
2. Enterpreunership – We Act (bertindak sebagai wiraswasta)
3. Responsibility – We Care (memelihara tanggung jawab)
4. Quality – We Deliver (memberikan kualitas yang terbaik)

Dalam kategori kejujuran ISS memberi perhatian dengan mengadakan pemilihan golden heart a word yaitu penghargaan yang akan diberikan kepada semua karyawan yang telah jujur di area, seperti halnya apa bila ada karyawan ISS menemukan barangnya klien, atau barangnya kliennya klien dan

mengembalikannya. Pemberian perhatian ini bukan hanya sekedar simbol semata, namun lebih dari itu dengan memberikan perhatian seperti itu maka akan menjadi motivasi bagi karyawan, baik yang sudah mendapatkan penghargaan maupun yang belum untuk selalu jujur. Ini sangat penting dilakukan karena dengan karyawan yang jujur akan membawa reputasi yang positif bagi perusahaan begitu juga sebaliknya.

Pembentukan nilai Enterpreunersip adalah salah satu upaya ISS untuk menciptakan kualitas pelayanan yang ingin dicapai. Mintset ini ditanamkan supaya setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak merasa terbebani, karena dengan pembentukan karakter ini akan membangun rasa memiliki yang sangat kuat sehingga loyalitas karyawan menjadi lebih meningkat. Dengan loyalitas karyawan yang meningkat, maka akan menghadirkan kualitas pekerjaan yang produktif, dengan produktifitas yang meningkat maka klien merasa puas.

Pemenuhan hak karyawan berbanding lurus dengan tanggung jawab memelihara kualitas pelayanan. Dalam hal ini rasa tanggung jawab yang tertanam dalam setiap karyawan ISS itu tumbuh secara harfiah, maksudnya dari sejak awal karyawan ISS sudah ditamamkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Produktifitas dan kualitas pekerjaan itu akan ada ketika rasa tanggung jawab tertanam oleh setiap karyawan. Oleh karena ketika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keinginan klien yaitu prodiktifitas yang tinggi dan kualitas yang baik maka loyalitas pelanggan akan terbangun dengan sendirinya.

ISS dalam melakukan atau melaksanakan kinerjanya telah menentukasn standarisasi kualitas. Perusahaan ISS yang telah lama berkecimpung di dunia jasa

dan menjalin kerjasama dengan berbagai macam perusahaan sehingga sudah memahami apa yang menjadi keinginan klien, dari itulah ISS menentukan standarisasi kualitas yang tinggi. Oleh karena itu perusahaan ISS selalu mengedepankan kualitas tenaga kerja atau karyawan. Dengan demikian karyawan yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang produktif dan kualitas yang baik.

Karyawan yang mampu mengimplementasikan keempat sistem tata nilai yang dijelaskan diatas adalah cermin dari keberhasilan ISS mencetak karyawan terbaik. Oleh karena itu ISS selalu berusaha mencetak sumberdaya manusia untuk dibentuk menjadi karyawan yang memiliki keempat sistem nilai tersebut. Untuk menjaga empat tata nilai yang terbentuk pada setiap karyawan, maka ISS memberikan penghargaan The best employe atau karyawan terbaik. Penghargaan ini akan memacu semua karyawan untuk berbuat yang terbaik, karena dalam kategori ini ada tingkatan penghargaan mulai dari bintang satu yaitu mereka yang telah bekerja dengan baik selama 3 bulan berturut-turut. Bintang 2 untuk mereka yang bekerja dengan baik selama 6 bulan berturut-turut. Bintang 3 bagi mereka yang telah bekerja dengan baik selama 9 bulan berturut-turut dan bintang 4 bagi mereka yang bekerja tanpa celah, tanpa cacat selama 365 hari atau 12 bulan berturut-turut. Dengan tingkatan yang seperti ini ISS juga telah menyiapkan hadiah yang berbeda juga dari setiap tingkatan, sehingga hal ini menjadi motivasi yang lebih bagi karyawan untuk berbuat yang lebih pula bagi perusahaan. Dari budaya 8M dan sistem nilai diatas bisa disimpulkan bahwa yang membuat ISS bisa mencapai kualitas dan mempertahankannya adalah karena adanya komitmen dan keterlibatan manajemen puncak. Manajemen puncak berperan penting dalam setiap keputusan strategis

organisasi. Dukungan, komitmen, kepemimpinan dan partisipasi aktif manajer puncak selalu dibutuhkan dalam rangka melakukan transformasi budaya organisasi, struktur kerja, dan praktik manajemen daya manusia dari paradigma tradisional menuju paradigma pelanggan.⁷⁹

C. Benefit dan Kapasitas perusahaan untuk mewujudkan kualitas pelayanan

Pengalaman ISS melayani berbagai macam pelanggan yang cukup lama melahirkan gambaran bagaimana ISS menyampaikan pelayanannya. Gambaran ini layaknya sebuah master plan pembangunan pada sebuah wilayah, lengkap dengan denah, ukuran dan skalanya. Persiapan ini disusun dengan berbagai standart-standart tertentu yang dikombinasi dengan pengalaman ISS selama ini dalam bidang pelayanan. Sehingga apa yang disusun dalam design tersebut sesuatu yang memang dibutuhkan dan dapat di aplikasikan dilapangan. Pada design tersebut berisi dua bab, dimana pada bab pertama mengacu pada tujuan operasional yang ingin dicapai dilapangan.

1. Harapan Pelanggan.
2. Service Level Agreement /KPI
3. Scope of Work
4. Struktur Organisasi Klien.

Sebuah harapan pada awalnya berasal dari kebutuhan, selanjutnya kebutuhan tersebut menjadi sebuah keinginan yang ingin dipenuhi. Kebutuhan bersifat sangat penting ketika kebutuhan tersebut berkaitan dengan nilai tambah yang akan dihasilkan dari pemenuhan kebutuhan tersebut. Secara ringkas kebutuhan yang

⁷⁹ Fandy Tjiptono, 2006. Pemasaran Jasa, Bayumedia Publishing, Malang. Hal.387-411

mampu meningkatkan sebuah nilai menjadi keinginan yang harus segera ditunaikan.

Kebersihan sebuah area bisa jadi merupakan sesuatu yang dikesampingkan banyak perusahaan karena pada dasarnya kebersihan tidak terlibat secara langsung dengan proses dasar perusahaan, dalam hal ini kebersihan hanya bersifat *support* atau penunjang saja. Akan tetapi kebersihan menjadi salah satu faktor terciptanya produk yang berkualitas, terutama pada perusahaan yang bergerak pada sektor pangan, dimana pada perusahaan seperti ini pelanggan juga melihat sejauh mana perhatian perusahaan dalam menciptakan dan menjaga produknya. Pelanggan yang merasakan perhatian perusahaan terhadap kebersihan produk yang kurang akan enggan untuk melakukan pembelian. Sehingga tingkatan kebutuhan yang seperti ini menjadi sesuatu yang *urgent* untuk segera dipenuhi. Pada sebuah perusahaan pada umumnya dibentuk beberapa divisi-divisi tertentu sesuai dengan karakter pekerjaan dan kebutuhannya. Oleh karena itu perusahaan pengelola jasa perlu mengetahui harapan-harapan apa yang diinginkan dari masing-masing divisi tersebut. Dengan harapan-harapan yang telah diketahui dari masing-masing divisi tersebut maka perusahaan pengelola jasa dapat merumuskan proses pelayanan yang tepat sehingga perusahaan pelanggan secara keseluruhan bisa benar-benar merasakan kualitas pelayanan yang diharapkan.

Untuk mencapai suatu tujuan diperlukan penyusunan target yang jelas sehingga tujuan tersebut bisa dicapai dengan tepat. dalam pencapaian target tentu bukan sesuatu yang mudah dan tiba-tiba bisa terjadi dengan begitu saja oleh karena itu dalam *service level agreement/KPI* ini tidak hanya dimuat target-target yang ingin

dicapai perusahaan dilapangan tapi juga dimuat tahapan-tahapan untuk mengevaluasi berbagai hal yang mungkin menjadi hambatan dilapangan. Evaluasi ini penting dilakukan untuk mengawal rencana yang dibuat agar target operasional dilapangan bisa dicapai.

Scope of Work atau ruang lingkup pekerjaan disusun sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati antara kedua belah pihak. Ruang lingkup pekerjaan yang detail akan mempermudah proses operasional dilapangan, karena dengan ruang lingkup yang detail perusahaan pengelola jasa tahu dimana batasan tanggung jawab yang telah disepakati sehingga bisa fokus pada tanggung jawab tersebut.

Mengenal profil perusahaan pelanggan bisa dijadikan referensi untuk menentukan model pelayanan yang sesuai. Mengenal profil perusahaan pelanggan tidak harus mempelajari semua dengan detail, bagaimana operational perusahaan tersebut, sejarahnya dan bagaiman arah perusahaan klien tersebut akan menentukan langkahnya. Karena perusahaan pengelola jasa hanya bersifat *support* saja bukan peran utama dalam perusahaan tersebut, sehingga mengetahui setruktur organisasi klien bisa dijadikan rangkuman sederhana untuk mengetahui dan menentukan alur pelayanan yang tepat.

Bab kedua mrumuskan cara pemenuhan yang akan ditempuh perusahaan untuk mencapai tujuan operasioinal yang sudah dirumuskan pada bab pertama.

1. Pernyataan Kesanggupan
2. QHSE Policy
3. Struktur Organisasi Area
4. Job Description (MP)

5. Man Power Profile (MP)
6. Standard Kompetensi (MP)
7. Manpower Plotting (MP)
8. Training Program (MP)
9. Master Operation Program (Time)
10. DAO (Time)
11. Instruksi Kerja Area
12. Standard Mesin
13. Standard Chemicals
14. Standard Peralatan Area
15. Standard Penyimpanan Barang
16. Pengawasan Area (8M dan QAS 19)
17. Voice of Customer (VOC) dan Penilaian Kualitas(PK)
18. Penanganan Keluhan Pelanggan (QAS 18-1)
19. HSE Program
20. Safety Golden Rule
21. Job Safety Analisis Area (JSA)
22. Penanganan Material dan Limbah Berbahaya
23. Komunikasi HSE (Safety Talk dan HSE News)
24. Keadaan Darurat
25. Laporan Kecelakaan
26. Statistik HSE
27. Internal dan Eksternal Audit

28. Laporan Bulanan Area

29. Bisnis penagihan

Spesifikasi pada bab kedua terlihat sangat detail, dan pada bab tersebut dimuat mengenai QAS (Quality Assurance Service). Assurance merupakan salah satu dimensi proses untuk menciptakan loyalitas pelanggan.⁸⁰ Dengan pengalaman tersebut perusahaan telah memprediksi apa saja yang dibutuhkan dilapangan. Kesiapan yang matang dan detail menjadikan pelanggan yakin dengan apa yang diberikan perusahaan penyedia jasa. Dengan begitu quality design menjadikan pelanggan merasa nyaman karena kemungkinan-kemungkinan yang dapat menjadi penghambat sudah mempersiapkan solusinya. Misalnya ada audit dadakan dari badan standar nasional Indonesia (SNI) mengenai sertifikat-sertifikat chemical yang dipakai. Didalam Quality Design semuanya sudah disiapkan, sehingga pelanggan tidak akan khawatir lagi. pelanggan merasa nyaman karena apa yang diinginkan telah didapatkan, seperti yang dicontohkan diatas salah satunya yaitu pemenuhan standarisasi. Keinginan yang terpenuhi menjadi indicator pelanggan yang puas, dan kepuasan pelanggan adalah salah satu indicator loyalitas pelanggan. Dari pemaparan diatas bisa digambarkan sebagai berikut :



gambar 3. Alur loyalitas pelanggan.

⁸⁰ Hermawan Kartajaya, 2007, Boosting Loyalty Marketing Performance, Mizan Pustaka, Bandung. Hal.25

12. Kendala-kendal dalam membangun loyalitas pelanggan.

A. Harga dan peraturan pemerintah

Harga yang dipatok ISS bisa dikatakan mahal untuk kelas pelayanan kebersihan, tergantung prosentase kenaikan upah minimum yang ditetapkan pemerintah setiap tahunnya. Upah yang ditetapkan pemerintah sangat menentukan dalam hal ini karena jasa yang dijual ISS adalah pelayanan yang kesemuanya dikerjakan oleh karyawan dan dalam hal ini karyawan sama seperti halnya buruh yang upahnya sudah ditentukan pemerintah. Semakin tinggi prosentase kenaikan upah yang ditetapkan pemerintah maka akan semakin tinggi pula harga yang dipatok ISS dari setiap karyawan yang dipekerjakan.

Kenaikan harga akan berpengaruh pada loyalitas pelanggan karena pelanggan juga harus berpikir ulang untuk melanjutkan kerja sama atau tidak, karena dengan meneruskan kerja sama dengan kenaikan harga yang tinggi secara otomatis pengeluaran pelanggan juga akan semakin tinggi. Pengeluaran yang semakin tinggi akan berpengaruh pada kestabilan perusahaan pelanggan, apabila pengeluaran tersebut tidak bisa diimbangi dengan pendapatan baik. Pelanggan dengan kemampuan finansial yang bagus dan patuh pada undang-undang kemungkinan akan tetap melanjutkan kerja sama, namun pelanggan dengan kemampuan finansial yang lemah belum tentu bisa memenuhinya dan memilih mencari jasa pelayanan alternative yang lebih murah. Karena dengan tetap melakukan kerja sama dengan nilai yang lebih tinggi, akan mengakibatkan kerugian yang fatal bagi pelanggan. disisi lain pelayanan dalam hal kebersihan bukan termasuk dalam bisnis utama pelanggan sehingga meminimalisir pengeluaran dengan mencari alternative yang lebih murah menjadi solusi. Akan tetapi dengan semakin mahalnya harga, perusahaan besar pun juga belum tentu mau melanjutkan kerjasama, karena pada umumnya dengan

bertambah mahal nya harga tentu pelanggan juga akan menuntut manfaat yang lebih besar.

B. Kompetitor

Kompetitor menjadi hal yang serius untuk diperhatikan, walaupun segmentasi pasarnya berbeda. Perilaku pelanggan bisa berubah sewaktu-waktu. Terlebih apabila kompetitor menjadikan harga yang lebih murah sebagai komoditas utama untuk bersaing, walaupun mungkin kualitas tetap menjadi prioritas sebagian besar perusahaan. Ditengah persaingan era saat ini harga yang lebih murah dari kompetitor bisa jadi ancaman sekalipun pelanggan sudah loyal, terlebih lagi apabila kualitas yang ditawarkan tidak jauh berbeda. Kualitas yang tidak terlalu jauh dari kompetitor akan menjadi pilihan yang paling masuk akal dibanding dengan harus mempertahankan kerjasama dengan nilai yang lebih mahal. Memprhatikan kompetitor perlu dilakukan untuk mengetahui apa yang menjadi kelebihan dan kelemahannya. Dengan mengetahui hal tersebut perusahaan bisa menganalisa apa yang menjadi nilai lebih untuk dijual kepada pelanggan.

C. Permintaan dalam jumlah besar

Permintaan dalam jumlah besar dari pelanggan menjadi hal yang diharapkan oleh perusahaan, semua itu tidak terlepas dari profit yang akan didapatkan dari transaksi tersebut, kesiapan perusahaan dalam kapasitas penyediaan produk sangat diperlukan, perusahaan yang mampu memenuhi permintaan dalam jumlah besar tidak hanya akan mendapat keuntungan dari segi profit saja tapi lebih dari itu perusahaan juga akan mendapat kepercayaan tersendiri dari pelanggan dan dapat di jadikan referensi bagi calon pelanggan.

Perusahaan yang bergerak pada produk barang pada dasarnya akan lebih mudah dalam upaya pemenuhan permintaan, semua itu karena produk barang lebih mudah dihasilkan dan disimpan untuk persiapan dalam waktu tertentu. Beda halnya dengan produk jasa pelayanan atau outsourcing yang notabene produknya adalah tenaga kerja, karena ada unsur manusia dilamnya. Proses pembentukan karyawan inilah yang menjadi tantangan, dari berbagai macam latar belakang manusia yang berbeda perusahaan dituntut menghasilkan karyawan yang siap kerja secara profesional. Karyawan merupakan representasi dari perusahaan pelayanan, apabila karyawan yang dihasilkan adalah karyawan yang profesional maka secara tidak langsung akan membangun citra perusahaan tersebut sebagai perusahaan pelayanan yang profesional.

Proses rekrutmen yang selektif, pembekalan melalui pelatihan-pelatihan, dan pembinaan mental bisa menjadi opsi untuk menciptakan karyawan yang profesional. Proses ini membutuhkan waktu yang tidak bisa diprediksi dengan pasti karena latar belakang yang berbeda-beda juga membutuhkan pendekatan yang berbeda pula dalam pelaksanaannya. Semua ini menjadi sebuah perbandingan terbalik dengan permintaan, yang waktunya sudah jelas. Melakukan rekrutmen dalam waktu jauh hari sebelum ada permintaan mungkin bisa menjadi solusi alternatif, tapi ini juga akan mengeluarkan biaya yang cukup besar hal ini dipengaruhi karena apabila kerjasama baru tidak kunjung didapatkan, sedangkan karyawan yang telah direkrut tidak mungkin juga untuk di tampung tanpa dipekerjakan.

Untuk memenuhi permintaan dalam jumlah besar dibutuhkan kapasitas produksi yang besar pula, sehingga karyawan yang dihasilkan sesuai dengan standart yang telah ditentukan. Namun demikian semua itu belum tentu menjadi perkara mudah untuk

memenuhinya, karena beberapa faktor mulai dari kapasitas produksi perusahaan, waktu untuk menyiapkan produk, dan jarak dari tempat yang di tempuh. Masalah ini juga menjadi salah satu hambatan yang dialami ISS.

D. Produk gagal

ISS sudah sangat berpengalaman dan terpercaya dalam bidang outsourcing. Berbagai penghargaan telah diteriama ISS, mulai dari tingkat nasional sampai dengan internasional. Selain itu dengan banyaknya perusahaan besar yang bekerjasama dengan ISS menjadikan ISS sebagai perusahaan outsourcing terbesar di Indonesia bahkan dunia. Banyaknya prestasi dan perusahaan besar yang bekerjasama dengan ISS menjadikan ISS sebagai referensi bagi perusahaan-perusahaan lain untuk bekerjasama dengan ISS. Pencapaian ISS ini dapat diraih karena kualitas karyawan yang baik. iss selalu selektif dalam merekrut karyawan-karyawan yang akan didistribusikan kepada para klien-klienya.

Citra yang baik dan prestasi yang tinggi itu mengalami ujian yang sangat besar, ujian itu berupa terjadinya kasus hukum disalah satu klien ISS yaitu JIS (Jakarta). Media masa dan media elektronik memberitakan bahwa salah satu karyawan ISS yang dipekerjakan disekolah JIS (Jakarta International School) melakukan pelanggaran hukum yaitu tindak asusila terhadap salah satu siswa JIS yang dibawah umur. Kejadian seperti ini tentu menimbulkan permasalahan yang cukup pelik bagi ISS, karena bagaimana pun juga ini akan menimbulkan berbagai macam pertanyaan, bagaimana ISS selama ini dalam pelayanannya ? bagaimana sistem rekrutmen karyawannya ? mengapa hal seperti ini bisa terjadi pada perusahaan yang katanya terbaik ?

Kasus hukum yang terjadi di JIS membuat citra perusahaan ISS yang awalnya sebagai outsourcing terbesar dan terpercaya, mulai dipertanyakan kembali kredibilitasnya. Dengan adanya kasus hukum itu perusahaan atau instansi khususnya yang berhubungan dengan dunia pendidikan tentu akan akan berpikir ulang. Begitu juga perusahaan yang akan bekerjasama dengan ISS.

Faktor dalam membangun sebuah kerja sama selain kualitas karyawan juga citra sebuah perusahaan menjadi sesuatu yang penting untuk dijaga. Citra merupakan salah satu faktor yang penentu loyalitas pelanggan.⁸¹ Citra positif akan berpengaruh pada tren yang positif juga bagi perusahaan begitu juga sebaliknya. Citra perusahaan ini bukan hanya sekedar berorientasi pada kualitas pelayanan namun juga berkaitan dengan hal-hal diluar dari kendali perusahaan, contoh hal-hal yang berkaitan dengan sosial, dan norma hukum. Contoh permasalahan yang sekarang dihadapi ISS, isu pelecehan seksual yang dilakukan salah satu karyawan ISS di Jakarta International School (JIS). Untuk meminimalisir terjadinya kasus serupa atau pun tindak pidana yang lain perlu adanya penerapan inovasi dalam pengolahan karyawan. Pada dasarnya apa yang terjadi pada kasus tersebut atau pun kasus pidana yang mungkin terjadi pada seseorang cenderung dipengaruhi dari adanya niat dan kesempatan. Untuk mengantisipasi terjadinya niat negatif perlu dibangun pondasi positif yang kuat dari jiwa masing-masing front liner. Jiwa yang kuat akan menciptakan niat dan kekuatan yang positif. Hal-hal yang bisa dilakukan diantaranya adalah membangun jiwa dengan dasar norma, hukum, agama dan motivasi hidup. Pengawasan juga harus ditingkatkan untuk antisipasi tindakan negatif.

⁸¹ Ahmad Mardalis, Meraih Loyalitas Pelanggan, Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol.9 No.2, hal.114-117, Desember 2005.