

**ANALISA LOYALITAS PELANGGAN DAN PERBAIKAN PROSES BISNIS
DENGAN MENGGUNAKAN METODE RETURN ON QUALITY PADA
PERUSAHAAN ASURANSI**

***CUSTOMERS LOYALTY ANALYSIS AND BUSINESS PROCESS
IMPROVEMENT USING RETURN ON QUALITY METHOD IN INSURANCE
COMPANY***

Moses L. Singgih

Jurusan Teknik Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya

Kampus ITS Sukolilo Surabaya 60111

ABSTRAK

Persaingan pada bisnis asuransi saat ini mengarah ke kompetisi yang timbul sebagai dampak dari kemajuan teknologi, deregulasi dan perubahan kebutuhan pasar, sehingga lingkungan bisnis masa depan akan sangat lebih kompetitif dalam meraih pangsa pasar. Hal ini menuntut pihak manajemen perusahaan untuk bersikap kritis terhadap faktor-faktor seperti retensi, dimana retensi merupakan tolak ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan dan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap suatu produk/jasa. Oleh karena itu berdasar pada teori tersebut peneliti ingin mengetahui tingkat kepuasan dan loyalitas dari perusahaan asuransi ini. Dengan menggunakan pendekatan metode Return On Quality untuk mengukur tingkat retensi yang diakibatkan program perbaikan kualitas yang ditawarkan dan market share dan loyalitas. Program perbaikan yang diusulkan antara lain pembuatan database agen, pembinaan agen dilapangan dan perekrutan agen yang lebih berkompeten. Pada hasil perhitungan ROQ menunjukkan kalau program layak atau feasible untuk dilakukan, namun tidak sensitif terhadap tingkat suku bunga.

Kata kunci : *Return On Quality, retensi pelanggan, loyalitas dan market share.*

ABSTRACT

The competition in the insurance business today occurs as a result of technological advances, deregulation and the changing needs of the market. Thus the future business environment will be very competitive to acquire market share. The company management needs to be critical for factors such as retention, is a parameter to determine the level of satisfaction and a high level of loyalty to a product / service. Therefore, based on the theory, the researchers want to know the level of satisfaction and loyalty of these insurance companies. Return on Quality method has been applied to measure retention rate resulting from quality improvement programs, market share and loyalty. The proposed improvements program are include making the database of agents, field agents coaching and competent recruitment agents. As a ROQ calculation result, showed that the program was feasible, yet it was not sensitive to interest rates.

Keywords: *Return On Quality, customer retention, loyalty and market share.*

PENDAHULUAN

Latar belakang

PT X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa asuransi baik jiwa maupun aset-aset berharga lainnya. Dimana sangat dituntut peningkatan kualitas pelayanan dari *customer*, karena dalam bisnis mengenal adanya *enthuslastis customer* yaitu pelanggan yang membeli berdasarkan kepercayaan dan loyalitas yang tinggi. Kepercayaan dan kesetiaan yang ditunjukkan dengan dukungan penuh: menggunakan produk tersebut dengan penuh kebanggaan, merasakan sesuatu yang lebih besar dari sekedar motif transaksional, memaafkan ketidaksengajaan atas penurunan kualitas produk dan layanan yang diberikan.

PT X sebagai perusahaan asuransi memiliki banyak penawaran produk yang bermacam-macam jenisnya dengan target sasaran semua kalangan konsumen. Akan tetapi yang dapat membedakan antara tiap konsumen adalah pada jumlah investasi dan produk yang dipilih oleh pelanggan tersebut. Untuk dapat membentuk rasa loyalitas dan kepercayaan inilah sangat diperlukan adanya peningkatan kualitas yang secara kontinu untuk dapat mengetahui dan menjawab keinginan dari masing-masing konsumen. Dengan peningkatan kualitas pelayanan pada perusahaan diharapkan dapat meningkatkan loyalitas konsumen terhadap jasa yang diberikan dan kebanggaan untuk terus menerus menggunakan setiap jasa yang ditawarkan, bahkan tidak menutup kemungkinan untuk mendapatkan kosumen-konsumen baru dengan semakin bertambah banyaknya perusahaan-perusahaan asuransi lain. Untuk meningkatkan kualitas pelayanannya maka perlu adanya komitmen yang kuat dari pihak manajemen untuk mendukung program peningkatan kualitas jasa pelayanan dengan tujuan untuk dapat mengetahui dan mampu memenuhi keinginan konsumen.

Setelah mengetahui keinginan konsumen tersebut maka perusahaan dapat mengidentifikasi langkah-langkah tertentu untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Program peningkatan kualitas layanan memerlukan biaya yang besar, sehingga hal ini juga memberikan dampak terhadap biaya operasional. Akibat peningkatan itu maka keuntungan perusahaan juga akan turun, tetapi keuntungan itu akan dapat kembali jika program yang dicanangkan oleh perusahaan itu mampu meningkatkan jumlah konsumen atau perusahaan menaikkan harga pelayanannya.

Salah satu analisa yang dilakukan untuk mengetahui dampak program peningkatan kualitas terhadap keuntungan perusahaan adalah dengan menggunakan metode ROQ (*Return On Quality*). ROQ ini merupakan suatu metode ilmiah yang dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk dapat melakukan pengambilan keputusan dalam mengkalkulasikan biaya-biaya untuk proses perbaikan kualitas. Metode ini menghitung nilai *retention* yang akan diperoleh perusahaan apabila program peningkatan kualitas yang diajukan ke perusahaan diimplementasikan, sehingga akan diketahui apakah program yang direncanakan itu layak untuk diterapkan ataukah tidak. Dasar dari perhitungan ROQ adalah adanya perpindahan pelanggan yang semula merasa tidak puas menjadi pelanggan yang puas, kemudian pelanggan yang puas menjadi pelanggan yang terkesan akibat perbaikan yang dilakukan. Dengan perpindahan tersebut diharapkan retensi pelanggan juga akan meningkat secara langsung juga nantinya akan dapat menyebabkan meningkatnya *market share* dari perusahaan.

Untuk melakukan peningkatan produktivitas dari suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada keberadaan seorang konsumen akan tetapi juga dipengaruhi oleh proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu sebagai kriteria evaluasi penelitian pada PT X ini peneliti akan mencoba mengkombinasikan metode bisnis *improvement* dengan *Return On Quality (ROQ)* yang diharapkan nantinya dapat memberikan solusi bagi permasalahan yang ada, sehingga pihak manajemen baru dapat memilih sejumlah proses-proses bisnis yang benar-benar kritis dari sudut pandang *service* terhadap *customer*.

Secara umum tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan jasa sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan itu sendiri. Sehingga permasalahan yang nantinya akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah bagaimana tingkat kepuasan dan loyalitas konsumen terhadap perusahaan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap perusahaan, mengetahui tingkat retensi konsumen dari perusahaan, mengetahui indeks kepuasan konsumen pada proses pelayanan jasa perusahaan, menghitung nilai ROQ dari program perbaikan kualitas yang diusulkan, mengidentifikasi dan memetakan proses-proses bisnis yang terkait dengan *customer* dan menghitung analisa kelayakan pada proses perbaikan kualitas yang diusulkan.

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk mengetahui *drivers* (faktor utama) apa saja yang membentuk kepuasan dan loyalitas bagi perusahaan serta untuk mengetahui seberapa besar estimasi retention yang akan diperoleh perusahaan jika perbaikan kualitas tersebut diimplementasikan.

Ruang lingkup dalam penelitian ini meliputi batasan dan asumsi yang digunakan untuk melaksanakan penelitian ini.

METODE

Pada tahap ini akan dijelaskan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian : Tahap Perancangan Kuisioner berdasarkan lima dimensi *servqual* yaitu *tangible, realibility, responsiveness, assurance* dan *emphaty*. Tahap selanjutnya adalah dengan melakukan penyebaran kuisioner dengan melakukan pengambilan sampel awal sebanyak 40 responden. Kemudian dilakukan adanya kuisioner tambahan sampai kuisioner terkumpul sebanyak 84 responden. Tahapan berikutnya adalah penentuan program perbaikan kualitas yang akan diimplementasikan pada perusahaan berdasarkan pembobotan yang dilakukan pada pengolahan kuisioner tingkat kepentingan. Tahap yang terakhir adalah pengolahan dengan menggunakan metode pendekatan *Return On Quality (ROQ)* untuk mengetahui tingkat rata-rata retensi pengguna dan melakukan prediksi *market share*. Kemudian diakhiri dengan melakukan perhitungan study kelayakan yaitu menghitung nilai NPV ketika program belum diimplementasikan dan ketika program sudah diimplementasikan dengan menggunakan nilai estimasi kenaikan market share, serta nilai NPV biaya program perbaikan kualitas jasa. Berdasarkan perhitungan NPV inilah nilai ROQ diestimasi. Program perbaikan ini layak diimplementasikan jika nilai ROQnya lebih besar dari satu pada tingkat suku bunga tertentu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan Pertumbuhan Pasar dan Market Size

Perhitungan dari pertumbuhan pasar ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pertumbuhan pangsa pasar yang terjadi pada bisnis asuransi ini. Data dibawah ini diperoleh dari *professional judgment* pimpinan cabang, dengan berdasar pada data yang diperoleh sebelumnya berikut hasilnya:

Tabel 1. Estimasi Pertumbuhan Pasar

Tahun Ke	Estimasi Pertumbuhan Pasar
1	5.98%
2	7.80%
3	8.07%
4	6.99%
5	7.07%

Sedangkan perhitungan data sekunder yang ketiga adalah perhitungan dari *market size*, perhitungan ini digunakan untuk mengetahui pangsa pasar yang direbutkan pada bisnis asuransi. Berikut hasil perhitungannya yang diperoleh dengan cara melakukan perkalian antara jumlah *market size* saat ini dengan prosentase estimasi pertumbuhan pasar.

Tabel 2. Market Size Perusahaan

Tahun Ke	Market Size
1	286.859
2	309.244
3	334.210
4	356.219
5	381.404

Transformasi Data

Sebelum kuisioner diolah, maka skala pada kuisioner yang sebelumnya berupa skala *ordinal* diubah menjadi skala *interval*. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai transformasi dari masing-masing bobot untuk skala 1 skala 1 diubah menjadi -1.50725, skala 2 diubah menjadi -10763 dan skala 3 diubah menjadi 1.71845. Data perubahan transformasi data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Transformasi Data

Bobot	1	2	3
Jumlah Jawaban	166	820	274
Proporsi	0.131746	0.650794	0.217460
Proporsi Kumulatif	0.131746	0.782540	1
Nilai Tengah	0.065873	0.4571429	0.9571429
Z	-1.50725	-0.10763	1.71845

Pengelompokan Responden

Pengelompokan responden yang tidak puas, puas, dan yang sangat puas dilakukan dengan cara mencari rentang antara nilai maksimum dari kepuasan dan nilai minimumnya. Kemudian selisihnya dibagi menjadi tiga. Nilai rentang kepuasan yang paling kecil diartikan sebagai nilai kepuasan responden yang tidak puas, nilai

rentang kepuasan menengah diartikan sebagai nilai kepuasan responden yang puas, dan nilai rentang kepuasan yang terbesar diartikan sebagai responden yang sangat puas.

Tabel 4. Prosentase tingkat kepuasan

Responden	Prosentase
Tidak Puas	41.67%
Puas	48.81%
Sangat	9.52%

Menghitung Repurchase intention

Untuk mencari *repurchase intention* masing-masing pilihan jawaban dikonversikan ke dalam prosentase angka. Untuk pilihan jawaban ya dikonversikan kedalam 100%, pilihan jawaban ragu-ragu dikonversikan kedalam 50%, dan tidak akan melakukan premi lanjutan atau perpanjangan kontrak kedalam 0%.

Selanjutnya masing-masing kelompok responden dilakukan pencarian nilai rata-rata *repurchase intention* dari masing-masing kelompok responden. Berikut ini hasil yang diperoleh untuk kemudian digunakan dalam perhitungan retensi pelanggan.

Tabel 5. Repurchase intention

Responden	Prosentase
Tidak Puas	15.48%
Puas	66.67%
Sangat Puas	17.86%

Menghitung Retensi Pelanggan

Berikut ini hasil perhitungan retensi pelanggan yang diperoleh dari nilai-nilai yang telah diperoleh dari perhitungan *repurchase intention* sebelumnya.

dimana nilai dari R_1 , R_2 , R_3 diperoleh dari perhitungan berikut:

$$R_1 = 15.48\%$$

$$R_2 = 66.67\% - 15.48\% = 51.19\%$$

$$R_3 = 17.86\% + 51.19\% = 69.05\%$$

Sehingga dapat diperoleh bahwa efek kepuasan adalah 35.71%, sedangkan untuk efek keterkesanan (sangat puas) adalah 17.85%, maka nilai R juga dapat dihitung dengan hasil:

$$R = (1 - 0.4881) 15.48\% + (0.4881) 51.19\% + (0.0952) (69.04\% - 51.19\%)$$

$$R = 7.92 + 24.985 + 1.699$$

$$R = 34.61\%$$

Menghitung Market share

Sebelum melakukan perhitungan *market share* seperti pada konsep *ROQ*, maka harus dilakukan perhitungan lain sebagai berikut:

Menghitung Market Churn

Market Churn mempunyai pengertian besarnya konsumen yang meninggalkan pasar. Dalam penelitian ini *market churn* dapat diketahui dari banyak responden yang tidak merekomendasikan kepada orang lain.

Dari tiap-tiap kelompok responden dipilah-pilah responden yang tidak puas melakukan rekomendasi kepada orang lain untuk membeli atau menggunakan produk asuransi PT X, responden tidak puas yang belum tentu merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan produk asuransi, dan responden tidak puas yang tidak akan merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan jasa asuransi perusahaan. Begitu juga dengan responden yang puas dan responden yang sangat puas.

Tabel 6. Pengelompokan responden yang merekomendasikan

Loyalitas'Rekomes Crosstabulation

Count		Respones			Total
		Ya	Belum tentu	Tidak pernah	
Loyalitas	Tidak puas	14	17	4	35
	Puas	13	18	4	41
	Sangat puas	0	2		8
Total		39	37	8	84

Setelah itu dapat dihitung nilai *churn* dengan menggunakan peluang statistik.

Perhitungan nilai *churn* dapat dilihat pada perhitungan dibawah ini:

$$P_{churn} = (0/15) (15/84) + (8/56) (56/84) + (0/13) (13/84)$$

$$P_{churn} = 0.095$$

Menghitung Firm's Attractiveness

Firm's Attractiveness dapat dihitung dengan persamaan sebagai berikut:

$$New\ Customer = A [N_t - (1 - c)N_{t-1}]$$

$$850 = A [(5762 - (1 - 0.095) 3497)]$$

$$850 = A [5762 - 3164.79]$$

$$A = 3.06 \%$$

Menghitung Market Growth

Perhitungan *market growth* dapat dihitung berdasarkan dari market size pada tahun sebelumnya. Perhitungan *market growth* ini dapat menunjukkan pertumbuhan pasar dari produk jasa asuransi perusahaan.

$$g = \frac{286859 - 250760}{250760} \times 100\%$$

$$g = 14.39\%$$

Sedangkan untuk menghitung *market growth factor* merupakan penjumlahan dari market pada saat ini dengan ditambahkan *market growth* dari produk perusahaan.

$$G = 1 + g$$

$$G = 1 + 0.1439$$

$$G = 1.1439 = 1.14$$

Menghitung Retensi Total Pesaing

Langkah selanjutnya dalam melakukan perhitungan ROQ adalah dengan menghitung retensi total pesaing, maka dengan menggunakan rumusan *customer switching to us* maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Customer\ switching\ to\ us =$$

$$(1 - R' - C) (1 - M_{t-1}) N_{t-1}$$

Dari data sebelumnya nilai *Customer switching to us* diperoleh sebesar 452, maka R' akan didapatkan.

$$452 = (1 - R' - 0.095) (1 - 0.0139) 250760$$

$$452 = (1 - R' - 0.095) 247274.44$$

$$(1 - R' - 0.095) = 0.001827$$

$$R' = 1 - 0.001827 - 0.095$$

$$R' = 0.9031$$

Prediksi Pangsa Pasar

Dengan menggunakan hasil perhitungan sebelumnya, maka kita dapat melakukan perhitungan *market share* dengan sebagai berikut:

$$MS_{t+1} = [R MS_t + (1 - R' - c) (1 - MS_t) + A_{t+1}(G - 1 + c)] / G$$

Dengan nilai masing-masing :

$$R = 0.3461$$

$$R' = 0.9031$$

$$C = 0.095$$

$$A = 0.0306$$

$$G = 1.14$$

$$MS_{08} = [0.3461 \times 0.0707 + (1 - 0.9031 - 0.095) (1 - 0.0707) + 0.0306 (1.14 - 1 + 0.0950)] / 1.14$$

$$= 2.93\%$$

Pengolahan Data Tingkat Kepentingan

Pada kuisioner tingkat kepentingan dapat dilakukan perhitungan untuk mengetahui atribut-atribut yang dinilai pelanggan harus diperbaiki. Dengan cara melakukan pembobotan dari masing-masing atribut yang terdapat pada kuisioner tingkat kepentingan. Berikut hasil perhitungannya:

Tabel 7. Hasil Perangkingan Bobot Atribut Tingkat Kepentingan

No	Atribut	Total	Bobot
1	Keramahan dalam menghadapi konsumen	406	0.090
2	Kemudahan sistem pembayaran	402	0.089
3	Kecepatan dan ketepatan dalam pengajuan klaim	402	0.089
4	Ketepatan dalam pemberian data (polis)	390	0.086
5	Tahapan (bonus)	372	0.082
6	Kecepatan pelayanan yang diberikan agen	346	0.076
7	Kemampuan pemahaman pekerjaan	336	0.074
8	Jumlah kunjungan agen	331	0.073
9	Angsuran pembayaran	323	0.071
10	Kecepatan informasi mengenai <i>new product</i>	319	0.070
11	Harga pembayaran tahun pertama	307	0.068
12	Kemudahan dalam melakukan pembayaran	305	0.067
13	Jumlah kantor cabang	287	0.063

Tabel 8. Hasil Crosstab Tingkat Kepuasan dan Kualitas Pelayanan

Puas * Kualitas Pelayanan Crosstabulation

Count		Kualitas			Total
		Kurang	Sudah baik / cukup	Sangat baik	
Puas	Tidak puas	6	2	8	
	Puas	19	19	41	
	Sangat puas	14	18	35	
Total		39	39	84	

Dari tabel hasil *crosstab* diatas maka dapat diketahui bahwa peluang seseorang pelanggan puas dan sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan dengan sangat baik adalah 7.14 %.

Pengaruh Kepuasan terhadap Loyalitas

Loyalitas terhadap suatu produk dapat dilakukan dengan cara konsumen tersebut melakukan pembelian ulang suatu produk atau dengan merekomendasikan suatu produk kepada orang lain.

Tabel 9. Crosstab Kepuasan dengan Repurchase intention

Puas * Rep Int Crosstabulation

Count		Rep Int			Total
		Ya	Belum tentu	Tidak pernah	
Puas	Tidak puas	6	24	5	
	Puas	5	29	7	
	Sangat puas	4	3	1	
Total		15	56	84	

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa peluang seorang yang puas dan sangat puas untuk melakukan pembelian lagi adalah 13.09%

ANALISA RETENSI PELANGGAN

Berdasarkan kuisioner yang telah disebarakan sebelumnya terhadap pengguna jasa asuransi PT X, maka dapat diketahui tingkat retensi pelanggan. Namun sebelum dilakukannya perhitungan retensi responden dikelompokkan terlebih dahulu menjadi tiga kelompok yaitu tidak puas, puas dan sangat puas. Dari hasil perhitungan data pada bab pengolahan data sebelumnya dapat diketahui bahwa jumlah konsumen atau pelanggan dari jasa asuransi tersebut yang menyatakan tidak puas persentasenya sebesar 41.67%, sedangkan untuk responden yang menyatakan puas terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh pihak perusahaan persentasenya sebesar 48.81% dan pelanggan yang sangat puas terhadap pelayanan yang telah diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkannya memiliki prosentase 9.52%. *Repurchase intention* merupakan peluang dari setiap kelompok konsumen tidak puas, puas dan sangat puas untuk melakukan pembelian lagi atau perpanjangan kontrak dari produk perusahaan. Berikut nilai *repurchase intention* dari masing-masing kelompok responden, untuk konsumen yang menyatakan tidak puas sebesar 15.48%, sedangkan untuk konsumen yang menyatakan puas sebesar 51.19% dan untuk konsumen yang sangat puas adalah sebesar 69.04%.

PENENTUAN PROGRAM PERBAIKAN KUALITAS

Berdasarkan *brainstorming* dengan pihak perusahaan, maka program yang mungkin dapat diimplementasikan pada perusahaan asuransi PT X ini antara lain:

Tabel 10. Alokasi Biaya Program Perbaikan yang Diajukan

No	Program Perbaikan	Biaya awal	Biaya Pertahun
1	Pendidikan dan pelatihan agen produksi	150.000.000	300.000.000
2	Rekrutmen/ <i>reengineering</i> SDM agen	200.000.000	100.000.000
3	Rekrutmen/ <i>reengineering</i> SDM supervisor	150.000.000	100.000.000
4	Pembinaan agen di lapangan	125.000.000	100.000.000
5	Pembinaan supervisor di lapangan	100.000.000	75.000.000
6	Pembuatan database pelanggan	33.000.000	12.000.000
7	Pembuatan database agen	25.000.000	12.000.000
Total		558.000.000	699.000.000

Dari hasil pengolahan data tingkat kepuasan konsumen terhadap kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh perusahaan dapat diperoleh persentasenya sebesar 7.14%. Sedangkan perhitungan dari data konsumen yang merasa puas dan sangat puas nantinya akan diketahui loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Maka dengan pelanggan merasa loyal dapat diimplikasikan bahwa pelanggan tersebut akan melakukan atau menggunakan kembali produk-produk asuransi dari perusahaan atau juga pelanggan tersebut dapat merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan jasa asuransi dari perusahaan tersebut. Pada perhitungan di bab empat sebelumnya diperoleh kemungkinan konsumen yang puas dan sangat puas akan melakukan pembelian atau perpanjangan kontrak adalah sebesar 13.09% dan juga dapat dihitung kemungkinan pelanggan yang puas dan sangat puas untuk merekomendasikan kepada orang lain mempunyai kemungkinan sebesar 28.57%. Dari hasil perhitungan probabilistik diatas dapat dijelaskan bahwa keadaan ini kurang menguntungkan bagi perusahaan karena kecilnya persentase pelanggan yang bersedia melakukan perpanjangan kontrak, namun hal itu dapat diimbangi dengan perluasan pangsa pasar yang diakibatkan karena terjadi *word-of-mouth* sehingga promosi dalam pasar semakin efektif.

PERHITUNGAN ROQ (RETURN ON QUALITY)

Perhitungan NPV (Net Present Value) dan NPVO

Perhitungan nilai NPV ini dilakukan untuk mengetahui keuntungan perusahaan yang diakibatkan adanya program perbaikan kualitas yang akan diimplementasikan.

$$NPV = \sum_{t=1}^k (1+I)^{-t} [Y_{t+1} (1+G)^t N_{t+1} - X_{t+1}]$$

Dimana :

- T = Tahun retensi
- k = Indeks iterasi
- P = Periode analisa
- G = Nilai *turn*
- I = Behan atas modal (tingkat suku bunga)
- Y = Rata-rata margin keuntungan
- X_t = Nilai konstan pengeluaran dari waktu ke waktu

Dengan suku bunga yaitu 20%, dengan rata-rata margin keuntungan minimum sebesar Rp. 250.000,- tiap agen., maka dapat dilakukan perhitungan NPV sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Perhitungan NPV(i=20%)

I	Y	G	Mtk	Nt	NPV
20%	250.000	1.14	0.0598	286859	3.571.792.966
20%	250.000	1.14	0.0780	309244	4.189.462.898
20%	250.000	1.14	0.0807	334210	3.903.627.520
20%	250.000	1.14	0.0659	356219	2.828.296.994
20%	250.000	1.14	0.0707	381404	2.709.184.390
Total					17.202.364.738

Sedangkan perhitungan NPVO atau awalnya sebelum dilakukan adanya program perbaikan adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Hasil Perhitungan NPVO (i = 20%)

I	Y	G	Mtk	Nt	NPVO
0.83333	250000.000	1.14	0.0302	286859	1.804.821.208
0.69444	250000.000	1.14	0.0302	309244	1.621.381.186
0.57870	250000.000	1.14	0.0302	334210	1.460.233.912
0.48225	250000.000	1.14	0.0302	356219	1.296.998.689
0.40188	250000.000	1.14	0.0302	381404	1.157.247.080
Total					7.340.682.076

Sehingga dari tabel hasil perhitungan diatas dapat diperoleh nilai NPV perusahaan sebelum dan sesudah melakukan adanya proses perbaikan. Dimana didapat nilai dari

NPV = Rp. 17.202.364.737,-

NPVO = Rp. 7.340.682.076,-

4.5.2 Perhitungan NPVAS

NPVAS adalah nilai selisih antara biaya yang dikeluarkan untuk proses perbaikan dengan biaya sebelum melakukan proses perbaikan. Dengan meliputi biaya awal dan biaya tiap tahun yang harus dikeluarkan oleh pihak perusahaan. Berikut hasil perhitungan dari NPVAS.

Tabel 13. Hasil Perhitungan NPVAS

F	I	NPV
699.000.000	1.2	582.500.000
699.000.000	1.2	485.416.667
699.000.000	1.2	404.513.889
699.000.000	1.2	337.094.907
699.000.000	1.2	280.912.423
Total NPV		2.090.437.886
Fawal		558.000.000
NPVAS		2.648.437.886

Dari tabel hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai NPVAS adalah sebesar Rp. 2.648.437.886,-

Perhitungan ROQ (Return On Quality)

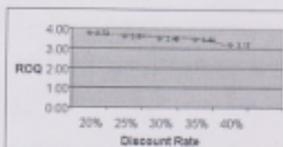
Setelah memperoleh nilai dari NPV pada perhitungan sebelumnya, maka sekarang dilanjutkan untuk menghitung nilai ROQ. Dimana nilai ROQ ini digunakan untuk menentukan kelayakan program perbaikan kualitas dan proses bisnis yang telah diusulkan. Dalam menghitung ROQ menggunakan perumusan seperti persamaan 2.9 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{ROQ} &= (\text{NPV} - \text{NPVO}) / \text{NPVAS} \\ &= \frac{(17.202.364,737 - 7.340.682,076)}{2.648.437,886} \\ &= \frac{9.861.682,661}{2.648.437,886} \\ &= 3,72 \end{aligned}$$

Karena nilai yang dihasilkan mempunyai nilai lebih besar dari satu, maka program yang diusulkan ini layak untuk diimplementasikan pada perusahaan asuransi PT X.

Analisa Sensitivitas

Analisa sensitivitas digunakan untuk mengetahui seberapa sensitive program perbaikan yang diusulkan terhadap perubahan parameter tingkat suku bunga. Perhitungan analisa sensitivitas dengan parameter tingkat suku bunga dilakukan dengan melihat perbandingan nilai ROQ dengan program suku bunga. Secara grafik dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 1. Grafik Sensitivitas ROQ Terhadap Discount Rate

Hasil perhitungan yang dilakukan dapat menunjukkan kalau program ini akan tetap layak dilakukan sampai pada tingkat suku bunga 40% atau lebih. Hasil ini tidak menunjukkan kalau program yang diusulkan tidak sensitive terhadap perubahan suku bunga.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah pelanggan yang sudah merasa puas dengan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan adalah untuk tidak puas sebesar 41.67%, sedangkan untuk pelanggan puas sebesar 48.81% dan untuk pelanggan yang sangat puas sebesar 9.52%. Tingkat retensi konsumen atau nasabah asuransi PT X adalah sebesar 34.61%. Hal ini akan menunjukkan apabila perusahaan akan meningkatkan kepuasan secara keseluruhan, maka akan meningkatkan kepuasan konsumen sebesar 34.61%. Kemudian, tingkat *repurchase intention* dari nasabah asuransi ini dengan digolongkan menjadi tiga responden yaitu tidak puas sebesar 15.48%, puas 51.19% dan sangat puas sebesar 69.04%, sedangkan untuk nilai efek kepuasan adalah sebesar 35.71% dan efek sangat puas sebesar 17.85%.

Program perbaikan kualitas yang diajukan dan mungkin akan diimplikasikan adalah pendidikan dan pelatihan agen produksi, rekrutmen atau *reengineering* SDM agen, rekrutmen atau *reengineering* SDM *supervisor*, pembinaan agen dilapangan, pembinaan *supervisor* dilapangan, pembuatan *database* pelanggan dan pembuatan *database* agen. Biaya awal yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengimplikasikan program perbaikan yang diajukan adalah sebesar Rp.558.000.000,- sedangkan untuk biaya pertahunnya perusahaan harus mengeluarkan uang sebesar Rp. 699.000.000,-. Berdasarkan perhitungan ROQ (*Return On Quality*) yang dihitung berdasarkan program perbaikan yang diusulkan mempunyai nilai yang *feasible* dan layak untuk diimplementasikan. Sebab itu berdasarkan perhitungan uji sensitivitas dapat dijelaskan bahwa program perbaikan yang diusulkan tidak sensitiv terhadap perubahan suku bunga.

DAFTAR PUSTAKA

- Gasperz, V., (2002), *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Harrington, H. J., (1990), *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Quality Productivity and Competitiveness*. McGraw- Hill, Inc, New York.
- Rust, T. Roland, Zaborik J, Anthony and Keiningham L. Timothy. (1995). *Return On Quality (ROQ): Making Service Quality Financial Accountable*. Journal of Marketing vol. 59, 58-70.
- Zeithaml Valeri A., Parasuraman A., and Leonard Berry L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*, collier Mc Millan, London.