

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Standard Operating Procedure* (SOP)

1. Definisi *Standard Operating Procedure* (SOP)

Standard Operating Procedure (SOP), atau disebut juga sebagai "Prosedur" adalah dokumen yang lebih jelas dan rinci untuk menjabarkan metode yang digunakan dalam mengimplementasikan dan melaksanakan kebijakan dan aktivitas produksi seperti yang ditetapkan dalam pedoman. Pada dasarnya, prosedur merupakan instruksi tertulis sebagai pedoman dalam menyelesaikan sebuah tugas rutin atau tugas yang berulang dengan cara yang efektif dan efisien, untuk menghindari terjadinya variasi atau penyimpangan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.¹

Pada dasarnya SOP (*Standard Operating Procedure*) adalah suatu perangkat lunak pengatur, yang mengatur tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu. Oleh karena prosedur kerja yang dimaksud bersifat tetap, rutin, dan tidak berubah-ubah, prosedur kerja tersebut dibakukan menjadi dokumen tertulis yang disebut sebagai *Standard Operating Procedure* atau disingkat SOP. Dokumen tertulis ini selanjutnya dijadikan standar bagi pelaksanaan prosedur kerja tertentu tersebut.²

Menurut Atmoko *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja. Cara kerjanya berdasarkan indikator – indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.³ Jadi

¹ Arini T. Soemohadiwidjojo, *Mudah Menyusun Standard Operating Procedure (SOP)*, Perum Bukit Permai, Jakarta, 2014, hlm. 90

² Budihardjo, *Paduan Praktis Menyusun SOP*, Raih Asa Sukses, Jakarta, 2014, hlm. 7

³ Rusda Irawati, Enstien Basuki Woro Hardiastuti, *Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Proses Pembelian Bahan Baku, Proses Produksi dan Pengemasan pada Industri Jasa Boga*, Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Volume 4 Nomor 2 Desember 2016, hlm. 188

SOP harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan menjadi lancar terkoordinasi, tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi, terbinanya hubungan kerja yang serasi, kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap pegawai.

Standar Operasional Prosedur yang baik adalah prosedur yang memiliki informasi dan langkah-langkahnya dapat dipahami secara akurat, sehingga memfasilitasi terjadinya ketaatan terhadap lingkungan. SOP sebaiknya dibuat dengan melihat aktivitas yang berlangsung di lapangan, kemudian aktivitas tersebut dibuat dan disusun berdasarkan hal-hal yang terjadi di lapangan. Perlu dipahami bahwa tidak semua elemen organisasi melakukan SOP.

2. Peran Strategis *Standard Operating Procedure* (SOP) Bagi Organisasi

Dalam suatu perusahaan, efisiensi yang diharapkan demi kemajuan perusahaan, paling tidak adalah dalam hal waktu penyelesaian pekerjaan. Dengan lebih cepatnya suatu pekerjaan dapat diselesaikan, berarti akan lebih banyak volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam setiap satuan waktunya. Berikutnya lagi adalah dalam hal kualitas pekerjaan, baik yang terkait dengan pelayanan maupun terkait produk yang dihasilkan dari suatu proses produksi. Efisiensi dari kedua hal tersebut di atas, secara langsung akan berdampak pada biaya operasional yang semakin efisien, yang tentu saja merupakan harapan semua perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Mengingat akan harapan setiap perusahaan sebagai mana disebutkan di atas, penerapan SOP dalam setiap unit kerja dalam perusahaan memiliki peran strategis yang sangat unggul. Ini karena akan menyebabkan peningkatan efisiensi pada setiap proses kerja dalam setiap unit kerja perusahaan. Apalagi semua unit kerja dalam perusahaan atau organisasi sepakat untuk disiplin dan konsisten dalam menerapkan SOP sesuai kepentingan dan kebutuhan pada unit kerja masing masing, dapat dipastikan bahwa efisiensi akan dapat tercapai secara menyeluruh dalam perusahaan tersebut. Itulah sebabnya penerapan SOP sangat direkomendasikan karena

memiliki peran yang sangat strategis bagi perusahaan ataupun organisasi apapun.⁴

3. Implementasi *Standard Operating Procedure* (SOP)

Penggunaan SOP dalam organisasi bertujuan untuk memastikan organisasi beroperasi secara konsisten, efektif, efisien, sistematis dan terkelola dengan baik untuk menghasilkan produk yang memiliki mutu konsisten sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Implementasi SOP dalam organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat menghadapi tantangan – tantangan sebagai berikut:

- a. Tingkat kesulitan kegiatan operasional organisasi semakin tinggi sehingga risiko terjadinya kesalahan atau penyimpangan juga semakin tinggi.
- b. Semakin banyak persyaratan dan peraturan perundangan yang harus dipatuhi organisasi.
- c. Pelanggan yang semakin kritis dengan tuntutan mutu produk organisasi yang konsisten atau semakin baik.⁵

Banyak orang menggunakan SOP untuk menyebut semua dokumen yang mengatur kegiatan operasional organisasi seperti protokol, prosedur tetap, instruksi kerja, lembar kerja, diagram alir dan sebagainya. Secara luas, SOP menjabarkan aktivitas operasional sebuah organisasi.

4. Fungsi dan Tujuan dari *Standard Operating Procedure* (SOP)

Perumusan SOP menjadi relevan karena sebagai tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja instansi pemerintah maupun organisasi perusahaan dalam melaksanakan program kerjanya. Secara konseptual prosedur diartikan sebagai langkah-langkah sejumlah instruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki. Proses yang dikehendaki tersebut berupa pengguna-pengguna sistem proses kerja dalam

⁴ Budihardjo, *Op.Cit*, hlm. 8

⁵ Arini T. Soemohadiwidjojo, *Op.Cit*, hlm. 11

bentuk aktivitas, aliran data dan aliran kerja. Maka hal tersebut dapat dilihat dari fungsi SOP itu sendiri yaitu:

- a. Membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan.
- b. Menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku.
- c. Menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung,
- d. Sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan.
- e. Menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis
- f. Menetapkan hubungan timbal balik antar satuan kerja⁶

Sedangkan adanya *Standar Operating Procedure* (SOP) dalam organisasi akan memberikan tujuan sebagai berikut:

- a. Mempertahankan konsistensi kerja karyawan.
- b. Mengetahui peran dan fungsi kerja pada setiap bagian.
- c. Memperjelas langkah-langkah tugas, wewenang dan tanggung jawab.
- d. Menghindari kesalahan administrasi.
- e. Menghindari kesalahan, keraguan, duplikasi dan ketidak efisienan.⁷

5. Hambatan Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP)

Dalam suatu perusahaan atau organisasi apa pun, hampir pasti akan selalu timbul hambatan-hambatan dalam pengaplikasian suatu perangkat lunak pengatur, termasuk juga upaya-upaya pengaplikasian SOP Sebagai landasan dalam penyusunan SOP, beberapa hambatan yang dimaksud perlu dikenal oleh siapapun yang ingin menyusun dokumen SOP, yang akan dipergunakan di dalam jajaran perusahaan atau organisasinya. Langkah mengenal hambatan hambatan ini penting dan sangat direkomendasikan agar sejauh mungkin dapat disiapkan antisipasinya. Secara garis besar akan

⁶ Sheila Vania Winata, *Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Pada Chocolab*, Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis, Volume 1 Nomor 1 April 2016, hlm. 78

⁷ Arini T. Soemohadiwidjojo, *Op.Cit*, hlm.13

diuraikan beberapa hambatan penyusunan SOP sebagaimana tersebut di bawah ini :

- a. Hambatan Individu perseorangan, merupakan hambatan paling dominan. Beberapa alasan yang muncul salah satunya adalah tingkat pendidikan yang kurang memadai menyebabkan seseorang kurang memiliki kemampuan ataupun kompetensi dalam mengaplikasikan SOP. Dalam beberapa kasus ada juga yang dengan mengaplikasikan SOP justru merasa terganggu kepentingan pribadinya.
- b. Hambatan Organisasi ini timbul karena struktur organisasi yang terlalu kompleks. Dengan begitu, upaya sinkronisasi antara SOP yang berlaku pada unit kerja yang satu dan unit kerja yang lain seringkali terjadi friksi kepentingan antarunit kerja. Tentunya friksi atau bahkan konflik ini memakan waktu yang tidak sedikit. Belum lagi upaya sinkronisasi antara unit kerja dalam satu departemen dan unit kerja lintas departemen. Namun bagaimanapun, hambatan sekecil apa pun tetap perlu diperhitungkan dalam penyusunan SOP.
- c. Hambatan manajerial disebabkan oleh adanya perbedaan pandangan dari anggota manajemen dalam penyusunan serta penerapan SOP dalam unit kerja dari masing-masing departemen. Perusahaan atau organisasi kecil, umumnya tidak mengalami hambatan manajerial yang terlalu signifikan. sebaiknya, organisasi besar tentu memiliki peluang hambatan yang lebih besar.

6. Indikator *Standard Operating Procedure* (SOP)

a. Konsisten

Setiap perusahaan bagaimanapun bentuk dan apapun jenisnya, membutuhkan sebuah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsinya setiap unit perusahaan. *Standard Operating Procedure* yang digunakan haruslah konsisten (tetap) agar menjadi sebuah pedoman bagi pelaksananya.

b. Efektif

Efektif adalah pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan dalam batas waktu tertentu dalam mencapai hasil akhir yang diinginkan oleh suatu perusahaan.

c. Efisiensi

Efisiensi yang di harapkan adanya SOP adalah kemampuan atau aktivitas untuk meminimalisir kerugian atau pemborosan sumber daya dalam menghasilkan atau melaksanakan suatu pekerjaan.

d. Sistematis

Sistematis adalah berpikir serta berbuat yang bersistem, yaitu berurutan, runtun, serta tidak tumpang tindih

e. Terkelola dengan baik⁸

Standard Operating Procedure (SOP) dikendalikan dan dijalankan oleh perusahaan dengan baik maksudnya memiliki dengan standar yang telah ditetapkan.

B. Loyalitas Pelanggan

1. Pengertian Loyalitas Pelanggan

Perilaku konsumen sebagai bagian dari kegiatan manusia yang selalu berubah sesuai dengan pengaruh lingkungan sosial dimana dia berada. Karena setiap perusahaan mengharapkan terus adanya loyalitas pelanggan. Loyalitas berarti yang diharapkan perusahaan agar pelanggannya setia terus menerus melakukan pembelian secara berkala dan teratur.

Konsep loyalitas pelanggan lebih banyak dikaitkan dengan perilaku (*behavior*) daripada dengan sikap. Bila seseorang merupakan pelanggan loyal, ia menunjukkan perilaku pembelian yang didefinisikan sebagai pembelian *nonrandom* yang diungkapkan dari waktu ke waktu oleh beberapa unit pengambilan keputusan. Istilah *nonrandom* merupakan kuncinya. Seorang pelanggan yang loyal memiliki prasangka spesifik

⁸ *Ibid*, hlm. 11

mengenai apa yang akan dibeli dan dari siapa. Pembeliannya bukan merupakan peristiwa acak.⁹

Definisi *customer* (pelanggan) memberikan pandangan mendalam yang penting untuk memahami mengapa perusahaan harus menciptakan dan memelihara pelanggan dan bukan hanya menarik pembeli. Definisi itu berasal dari kata *custom*, yang didefinisikan sebagai “membuat sesuatu menjadi kebiasaan atau biasa” dan “mempraktikkan kebiasaan”.¹⁰

Pelanggan adalah seseorang yang menjadi terbiasa untuk membeli. Kebiasaan itu terbentuk melalui pembelian dan interaksi yang sering selama periode waktu tertentu. Tanpa adanya *track record* hubungan yang kuat dan pembelian berulang, orang tersebut bukanlah seorang pelanggan, ia adalah hanya seorang pembeli. Pelanggan yang sejati tumbuh seiring dengan waktu.¹¹

Pemasar sebaiknya menerapkan pendekatan strategis untuk mempertahankan, memperbaiki dan bahkan mengakhiri hubungan dengan pelanggan. Retensi pelanggan melibatkan pengembangan jaringan yang bersifat jangka panjang dan berbiaya efektif untuk keuntungan kedua pihak, tetapi upaya ini tidak harus menargetkan semua pelanggan dalam perusahaan dengan intensitas yang sama penelitian telah menegaskan bahwa profitabilitas pelanggan dan pengembalian penjualan dapat ditingkatkan dengan memfokuskan sumber daya perusahaan pada pelanggan dengan tingkat yang paling tinggi.¹²

Gemler dan Brown berpendapat loyalitas adalah pelanggan yang tidak hanya membeli ulang suatu barang dan jasa, tetapi mempunyai komitmen dan sikap yang positif terhadap perusahaan jasa, misalnya dengan merekomendasikan kepada orang lain untuk membeli. Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong bahwa loyalitas berasal dari pemenuhan harapan atau

⁹ Jill Griffin, *Customer Loyalty*, Erlangga, Jakarta, 2005, hlm. 3

¹⁰ *Ibid*, hlm. 31

¹¹ *Ibid*

¹² Christopher Lovelock, dkk, *Pemasaran Jasa Manusia, Teknologi, Strategi Perspektif Indonesia Jilid 2*, Erlangga, Jakarta, 2010, hlm. 88

harapan konsumen, sedangkan ekspektasi sendiri berasal dari pengalaman pembelian terdahulu oleh konsumen, opini dari teman dan kerabat, janti atau informasi dari pemasar atau pesaing.¹³

Menurut Frederich Reichheld bahwa loyalitas pelanggan tidak berhubungan langsung dengan kepuasan pelanggan karena pelanggan yang puas tidak otomatis akan loyal. Dan pembelian yang berulang (*repeat purchase*) bukanlah ukuran yang shahih untuk menilai loyalitas pelanggan karena boleh jadi ketika pelanggan mengulang pembeliannya, dia berada dalam keadaan terpaksa, misalnya karena tidak ada pilihan produk lain.¹⁴

Jadi, berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas pelanggan adalah dorongan atau perilaku untuk melakukan pembelian secara berulang-ulang untuk membangun kesetiaan pelanggan terhadap produk atau jasa, yang dihasilkan oleh badan usaha tersebut dengan membutuhkan waktu lama melalui suatu proses pembelian. Selain itu, loyalitas menunjukkan kondisi dari durasi waktu tertentu dan mensyaratkan bahwa tindakan pembelian terjadi tidak kurang dari dua kali. Terakhir, unit pengambilan keputusan menunjukkan bahwa keputusan untuk membeli mungkin dilakukan oleh lebih dari satu orang. Pada kasus demikian, keputusan pembelian dapat menunjukkan kompromi yang dilakukan seseorang dalam unit dan dapat menjelaskan mengapa ia kadang-kadang tidak loyal pada produk atau jasa yang paling disukainya.¹⁵

2. Faktor-faktor Loyalitas Pelanggan

Betapa pentingnya pelanggan loyal yang memberikan alasan untuk melakukan pembelian dan mempertahankan pelayan bagi perusahaan jasa ini dinilai sangat menguntungkan. Namun, perlu dipahami pelanggan tidak begitu saja loyal pada satu perusahaan saja. Melainkan yang harus dilakukan

¹³ La Ode Almana, dkk, *Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Akreditasi*, Deepublish Publisher, Yogyakarta, 2018, hlm. 31

¹⁴ Jacky Mussry, dkk, *Markplus On Marketing The Second Generation*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007, hlm. 135

¹⁵ Jill Griffin, *Op. Cit*, hlm. 3

adalah menciptakan nilai bagi mereka agar menjadi loyal sehingga menunjukkan bahwa hubungan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan seperti memberikan keyakinan yang lebih besar, menawarkan manfaat social dan memberikan perlakuan khusus.¹⁶

Empat faktor yang memberikan kontribusi pada penyedia jasa untuk menciptakan laba tambahan antara lain:

1. Laba didapatkan dari pembelian bertambah.

Selama beberapa waktu pelanggan bisnissering kali tumbuh besar dan dengan demikian membelanjakan kuantitas yang lebih besar. Pelanggan individu juga dapat menambah pembelian ketika anggota keluarga mereka bertambah atau ketika tingkat pendapatan mereka meningkat. Kedua jenis pelanggan tersebut mungkin akan bersedia untuk mengukuhkan pembelian mereka dengan penyedia jasa tunggal yang memberikan layanan berkualitas.

2. Laba dari biaya operasional yang berkurang.

Saat pelanggan menjadi semakin berpengalaman, tuntutan mereka lebih sedikit terhadap penyedia jasa (misalnya mereka kurang begitu membutuhkan informasi dan bantuan serta lebih memilih menggunakan pilihan swalayan). Mereka juga tidak banyak melakukan kesalahan ketika terlibat dalam proses operasional, sehingga berkontribusi pada produktivitas yang lebih tinggi.

3. Laba dari rekomendasi kepada pelanggan lain.

Berita rekomendasi mulut ke mulut (wom) yang positif ibarat iklan dan penjualan gratis, menghemat dana investasi perusahaan atas kegiatan-kegiatan tersebut.

4. Laba dari premi harga.

Pelanggan baru sering kali diuntungkan dari diskon promosi perkenalan, pelanggan lama cenderung membayar dengan harga biasa ketika mereka sangat puas dan tidak lagi peka terhadap harga. Terlebih lagi, pelanggan yang sudah mempercayai penyedia jasa mungkin

¹⁶ Christopher Lovelock, *Op. Cit*, hlm. 76

bersedia membayar harga lebih tinggi pada musin-musim ramai atau untuk proses kerja yang lebih cepat.¹⁷

3. Jenis-jenis Loyalitas Pelanggan

Empat jenis loyalitas yang berbeda muncul bila keterikatan rendah dan tinggi diklasifikasikan secara silang dengan pola pembelian ulang yang rendah dan tinggi yaitu:

Gambar 2.1

Pembelian Berulang			
Keterikatan Relatif	Tinggi		Rendah
	Tinggi	Loyalitas Premium	Loyalitas Tersembunyi
	Rendah	Loyalitas Yang Lemah	Tanpa Loyalitas

1. Tanpa loyalitas

Untuk berbagai alasan, beberapa pelanggan tidak mengembangkan loyalitas atas produk atau jasa tertentu. Secara umum, perusahaan harus menghindari membidik para pembeli jenis ini karena mereka tidak akan pernah menjadi pelanggan yang loyal. Mereka hanya berkontribusi sedikit pada kekuatan keuangan perusahaan.

2. Loyalitas yang lemah

Keterikatan yang rendah digabung dengan pembelian yang berulang yang tinggi menghasilkan loyalitas yang lemah. Karena pelanggan ini membeli karena kebiasaan. Ini adalah jenis pembelian "karena selalu menggunakannya" atau "karena telah terbiasa membeli". Dengan kata lain faktor nonsikap dan faktor situasi merupakan alasan utama membeli. Pembeli ini merasakan tingkat kepuasan tertentu dengan perusahaan atau minimal tiada ketidakpuasan yang nyata. Loyalitas jenis ini paling umum terjadi pada produk yang sering dibeli.

¹⁷ *Ibid*, hlm. 77

3. Loyalitas tersembunyi

Tingkat prefensi yang relatif yang tinggi digabung dengan tingkat pembelian berulang yang rendah menunjukkan loyalitas tersembunyi. Bila pelanggan memiliki loyalitas yang tersembunyi, pengaruh situasi dan bukan pengaruh sikap yang menentukan pembelian berulang. Dengan memahami faktor situasi yang berkontribusi pada loyalitas tersembunyi, perusahaan dapat menggunakan strategi untuk mengatasinya.

4. Loyalitas premium

Loyalitas premium, jenis loyalitas yang paling dapat ditingkatkan terjadi bila ada tingkat keterikatan yang tinggi dan tingkat pembelian berulang yang juga tinggi. Ini merupakan jenis loyalitas yang lebih disukai untuk semua pelanggan disetiap perusahaan. Pada tingkat prefensi paling tinggi tersebut, orang bangga karena menemukan dan menggunakan produk tertentu dan senang membagi pengetahuan mereka dengan rekan dan keluarga.¹⁸

4. Roda Loyalitas Pelanggan

Membangun loyalitas pelanggan itu cukup sulit, karena sebagian besar orang biasanya hanya memiliki segelintir perusahaan yang benar-benar mereka sukai (memberikan *share of heart* yang tinggi) dan yang mereka datangi kembali (memberikan proposi pengeluaran pelanggan *share of wallet* yang tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa kendati perusahaan menanamkan dana dan upaya yang besar untuk melakukan inisiatif loyalitas.¹⁹ Dengan menggunakan roda loyalitas sebagai kerangka kerja terstruktur untuk membangun loyalitas pelanggan ini terdiri dari tiga tahapan strategi yaitu:

1. Membangun fondasi loyalitas. Segmentasikan pasar agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan kemampuan perusahaan :

¹⁸ Jill Griffin, *Op.Cit*, hlm. 22-23

¹⁹ Christopher Lovelock, *dkk,Op.Cit*, hlm. 84

- a. Selektif: mencari pelanggan yang cocok dengan inti proposi nilai.
 - b. Kelola basis pelanggan melalui tingkat jasa yang efektif
 - c. Menghantarkan jasa yang berkualitas
2. Menciptakan ikatan loyalitas dengan cara:
- a. Ikatan sosial, perusahaan yang telah menciptakan ikatan sosial yang kuat bersama konsumennya memiliki peluang lebih baik dalam mempertahankan mereka dalam jangka panjang, misalnya membuat grup organisasi dengan pelanggan.
 - b. Kustomisasi, ikatan ini dibangun ketika penyedia jasa berhasil menyediakan layanan yang disesuaikan kepada konsumennya, seperti seorang karyawan harus mampu mengamati selera pelanggannya.
 - c. Struktural, ikatan struktural bertujuan untuk merangsang loyalitas melalui hubungan structural penyedia layanan dan pelanggan. Contoh sebagian maskapai telah memperkenalkan layanan pesan singkat untuk melakukan check in dan pemberitahuan via SMS atau email untuk jadwal kedatangan dan keberangkatan sehingga penumpang tidak lagi harus menghabiskan waktu menunggu di bandara jika terjadi penundaan keberangkatan.
3. Memberikan penghargaan terhadap loyalitas:
- a. Imbalan financial adalah insentif pelanggan yang memiliki nilai financial (manfaat nyata) seperti diskon pembelian dan program *loyalty reward* seperti *cash back* yang diberikan kepada penerbit kartu debit.
 - b. Non finansial atau yang bias disebut dengan manfaat halus dengan menyediakan manfaat yang tidak bisa didenominasikan ke dalam mata uang seperti layanan dengan tingkat yang tinggi, pengakuan dan apresiasi
4. Mengurangi faktor perpindahan pelanggan dengan cara:
- a. Melakukan dan mengawasi pelanggan yang mulai kecewa

- b. Melakukan penanganan keluhan dan proses pemulihan jasa yang efektif
- c. Mengatasi faktor-faktor pendorong utama: langkah retensi proaktif dan reaktif (misalnya tim penyelamatan) dan meningkatkan biaya pengalihan.²⁰

Perlu digaris bawahi juga bahwa loyalitas pelanggan tidak bisa terjadi langsung namun bertahap (*incremental*) yakni sejak mereka pelanggan menjadi suspek (*suspect*), kemudian meningkat menjadi prospek (*prospect*), dan kemudia meningkat lagi menjadi pembeli pertama (*first time buyers*), pelanggan loyal (*loyal client*) dan akhirnya menjadi pelanggan yang antusias (*spiritual advocate*). Perusahaan tidak bisa mengharapkan pelanggan langsung memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dalam sesaat. Dan pelanggan yang paling gampang didongkrak loyalitasnya adalah pelanggan yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang selaras dengan *value proposition* yang ditawarkan produk.²¹

5. Manfaat Loyalitas Pelanggan

Menurut Otten bahwa faktor yang memotivasinya untuk mengejar pelanggan seumur hidup adalah kerasukan. Ia memberikan lima alasan untuk menjadikan pelanggan pertama kali sebagai pembeli seumur hidup:

1. Penjualan naik karena pelanggan membeli lebih banyak
2. Memperkuat posisi perusahaan dipasar bila para pelanggan membeli produk atau jasa kita bukan dari pesaing.
3. Biaya pemasaran menurun dan tidak perlu mengeluarkan uang untuk memikat pelanggan berulang. Karena pelanggan akan merasa puas dan akan bercerita kepada teman-temannya, dengan demikian mengurangi kebutuhan biaya pembuatan iklan.
4. Lebih terlindungi dari persaingan harga karena pelanggan yang loyal kecil kemungkinannya untuk terpicat diskon.

²⁰ *Ibid*, hlm. 85

²¹ Jacky Mussry, dkk, *Op.Cit*, hlm. 136

5. Pelanggan yang puas cenderung mencoba lini produk lain yang kita tawarkan, dengan demikian membantu mendapatkan pangsa pelanggan yang lebih besar.²²

Imbalan dari loyalitas bersifat jangka-panjang dan kumulatif. Semakin lama loyalitas seorang pelanggan, semakin besar laba yang dapat diperoleh perusahaan dari satu pelanggan ini. Penelitian menunjukkan bahwa dalam berbagai jenis industri (kartu kredit, binatu untuk industri, bengkel mobil, distribusi untuk industri), semakin lama perusahaan mempertahankan pelanggan yang loyal, semakin besar laba yang dihasilkan. Loyalitas yang meningkat dapat menghemat biaya perusahaan sedikitnya di enam bidang:

1. Biaya pemasaran menjadi berkurang (biaya pengembalian pelanggan lebih tinggi daripada biaya mempertahankan pelanggan).
2. Biaya transaksi menjadi lebih rendah, seperti negosiasi kontrak pemrosesan order
3. Biaya perputaran pelanggan (*customer turnover*) menjadi berkurang (lebih sedikit pelanggan hilang yang harus digantikan).
4. Keberhasilan cross-selling menjadi meningkat, menyebabkan pangsa pelanggan lebih besar.
5. Pemberitaan dari mulut ke mulut menjadi lebih positif, dengan asumsi para pelanggan yang loyal juga merasa puas.
6. Biaya kegagalan menjadi menurun (pengurangan pengerjaan ulang, klaim garansi, dan sebagainya).²³

6. Indikator Loyalitas Pelanggan

- a. Melakukan pembelian secara teratur

Pelanggan melakukan pembelian secara berulang pada suatu produk tertentu. Contoh: pencipta motor Harley Davidson akan membeli motor Harley baru jika ada model Harley Davidson yang terbaru, bahkan tidak

²² Jill Griffin, *Op. Cit.*, hlm. 13

²³ *Ibid.*, hlm. 11-12

hanya membeli tetapi mereka juga mengeluarkan uang tambahan untuk mengubahnya sesuai dengan keinginan mereka.

b. Membeli diluar lini produk

Konsumen tidak hanya membeli jasa dan produk utama tetapi konsumen juga membeli lini produk dan jasa dari perusahaan yang sama. Contoh: konsumen tidak hanya membeli motor Herley Davidson saja, tetapi mereka juga membeli aksesoris dari Herley Davidson untuk mempercantik motor mereka.

c. Merekomendasikan kepada orang lain

Dimana pelanggan melakukan komunikasi dari mulut ke mulut berkenaan dengan produk tersebut. Contoh: seorang konsumen Harley Davidson yang sudah lama memakai motor tersebut, menceritakan tentang kehebatan dan keunggulan dari motor tersebut.

d. Kebal terhadap produk pesaing

Pelanggan menolak untuk menggunakan produk atau jasa alternatif yang ditawarkan oleh pesaing. Contoh: para pecinta motor Harley Davidson menolak untuk menggunakan motor lain, bahkan mereka juga cenderung menolak untuk mengetahui jenis-jenis motor lainnya.²⁴

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja yaitu pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Sedangkan menurut Sentngono kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.²⁵

²⁴ La Ode Almana, dkk, *Op.Cit.*, hlm. 40

²⁵ Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah: Teori Dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 179

Sedangkan menurut Maryoto, kinerja karyawan merupakan hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.²⁶ Sherman dan Ghomes mendefinisikan "Job performance is the amount of successful role achievement" yang artinya prestasi kerja atau kinerja adalah jumlah atau ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai.²⁷

Byars dan Rue mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Menurut Soelaiman dalam bukunya manajemen kinerja memberikan pengertian atas kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam satu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya.²⁸

Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap dimana para karyawan mencapai lima persyaratan dalam penilaian kinerja yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi
- c. Supervisi yang diperlukan meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketetapan waktu.
- e. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.²⁹

²⁶ Agung Prihantoro, *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja dan Komitmen*, Deepublish, Yogyakarta, 2015, hlm. 27

²⁷ *Ibid*,

²⁸ *Ibid*, hlm. 28

²⁹ *Ibid*

2. Pedoman Untuk Menetapkan Tujuan Kinerja Karyawan

Para karyawan harus mengerti terlebih dahulu atas dasar apa dan bagaimana perusahaan akan mempekerjakan mereka dan tujuan mereka untuk bekerja dalam mendukung tujuan-tujuan perusahaan secara menyeluruh. Adapun berikut ini pedoman untuk menetapkan tujuan kinerja karyawan antara lain:

1. Menugaskan tujuan yang spesifik. Karyawan dengan tugas yang spesifik biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang tugasnya tidak spesifik.
2. Menugaskan tujuan yang terukur. Tujuan yang ditetapkan dalam tugas yang terukur lebih jelas daripada tujuan yang ditetapkan dengan relatif.
3. Menugaskan tujuan yang lebih menantang tapi realistis untuk dilakukan. Tujuan harus menantang, tapi tidak terlalu sulit sehingga tampak tidak realistis atau tidak mungkin.
4. Mendorong partisipasi. Penetapan tujuan secara partisipatif ini lebih sulit daripada penugasan langsung karena penetapan tujuan secara partisipatif ini menghasilkan kinerja lebih baik.³⁰

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang

³⁰ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1*, PT Indeks, Jakarta, 2006, hlm. 325

relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan.
3. Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Komitmen. Para pekerja yang benar-benar komitmen (terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi) mempunyai kemungkinan jauh lebih besar untuk berpartisipasi yang tinggi, memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja dan mengerahkan banyak usaha, demi pencapaian tujuan organisasi.³¹

4. Pengukuran atau Penilaian Kinerja Karyawan

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan formal maupun informal dalam menilai kinerja karyawan mereka. Pengukuran atau penilaian kinerja yaitu mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan dimasa lalu yang relatif terhadap standar kinerjanya. Pengukuran atau penilaian kinerja selalu mengasumsikan bahwa karyawan harus terlebih dahulu memahami apa standar kinerja mereka, dan perusahaan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang semula memiliki kinerja kurang baik menjadi lebih baik.³²

Pengukuran atau penilaian harus meningkatkan kinerja karyawan bukan hal baru, banyak manajer melakukan sifat integrasi dari proses tersebut penetapan tujuan, pelatihan karyawan kemudian penilaian dan

³¹ Agung Prihantoro, *Op.Cit*, hlm. 28-29

³² Gary Dessler, *Op.Cit*, hlm. 322

memberikan penghargaan saat ini dibandingkan masa lalu. Proses tersebut dinamakan dengan manajemen kinerja yang menyeluruh dan terintegrasi. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan kinerja karyawan yang mendukung tujuan strategis perusahaan.³³

Manajemen kinerja merupakan proses yang sistematis, artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah-langkah atau tahap-tahap yang terencana dengan baik. Proses perbaikan kinerja bukan merupakan kerja jangka pendek, melainkan merupakan proses evolutif yang berjangka panjang.³⁴ Mengapa manajemen kinerja penting bagi perusahaan sebagai pengukuran dan penilaian kinerja karyawan ?. Karena meningkatnya pemanfaatan kinerja oleh perusahaan menunjukkan beberapa hal yaitu:

1. Pertama, makin populernya konsep TQM (Total Quality Management) yang disarankan oleh ahli manajemen seperti W. Edwards Deming bahwa pada dasarnya kinerja karyawan lebih merupakan fungsi dari pelatihan komunikasi, alat, dan pengawasan daripada motivasi pribadi. Penekanan manajemen kinerja pada penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan yang terpadu.
2. Kedua, manajemen kinerja memberikan fakta bahwa jangkauan luas dari studi telah menunjukkan bahwa penilaian kerja tradisional sering tidak hanya berguna tapi kontra produktif.
3. Ketiga, manajemen kinerja sebagai proses juga mengenali secara eksplisit bahwa dalam lingkungan industri yang kompetitif global saat ini, setiap karyawan harus fokus dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya.³⁵

³³ *Ibid*

³⁴ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005, hlm. 5

³⁵ *Ibid*, hlm. 322-323

5. Tujuan Pengukuran atau Penilaian Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi atau perusahaan yang berbeda-beda maka dari itu perlu adanya pengukuran atau penilaian kinerja. Tujuan dilakukan penilaian kinerja adalah:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja digunakan pada organisasi maupun perusahaan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi perusahaan, mengukur dan melaporkan kinerja, dan untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi perusahaan. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan operasional organisasi yang dapat diatasi dengan menyesuaikan proses yang ada dan mengindikasikan permasalahan-permasalahan yang lebih mendasar dengan membutuhkan penyesuaian strategi perusahaan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran karyawan.

Pengukuran kinerja sebagai penyedia sarana pembelajaran karyawan tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill* atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki karyawan untuk mencapai hasil kerja terbaik. Hanya dengan pengukuran kinerja seseorang dapat diketahui bahwa ia telah bekerja dengan baik atau tidak. Proses pengukuran dan penilaian kinerja akan menjadi sarana pembelajaran bagi semua karyawan organisasi melalui:

- a. Refleksi terhadap kinerja masa lalu.
- b. Evaluasi kinerja saat ini.
- c. Identifikasi solusi terhadap permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan-keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.

3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.

Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi (*achievement culture*) didalam perusahaan. budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfir organisasi sehingga setiap orang dalam perusahaan dituntut untuk berprestasi. Untuk menciptakan atmosfir itu diperlukan perbaikan kinerja secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.

Kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji berdasarkan kinerja (*performance based pay*) atau disebut juga pembayaran yang berorientasi hasil (*result oriented pay*). Untuk mengimplementasikan sistem penggajian berbasis kinerja atau hasil, maka organisasi sektor harus memiliki sistem berusaha menciptakan sistem *reward*, *insentif* dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill* dan kontribusi individu terhadap kinerja perusahaan.

5. Memotivasi karyawan.

Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, ini sebagai bentuk dari motivasi karyawan. Dengan ketentuan karyawan yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi. Hal itu hanya akan berjalan dengan baik apabila organisasi menggunakan manajemen kompensasi berbasis kinerja. Pengukuran kinerja juga mendorong manajer untuk memahami proses memotivasi, bagaimana individu membuat pilihan tindakan berdasarkan pada *preferensi*, *reward* dan prestasi kerjanya.

6. Menciptakan akuntabilitas.

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Pelaporan informasi kinerja tersebut sangat penting baik bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi pihak internal, manajer membutuhkan laporan kinerja dari stafnya untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja, bagi pihak eksternal, informasi kinerja tersebut digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas.³⁶

6. Evaluasi Kinerja Karyawan

Kinerja suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan dapat diketahui melalui kegiatan fungsi manajemen yang keempat yaitu Kontrol (pengawasan) atau dengan istilah lain disebut juga monitoring dan evaluasi. Dalam manajemen berbasis syariah kualitas kinerja organisasi itu ditentukan oleh kualitas pengawasan.³⁷

Rasulullah SAW dan para khalifah penerus pemerintah setelah Rasul senantiasa melakukan pengawasan dan audit terhadap kinerja karyawannya. Rasul selalu mengaudit kinerja kepala pemerintahan tingkat provinsi (Gubernur) dan terlebih-lebih jabatan yang terkait dengan keuangan negara seperti para petugas pengumpul zakat. Apabila terjadi suatu kesalahan yang dilakukan salah satu karyawannya Rasul mengevaluasi atau mengoreksi berdasarkan atas manajemen syariah sesuai dengan Surat Al-Ashr ayat 3 dan Al-Balad ayat 17 yang berbunyi³⁸:

وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ

³⁶ *Ibid*, hlm. 15-17

³⁷ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2013, hlm. 332

³⁸ *Ibid*, hlm. 333

Artinya: “...dan nasehat nasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat nasehati supaya menetapi kesabaran.” (QS. Al-Ashr ayat 3)

وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالرَّحْمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya: “...dan saling berpesan untuk berkasih sayang.” (QS. Al-Balad ayat 17)

Tiga bentuk koreksi ini disebut juga *taushiyyah* yang mempunyai kekuatan moral yang luar biasa, lebih-lebih *watawashau bil marhamah*, sebagaimana disebutkan dalam ayat Al-Qur’an berikut ini³⁹:

وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُر
عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظِّ

عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾

Artinya: “ dan tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, maka tiba-tiba orang yang antaramu dan anatar dia ada permusuhan seolah-olah telah menjadi teman yang sangat setia. Sifat-sifat yang baik itu dianugerahkan kepada orang-orang yang sabar dan tidak dianugerahkan mellainkan kepada orang-orang yang mempunyai keuntungan yang besar.” (QS. Fushilat ayat 34-35)

7. Indikator Kinerja Karyawan

a. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan

³⁹ *Ibid*

tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dengan bawahan.

c. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau dan lain-lain.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.⁴⁰

⁴⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hlm. 86-88

D. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pada teori dan riset sebelumnya, pada penelitian kali ini, mencoba secara spesifik menguji pengaruh *Standard Operating Procedure* (SOP) terhadap loyalitas pelanggan dengan kinerja karyawan sebagai variabel moderator. Sebagai bahan perbandingan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan beberapa peneliti yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan Nazvia Natasia dkk, yang berjudul “*Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Pelaksanaan SOP Asuhan Keperawatan di ICU-ICCU RSUD Gambiran Kota Kediri*” menunjukkan bahwa analisis univariat menggambarkan distribusi frekuensi pada variabel independen yaitu tingkat kepatuhan perawat dan variabel independen antara lain: umur, tingkat pendidikan, lama kerja, motivasi, dan persepsi terhadap pekerjaan. Secara keseluruhan 19 orang kali responden (100%) termasuk ke dalam usia <64 tahun) dengan lama kerja lebih dari lima tahun dan pendidikan terbanyak vokasional. Proporsi responden menurut motivasi dan persepsi hampir seimbang. Hasil menunjukkan 11 orang perawat (57,9%) kurang patuh terhadap pelaksanaan SOP, dan 8 orang perawat (42,1%) patuh terhadap pelaksanaan SOP. Hasil uji t menunjukkan tidak ada hubungan antara lama kerja dengan kepatuhan ($t=0,986$; $p=0,311$). Tingkat pendidikan juga tidak berhubungan dengan kepatuhan melaksanakan SOP ($p=0,729$). Perawat dengan motivasi tinggi lebih banyak yang patuh dalam menerapkan SOP, sebaliknya perawat dengan motivasi rendah sebagian besar tidak patuh. Hasil uji juga menunjukkan hubungan signifikan antara motivasi dengan tingkat kepatuhan ($p=0,040$; $\alpha<0,005$). Nilai OR (Odd Ratio) menunjukkan bahwa peluang responden dengan motivasi tinggi untuk menjadi patuh adalah 0,300 kali lebih tinggi dibandingkan responden dengan motivasi rendah (OR=0,300, CI 95% (0,080 s.d. 1,126)). Hanya sebagian kecil (5,3%) perawat dengan persepsi kurang baik patuh terhadap pelaksanaan SOP. Perawat yang memiliki persepsi baik sebanyak 21,1% kurang patuh terhadap pelaksanaan SOP. Hasil uji statistik menyimpulkan bahwa ada pengaruh antara persepsi dengan kepatuhan perawat ($p=0,026$). Peluang

responden dengan persepsi baik untuk menjadi patuh adalah 0,196 kali lebih tinggi dibandingkan responden dengan persepsi kurang baik (OR=0,196, CI 95% (0,030 s.d. 1,296)). Dan analisis bivariat menunjukkan hubungan signifikan yaitu motivasi dan persepsi. Hasil uji regresi logistik menunjukkan bahwa pada perawat dengan motivasi rendah kemungkinan untuk patuh adalah 2,831 kali lebih tinggi daripada perawat dengan motivasi tinggi. Pada variabel persepsi, dapat diketahui bahwa perawat dengan persepsi kurang baik kemungkinan untuk tidak patuh adalah 1,984 kali lebih tinggi dibandingkan dengan responden dengan persepsi baik.⁴¹

2. Adi Wahyu Nugroho dan Budi Sudaryanto melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kinerja Layanan, Kepercayaan dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Konsumen Dalam Menggunakan Jasa Pengiriman Barang*” menunjukkan hasil bahwa memiliki nilai koefisien determinasi (Adjusted R Square) adalah sebesar 0,719. Hasil uji F didapatkan F hitung sebesar 49.525 dengan tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan hasil uji t semua variabel (pesan iklan, citra merek, dan persepsi kualitas merek) mempunyai hasil t hitung yang lebih besar daripada t tabel dengan signifikansi di bawah 0,05. Karena nilai signifikansi < 0,05 maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Jadi kinerja layanan berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan, dapat diartikan bahwa semakin tinggi kinerja layanan yang diberikan kepada konsumen yang menggunakan jasa pengiriman barang, maka akan semakin meningkatkan loyalitas pelanggan dengan nilai t hitung 2,640 > t tabel 2,0049. Kepercayaan berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan, artinya jika kepercayaan konsumen terhadap jasa pengiriman barang Hira Cargo Cabang Semarang tersebut meningkat, maka akan berdampak pada meningkatnya loyalitas pelanggan, terbukti dengan nilai t hitung 5,006 > 2,0049. Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen dalam

⁴¹ Nazvia Natasia dkk, *Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Pelaksanaan SOP Asuhan Keperawatan di ICU-ICCU RSUD Gambiran Kota Kediri*, Jurnal Kedokteran Brawijaya, 2014, Vol. 28, Suplemen No. 1

menggunakan jasa pengiriman barang maka akan berdampak pada meningkatnya loyalitas pelanggan, dengan nilai t hitung $3,039 > 2,0049$.⁴²

3. Erni Muliana dan Aditya Protomo melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Program Pelatihan SOP Terhadap Kinerja Karyawan Di Restoran Rasane Seafood dan Ikan Bakar Alam Sutera*” menunjukkan bahwa hasil pengolahan data model summary bahwa nilai R adalah 0,794. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara program pelatihan SOP terhadap kinerja karyawan (variabel X dan Y). Sedangkan nilai R Square adalah 0,631. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh program pelatihan SOP terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 63,1%. Untuk 36,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Dalam hal ini, program pelatihan SOP yang dilakukan oleh restoran Rasane Seafood & Ikan Bakar Alam Sutera memiliki. Hubungan yang kuat yang artinya program pelatihan SOP ini memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan hasil regresi pada coefficients yang dirumuskan persamaan regresi: $Y = 4.255 + 0.250 X$. menunjukkan bahwa persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: - Nilai konstanta (a) sebesar 4,255; artinya apabila nilai program pelatihan SOP adalah 0, maka kinerja karyawan nilainya sebesar 4,255. - Koefisien regresi (b) untuk variabel program pelatihan SOP sebesar 0,250; artinya apabila program pelatihan SOP mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,250 satuan. Dan untuk pengujian hipotesis uji T (t-Test) terdapat pengaruh yang signifikan antara program pelatihan SOP terhadap kinerja karyawan di restoran Rasane Seafood & Ikan Bakar, Alam Sutera.⁴³
4. Desan Henriawan melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi*

⁴² Adi Wahyu Nugroho dan Budi Sudaryanto, *Pengaruh Kinerja Layanan, Kepercayaan dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Konsumen Dalam Menggunakan Jasa Pengiriman Barang*, Diponegoro Journal Of Management, 2013, Vol. 2, No. 3

⁴³ Erni Muliana dan Aditya Protomo, *Pengaruh Program Pelatihan SOP Terhadap Kinerja Karyawan Di Restoran Rasane Seafood dan Ikan Bakar Alam Sutera*, Jakarta, t.th

Kasus Pada Toko Cabang Mufin Wilayah Bandung Timur)” menunjukkan bahwa melihat pada table model summary diperoleh besarnya hubungan antara variabel kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan secara simultan terhadap loyalitas pelanggan termasuk dalam kategori hubungan yang kuat, yaitu sebesar 0,789 dan pengaruh kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan Mufin dihitung dengan rumus $(r)^2 \times 100\% = (0,789)^2 \times 100\% = 62,3\%$ sedangkan sisanya 37,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Melihat pada tabel model summary nilai sig sebesar 0,00 dan ditentukan nilai α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil pengolahan dari data hasil penelitian didapatkan pengaruh variabel kualitas pelayanan dan variabel kepuasan pelanggan secara simultan terhadap variabel loyalitas pelanggan sebesar 62,3% dan terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kualitas pelayanan dan variabel kepuasan pelanggan secara simultan terhadap variabel loyalitas pelanggan. Maka dapat diketahui bahwa semakin tinggi kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan maka akan semakin tinggi pula loyalitas pelanggan yang dimiliki para pelanggan Mufin.⁴⁴

5. Meila Monika melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh SOP Sebagai Acuan Kerja Perusahaan Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Kasus pada Provider GraPARI Telkomsel Kudus)*” hasil menunjukkan bahwa antara kinerja dan harapan di GRAPARI Telkomsel Kudus belum terpenuhi dengan baik, hal ini ditandakan dengan hasil analisis GAP responden yang kurang puas yang artinya SOP di GRAPARI Telkomsel Kudus belum berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh informasi terdapat pengaruh SOP yang terdiri dari *tangibles* (hasil sebesar $0.039 < 0.05$ dapat disimpulkan bahwa *tangible* berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan), *reliability* (hasil sebesar $0.044 < 0.05$ dapat disimpulkan bahwa *reliability* berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan), *responsiveness* (hasil sebesar $0.034 < 0.05$ dapat disimpulkan

⁴⁴ Desan Henriawan, *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Toko Cabang Mufin Wilayah Bandung Timur)*, Jurnal Copetition, November 2015, Vol. 6, No. 2

bahwa *responsiveness* berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan), *assurance* (hasil sebesar $0.030 < 0.05$ dapat disimpulkan bahwa *assurance* berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan) dan *emphaty* (hasil sebesar $0.020 < 0.05$ dapat disimpulkan bahwa *emphaty* berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan) terhadap kualitas pelayanan provider GraPARI Telkomsel Kudus. Sedangkan hasil koefisien determinasi parsial (r^2) terbesar ditunjukkan oleh variabel *assurance* yaitu sebesar 50,2%. Dengan demikian *assurance* mempunyai pengaruh dominan terhadap kualitas pelayanan sehingga dimensi SOP yang berpengaruh paling signifikan terhadap kualitas pelayanan GraPARI Telkomsel Kudus adalah *assurance*.⁴⁵

E. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) terhadap loyalitas pelanggan.

Menurut Nazvia Natasia *Standard Operational Prosedure* (SOP) adalah standar yang harus dijadikan acuan dalam memberikan setiap pelayanan.⁴⁶ Dan menurut Desan Henriawan berpendapat dalam proses bisnis, pelanggan tentu ingin pelayanan yang baik. Pelanggan akan merasa puas jika keinginannya atau harapannya terpenuhi saat membeli dan merasakan produk atau jasa yang dirasakan. Dengan dampak seperti itu diharapkan pelanggan akan loyal untuk menggunakan produk atau jasa yang dirasakan oleh mereka baik.⁴⁷

2. Hubungan antara SOP (*Standard Operating Procedure*) dan loyalitas pelanggan yang dimoderator oleh kinerja karyawan

Fredrick Reichheld berpendapat bila karyawan tinggal lebih lama, produktivitas kinerja karyawan meningkat dan biaya pelatihan menurun, keseluruhan kepuasan kerja karyawan digabung dengan pengetahuan dan pengalaman, sehingga menghasilkan pelayanan yang lebih baik kepada

⁴⁵ Meila Monika, *Pengaruh SOP Sebagai Acuan Kerja Perusahaan Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Kasus pada Provider GraPARI Telkomsel Kudus)*, Kudus, t.th

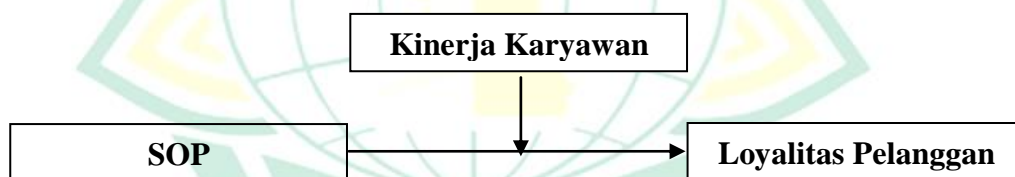
⁴⁶ Nazvia Natasia, dkk, *Op.Cit*, hlm. 23

⁴⁷ Desan Henriawan, *Op.Cit*, hlm.71

para pelanggan sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP), maka kecenderungan para pelanggan untuk tetap loyal pada perusahaan itu semakin tinggi dengan adanya dorongan semangat dan komitmen kinerja karyawannya. Karena para pelanggan dan para karyawan terbaik menjadi bagian dari sistem yang berdasarkan loyalitas, para pesaing jelas tersisih dengan pelanggan yang kurang diinginkan dan para karyawan yang kurang berbakat.⁴⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut : kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) (X1), kinerja karyawan (Z sebagai variabel moderator) dan loyalitas pelanggan (Y), sebagai variabel terikat.

Gambar 3.1
Model Penelitian



F. Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah serta kerangka pemikiran maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : *Standard Operating Procedure* (SOP) mempunyai pengaruh terhadap loyalitas pelanggan
- H2 : Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara *Standard Operating Procedure* (SOP) dan loyalitas pelanggan

⁴⁸ Jill Griffin, *Op.Cit*, hlm. 14