

# Konsumen dan Produsen Jasa: Antara Persepsi dan Ekspektasi

Oleh : Yazid

## Pendahuluan

Muncul dan disepakatinya Deklarasi Bogor telah semakin mempertegas sosok ekonomi kita sejak dekade awal tahun 2000 an. Pergeseran tulang punggung ekonomi kita bukan saja hanya telah dan akan terjadi dari sektor pertanian ke industri, tetapi juga dari ketergantungan akan minyak menjadi menggantungkan diri pada sektor industri dan jasa. Proses ini menarik, bukan saja karena kita "agakny" belum siap betul dengan manajemen yang efisien, akan tetapi kita telah memberanikan diri untuk secara terbuka bersaing berebut pasar internasional dengan para tetangga kita, terutama dengan Macan Asia yang kian mantap posisi pasar internasionalnya, bahkan dengan para raksasa industri seperti Jepang dan Amerika.

Indonesia belum mempunyai pengalaman menjadi negara industri, akan tetapi Deklarasi Bogor telah memicu pembangunan industri-industri manufaktur kita serta mau tidak mau sektor-sektor jasanya sekaligus untuk mendukung sektor manufaktur itu agar dapat bersaing di pasar yang kian terbuka. Ini tentu agak ganjil, sebab dalam sejarah, khususnya sejarah industri di Amerika, sektor jasa tumbuh pesat bahkan kian jauh meninggalkan pertumbuhan sektor manufaktur, setelah

pertumbuhan sektor manufaktur *exhausted*. Artinya, industri jasa telah tumbuh subur dan kian pesat perkembangannya setelah industri manufaktur mencapai pertumbuhan dan kemapanan sampai pada titik jenuh.

Dengan pengalaman yang minim itu, tak ada pilihan bagi kita kecuali harus mampu bersaing dengan negara-negara lain, yang belum bisa dikatakan sebagai negara industri secara komplit, akan tetapi relatif telah memiliki pengalaman memasuki pasaran global seperti Malaysia dan Thailand. Penulis telah menjumpai bahwa tape compo merek JVC (Japan Victory Company) yang diekspor ke Amerika Utara merupakan produk putra-putra Malaysia. Sementara itu produk elektronika merek AIWA, atau hard disk untuk komputer-komputer merek terkenal seperti DELL, merupakan bikinan Singapura yang semuanya telah diterima menurut standar industri di Amerika maupun internasional.

Baiklah kita tinggalkan sektor industri manufaktur dan memfokuskan diri pada sektor industri jasa sebagai pasangan tak terpisahkan dari sektor industri manufaktur. Kita mulai saja dengan mengajukan pertanyaan: prinsip-prinsip apa saja yang perlu ditegakkan oleh para pengusaha industri jasa, sehingga mereka

dapat exist dalam jangka panjang?

Penulis mencoba memberi jawaban dari pertanyaan ini melalui ilustrasi-ilustrasi (service encounter) kejadian sehari-hari yang dapat dialami oleh siapa saja, dengan type jasa apa saja. Di bawah ini ada empat ilustrasi, satu diantaranya berlatar belakang kultur Indonesia (meskipun tak sepenuhnya demikian karena perusahaan ini merupakan salah satu cabang sebuah bank asing di Indonesia), sementara tiga lainnya berlatar belakang kultur sebuah negara manca, yaitu Canada.

### *Service encounter 1*

Type service: Perbankan

Tanggal kejadian : 10 Mei 1994. Waktu: 1.00-2.00 WIB

Suasana spesifik dari 'encounter' itu:

Tanggal 10 Mei 1994, seorang konsumen pergi ke sebuah cabang bank asing di Jakarta. Kejadian ini terjadi setelah si konsumen tinggal selama delapan bulan di suatu negara industri termaju di dunia. Tinggal selama itu di negara tersebut telah memberi pelajaran banyak terutama pengalaman berurusan dengan perusahaan jasa, dimana *kecepatan, proses service yang terstandard, dan fleksibilas yang terjaga*, sedemikian jauh, telah dikembangkan dan telah menjadi bagian utama dari *service technology*, khususnya di perusahaan-perusahaan jasa. Dengan referens ini, si konsumen terlibat dalam suatu transaksi dengan bank tersebut di Jakarta; si konsumen memesan sebuah bank draft, yang dialamatkan ke General Receiver of Canada, sebagai pembayaran visa Canada untuk anak isteri si konsumen.

Begitu si konsumen melangkah

masuk ke dalam gedung bank tersebut, lantai, dekorasi, sistem AC, service system yang computerized dari bank tersebut sungguh memberi si konsumen sangat terkesan. Akan tetapi, segera setelah si konsumen terangkan tentang maksud si konsumen kepada teller di lantai pertama, kesan itu mulai berkurang. Bagian yang melayani bank draft ada di lantai dua.

Ketika si konsumen sampai di lantai dua, di sana ada seorang konsumen lain yang sedang dilayani, karenanya si konsumen harus menunggu si seksi itu selama kurang lebih 20 menit untuk mendapat giliran dilayani. Akhirnya si konsumen pun mendapatkan gilirannya. Bank draft yang dipesannya itupun diproses. Namun ketika si konsumen membayar dalam dollar Canada, si petugas menolak dengan alasan bahwa bank tersebut hanya melayani rupiah. Celaknya si konsumen tidak punya rupiah, oleh karena itu si petugas menyarankan agar si konsumen pergi menukarkan uang dollar yang dibawa konsumen ke bagian foreign exchange yang berada di lantai satu. Tiba si seksi "money changer" si konsumen harus menunggu lagi kira-kira 20 menit, karena ada seorang konsumen lain yang sedang dilayani.

Ketidak beruntungan si konsumen yang kedua terjadi di sini. Si petugas seksi penukaran uang hanya melayani dollar Amerika, bukan dollar Canada atau mata uang asing lainnya. Untungnya, di dompet si konsumen ada beberapa dollar Amerika, hasil penukaran dollar Canada dan dollar Amerika di Los Angeles. Namun demikian, sambil tersenyum, si petugas mengatakan bahwa dia tidak bisa menerima dollar Amerika yang ada cacatnya, meski cacatnya tidak begitu kentara (sobek sedikit di ujung

kanan atas). Karenanya, dia mengembalikan salah satu US\$ 50.00 an yang cacat itu. Akibatnya, uang rupiah yang didapatkan sebagai hasil penukaran di money changer bank itu tidak cukup untuk membayar bank draft yang dipesannya. Untuknya si konsumen bisa pinjam kepada temannya yang mengantarsi konsumen ke bank, untuk menutup transaksi tersebut. Namun, rupanya ini bukan akhir dari keseluruhan proses transaksi si konsumen dengan bank itu, karena bank draft yang dipesan itu, baru syah bila ada tanda tangan sang boss dari bagian itu. Ini berarti si konsumen harus menunggu selama beberapa saat lagi.

#### **Apa yang dilakukan oleh karyawan:**

Dua teller dan konsumen mereka, di dua seksi tersebut, terlibat dalam *suatu pembicaraan yang tidak relevan dan bertingkah laku seolah-olah tidak ada konsumen lain yang sedang menunggu untuk dilayani*. Menariknya, mereka kelihatan tidak peduli. Mereka tidak minta maaf kepada si konsumen yang menanti giliran untuk dilayani dengan cara antri sambil berdiri cukup lama, meskipun mereka jelas telah "mencuri" waktu si konsumen yang menunggu gilirannya itu. Memang bisa dimaklumi, umumnya para karyawan sebuah unit bisnis melakukan pekerjaan mereka seperti yang boss mereka harapkan: mereka tak punya kewenangan dan tanggungjawab untuk melakukan lebih dari sekedar pekerjaan administratif. Akibatnya, *qualitas fungsional dan kontribusi interpersonal* terhadap lingkungan service telah dengan memprihatinkan mereka berikan pada perusahaan melalui konsumen perusahaan di mana mereka masing-masing bekerja.

Apabila si konsumen diminta mengutarakan tingkat kepuasan si konsumen, maka sangat mungkin ia akan mengatakan bahwa dirinya merasa sangat tidak puas.

#### **Apa yang membuat si konsumen kecewa:**

Sebagai karyawan dari bisnis yang sangat rapuh, karyawan garis depan (front-line employee), dalam hal ini karyawan di dua seksi di bank tersebut telah mengabaikan fungsi-fungsi yang prinsipil: pembeli dan penjual harus ditangani/ menangani menurut cara yang sesuai dengan yang diinginkan para konsumen dalam mencapai kepuasan dengan memperhatikan tujuan perusahaan. Dengan demikian menjadi jelas kiranya bahwa sebagai karyawan garis depan dari bank tersebut, karyawan di dua seksi itu masih memiliki kekurangan kemampuan untuk mengenali, komit, dan mendukung *nilai ekonomis yang tercipta pada saat kontak dengan konsumen melalui pemberian service yang difokuskan pada kecepatan, efektivitas, fleksibilitas, friendliness dan respek*. Konsekuensinya, kemampuan (competence) mereka dalam menciptakan langganan atau konsumen masa depan adalah meragukan.

#### **Apa yang akan membuat si konsumen senang dalam encounter itu:**

Disamping harus profesional, karyawan garis-depan juga harus sensitif terhadap perasaan atau keinginan konsumen (empathy) sedemikian rupa sehingga mereka dapat memadukan service yang diharapkan dan persepsi-persepsi konsumen dengan pelayanan service yang aktual. Lay out dari front-line sections (meja para teller)

dari bank tersebut mestinya disusun sedemikian rupa sehingga lay out tersebut dapat sepenuhnya mendukung efektifitas para teller dalam mengeksekusi service yang diinginkan konsumen.

Ada dua aspek penting yang harus selalu hadir dalam setiap proses eksekusi service, yaitu: delegasi yang merupakan bagian dari keseluruhan sistem yang harus dengan setia disertakan dengan prinsip-prinsip penyampaian service, kecepatan, efektifitas, fleksibilitas, yang diikat dalam sentuhan manusiawi.

Karena kekecewaan yang dijumpainya itu, maka kemungkinan si konsumen akan kembali ke bank itu adalah sangat kecil.

Beberapa tindakan harus diambil oleh manajer bank tersebut untuk mengoreksi problem yang dimilikinya itu, akan tetapi yang terutama dan pertamanya harus dilakukan adalah meningkatkan kesadaran para karyawan berkenaan dengan peran atau fungsi utama mereka didalam bisnis service. Hal ini perlu sebab meningkatkan customers expectations yang dikaitkan dengan suasana service tentang apa yang oleh karyawan seharusnya dilakukan dan bagaimana karyawan tersebut harus bertingkah laku, adalah sangat penting berkenaan dengan apa yang diharapkan oleh konsumen. Dengan kata lain, para karyawan harus berinisiatif membangun *positive interaction* dengan konsumen mereka. Hal lain yang perlu segera dilakukan adalah:

1. Manajer memindahkan seksi bank draft, visa card, dan transfer uang ke lantai satu. Dengan adanya pemindahan seksi tersebut konsumen tak perlu lagi bolak-balik dari lantai satu ke lantai dua, atau

sebaliknya. Disamping itu, daripada mengurangi jumlah orang yang terlibat dalam mengissue sebuah check, bank draft dan sebagainya, manajer perlu memberikan tambahan kewenangan dan tanggungjawab serta mengharapkan partisipasi aktif yang meningkat dari karyawan, sehingga membuat pelayanan service yang mereka berikan efektif, fleksibel, cepat dan predictable.

2. Karena teknologi service senantiasa berubah, komputerisasi sistem service tidak akan meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas dari proses-proses service, kecuali bila didukung oleh training yang berkesinambungan atau training jangka panjang. Manajemen harus percaya bahwa *para karyawan itu bukan "cost centre"*, tetapi dalam perspektif jangka panjang, para karyawan adalah salah satu investasi yang paling penting dari bisnis (service) si manajer. Manajemen juga harus percaya bahwa meningkatkan keterlibatan karyawan di dalam bisnis, dengan memberi kewenangan sampai level tertentu kepada karyawan, akan meningkatkan kualitas dari pelayanan service. Hal ini demikian, sebab akhir-akhir ini, service perbankan di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang menjamur, sehingga tingkat kompetisi antar perbankan telah menjadi kian ketat.

Karena itu, menjaga harmoni antara situasi eksternal yang senantiasa berubah dan *selalu melakukan perbaikan, walaupun hanya perbaikan kecil*, terhadap kualitas service adalah tak bisa dihindari untuk memperoleh keuntungan kompetitive.

### *Service encounter 2*

Type service : Perbankan di sebuah negara

manca

Tanggal kejadian: Februari 1994. Waktu kejadian: 9.00-10.00 pagi.

#### Situasi spesifik dari encounter ini:

Si konsumen memesan sebuah bank draft di Royal Bank, Canada, yang akan dikirim ke Indonesia untuk memenuhi salah satu syarat dari Kedutaan Canada di Jakarta yang akan mengissue sebuah visa Canada.

Ketika itu, di bank tersebut ada lima atau tujuh konsumen yang antri di depan si konsumen. Akan tetapi, karena di sana ada lima atau enam teller, service-service yang diberikan kepada para konsumen itu *cepat dan efektif*. Setiap orang, secara rata-rata, hanya memerlukan tiga sampai lima menit (diluar waktu untuk antri), untuk mendapatkan keseluruhan service dari bank tersebut. Si konsumen berpendapat bahwa kunci dari service yang cepat dan efektif yang diberikan kepada para langganan itu bukan hanya pada jumlah dari *teller* dan *sistem service yang computerized (front-line employees and computerized service system)*, tetapi terutama pada *kewenangan dan tanggung jawab (authority and responsibility)* yang dimiliki setiap karyawan dalam mengeluarkan check, bank draft dsb. Kewenangan dan tanggung jawab tersebut pada gilirannya, memungkinkan para karyawan tersebut melaksanakan proses service dalam fleksibilitas yang cukup tinggi, dan karena itu, meningkatkan derajat *keterlibatan para teller (involvement of the employee)* dengan keseluruhan sistem suatu bisnis dan konsumen mereka. Tingkat keterlibatan ini sangat penting untuk meningkatkan dan memperkuat *komitmen para karyawan (commitment of the employee)* dalam mencapai goal perusahaan.

#### Proses dari service yang diterima konsumen:

Setelah 10 menit berdiri mengantri, si konsumen mengutarakan keinginannya kepada seorang teller. Si teller, sendirian, langsung memproses keseluruhan service yang diperlukan konsumen. Dia hanya memerlukan waktu kurang lebih 10 menit dari mendengarkan order, berkonsultasi dengan boss-nya, mengecek dokumen si konsumen, dan mengissue bank draft yang bernilai nominal C\$ 9,000.00

#### Apa yang dikatakan dan dilakukan si teller adalah:

Setelah dengan *hati-hati mendengarkan* keinginan si konsumen, dia bilang: "With pleasure, sir!" and "Your ID (bank card), please". *Sebuah prosedur yang simple.*

Si konsumen merasakan service yang diterimanya sebagai sangat memuaskan.

#### Apa yang membuat si konsumen merasa demikian adalah:

Pada mulanya, karena si konsumen orang asing di Canada, ia mengira bahwa si teller akan memerlukan lebih dari kartu bank kepada si konsumen, seperti passport, kartu mahasiswa, atau surat sponsorship si konsumen. Si konsumen juga mengira bahwa proses mengissue bank draft tersebut akan melibatkan, paling sedikit dua orang, yaitu si teller dan boss-nya. Pada kenyataannya, dan inilah yang membuat si konsumen terheran-heran, kartu bank si konsumen sudah berarti segalanya bagi proses service dengan nilai transaksi cukup besar di bank tersebut, disamping kewenangan yang dimiliki si teller untuk mengissue bank draft senilai C\$ 9,000.00.

Pada akhir dari proses tersebut, sementara menyerahkan bank draft kepada si konsumen, dia (teller yang muda dan cantik) berkata: "Here we are, sir. Thank you for using our service. Have a good day". Bagi si konsumen, kata-katanya mempunyai arti yang lebih luas dari sekedar yang dia ucapkan, yaitu mewakili service yang dijanjikan akan diberikan oleh Royal Bank kepada para langganannya, yang meliputi: kecepatan, efektifitas, respective, predictable, dan friendly, dimana *kepuasan konsumen adalah tujuan akhir (the ultimate goal)*. Hart, Heskett, dan Sasser (1990)<sup>1</sup>, "Roberts dan Wanveer (1990)"<sup>1</sup> secara spesifik menyatakan bahwa persepsi para konsumen terhadap service adalah lebih penting daripada service yang mereka terima. Oleh karena itu, sudah sewajarnya apabila employee di Royal Bank mempunyai komitmen yang tinggi untuk memahami konsumen terlebih dahulu (Nemeroff, 1991),<sup>2</sup> kemudian baru mencapai goal tersebut sambil memberi persepsi akan Royal Bank yang "benar" terhadap konsumennya.

Apa yang dapat dilakukan teller untuk lebih menyenangkan konsumen adalah :

Konsumen tak punya alternatif yang lebih bagus. Semua yang didapatkan telah melampaui pengharapan awal si konsumen. Terus terang, Royal Bank telah memberi si konsumen perspektif baru terhadap sistem dan kultur perbankan yang berbeda dari sistem dan kultur perbankan di Indonesia berkenaan dengan prosedur, lamanya pelayanan, dan jumlah orang yang terlibat dalam proses mengeksekusi pelayanan service.<sup>3</sup> Respect dan friendliness dari si teller telah memicu *interaksi mutual (mu-*

*tual interaction)* dan memungkinkan si konsumen dan teller melaksanakan suatu proses service seolah-olah tak ada perbedaan kultur antara si teller dan si konsumen.

Sangat mungkin si konsumen akan menggunakan lagi service dari Royal Bank untuk keperluan yang lain.

**Bila si konsumen manajer dari bank tersebut:**

Sampai saat ini si konsumen tak punya gagasan yang lebih bagus dari yang sudah ada. Kelihatannya bank tersebut sudah melakukan segala sesuatu yang perlu, seperti: service yang cepat, efektif, respective, dan friendly serta dengan kualitas<sup>4</sup> (terdiri dari reliabilitas, empathy, kepastian, respon yang cepat dan baik, serta tangibilitas) yang terjaga. Nampak juga bagi si konsumen bahwa si teller telah diberi *authority, responsibility, and incentives* yang memungkinkannya untuk dapat memenuhi keinginan konsumen yang berbeda-beda.

### *Service encounter 3*

Type service : Perusahaan Penerbangan Sebuah Negara

---

1). David A. Garvin (1987), dikutip dari Hart, Heskett, Sasser (1990), mengatakan bahwa : " Managers have to stop thinking about quality merely as a narrow effort to again control of the production process, and start thinking more rigorously about customer's needs and preference. Quality is not simply a problems to be solved; it is a competitive opportunity." Dalam pada itu Hart, Heskett, dan Sasser (1990) mengatakan bahwa : " The battle for market share is won not by analyzing demographic trends, rating points, and other global measures, but rather by pleasing customer at a time"

Tanggal kejadian : 20 Agustus 1994. Waktu kejadian : 23.00 waktu Amerika Barat.

**Suasana spesifik dari ecounter adalah :**

Ini adalah kali pertama keluarga si konsumen bepergian dengan menggunakan pesawat terbang milik sebuah negara sedang berkembang. Si konsumen dan isterinya, disamping bangga akan maskapai penerbangan negaranya yang mampu menyelenggarakan penerbangan dari negaranya langsung ke Los Angeles, Amerika Serikat, juga merasa senang sebab anak laki-lakinya yang ikut dalam perjalanan tersebut kelihatan menikmati penerbangan yang sangat panjang dan melelahkan. Pesawat yang mereka tumpangi berhenti di Honolulu selama dua jam. Sampai saat itu semuanya OK. Akan tetapi, setiba di bandar udara Los Angeles, mereka gagal menemukan salah satu koper dari empat koper yang mereka bawa (yang berisi beberapa buku penting dan dokumen penelitian, serta sejumlah hal penting lainnya). Koper tersebut hilang dalam perjalanan dari Yogyakarta-Jakarta-Los Angeles. Karena isi dari koper itu sangat penting, hilangnya koper tersebut membuat si konsumen perlu melakukan klaim ke maskapai penerbangan dari pesawat yang ditumpangnya itu.

**Response dari karyawan maskapai penerbangan :**

Ketika itu ada tiga petugas maskapai penerbangan di airport LA. Mereka *mendengarkan dan mencatat* keluhan si konsumen berkenaan dengan hilangnya sebuah koper. Kemudian mereka meminta si konsumen untuk menelpon dalam dua hari dan mengatakan : "Keep in touch with

us to make sure that you are at the address and the phone number you gave us."

Secara keseluruhan si konsumen merasa sangat tidak puas dengan service yang diberikan maskapai penerbangan. Betapa tidak ! Proses melacak koper itu memakan waktu lebih dari tiga minggu tanpa *respons yang memuaskan*. Tiga kali si konsumen menelepon maskapai penerbangan dan perusahaan itu belum mempunyai informasi yang pasti atau tidak juga punya *inisiatif untuk menelepon si konsumen* yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk melakukan tindakan (klaim) selanjutnya. Sedemikian jauh, si konsumen baru dapat mengklaim *ganti rugi* untuk koper yang hilang itu tiga bulan setelah tanggal kehilangan dan si konsumen tidak diberi tahu *berapa lama proses klaim ganti rugi itu akan berlangsung*. Dari sebuah sumber yang dapat dipercaya (karena sumber tersebut pernah mengalami hal yang dialami konsumen), si konsumen mendengar bahwa, pada kenyataannya ganti rugi akan diberikan jauh lebih rendah dari jumlah yang diklaim.

**Apa yang sebenarnya dapat dilakukan untuk memperbaiki proses yang tidak memuaskan itu :**

Meskipun belum ada berita yang menggembirakan, maskapai penerbangan itu dapat melakukan kontak dengan si konsumen secara aktif dan periodik dengan menepon atau mengirim surat, tentang kemajuan dari proses pelacakan koper yang hilang itu. Fungsi utama dari selalu memelihara hubungan dengan konsumen yang dikecewakan adalah untuk memperlihatkan bahwa maskapai penerbangan itu *menaruh perhatian*

terhadap persoalan konsumen yang sedang kecewa. Hal ini sangat penting, khususnya bila ada beberapa konsumen yang kecewa sebagai hasil dari service yang kurang layak, sebab ongkos kehilangan konsumen yang disebabkan oleh service yang mengecewakan adalah mahal atau, yang sering terjadi, sulit untuk di prediksi, Handi Irawan (1995)<sup>5</sup> mengatakan bahwa ongkos untuk mencari pelanggan baru bisa mencapai tiga sampai sepuluh kali lipat dibandingkan dengan biaya untuk mempertahankan pelanggan lama.

Kalau saja bukan perusahaan penerbangan negaranya sendiri, sangat mungkin si konsumen tidak akan memakai maskapai penerbangan itu lagi di masa yang akan datang.

Saran si konsumen kepada maskapai penerbangan :

1. Jelaskan secara langsung policy maskapai penerbangan pada setiap ada kejadian klaim dari seorang konsumen yang kehilangan kopor atau bagage, berapa kira-kira jumlah ganti rugi yang akan diberikan untuk kopor atau bagage yang hilang, berapa lama proses pelacakan akan berlangsung, dan bagaimana proses itu berlangsung.
2. Secara aktif menghubungi konsumen yang 'kurang beruntung' dan jangan cuma meminta maaf, tetapi juga mengungkapkan empathy kepada si konsumen dan menunjukkan upaya yang serius untuk menemukan barang yang hilang sesegera mungkin.

Dengan melakukan ini, maskapai penerbangan telah memberikan kesan kepada konsumen bahwa mereka adalah bagian sangat penting bagi keberadaan

maskapai penerbangan. Kesan tersebut sangat penting untuk membuat konsumen loyal terhadap perusahaan, sehingga perusahaan dapat memetik keuntungan melalui long term relationship dengan konsumen. Demikianlah, karena pengalaman telah menunjukkan bahwa konsumen yang kecewa telah secara negatif mempengaruhi pendapatan perusahaan penerbangan dan adalah tidak mudah untuk diatasi (lihat kasus British Airways)<sup>6</sup>. Lebih jauh, maskapai penerbangan harus memberikan training kepada front-line employees-nya, seperti karyawan bagian tiket, lost-and-found service; dan mendorong (empower) mereka (dengan memberikan kewenangan, tanggung jawab, serta insentif) dan merujuk kepada sejumlah sumber di atau ke mana para karyawan punya akses dan memberi kemungkinan kepada mereka untuk mempunyai kemampuan dalam membuat keputusan, seperti menelpon, mengirim surat atau bunga. Memberikan dorongan kepada karyawan juga memungkinkan mereka untuk mengenali dan memperhatikan perasaan dan kebutuhan para konsumen. Setelah itu maskapai penerbangan harus mendorong para karyawannya untuk memahami bahwa pekerjaan dan tanggung jawab mereka bukan cuma administratif belaka, tetapi juga membuat konsumen kembali memakai maskapai penerbangan dalam perjalanan mereka di masa datang

#### Service encounter 4

Type service : Computer Shop (Hardware and software)

Tanggal kejadian : September 1994

Waktu kejadian : 12.00 waktu Canada Tengah

### Situasi spesifik dari encounter ini :

Si konsumen mencari sebuah komputer "yang bagus tetapi relatif berharga murah" yang waktu itu ditawarkan oleh Future Shop dan PC Factory. Karena Future Shop tidak menawarkan "feature" dari komputer yang ingin dibeli, maka pergilah si konsumen ke PC Factory yang menawarkan komputer dengan "feature dan kualitas yang lebih baik" yang si konsumen inginkan namun dengan 'range' harga jual seperti yang di Future Shop untuk komputer dengan kualitas yang agak lebih rendah.

Seorang pelayan wanita sungguh sangat membantu si konsumen dalam mengenali feature, kapasitas, dan kualitas dari komputer yang di butuhkan konsumen dan yang terpenting adalah memahami komputer yang harganya sesuai dengan kemampuan si konsumen. Kemudian mereka bersepakat bahwa komputer tersebut akan diantar ke apartemen si konsumen di luar kota, seminggu setelah transaksi terjadi.

### Apa yang dikatakan oleh si wanita pelayan itu adalah :

"Sebab kami harus pesan lebih dulu komputer dengan merk DELL yang anda pesan, biasanya waktu pesanya adalah lima hari, maka kami tidak bisa mengantar barang itu ke tempat sekarang. Akan tetapi, segera setelah pesanan datang, kami akan antar barang itu ke tempat anda." Si pelayan bilang : Saya jamin bahwa Dell adalah komputer yang handal. Uang anda tak akan sia-sia". Setelah memperkenalkan setiap jenis komputer yang dia jual kepada si konsumen, dia membiarkan si konsumen mengambil keputusan. Dia tidak *menekan si konsumen* untuk segera mengambil

keputusan.

Tingkah lakunya yang membiarkan si konsumen membuat keputusan sendiri adalah persis mencerminkan *apa yang si konsumen harapkan dari seorang pelayan : seperti helpful, jujur, information on alternatives, friendly, and respectful*. Tingkah laku dan penampilannya telah dengan sukses membuat si konsumen terkesan (*impressed*). Si konsumen merasa bahwa dia itu dapat dipercaya (*trustworthy*). Akan tetapi ternyata si pelayan melanggar janjinya sendiri. Memang komputer itu diantarakan ke rumah si konsumen, tetapi komputer itu sampai di rumah seminggu setelah tanggal yang dijanjikan akan diantar. Oleh karena itu kepuasan si konsumen untuk pelayanannya menjadi tak pasti.

### Apa yang membuat si konsumen merasa demikian adalah :

Memang harus di akui konsumen bahwa *postpurchase service* si pelayan dan PC Factory, secara umum, cukup baik. Satu-satunya hal yang membuat si konsumen kecewa adalah si konsumen harus menunggu satu minggu lebih lama dari yang dijanjikan *si pelayan*. Tak seorangpun, termasuk si wanita pelayan menelpon si konsumen atau mengirim surat untuk mengatakan : "Maaf", dan menerangkan keterlambatan tersebut. Tak seorangpun di toko itu "concerned themselves", berkenaan dengan keterlambatan pengantaran, dengan seorang konsumen yang telah membelanjakan C\$ 2,000 dan mungkin lebih mengingat kebutuhan akan software yang tak pernah berhenti. Tak ada teknisi yang dikirim ke rumah si konsumen ketika komputer si konsumen ngadat. Karenanya, si konsumen terpaksa membawa komputer

itu ke toko yang menjualnya yang berada di luar kota dengan bus.

**Apa yang mestinya dapat dilakukan oleh si karyawan dengan insiden ini:**

Dia mestinya dapat menelpon si konsumen untuk bilang "sorry" dan memberi tahu bahwa pengantaran komputer yang dipesannya akan telat, segera setelah janjinya tak terpenuhi, dan memberi kepastian tambahan (berapa lama lagi) waktu menunggu si konsumen. Akhirnya si konsumen punya kesan bahwa service dari PC Factory adalah 'unpredictable'. "*Being predictable*", menurut pendapat si konsumen, adalah salah satu aspek terpenting di dalam bisnis jasa.

Dengan pengalaman yang pahit itu, mungkin si konsumen akan kembali ke PC Factory mungkin juga tidak.

Menurut konsumen manajer dari toko itu mestinya mendorong para pelayannya *untuk bukan saja secara cerdas menjual hardware dan software komputer*, akan tetapi juga membuat mereka *sadar bahwa mempertahankan hubungan yang baik dengan konsumen adalah satu bagian integral dari keuntungan jangka panjang suatu perusahaan*. Oleh karena itu, manajemen harus mendorong para karyawan *untuk secara aktif memelihara hubungan yang konstruktif dengan konsumen*, seperti : menelpon konsumen ketika service yang diharapkan akan terlambat atau ketika konsumen kecewa dan meminta maaf atas situasi itu. Hal ini perlu karena perusahaan harus senantiasa memperkuat impresi konsumen bahwa service dari perusahaan tersebut adalah 'predictable' dan post purchase service yang akan diberikan adalah terjamin (guaranteed).

Lebih jauh, *mempertahankan seorang 'repeat customer' adalah lebih murah daripada menciptakan seorang konsumen baru*. Mengatasi persoalan konsumen yang kecewa adalah suatu tantangan untuk mempunyai konsumen yang lebih loyal dari pada konsumen yang belum pernah punya problem dengan sebuah unit bisnis (McCoy. 1990)<sup>7</sup>

### Rangkuman

Keempat contoh service enconter di atas sebenarnya dapat dijumpai oleh siapa saja, terjadi kapan saja, dimana saja atau di perusahaan jasa apa saja, seperti super market, toko, bioskop, universitas, pos dan telekomunikasi. Kejadian itupun tidak memandang etnis seseorang, karena yang namanya 'feeling' dan kebutuhan konsumen di mana saja sama, seperti feeling atau kebutuhan akan dihargai, diperhatikan dan mendapat pelayanan yang baik. Bila tidak mendapatkan yang demikian itu, maka konsumenpun kecewa, dan kekecewaan mereka dapat berarti kerugian bagi perusahaan.

Dalam praktek, feeling atau kebutuhan konsumen itu dapat bervariasi wujudnya. karena yang menjadi perhatian antara konsumen yang satu dengan lainnya dapat saja berbeda. Sebagai misal, dalam masyarakat bisnis (impersonal), disamping pelayanan harus dikemas rapi dan bersih, waktu (kecepatan pelayanan) menjadi concern utama mereka. Dalam masyarakat yang tingkat sosialnya tinggi kehangatan (friendlines), respect, dan atau kontak personal menjadi titik-titik sentral dari keberhasilan service yang seharusnya diberikan kepada mereka.

Menariknya, berhasil atau tidaknya

service yang diberikan kepada dua jenis konsumen tersebut adalah ditentukan oleh kemampuan para sales atau karyawan garis-depan sebuah unit bisnis jasa. Sebab merekalah yang langsung berhubungan atau berkontak langsung dengan para konsumen. Karena itu, semestinya, mereka harus mengenal secara baik karakteristik konsumen mereka: Tugas ini jauh lebih mudah untuk dikatakan daripada dikerjakan. Sebab, dalam kenyataan, sering terjadi bahwa persepsi dan harapan (perception and expectation) karyawan berbeda dengan persepsi dan harapan konsumen dalam hal service yang seharusnya diberikan atau diterima. Sedemikian jauh, sering pula terjadi bahwa seorang konsumen tidak tahu secara persis apa yang sebenarnya ia harapkan atau persepikan dari transaksi service yang ia lakukan. Jadi mungkin saja terjadi bahwa apa yang para karyawan kira sebagai hal yang akan memuaskan konsumen ternyata tidak demikian menurut ukuran konsumen. Bisnis service penuh dengan situasi konflik seperti ini. Melingkar-lingkar tak putus-putusnya bagai lingkaran setan.

Oleh karena itu perlu kiranya ada upaya standarnisasi service dan upaya untuk 'mendidik' konsumen agar mereka, bersama dengan semua pihak yang terlibat dalam sebuah transaksi jasa, dapat memperkirakan (mem-prediksi), membangun persepsi dan pengharapan akan service yang akan mereka peroleh. Tak pelak lagi bahwa pangkal tolak dari upaya ini adalah konsumen (consumer first). Kemudian baru disusun strategi-strategi service (service blue-printing) untuk memenuhi kepuasan para konsumen.

Strategi-strategi ini perlu, khususnya bila ada konsumen yang merasa kecewa

yang sebabnya sangat beraneka. Meminta maaf secara langsung face to face, atau melalui telepon atau surat, atau juga dengan mengirim bunga adalah beberapa contoh strategi untuk 'menyembuhkan' kekecewaan konsumen. Strategi (service blue print) lain dapat berupa fleksibilitas para karyawan dalam melayani keinginan konsumen (yang mungkin berbeda antara satu dengan lainnya atau dari satu waktu ke waktu lainnya) kewenangan ( outhority) untuk melakukan tindakan langsung yang perlu yang mestinya mereka miliki, serta tanggung jawab (responsibility) yang jelas bagi tindakannya itu akan mendorong karyawan ikut secara aktif terlibat (karena adanya sense of belonging yang kental) dalam proses pemberian atau eksekusi pelayanan (service delivery or service excecution) kepada konsumen. Inti dari semua upaya ini adalah untuk menunjukkan keperdulian dan keseriusan perhatian perusahaan terhadap perasaan, kebutuhan dan atau persoalan konsumen, dan karenanya, secara implisit ataupun eksplisit menempatkan konsumen sebagai bagian terpenting dari keseluruhan sistem service dan keberadaan perusahaan di masa yad.

Untuk amannya, perusahaan yang bergerak dibidang jasa perlu menaruh perhatian ekstra kepada kecepatan service atau respons yang diberikan kepada para konsumen (tetapi perlu diingat 'how quick is quick'), fleksibilitas service (kemungkinan seorang konsumen mendapat kwalitas service yang sama meskipun si konsumen menginginkan sesuatu yang diluar dari yang sebenarnya tersedia), respek kepada konsumen, friendliness, predictability service yang diberikan, jujur dalam memberikan

informasi sekaligus memberikan alternatif yang terjangkau konsumen dari segi harga dan kualitas yang diinginkan, tak memberi kesan "memaksa" konsumen untuk membeli sesuatu, serta reliabilitas yang berwujud konsistensi dalam memberikan service. Dalam bentuknya yang lain, strategi itu dapat juga berupa training berkesinambungan sehingga akan menyadarkan dan memberi gambaran yang lebih jelas akan tugas dan tanggung jawab para karyawan garis depan (front-line employee) bahwa sesungguhnya tugas dan tanggung jawab mereka lebih dari sekedar petugas administratif belaka. Karena merekalah sebenarnya yang menentukan kembali atau tidaknya seorang konsumen untuk 'melakukan transaksi kembali' dengan perusahaan di mana mereka bekerja. Lebih dari itu, akan menyadarkan mereka bahwa pekerjaan mereka terutama harus diabdikan untuk memuaskan konsumen sesuai dengan cara yang dikehendaki konsumen, bukan dalam cara (menurut persepsi dan ekspektasi) mereka sendiri atau bahkan boss mereka.

Diluar dari aspek human resources, fasilitas fisik, seperti lay out yang apik dan sistem komputerisasi proses pelayanan service juga mempunyai peranan penting dalam mendukung kelancaran dan kualitas service yang diberikan kepada para konsumen. Paduan antara pengembangan human resources dengan kontrol atas fasilitas fisik akan memungkinkan selalu diadakannya perbaikan (improvement) walaupun hanya perbaikan sederhana atau

kecil. Perbaikan-perbaikan proses service (service technology) ini perlu situasi persaingan dan situasi eksternal secara umum senantiasa berubah, sehingga perbaikan-perbaikan itu akan senantiasa menempatkan bisnis jasa yang dikelola pada posisi siap tempur.

### Daftar Pustaka

- Handi Irawan. 1995 *Menjadikan Pelanggan Sebagai Pembela Perusahaan*. Warta Ekonomi No. 46 Th. VI/10 April 1995. Hal.32
- Hart, Christopher W.L.; Heskett, James L.; Sasser jr., W. Earl. 1990 *The Profitable art of service recovery*, HBR July - August 1990, pp. 148 - 156.
- Marshal, Sir Collin, 1990 *Zero Defections: Quality comes too late ?* Leters to the Editor. Harvard Business Rview, November -December 1990.
- Mc Coy, John B. 1990 *Zero defctions ; quality comes too late ?* Letters to the Editor . Harvard Business Review. November - December 1990
- Nemeroff, Dinah. 1991. *Debate : How does service drive theservice company?* HBR November - December 1991, p. 150
- Roberts, Daniel D., Wanveer, Lee. 1990 *Creating a practical service strategy, client expectations and IS resources*. Information Sytem Management. Spring 1994, pp. 83-86
- Zeithaml, Valarie A ; Parasuraman, A. Berry, Leonard L. 1992, *Strategis positioning on the dimensions of service quality* Advancies in Service Marketing And Management. Volume 1 pp. 207 - 228