

# MANAJEMEN EKSPEKTASI UNTUK MENINGKATKAN MUTU LAYANAN

*Mona Sakaria, MBA*

Berdasarkan penelitian, Zeithaml, Berry, dan Parasuraman menyimpulkan bahwa kepuasan para pelanggan dalam bisnis layanan diukur dengan kesenjangan antara ekspektasi dan persepsi mereka tentang layanan yang mereka terima. Pelanggan puas bila persepsi menyamai ekspektasinya (lihat gambar 1). Kalau persepsi melebihi ekspektasi, pelanggan akan lebih puas. Sebaliknya, bila persepsi di bawah ekspektasi mereka, layanan dapat dinyatakan tidak bermutu. Dengan demikian perbaikan mutu layanan dapat dicapai melalui perbaikan variabel-

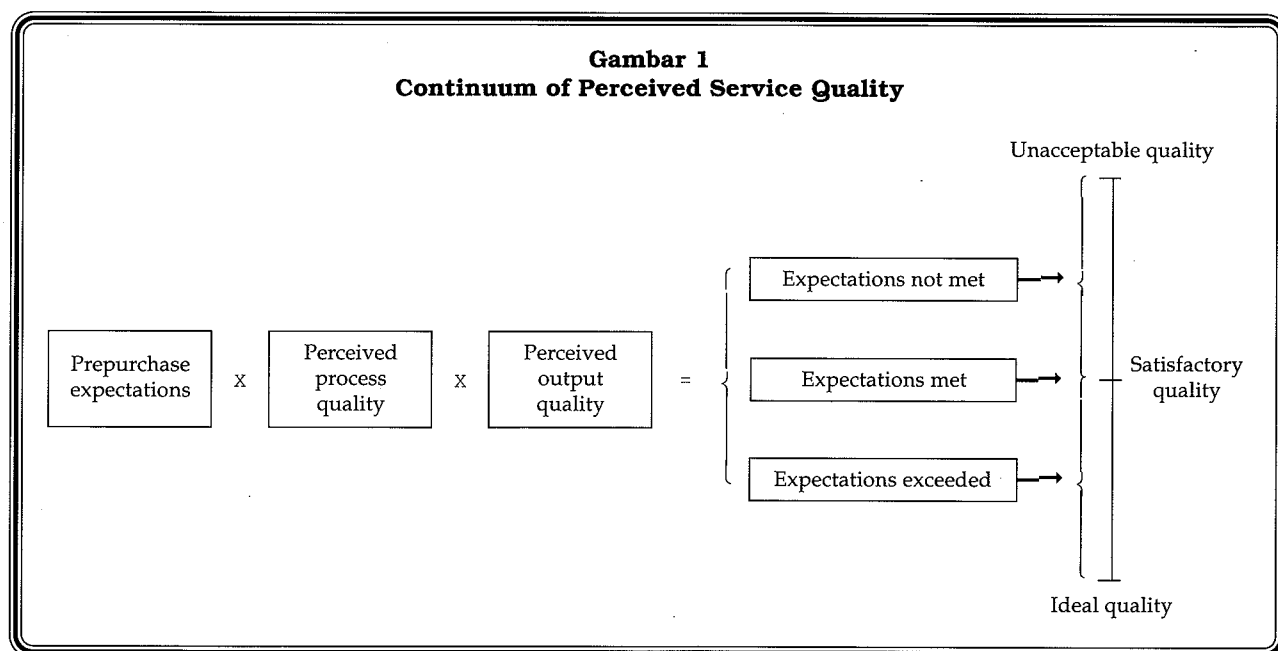
variabelnya, yaitu ekspektasi dan persepsi. Tulisan berikut membahas manajemen ekspektasi dalam upaya meningkatkan mutu layanan dalam bisnis jasa yang berorientasi pada pelanggan.

Manajemen ekspektasi bertujuan memuaskan pelanggan atau konsumen melalui penyampaian layanan yang sama dengan atau melebihi ekspektasi. Caranya bisa dengan mengelola atau mengubah tingkat ekspektasi. Namun sebelumnya, perlu diketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan ekspektasi pelanggan dan bagaimana mengetahuinya.

## Pengertian Ekspektasi Pelanggan

Ekspektasi mempunyai dua pengertian, yaitu (1) apa yang pelanggan yakini akan terjadi pada saat layanan disampaikan (prediksi), dan (2) apa yang pelanggan inginkan untuk terjadi (harapan). Ekspektasi konsumen beragam menurut latar belakang, pendidikan, nilai, dan pengalaman mereka. Ekspektasi bisa juga berbeda antarlayanan murni (*pure service*) dengan layanan yang berhubungan dengan produk/barang kongkret (*tangible product*), seperti pengecer (*retailer*); antar-pelanggan bisnis (*business customers*)

**Gambar 1**  
**Continuum of Perceived Service Quality**



Sumber: *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, oleh Christopher H. Lovelock, edisi ke-1, Prentice Hall, N.J., hal. 219.

dengan pengguna akhir (*end customer*); dan antarpelanggan yang berpengalaman dan tidak berpengalaman, yang berbeda dalam tingkat keakrabannya (*familiarity*) dengan suatu layanan.

Dalam manajemen ekspektasi dikenal dua tingkatan ekspektasi:

1. tingkat harapan (*desired level*): layanan yang pelanggan harapkan untuk diterima (dapat dan seharusnya dilakukan).
2. tingkat memadai (*adequate level*): layanan yang dianggap pelanggan dapat diterima (akan terjadi).

Di antara kedua tingkatan tersebut ada zona toleransi (lihat gambar 2). Zona toleransi bisa berbeda dari satu pelanggan dengan pelanggan lainnya, dari satu transaksi dengan transaksi lainnya, dan menurut dimensi utama yang dipakai konsumen untuk menilai layanan. Semakin penting suatu dimensi, semakin kecil zona toleransinya, yang berarti berkurangnya kemauan pelanggan untuk mengendurkan standar layanan. Suatu studi membuktikan bahwa para pelanggan menganggap dimensi kehandalan (*reliability*) sebagai inti layanan dan mereka paling sulit mentolerir janji-janji yang tidak ditepati.



Sumber: Marketing Services: Competing Through Quality, oleh Leonard L. Berry dan A. Parasuraman, 1991, The Free Press, New York, hal. 58.

Kedua tingkatan layanan berubah-ubah. Tingkat harapan cenderung tidak cepat dan tidak banyak berubah dibandingkan dengan tingkat memadai. Perubahannya pun biasanya naik. Sedangkan tingkat layanan memadai lebih mudah bergerak naik turun.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ekspektasi

Ekspektasi dibentuk oleh faktor-faktor eksternal seperti pengalaman masa lalu (atau persepsi akan mutu layanan pada tahap-tahap terdahulu), perhatian pada kualitas layanan, dan komunikasi antara organisasi layanan dengan konsumennya (bentuk-bentuk iklan); juga faktor internal seperti kebutuhan pribadi.

Di samping faktor-faktor tersebut, ekspektasi mutu layanan juga dipengaruhi oleh harga dan *tangibles*, seperti pakaian seragam, ruang lobi hotel, bangunan, dan kendaraan perusahaan. Banyak penelitian tentang keberadaan dan kekuatan pengaruh harga dan *tangibles*. Penelitian Zeithaml menyimpulkan bahwa penggunaan harga sebagai petunjuk mutu layanan tergantung dari:

1. ketersediaan petunjuk mutu lainnya
2. variasi harga dalam kelas produknya
3. variasi mutu dalam suatu kategori produk
4. tingkat price awareness dari konsumen
5. kemampuan konsumen untuk mendeteksi variasi mutu dalam suatu kelompok produk.

Dengan bertambahnya pengalaman pelanggan, faktor harga dan *tangibles* bukan lagi indikator yang dipakai untuk mutu layanan.

### Mencari Tahu Ekspektasi Pelanggan

Langkah awal dari manajemen ekspektasi adalah mencari-tahu ekspektasi pelanggan setepat mungkin pada segmen dimana produk layanan Anda diposisikan. Metode-metodenya antara lain:

- + menampung keluhan konsumen
- + keinginan konsumen dalam industri
- + mempelajari klien-klien utama
- + panel konsumen
- + studi komprehensif tentang ekspektasi konsumen

Metode-metode di atas berbeda dalam kerumitan dan keakuratannya. Untuk hasil yang makin akurat, makin komprehensif dan kompleks metoda yang harus digunakan, dan biasanya makin tinggi biayanya. Perlu diingat bahwa perilaku konsumen bersifat dinamis, karenanya, selain sumber

daya, faktor waktu sangat penting dalam memilih metode yang akan digunakan. Suatu penelitian akan mubazir jika terlalu lama membuah hasil dan ternyata sudah tidak sesuai lagi karena dinamika konsumen.

### Mengubah Ekspektasi

Perusahaan dapat mengelola tingkat ekspektasi pelanggan secara efektif dengan mengendalikan janji yang dibuatnya dan melaksanakan layanan yang dijanjikannya, dengan berkomunikasi dengan efektif dengan pelanggan, dan dengan menggunakan kesempatan perbaikan layanan dengan baik.

### Pastikan janji-janji yang dibuat pada pelanggan mencerminkan realitas dan tepati

Perusahaan jasa, melalui iklan, *personal selling*, atau kegiatan promosi lainnya, membuat janji-janji pada konsumen untuk mengunggulkan produk layanannya, baik secara eksplisit atau implisit. Kecenderungan untuk membuat janji yang berbunga-bunga merupakan hal yang umum ditemui di kalangan bagian pemasaran. Padahal, ditinjau dari segi kemampuan operasi dan sumber daya, janji-janji itu mungkin tidak bisa dipenuhi. Hasilnya, tingkat ekspektasi pelanggan tinggi, namun realisasi layanannya menimbulkan persepsi yang lebih rendah. Pelanggan kecewa.

Perusahaan layanan dapat memberikan janji di bawah kemampuan mereka (*under-promising*) supaya ekspektasi pelanggan tidak terlalu tinggi, dan agar kemudian mudah dipuaskan, bahkan dikejutkan (*surprised*), sehingga berkesan positif. Kelemahan strategi ini adalah menjadi kurang menariknya produk layanan kita di mata konsumen dibanding produk-produk pesaing. Menjanjikan sesuai dengan kemampuan adalah tantangan yang perlu dipikirkan oleh semua fungsi dalam perusahaan.

Dari penelitian diketahui bahwa dimensi mutu layanan yang paling utama bagi konsumen adalah kehandalan (*reliability*), yang pada intinya berarti perusahaan jasa harus memenuhi janjinya pada konsumen. Penyampaian layanan yang sesuai atau lebih baik dari janji, atau

bebas kesalahan, dapat dicapai dengan sistem operasi dan sumber daya manusia yang handal. Pelatihan, kerja sama, dan sistem penghargaan (*reward systems*).

### Komunikasi dengan Pelanggan

Ada seorang pelanggan yang kecewa dengan pelayanan sebuah bank karena ada permintaannya yang ditolak. Alasan yang diberikan pegawai bank padanya singkat saja, "Kami tidak bisa melaksanakan permintaan Bapak." Pelanggan tersebut marah. Kekecewaan ini dipaparkannya pada saat ia menghadiri suatu forum pelanggan dalam rangka penilaian mutu layanan bank. Dalam kesempatan ini pihak yang berwenang dari bank menjelaskan alasan yang sesungguhnya yang ternyata menyangkut ketentuan umum perbankan. Si pelanggan berseru dengan kesal, Mengapa tidak ada orang yang memberi tahu saya pada saat itu?

Ilustrasi di atas menekankan pentingnya komunikasi dengan pelanggan dalam mengelola ekspektasi. Selama pelanggan tahu apa yang bisa diharapkan sejak semula, dan selama perusahaan tetap memelihara hubungan dengan pelanggan, kecil kemungkinan mereka kecewa. Informasi yang kita berikan pada pelanggan akan menempatkan ekspektasi mereka pada proporsi realisasi layanan kita. Misalnya, seorang dokter memberikan informasi pada pasiennya tentang langkah-langkah yang akan dilakukannya dalam perawatan/pengobatan penyakitnya. Ekspektasi pasien terbentuk sesuai informasi sehingga pasien tidak dikejutkan hal-hal tidak menyenangkan.

Perusahaan bisa bersikap proaktif dalam komunikasi, yaitu perusahaan berinisiatif untuk membuka komunikasi. Tindakan ini membuat pelanggan merasa lebih dihargai dan mengurangi atau menghindari frustrasi jika terjadi masalah dalam layanan. Kepercayaan pelanggan dan toleransi meningkat. Komunikasi yang efektif mengandung hal-hal berikut:

- + wakil perusahaan mudah ditemui pelanggan
- + mengundang pelanggan untuk menghubungi perusahaan kalau ada masalah atau ketidakmengertian tentang produk atau layanan.
- + memulai kontak dengan pelanggan dan memantau dengan teratur

- + memberi pelatihan dan fasilitas pada karyawan untuk menyampaikan layanan dengan ramah, cepat, dan baik;
- + memberi penghargaan pada karyawan yang membantu melestarikan hubungan dengan para pelanggan.

### Menggunakan Kesempatan Memperbaiki Layanan

Penyampaian layanan perlu dilakukan sebaik mungkin, bahkan melebihi ekspektasi pelanggan. Namun, karena sifat bisnis dan operasi layanan, kegagalan yang menimbulkan kekecewaan pelanggan harus diantisipasi. Para pakar dalam manajemen bisnis layanan kerap mengingatkan: "*Do it right the first time, do it very right the second time.*" Perusahaan jasa perlu merancang kebijakan dan prosedur dan menganggarkan untuk pelaksanaan layanan perbaikan.

Layanan perbaikan bertujuan merebut hati dan mempertahankan pelanggan yang sudah terlanjur kecewa. Dalam perbaikan layanan, saat ekspektasi pelanggan lebih tinggi untuk dimensi hasil dan proses, peluang yang lebih besar untuk memuaskan pelanggan ada pada dimensi-dimensi proses pelayanannya, bukan pada hasilnya. Layanan perbaikan perlu membuat pelanggan merasa diperhatikan dan diutamakan:

### Peranan Pemasaran, Operasi, dan Sumber Daya Manusia

Komitmen dan kerja sama yang baik dari bagian pemasaran, operasi dan sumber daya manusia adalah prasyarat tercapainya manajemen ekspektasi yang efektif. Bagian pemasaran perlu memikirkan dengan saksama pengaruh dari iklan atau kegiatan promosi yang dirancangnya agar janjinya mencerminkan kenyataan. Usaha-usaha pemasaran harus diramu untuk menarik segmen yang tepat dan sesuai dengan produk layanan yang ditawarkan.

Bagian operasi juga perlu terus mengadakan perbaikan dalam sistem operasinya untuk meningkatkan mutu produk layanannya. Perbaikan bisa melalui urutan dan fleksibilitas proses, teknologi proses dan peralatan, *tangibles*, penjadwalan, kapasitas, dan lainnya. Contohnya, pada produk layanan yang intensitas kontak dengan pelanggan tinggi perlu dilakukan rotasi berkala dalam sehari untuk menghindarkan

kejujuran karyawan *frontroom*. Waspadai 'budaya *can't do*' di mana bagian operasi sudah merasa paling efisien dan efektif, sehingga menjadi terlalu kaku.

Bagian sumber daya manusia mencari-kari karyawan dan menanamkan budaya yang berorientasi layanan (*service oriented*). Sistem rekrutmen perlu dirancang untuk mengenali tingkat orientasi layanan pelamar. Pelatihan sebaiknya diadakan dengan teratur untuk menyegarkan dan meningkatkan mutu layanan, baik layanan internal (antarkaryawan) maupun layanan pada pelanggan. Budaya layanan yang baik akan memberi pengaruh positif pada layanan ke konsumen.

### Kesimpulan

Ekspektasi pelanggan cenderung meningkat. Sebabnya antara lain:

- + adanya peraturan atau hukum baru dari pemerintah atau institusi hukum
- + konsumen lebih mampu membeli dan lebih berpendidikan
- + konsumen lebih canggih dan berpengalaman
- + pembeli industrial mengharapkan tingkat layanan yang lebih tinggi
- + saling tergantung antara perusahaan pembeli dengan pemasok
- + globalisasi dan persaingan yang meningkat
- + tersedianya teknologi yang makin canggih

Tantangan perusahaan layanan sekarang adalah mengelola ekspektasi supaya berada pada tingkat yang tepat (dan tetap kompetitif di pasar) agar pelanggan puas. Sifat dinamis dari ekspektasi pelanggan menuntut perusahaan layanan untuk terus memantaunya. Manajemen ekspektasi ini harus diimbangi dengan mutu penyampaian layanan yang menimbulkan persepsi yang menyamai ekspektasi konsumen. Namun dengan persaingan yang meningkat, penyampaian yang melebihi ekspektasi pelanggan akan mempertinggi loyalitas pelanggan.

Baik manajemen ekspektasi mau pun manajemen penyampaian layanan membutuhkan kerja sama yang baik dari fungsi-fungsi pemasaran, operasi dan sumber daya manusia, di samping komitmen dari seluruh jajaran manajemen, tentunya.

Untuk menilai efektivitas manajemen ekspektasi dalam meningkatkan loyalitas konsumen, pertanyaan-pertanyaan yang bersifat introspektif seperti berikut dapat digunakan:

1. Apakah kita sungguh-sungguh berusaha untuk menyajikan gambaran yang realistis tentang layanan kita pada para pelanggan?
2. Apakah melakukan layanan dengan baik pada kesempatan pertama merupakan prioritas tertinggi dalam perusahaan kita?
3. Apakah komunikasi kita dengan pelanggan efektif?
4. Apakah kita memberi kejutan (*surprise*) pada pelanggan dalam proses layanan?
5. Apakah para karyawan kita menganggap problem layanan sebagai kesempatan untuk memberi kesan yang baik pada pelanggan, dan bukan sebagai gangguan?
6. Apakah kita mengevaluasi dan memperbaiki kinerja kita terhadap ekspektasi pelanggan secara berkesinambungan?

#### Daftar Pustaka

1. Berry, Leonard L., dan A. Parasuraman (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
2. Bowen, David E., Richard B. Chase, Thomas G. Cummings, dan Kawan-kawan (1990). *Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing*. 1990. CA: Jossey-Bass Inc.
3. Davidow, William H., dan Bro Uttal (1989). *Total Customer Service: The Ultimate Weapon*. New York: Harper & Row.
4. Heskett, James L., W. Earl Sasser, JR., dan Christopher W.L. Hart (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. NY: The Free Press.
5. Lovelock, Christopher H. *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, edisi ke-1. New Jersey: Prentice Hall.
6. Pitt, Leyland F., dan Barbara Jeantrout (1994). "Management of Customer Expectations: A Study and A Checklist," *The Service Industries Journal*, Vol. 14, No. 2, April, hal. 170-189.
7. Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, dan Leonard L. Berry (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press: New York.
8. Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, dan A. Parasuraman (1993). "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter, hal. 1-12.

---

Mona Sakaria, MBA adalah Faculty Member Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya.

---