

MENGELOLA KETIDAKPUASAN PELANGGAN DALAM KONTEKS PEMASARAN LAYANAN

Dr. Robby Chandra

Pada bulan Januari 1995 pemimpin-pemimpin PT Telkom bertatap muka dengan para pengguna layanan telepon. Acara ini dihadiri oleh banyak pemikat. Berbagai ketidakpuasan dari pemakai layanan ini dilontarkan, bahkan beberapa di antaranya disampaikan dengan nada yang sinis. Di satu pihak, memang dari acara ini masyarakat melihat perlunya peningkatan kualitas layanan yang berpengaruh luas untuk hidup sehari-hari. Tepatnya, antara ekspektasi masyarakat pengguna layanan telpon dengan standar kualitas yang nyata diberikan masih terdapat kesenjangan yang besar. Di pihak lain, masyarakat juga dapat menafsirkan bahwa pertemuan tadi menunjukkan keseriusan dari pihak pemberi layanan untuk terus meningkatkan kinerjanya atau *customer service*-nya. Apa yang dilakukan PT Telkom sangat tepat.

Dari bukti empiris dan studi teoretis yang dilakukan di USA dan Eropa, di dapatkan bahwa perusahaan-perusahaan yang memberikan tingkat layanan yang tinggi pada konsumennya akan memperoleh tingkat laba yang lebih tinggi daripada mereka yang tidak. Tidak kurang dari Business Week menajamkan arti tingkat layanan yang tinggi ini di dalam kalimat "perusahaan yang sungguh-sungguh menyimak dan sigap berespons pada dasarnya berhasil" (*companies that listen hard and respond fast, bottom lines thrive*). Jadi bagi PT Telkom, acara yang dihadiri banyak orang ini semestinya disambut dengan gembira, karena menguntungkannya seperti juga telah menguntungkan berbagai perusahaan yang telah menghadapi keluhan pelanggan dengan cara yang tepat. Kenapa? Acara tadi menunjukkan adanya

kesediaan untuk "listen hard". Lebih lanjut lagi, penjelasannya adalah sebagai berikut.

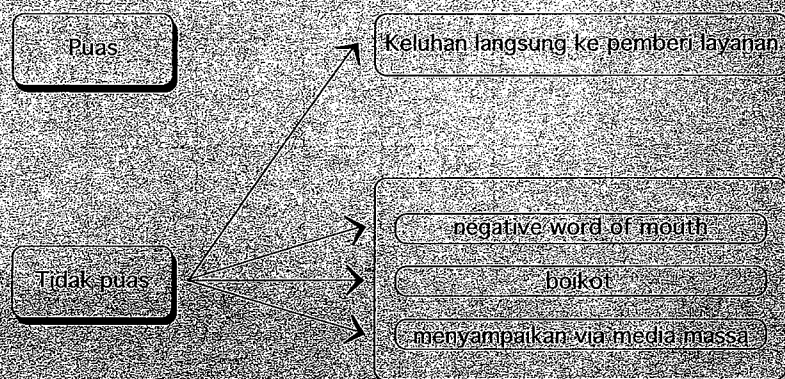
Jika seorang konsumen kecewa terhadap layanan yang diterima, mereka dapat melakukan berbagai tindakan sebagai ungkapan ketidakpuasan atau keluhannya. Pertama, mereka dapat mengajukan keluhan langsung kepada manajemen perusahaan. Kedua, mereka dapat menyampaikan keluhan kepada pihak lain. Bentuk penyampaian ketidakpuasan yang kedua ini antara lain ialah dengan menggunakan *negative word-of-mouth*, menuntut pergantian melalui media massa, bahkan konsumen ini dapat memutuskan untuk memboikot layanan tersebut.

Jelaslah bahwa ada jenis respons konsumen yang dapat lebih merugikan perusahaan daripada respons lainnya.

Respons konsumen untuk berhenti menggunakan layanan akan sangat merugikan bila konsumen tadi merupakan anggota dari segmen pasar yang kita pilih untuk dilayani. Apa lagi bila ia menjadi pamitan masyarakat di dalam segmen tadi. Ada juga respons untuk melanjutkan penggunaan layanan kita, tetapi yang disertai dengan pengungkapan ketidakpuasan ke berbagai pihak di luar perusahaan kita. Respons jenis ini tentu dapat merusak citra perusahaan atau merek tertentu. Apa lagi bila ketidakpuasan ini disampaikan melalui media massa, akibatnya dapat menjadi lebih fatal.

Penelitian Day, Schaetzle, Grabcik dan Staubach (1981) menunjukkan bahwa berbagai cara mengungkapkan ketidakpuasan tersebut di atas memiliki tujuan atau motivasi tersembunyi di dalamnya.

Skema 1
Pengungkapan Ketidakpuasan Pelanggan



sifat: sulit dikendalikan dapat dikendalikan

kecuali cara mengungkapkan ketidakpuasan yang berupa keluhan langsung ke pihak manajemen perusahaan. Salah satu motivasi ialah "membalas dendam". Suatu hal yang perlu dicatat di sini adalah bahwa semua cara pengungkapan di atas tadi tidak dapat dikontrol oleh perusahaan, kecuali bila keluhan tadi disampaikan langsung kepada perusahaan ini. Dengan demikian tingkat kerugian yang dialami perusahaan menjadi lebih besar bila suatu keluhan tidak disampaikan kepada pengelola perusahaan ini.

Penelitian Landon, Jr. (1977)⁵ dan Richms (1983) menunjukkan bahwa konsumen akan mengajukan keluhan pada manajemen jika masalah yang ditimbulkan cukup berat dan konsumen didorong untuk memainkan peranan aktif dalam manajemen layanan. Nyatanya, di dalam praktik, tindakan *negative word-of-mouth* yang sangat merugikan perusahaan malah lebih sering terjadi. Mengapa demikian? Konsumen akan bertindak demikian jika mereka merasa bahwa keluhannya tidak atau tidak akan mendapat tanggapan yang baik dari perusahaan. Daya rusak dari *negative word-of-mouth* ini terutama menjadi lebih tinggi bagi perusahaan yang bergerak di bidang layanan, karena pada umumnya dalam proses pengambilan keputusan membeli, para calon pengguna layanan bersandar kepada promosi perusahaan alias "*non-marketer source*" (Warren William, 1988)⁶ atau pada *word-of-mouth* (Lovelock, 1991)⁷ dalam proses pengolahan informasi sebelum proses pemilihan layanan dan pembeliannya.

Anatomi Evaluasi terhadap Layanan

Membahas ketidakpuasan yang menghasilkan keluhan, kita dapatkan kenyataan bahwa lebih banyak orang yang tidak puas menyampaikan keluhannya dibandingkan dengan mereka yang puas lalu mengungkapkan kepuasannya. Kepuasan sendiri merupakan hasil proses evaluasi dari konsumen dengan membandingkan kenyataan yang ia alami terhadap ekspektasinya. Di dalam memasarkan usaha layanan, maka rasa tidak puas atau rasa puas terkait dengan tiga tahap pengalaman pelanggan, yang digambarkan dalam skema II di bawah:

Ketiga tahap ini adalah pertama, pada saat konsumen mencari atau mengevaluasi layanan yang akan digunakan. Pada saat ini ia mencari apa yang ada pada ingatannya. Bila pada saat ini ia sadar bahwa ia belum pernah menggunakan layanan ini, maka ia mulai mencari informasi yang beredar. Ada dua jenis informasi, yaitu yang merupakan apa yang diciptakan oleh perusahaan (melalui usaha promosi) atau informasi yang datang dari pihak di luar perusahaan. Sebagai telah disinggung di atas, di dalam memilih layanan, konsumen sering berpegang pada "cerita burung tentang pengalaman penggunaan" oleh rekan, atau keluarganya. Bila pada saat ini ia sudah merasa kecewa atas simpang-siurnya pesan promosi, cerita burung, dan sebagainya, tentu ia akan mengalami sesuatu yang tidak menyenangkannya. Kalaupun ia tetap memilih untuk menggunakan layanan tadi, kini ia dapat meng-

evaluasi kualitas layanan tadi sendiri. Di sini ia memasuki tahap kedua, yaitu tahap penggunaan dan sekaligus dapat merupakan tahap evaluasi. Setelah hal tadi berakhir, ia memasuki tahap lain. Tahap ketiga ini adalah tahap ia mengevaluasi pengalamannya setelah saat penggunaan telah selesai. Mengapa masih mungkin ia mengevaluasi hal ini setelah semuanya berakhir?

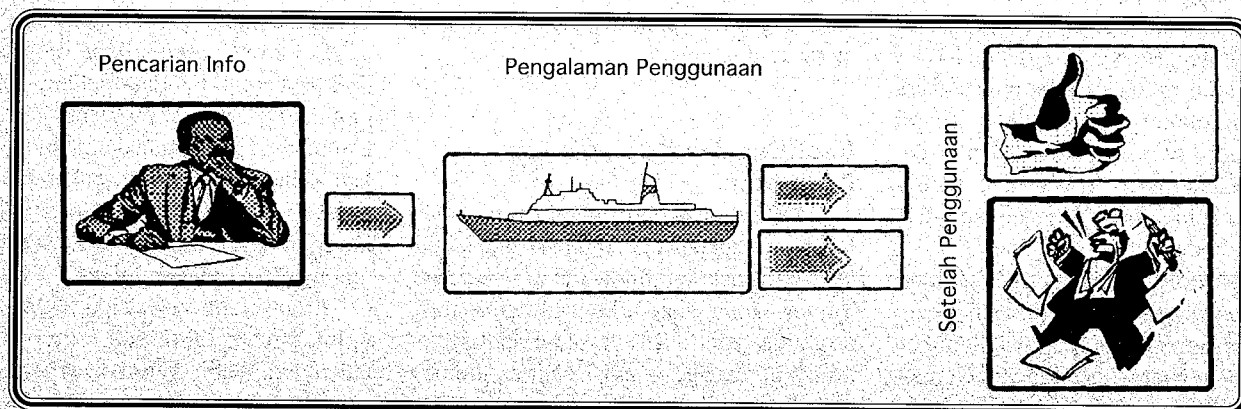
Tidak semua layanan dapat dievaluasi dengan mudah. Apa lagi bila terdapat faktor waktu yang berperan dalam menentukan evaluasi terhadap efek dari layanan yang diberikan, misalnya pada layanan pendidikan, operasi usus buntu, atau pengobatan kanker.

Terhadap jenis layanan yang dapat dievaluasi tanpa banyak kesukaran, seperti layanan yang bersifat *low-equipment based - high people-based*.⁸ *Low-equipment based - high people-based* berarti layanan tadi tidak terlalu bergantung kepada peralatan, namun lebih kepada keterampilan, keluwesan interaksi sosial, dan kepiawaian penyelenggara layanan dalam menyampaikan informasi. Layanan serupa ini harus memperhitungkan beberapa faktor yang perlu dikenali para pemasarnya dalam rangka mengelola ketidakpuasan seperti diuraikan berikut ini:

Faktor-faktor yang terkait dengan cara penyampaian ketidakpuasan

1. Faktor kepribadian konsumen. Studi tentang penyampaian ketidakpuasan telah lama memperkirakan bahwa sikap konsumen terhadap ketidakpuasan biasanya terkait dengan karakteristik

Skema II
Tiga Tahap Pengalaman dalam Penggunaan Layanan



1. Faktor kepribadian konsumen. Studi tentang penyampaian ketidakpuasan telah lama memperkirakan bahwa sikap konsumen terhadap ketidakpuasan biasanya terkait dengan karakteristik kepribadian konsumen. Mudanya, diyakini bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan diri, sikap asertif, dan kontrol pribadi seseorang, semakin tinggi kemungkinan bahwa ia akan mengajukan keluhan kepada perusahaan (Fornell dan Westbrook, 1979, serta Kaird, Jr., 1977).⁹ Namun dalam penelitian lebih lanjut tidak ditemukan adanya hubungan yang konsisten antara karakteristik kepribadian di atas dengan jenis respon yang lain, sehingga karakteristik ini tidak dapat dipergunakan sebagai indikator untuk memperkirakan respons konsumen yang tidak puas (Richins, 1983).¹⁰

2. Karakteristik Pengalaman Penggunaan. Karakteristik pengalaman penggunaan ini diduga menentukan cara pengungkapan keluhan. Didapatkan hasil penelitian di Amerika bahwa penyampaian ketidakpuasan konsumen dipengaruhi oleh hal-hal di bawah ini:

- Kepentingan pengalaman penggunaan tersebut bagi konsumen: semakin penting akibat suatu layanan bagi seorang konsumen, semakin mungkin ia menyampaikan ketidakpuasan kepada pihak manajemen perusahaan, bila memang layanan tadi berkualitas lebih rendah dari harapannya. Contohnya, layanan perbaikan mobil pribadi.
- Semakin ruwet dan sulitnya prosedur untuk menyampaikan ketidakpuasan atau keluhan, semakin kecil kemungkinan sang konsumen akan menyampaikan keluhannya langsung ke pihak manajemen. Biasanya di dalam hal ini konsumen mempertimbangkan biaya psikis (makan hati), waktu, sosial (mungkin menjadi malu), dan risiko fisik (kekerasan), sebelum ia mengajukan keluhannya langsung ke pihak manajemen.
- Persepsi konsumen tentang keuntungan yang akan diperoleh dengan mengajukan keluhan yaitu apakah keluhan akan membuatnya mendapat penggantian, pengurangan pembayaran yang

dikenakan kepadanya (*charge*), dan sikap minta maaf atau tidak, akan menentukan apakah ia menempuh cara menyampaikan keluhannya langsung atau tidak.

- Persepsi konsumen terhadap harga yang ia bayar kepada perusahaan untuk layanan yang diberikan yaitu semakin mahal suatu layanan di mata konsumen, semakin tinggi kemungkinan bahwa ia akan menyampaikan keluhan secara langsung kepada pihak manajemen bila memang dirasakan adanya kualitas yang tidak cocok dengan ekspektasinya.

Penelitian Bolling (1989)¹¹ terhadap 4 hotel di USA yang dikelompokkan menjadi *low budget image* (kelas melati), *mid-level* (bintang 1 atau 2) dan *luxury*, sangat menarik. Dari hasilnya diketahui bahwa reaksi konsumen tidak hanya sejenis, 40% dari konsumen yang mengeluh menghentikan pemakaiannya dan 67% menggunakan *negative word-of-mouth*. Kemudian, 45% pengguna *negative word-of-mouth* juga menghentikan pemakaiannya. Dari penelitian ini tidak terbukti perkiraan bahwa wanita lebih banyak menggunakan *negative word-of-mouth* dan mengajukan keluhan daripada pria. Namun terbukti peran karakteristik kepribadian, yaitu konsumen yang mengajukan keluhan memiliki ciri kepribadian yang lebih kuat daripada konsumen yang menggunakan *negative word-of-mouth*, dan yang menggunakan *negative word-of-mouth* lebih kuat daripada yang tidak melakukan apa pun. Selanjutnya, variabel "Pengalaman Penggunaan" memang berperan. Semakin sering seorang pelanggan menggunakan suatu layanan, semakin tinggi keinginan untuk menyampaikan keluhan secara langsung pada pihak manajemen jika ia merasa tidak puas.

Implikasi dan Rekomendasi Pemasaran

Dalam pemasaran layanan, setelah perencanaan dan implementasi, terdapat tugas pengendalian pemasaran. Tujuan utama sistem kontrol pemasaran, terutama pada usaha layanan adalah antara lain, mengeliminasi elemen-elemen yang menyebabkan ketidakpuasan kon-

sumen. Konsumen tidak mengharapkan layanan yang sempurna, akan tetapi mereka menginginkan perbaikan terhadap layanan yang tidak efisien dan mahal.

Jika konsumen menggunakan *negative word-of-mouth* atau menghentikan penggunaan layanan, pemasar tidak dapat mengetahui permasalahan yang menyebabkan ketidakpuasan. Theodore Levitt dari Harvard Business School menandakan "*One of the surest signs of a bad or declining relationship with a customer is the absence of complaints. Nobody is ever THAT satisfied, especially not over an extended period of time. The customer is either NOT being candid or NOT being contacted.*" (Suatu tanda yang pasti tentang hadirnya hubungan dengan konsumen yang buruk atau memburuk adalah ketiadaan keluhan. Tak mungkin ada orang yang begitu puasnya apa lagi untuk suatu periode yang berkelanjutan. Entah konsumen tidak blak-blakan atau mungkin tidak dikontak untuk menyampaikan keluhannya.)

Studi pada hotel di USA dari Bolling yang diuraikan di atas menunjukkan bahwa tamu akan menyampaikan keluhannya jika masalah yang mereka alami cukup penting atau mereka merasa merupakan tanggung jawab mereka untuk menyampaikan keluhan pada manajemen. Dengan demikian manajemen harus dapat membuat pelanggan merasa bahwa masalah yang mereka hadapi cukup penting, sehingga menjamin keluhan mereka akan mendapat perhatian.

Jelaslah, bahwa mengelola keluhan saja tidak cukup. Manajemen masih harus menangani masalah yang muncul dari *negative word-of-mouth* dari konsumen yang tidak melakukan apa pun, walaupun sudah mengalami ketidakpuasan.

Dalam mengumpulkan informasi tentang penyebab keluhan pelanggan, pihak pemasar perlu memperhatikan faktor kemudahan pelanggan dalam menyampaikan keluhan. Penyelesaian keluhan harus sederhana, cepat dan tidak merugikan pelanggan, agar pelanggan bersedia menyampaikan keluhan mereka.

Bagaimana relevansi studi di atas untuk situasi Indonesia tentunya masih harus dikaji lebih lanjut. Dari pengamatan sekilas sering kali para pemasar me-

kelompok pemasar dengan mengatakan "biasa.... konsumen selalu rewel" (lihat, Irvin Janis, Group Think, 1984).¹² Dengan kata lain, kesalahan dibebankan kepada pihak pelanggan.

Walaupun memang banyak pelanggan yang memiliki ekspektasi yang tidak wajar, namun sikap yang diambil para pemasar seperti diuraikan tadi membuat mereka tidak mendapat informasi yang cukup tentang kelemahan kualitas pelayanan mereka. Sementara ini sampai timbulnya studi lebih rinci tentang hal ini dapat dikatakan bahwa pemasar di bidang layanan perlu melakukan dua hal. Pertama, adalah mengelola ekspektasi dari calon konsumennya. Kedua, bila terjadi keluhan, agar diambil sikap positif dan tindakan nyata untuk mengatasinya secara bijaksana.

Tetapi apakah untuk situasi Indonesia memang keluhan tidak disampaikan karena kerumitan prosedur, atau karena corak kepribadian tertentu dari pelanggan, hal ini belum dapat dipastikan sampai munculnya suatu riset lapangan.

Catatan Kaki

¹ Philips Thompson, Glenn DeSouza, dan Bradley T. Gale. "The Strategic Management of Service Quality," *Pimsletter*, no. 33.

² *Business Week*, Maret 1990, hal. 8.

³ James F. Engel, dkk. *Consumer Behavior* (Dresden Press, 1992).

⁴ Ralph L. Day, Thomas Schachtzle, Klaus Grabicke, dan Fritz Staubach, "The Hidden Agenda of Consumer Complaining Behavior," dalam William Wilkie dan Ann Arbor, *Advances A Consumer Research*, edisi ke-6 (Mich.: Association for Consumer Research, 1979), hal. 105-110.

⁵ Landon E. Laird, Jr., "A Model of Consumer Complaint Behavior," dalam Ralph L. Day, editor, *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior* (Bloomington: Indiana University, 1977), hal. 91-94.

⁶ William E. Warren, "Relative Importance of Personal (Non-Marketer) and Non-Personal (Market Dominated) Information Sources in Adopting a Service Product," Kenneth D. Bahn, *Developments in Marketing Science*, 1988, edisi ke-11, hal. 345-349.

⁷ Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, edisi ke-2 (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), bab 9.

⁸ *Ibid*, hal. 35.

⁹ Claus Fornell, dan Robert A. Westbrook, "An Exploratory Study of Assertiveness, Aggressiveness, and Consumer Complaining Behavior," dalam William L. Wilkie dan Ann Arbor, *Advances in Consumer Research*, edisi ke-6 (Mich.: Association for Consumer Research, 1979), hal. 105-110.

¹⁰ Richins, Marsha L., "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study," *Journal of Marketing*, 1983, 47 (Winter), hal. 68-78.

¹¹ Claire Bolfing, "How do Customers Express Dissatisfaction, and What Can Service Marketers Do About It," *Journal of Marketing*, 1989, vol. 3, no. 2 (Spring).

¹² Irving Janis, "Group Think," 1984.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Emi, Iwan Widodo, Kianto, Lusiana dan Rioyono Heru yang telah membantu dalam proses penulisan artikel ini.

Dr. Robby Chandra adalah Faculty Member Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya.
