KEGAGALAN USAHA JASA DAN UPAYA PEMULIHANNYA

Oleh
Kartono (Fakultas Ekonomi Universitas Pekalongan)

ABSTRAK

Sebagaimana kita maklumi bersama bahwa bisnis jasa merupakan bisnisjasa merupakan bisnis yang sangat penting dan bermanfaat bagi kemajuan manusia.. Perkembangannya sangat menonjol terutama dengan adanya perubahan teknologi , makin kompleknya kebutuhan manusia , serta perubahan perilaku manusia. Idealnya jasa atau layanan disampaikan dengan benar sejak awal Apabila ini mampu diwujudkan maka klien atau pelanggan akan merasa puas. Permasalahannya adalah elemen manusia dalam proses penyampaian berbagai macam jasa relatif kuat peranannya . Sehingga kepuasan pelanggan amat sulit diwujudkan. Tujuan tulisan ini adalah untuk menyampaikan kepada khalayak yang bergerak dibidang usaha jasa untuk mencermati factor –faktor yang menyebabkan usahanya kurang sukses atau bahkan menjadi gagal. Menggunakan studi pustaka kami moncoba membahas Tipe-tipe kegagalan , jasa, (service failure) , factor utama penyebab kegagalan jasa, serta kategori kegaga;lan usaha jasa. Apabila terjadi ketidak puasan dalam konsumsi jasa perlu diketahui respon yanag ditimbulkannya dan bentuk komplain yang dilakukan pelanggan. Setiap pengelola jasa hendaknya berusaha mempertahankan pelanggan dengan jalinan-jalinan relasi dengan pelanggan, mendegar sedini mungkin keluhannya, menerima sumbangsaran guna pengembangan sampai mengatasi dengan efektif setiap komplain yang diajukan pelanggan Semua ini harus dilakukan demi kelangsungan hidup usahanya .

KATA KUNCI : Kegagalan usaha jasa

PENDAHULUAN

Pada saat kita membahas jasa kita perlu memahami bahwa istilah jasa (service) itu sulit didefinisikan. Dalam bahasa Indonesia kata *service* diartikan sebagai jasa, layanan atau servis. Dalam pengertian yang lebih luas jasa bisa sebagai produk utama seperti jasa layanan publik oleh pemerintah , antara lain Kantor Catatan Sipil, Kantor Pos, Kantor Pelayanan Jasa, Kantor Polisi dan sebagainya. Demikian juga di sektor nirlaba seperti sekolah, universitas, rumah sakit, panti asuhan, dan yayasan. Terkait dengan kegiatan bisnis kita kenal jasa perhotelan, penerbangan, perbankan, asuransi, konsultan dan sebagainya.Di sektor manufaktur, jasa menimbulkan pekerja jasa, seperti arsitek, penasehat hukum, psikolog, akuntan, konsultan manajemen dan sebagainya.

Pada dekade terakhir usaha jasa mengalami perkembangan pesat di berbagai sektor seperti pariwisata, sektor kesehatan, sektor telekomunikasi. Juga banyak produk dijual harus diikuti usaha jasa seperti pelayanan purna jual untuk mobil, komputer, TV kabel dan sebagainya.

Peningkatan kompleksitas kehidupan manusia menimbulkan jasa perorangan seperti manajer artis, ahli

gizi, penasehat finansial , penasehat spiritual, jasa penitipan anak, baby sister, binatu,serta makanan siap santap (fast food) juga berkembang akibat emansipasi wanita dalam angkatan kerja di semua sektor.

Usaha kegitan jasa bertujuan kepuasan pelanggan atau pengguna jasa. Idealnya setiap jasa disampaikan dengan benar. Jika hal ini mampu duwujudkan maka klien atau pelanggan akan puas. (Tjiptono, 2009)

Masalahnya unsur manusia dalam proses penyampaian berbagai macam jasa relatif kuat peranannya. Kepuasan pelanggan dalam berbagai penelitian sering tidak sampai 100% jika dibandingkan antara kinerja jasa dengan harapan. Dalam penyampaian jasa bisa terjadi kesalahan, masalah atau kegagalan. Apabila hal ini dibiarkan maka pengguna jasa akan kecewa, marah, tidak puas, menyebarkan berita negatif dari mulut ke mulut, beralih pemasok jasa dan bahkan menuntut penyedia jasa.

Pemulihan permasalahan tersebut di atas sangat penting jika perusahaan jasa tidak ingin berhenti atau mati. Pemulihan jasa merupakan faktor determinan yang signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Langkah mempertahankan jalinan relasi dengan pelanggan yang tidak puas dengan menerapkan kebijakan pemulihan jasa yang efektif menjadi fokus utama sebagian besar strategi retensi pelanggan. Pada hakekatnya pemulihan jasa merupakan tindakan yang dilakukan penyedia jasa untuk menyelesaikan masalah yang diakibatkan terjadinya kegagalan jasa untuk mempertahankan *customer's good will* (Lovelock, 2001). Sebelum kita melakukan pemulihan terhadap jasa yang mengalami kegagalan kita perlu identifikasi tipe – tipe kegagalan jasa.

Tipe – tipe kegagalan jasa , (Service Failure).

Walaupun organisasi jasa telah berusaha melakukan yang terbaik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atau kliennya, sering terjadi tetap saja kegagalan jasa sulit dihindarkan. Misalnya, keberangkatan dan kedatangan pesawat yang terlambat, sopir travel yang ugal-ugalan, hasil potong rambut yang tidak sesuai harapan dan sebagainya.

Menurut Denham (1998) dalam Tjiptono (2009) secara garis besar masalah-masalah yang dihadapi setiap perusahaan bisa ditelusuri dari 3 sumber utama.

1. 40% masalah dikarenakan oleh perusahaan sendiri , misal janji yang berlebihan.
2. 20% masalah disebabkan karyawan misal, berperilaku kasar dan tidak sopan.
3. 40% sisanya disebabkan pelanggan misal, tidak teliti membaca instruksi atau petunjuk yang diberikan.

Apabila perusahaan mengabaikan kegagalan bahkan menganggap sesuatu yang biasa, maka perusahaan bersangkutan akan mendapat masalah besar, bahkan bisa kehilangan bisnisnya. Kunci sukses bagi setiap perusahaan adalah bersikap proaktif dalam menekan setiap kemungkinan terjadinya kegagalan dan membekali karyawan dengan serangkaian alat pemulihan (recovery) yang afektif guna memperbaiki *service enconter* manakala terjadi kegagalan dalam memuaskan harapan pelanggan.

Faktor penyebab utama kegagalan jasa yang bersifat inheren dalam *service enconter* adalah:

- Karakteristik unik dari jasa yang membedakanya dari barang.
- Sifat intangibilitas menyebabkan perbandingan antara persepsi dengan harapan oleh pelanggan menjadi proses evaluasi yang subyektif.
- Sifat perishability menyebabkan penawaran dan permintaan jasa sangat sulit diselaraskan.Hal ini sering menjadikan penundaan layanan dari waktu ke waktu sehingga pekerja jasa maupun pengguna jasa kehilangan kesabaran.
- Karakteristik inseparabilitas menempatkan penyedia jasa berinteraksi langsung (face to face) dengan pelanggan. Interaksi langsung dan partisipasi pelanggan dalam proses produksi jasa sangat potensial menimbulkan berbagai macam masalah, terutama menyangkut kualitas jasa.
- Kegagalan jasa terjadi pada berbagai *critical incedent* dalam *service encounter*. Setiap *service encounter* terbentuk dari sejumlah *moment of fruth*, yaitu *moment* interaksi spesifik dan aktual antara pelanggan dengan karyawan penyedia jasa, terutama yang memuaskan dan tidak memuaskan, seperti perubahan skedul penerbangan tanpa pemberitahuan, kekeliruan dalam penanganan bagasi.

Kegagalan jasa pada umumnya dikelompokkan dalam tiga kategori berikut, (Bitner 1990)

1. **Respon karyawan terhadap kegagalan suatu penyampaian.**

Tipe ini merupakan kegagalan dalam penawaran jasa inti perusahaan. Dalam konteks usaha travel, contoh kegagalan semacam ini antara lain, kondisi kendaraan yang tidak nyaman , sopir yang ugal – ugalan, AC yang tidak dingin, toilet yang jorok dan sebagainya.

Secara garis besar kegagalan sistem penyampaian jasa terdiri atas respon karyawan terhadap tiga tipe kegagalan jasa;

a. Ketidaktersediaan jasa, berkenaan dengan tidak adanya layanan tertentu yang bisa tersedia (unavaitable service)
b. Layanan yang lambatnya keterlaluan, layanan atau karyawan yang dipersepsikan pelanggan sangat lambat penerbangan , makanan yang sudah dingin, pesawat yang kotor, bagasi yang keliru ditangani.

2. **Respon karyawan terhadap kebutuhan individu dan permintaan spesial pelanggan.**

Kebutuhan pelanggan baik yang sifatnya implisit maupun eksplisit. Kebutuhan implisit adalah kebutuhan pelanggan yang tidak diminta secara khusus namun sepatutnya diketahui penyedia jasa. Contoh jika ada perubahan jadwal penerbangan sebaiknya penumpang diberitahu. Sebaliknya kebutuhan eksplisit adalah kebutuhan yang memang jelas-jelas diminta misal *voucher* penginapan sehubungan penundaan jadwal penerbangan oleh perusahaan.

Secara garis besar kebutuhan dan permintaan pelanggan mencakup respon karyawan terhadap empat tipe kemungkinan kegagalan jasa.

- Kebutuhan spesial yaitu permintaan pada pertimbangan religius, medis, diet psikologis, bahasa atau sosiologis khusus. Contoh menyediakan makanan khusus vegetarian.
- Respon karyawan terhadap preferensi pelanggan menyangkut kemampuan karyawan memodifikasi sistem penyampaian jasa sehingga dapat memenuhi preferensi khusus pelanggan.
- Respon karyawan terhadap kesalahan pelanggan (Customer error). Contoh tamu yang mehilangkan kunci hotel.
- Respon karyawan terhadap pihak-pihak tertentu yang mengganggu pelanggan jasa pelanggan lainnya (disruptive others) berkenaan kemampuan karyawan dalam menenangkan situasi atau perselisihan antar pelanggan. Misal meminta penonton bioskop agar tenang dan tertib selama pertunjukan atau meminta perokok agar tidak merokok di ruangan restoran yang tidak boleh ada asap rokok.

3. Tindakan karyawan yang tidak cepat dan tidak diharapkan (unprompted and unsolicited employee actions).

Tipe ini menyangkut kejadian dan perilaku karyawan (yang baik maupun yang jelek) di mana semuanya tidak diharapkan pelanggan.

Tindakan-tindakan ini tidak diminta pelanggan dan juga tidak menjadi bagian dari sistem penyampaian jasa inti.

Kategori terdiri atas lima macam:

- Tingkat perhatian (level of attention) menyangkut sejauh mana tingkat respek karyawan terhadap pelanggan.
  Salah satu cara mewujudkan tingkat perhatian positif semisal upaya karyawan ”memanjakan” pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan mereka. Kebalikan dari ini adalah sikap karyawan yang acuh tak acuh atau mengabaikan pelanggan.
- Tindakan luar biasa (unusual action) yang mencerminkan kejadian positif dan negatif di mana karyawan merespon tindakan yang luar kebiasaan. Contoh kejadian positif semisal perhatian khusus pada hari ulang tahun pelanggan dan sikap sikap empati atas masalah atau musibah yang dialami pelanggan. Sedang contoh kejadian negatif antara lain ketidaksopanan atau tutur kata yang kasar.

- Norma kultural.
  Hal ini mengacu pada tindakan karyawan jasa yang secara positif memperkuat norma kultural (seperti kesamaan hak, keadilan dan kejujuran), serta yang melanggar norma masyarakat. Pelanggaran norma sosial meliputi perilaku diskriminatif, tindakan tidak jujur, seperti

berdusta dan mencuri, serta aktivitas lain yang dianggap tidak fair oleh pelanggan.

- *Gestalt*, yaitu evaluasi pelanggan yang dibuat secara holistik dan tidak memerinci atau menspesifikasikan kejadian individu yang dianggap gagal atau bermasalah.
  Contoh komentar pelanggan seperti "Tidak bisa dibayangkan betapa buruknya kami diperlakukan para karyawan perusahaan Anda" tanpa menyebut aspek kegagalannya.
- *Adverse conditions*, meliputi tindakan positif dan negatif karyawan dalam kondisi penuh tekanan (stressfull). Pelanggan akan sangat terkesan apabila ada karyawan perusahaan jasa yang bisa mengendalikan secara efektif situasi di mana hampir semua orang di sekitarnya sudah kehilangan akal misal *crew* pesawat yang mencoba menenangkan penumpang dalam pesawat yang mendarat darurat. Sebaliknya Nahkoda dan ABK yang meninggalkan kapal dan naik sekoci sebelum penumpang saat kapal akan tenggelam, kejadian ini sebagai tindakan negatif dan tidak bertanggung jawab.

Perilaku Komplain

Apabila terjadi ketidakpuasan, peluang terdapat empat kemungkinan respon pelanggan antara lain :

1. Tidak melakukan apa-apa maksudnya mereka tidak menyampaikan komplainnya kepada siapapun. Namun, kebanyakan di antara mereka praktis sudah beralih ke pemasok atau penyedia jasa lain.
2. Kemungkinan mereka berhenti membeli jasa perusahaan bersangkutan dan atau menyampaikan *negative*/*bad word of mouth* kepada keluarga, rekan sejawad atau orang dekat. Informasi negatif semacam ini biasanya mengalir cepat dan berdampak negatif pada citra perusahaan maupun sikap pelanggan terhadap penyedia jasa dan produknya. Akibatnya perusahaan bisa kehilangan banyak pelanggan potensial maupun pelanggan saat ini beralih ke pesaing.
3. Kemungkinan pelanggan menyampaikan komplain langsung atau meminta kompensasi kepada perusahaan maupun penyalurnya.
   Kalau pelanggan komplain sesungguhnya perusahaan memperoleh "berkah tersembunyi (blessing in disguise)". Komplain bisa menjadi umpan balik berharga dan bila komplain ditangani secara efektif dan memuaskan, maka konsumen yang semula tidak puas bisa berubah menjadi puas dan akan tetap membeli jasa perusahaan.
4. Kemungkinan yang lain adalah mengadu lewat media

massa misal menulis surat pembaca, mengadu ke lembaga konsumen, atau instansi pemerintah. Ini adalah bentuk komplain yang paling ditakuti perusahaan.

Komunikasi pemasaran dan *public relations* memegang peranan vital mengantisipasi dan menangani kemungkinan terjadinya bentuk komplain.

Menurut Singh (1990) dalam Tjiptono (2009) bahwa terdapat empat tipe respon terhadap ketidakpuasan antara lain :

1. *Passives*
   Kelompok jarang mengambil tindakan bila merasa tidak puas. Mereka merasa tidak ada manfaat dan norma pribadi mereka tak mendukung aktivitas komplain.
2. *Voices*
   Kelompok jarang melakukan *public action* sebaliknya mereka memilih melakukan *direct action* yaitu komplain langsung ke perusahaan/penyedia jasa karena menurut mereka ada manfaat sosial dan kepribadian mereka mendukung.
3. *Irotes*
   Kelompok yang meyakini bahwa komplain memiliki manfaat sosial. *Private action* di atas tingkat rata-rata walau *direct action* rendah.
4. *Activists*
   Kelompok yang cenderung melakukan *private*, *direct,* dan *public action*. Mereka sangat yakin bahwa komplain member manfaat sosial dan kepribadian mereka mendukung.

PENUTUP

Layanan jasa bertujuan memberikan kepuasaan bagi pengguna jasa yang pada akhirnya menimbulkan loyalitas pelanggan. Perusahaan pemasok jasa terdiri dari sarana, prasarana, serta karyawan akan berhadapan dengan pengguna jasa yang umumnya manusia. Elemen manusia dalam proses penyampaian berbagai macam jasa relatif kuat peranannya. Oleh karena itu kepuasan pelanggan 100% sering kali amat sulit terwujud.

Semua ini dalam upaya mempertahankan jalinan-jalinan relasi dengan pelanggan yang tidak puas perlu dilaksanakan. Kebijakan pemulihan jasa yang efektif harus menjadi fokus utama strategi retensi pelanggan untuk mempertahankan *customer's poodevill*. Adanya ketidakpuasan pelanggan karena kegagalan layanan jasa.

DAFTAR PUSTAKA

Bitner, M.J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4 (October), pp. 69-82.

Lovelock, C.H. (2001), *Services Marketing: People, Technology*, Strategy, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tjiptono, F. (2006), *Pemasaran Jasa, Edisi 2*. Malang: Bayumedia Publishing.

Tjiptono, F. (2009), *Service Marketing: Esensi & Aplikasi*. Yogyakarta: Penerbit Marknesis.