



FOKUS

**JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BANDUNG**

ISSN: 1411-1594

VOLUME 3 NO.1, AGUSTUS 2001

Penilaian Atas Koperasi Konsumsi

Rafael G. Aida W., S.E.

Sistem Informasi Manajemen Dan
Permasalahannya Di Indonesia

Dini Arwati, S.E., Ak.

Manfaat Studi Kelayakan Proyek Dan
Analisa Aspek-Aspek Studi Kelayakan Proyek

Nia Kaniawati, S.E.

Strategi Pelayanan Sebagai Upaya
Mempertahankan Bisnis Jasa Di Masa Sulit

Suskim Riantini, S.E.

Penilaian Kesehatan Bank

Lia Amaliawati, S.E.



**Unit Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BANDUNG**

STRATEGI PELAYANAN SEBAGAI UPAYA MEMPERTAHANKAN BISNIS JASA DI MASA SULIT

SUSKIM Riantani, S.E.

I. PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi informasi dewasa ini telah memicu semakin berkembangnya bisnis pada sektor jasa. Di Indonesia perkembangan sektor jasa berlangsung pesat. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya persentase sektor jasa dalam Produk Domestik Bruto, yaitu dari 37,3% pada tahun 1983 menjadi 42,4% pada tahun 1993, (Fandi, 1998). Kenyataan ini mendorong semakin ketatnya persaingan bisnis dalam sektor ini.

Situasi persaingan yang ketat dapat menyebabkan perusahaan sulit meningkatkan jumlah pelanggannya. Di pasar yang sudah ada, terlalu banyak produk jasa dengan berbagai keunggulan serta nilai lebih yang ditawarkan oleh para pesaing, sehingga sulit bagi perusahaan untuk merebut pangsa pasar pesaing. Di lain pihak, untuk memasuki pasar baru memerlukan biaya cukup besar. Penelitian menunjukkan bahwa biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelanggan baru lima kali lebih besar dari biaya untuk mempertahankan pelanggan. *The cost of attracting a new customer is estimated to be five times the cost of keeping a current customer happy*, (Kotler, 1997).

Oleh karena itu alternatif yang lebih baik adalah melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan pasar yang sudah ada. Salah satunya dengan usaha meningkatkan kesetiaan pelanggan, yaitu melalui pemberian pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan. Hal ini mengingat bahwa pada umumnya sifat dari proses jasa memerlukan tingkat kontak pelanggan yang tinggi, (Murdick, 1990). Kesetiaan pelanggan akan menjadi kunci sukses, tidak hanya dalam jangka pendek tetapi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Kesetiaan pelanggan memiliki nilai strategis bagi perusahaan.

Adanya pelanggan yang kesetiannya rendah dan mudah terpengaruh oleh jasa yang ditawarkan pesaing, menuntut manajemen untuk segera tanggap terhadap hal ini. Terlebih

kalau dari riset pasar menunjukkan bahwa kelompok ini cukup besar. Adanya sikap yang rendah dan perilaku pembelian ulang yang sangat rendah menuntut perusahaan menelusuri lebih jauh faktor penyebabnya. Rendahnya sikap yang berakibat pada rendahnya perilaku pada bisnis jasa, umumnya terjadi karena pelanggan kecewa akan pelayanan yang diberikan. Dalam hal ini pemasar perlu memahami apa yang diharapkan oleh pelanggan.

Usaha apakah yang perlu dilakukan bagi kelompok pelanggan yang potensial untuk ditingkatkan kesetiannya atau yang prospektif bagi perusahaan? Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah memberikan pelayanan yang lebih baik seperti yang diinginkan pelanggan, sehingga pelanggan puas. Kepuasan ini penting sekali karena rasa puas dapat meningkatkan sikap dan perilaku pembelian/kunjungan ulang. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat memberikan kepuasan melalui pelayanan yang diberikan.

Dengan memberikan pelayanan yang superior yang melebihi harapan pelanggan, diharapkan mereka akan puas. Seperti yang dinyatakan Parasuraman (Yazid, 1999); agar pelayanan yang diberikan berkualitas, maka perusahaan perlu memperhatikan lima dimensi kualitas layanan yang meliputi dimensi *tangibles* (penampilan dari fasilitas fisik, peralatan, personil, dan sarana komunikasi), *reliability* (kemampuan untuk memberikan pelayanan seperti yang dijanjikan dan akurat), *responsiveness* (kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan sesegera mungkin), *assurance* (memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk dapat memberikan pelayanan yang baik), serta *empathy* (kesopanan, penghargaan, kemampuan untuk melakukan hubungan personal, bersahabat dan ramah). Dengan memberikan pelayanan yang berkualitas diharapkan perusahaan dapat mempertahankan pelanggannya. Usaha ini

akan mendatangkan sukses besar sebagai upaya mempertahankan bisnis dalam jangka panjang.

II. PERMASALAHAN

Kunci utama keberhasilan suatu bisnis jasa terletak pada cara perusahaan jasa tersebut memperlakukan pelanggannya. Salah satu sifat penting dari proses jasa adalah tingginya kontak pelanggan, yaitu hubungan yang terjadi antara karyawan dan orang-orang yang terlibat dalam pemberian jasa dengan pelanggan. Dalam kontak ini, pelanggan dapat menilai apa saja yang dilakukan penyedia jasa serta pelayanan yang bagaimana yang mereka berikan. Jika pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan yang mereka terima, maka akan berakibat pelanggan kecewa dan mungkin mereka akan beralih pada pesaing, yang menurutnya dapat mewujudkan harapan-harapannya.

Mengingat pentingnya masalah pelayanan dalam bisnis jasa ini, maka permasalahan terletak pada: hal-hal apakah yang perlu diperhatikan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan, serta upaya dan strategi apakah yang dapat dilakukan perusahaan dalam pelayanan pada pelanggannya.

III. PEMBAHASAN

Sebelum melangkah lebih jauh pada pembahasan mengenai hal-hal yang harus diperhatikan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, perlu diketahui lebih dulu apa yang dimaksud dengan pelayanan.

Menurut Endar dalam bukunya "Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa", 1999, "pelayanan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain (konsumen, pelanggan, tamu, klien, pasien, penumpang, dan lain-lain) yang tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani". Dalam hal ini terjadi komunikasi batin antara kedua pihak, dan kepuasan yang diperoleh tergantung pada situasi saat terjadinya interaksi pelayanan tersebut. Jika dalam upaya saling memuaskan tersebut tidak terjadi hubungan timbal balik, kesinambungan pada interaksi berikutnya dapat terhambat. Lebih lanjut

Endar menyebutkan bahwa," secara umum kita dapat mengartikan mutu pelayanan sebagai suatu tindakan seseorang terhadap orang lain melalui penyajian produk atau jasa sesuai dengan ukuran yang berlaku pada produk/jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan orang yang dilayani". Dengan demikian maka kualitas jasa pada dasarnya berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaianya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Pembahasan berikut akan mengacu pada pendapat Endar.

3.1 Layanan Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan

Menurut Lovelock, layanan pelanggan dapat diklasifikasikan menjadi delapan kelompok (Fandi, 1997), yaitu sebagai berikut:

1. Informasi, misalnya jalan/arrah menuju lokasi produsen, jadwal atau skedul penyampaian produk/jasa, harga, instruksi mengenai cara menggunakan produk inti atau layanan pelengkap, peringatan (*warnings*), dan sebagainya.
2. Konsultasi, seperti pemberian saran, *auditing*, konseling, dan konsultasi manajemen.
3. *Order taking*, meliputi aplikasi atau pendaftaran (keanggotaan di klub atau program tertentu; jasa langganan), jasa berbasis kualifikasi, *order entry*, dan reservasi.
4. *Hospitality*, di antaranya sambutan, toilet dan kamar kecil, perlengkapan kamar mandi, fasilitas menunggu (majalah, koran, ruang tunggu), transportasi, dan sekuriti.
5. *Caretaking*, terdiri atas perhatian dan perlindungan atas barang milik pelanggan (parkir kendaraan, titipan tas, dan lain-lain), serta perhatian dan perlindungan atas barang yang dibeli pelanggan (pengemasan, transportasi, instalasi, dan lain-lain).
6. *Exceptions*, meliputi permintaan khusus sebelum penyampaian produk, menangani komplain/saran, pemecahan masalah termasuk masalah dengan staf atau pelanggan lainnya.
7. *Billing*, meliputi laporan rekening periodik, faktur untuk transaksi individual, laporan verbal mengenai jumlah rekening, *self-billing*.

8. Pembayaran, berupa swalayan oleh pelanggan, pelanggan berinteraksi dengan personil perusahaan yang menerima pembayaran, pengurangan otomatis atas rekening nasabah, serta kontrol dan verifikasi.

Untuk mewujudkan dan mempertahankan kepuasan pelanggan, organisasi juga harus melakukan empat hal (Fandi, 1997), yaitu:

- (1). Mengidentifikasi siapa pelanggannya.
- (2). Memahami tingkat harapan pelanggan atas kualitas.
- (3). Memahami strategi kualitas layanan pelanggan.
- (4). Memahami siklus pengukuran dan umpan balik dari kepuasan pelanggan.

3.2 Karakteristik Kepribadian dalam Pelayanan

Kepribadian senantiasa berkembang dan mengalami perubahan sepanjang waktu. Berikut ini beberapa ciri perkembangan kepribadian manusia yang merupakan kunci dalam manajemen pelayanan:

- Kepribadian berkembang terus-menerus sepanjang kehidupan manusia.

Pengalaman yang diperoleh dari pembelajaran maupun interaksi sosial akan memperkaya dan menyebabkan berkembangnya kepribadian seseorang.

- Tiap individu memiliki pola kepribadian masing-masing, yang bersifat unik dan berbeda dengan yang lainnya.
- Kepribadian individu tidak bersifat statis, tetapi dinamis. Kedinamisan ini dapat disebabkan oleh pengaruh lingkungan sosial maupun internal pribadi.

Dengan dasar itu maka kepribadian seseorang dapat dibentuk. Para penyedia jasa memiliki tuntutan tugas dan fungsi memberikan pelayanan kepada pelanggan, oleh karena itu secara terpadu pihak manajemen maupun karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan hendaknya memiliki kepribadian yang baik, menarik, dan menyenangkan.

3.2.1 Kepribadian petugas pelayanan

Seorang petugas yang dalam pekerjaannya secara langsung berhadapan dengan tamu harus siap secara fisik maupun mental sebelum memulai

pekerjaan tersebut. Ketidaksiapan dalam hal ini akan berpengaruh besar pada hasil kerja dan kepuasan tamu.

Perkembangan kemampuan dalam melayani seseorang dalam industri jasa tidak tumbuh begitu saja, melainkan melalui sebuah proses yang harus diupayakan. Dunia pelayanan merupakan dunia dimana seseorang bekerja secara profesional dalam melayani manusia lain sesuai dengan bidang kerjanya. Setiap manusia memiliki keunikan tersendiri yang tersembunyi dalam dirinya. Bagaimana ia dapat mewujudkan segala potensi yang ada dalam dirinya akan tergantung pada sikap dan kepribadiannya, lingkungan yang mengajarkan individu itu untuk berkembang, serta tergantung pada seberapa besar individu itu merasa perlu belajar untuk bisa berkembang. Dalam hal ini pihak manajemen dituntut untuk dapat menciptakan suasana yang kondusif, memotivasi, dan memberikan pelatihan yang memadai.

3.2.2 Sikap positif, etika, dan komunikasi efektif dalam pelayanan

Dalam dunia bisnis jasa, sikap positif perlu ditanamkan pada setiap individu yang terlibat di dalamnya. Sikap positif tersebut meliputi: berpikir positif, bertindak positif, memandang sesuatu secara positif, dan menghilangkan prasangka buruk terutama terhadap tamu, pelanggan atau pengunjung.

Dalam dunia kerja yang berhubungan dengan pelayanan, etika pribadi maupun etika sosial perlu dikembangkan secara baik agar pelayanan yang diberikan kepada pelanggan juga bernilai baik. Jika petugas pelayanan lupa menempatkan etika pada saat menghadapi pelanggan, maka pelanggan akan memberikan respons yang kurang baik selama proses berlangsung.

Disamping itu para petugas pelayanan yang berhubungan langsung dengan pelanggan diharapkan menguasai teknik komunikasi yang sederhana namun efektif yang akan menimbulkan saling pengertian antara kedua belah pihak. Kunci komunikasi efektif dalam pelayanan adalah mencoba mengerti dan melakukan tindakan untuk memuaskan keinginan pelanggan.

3.3 Komitmen terhadap Pelayanan

Memberikan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan tidak hanya menjadi tanggung jawab petugas pelayanan yang langsung berhubungan dengan pelanggan, melainkan juga tugas pihak manajemen. Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa budaya layanan prima dibentuk oleh sikap karyawan dan sikap manajemen perusahaan. Menjadikan pelanggan sebagai "raja" dan memberikan yang terbaik sehingga mereka puas harus menjadi komitmen bersama antara pihak karyawan dan manajemen atau pimpinan perusahaan.

Menurut Parasuraman (Usahawan, 1998), ada empat karakteristik penting yang perlu dimiliki pimpinan, yaitu *service vision*, komitmen pada standar tinggi, *in-the field leadership style*, dan *integrity*. Pimpinan yang memiliki *service vision*, yang melihat kualitas pelayanan sebagai kunci sukses dan bagian yang integral dari manajemen amat dibutuhkan bagi terciptanya iklim yang kondusif untuk komitmen pada pelayanan. Sedangkan standar tinggi diperlukan untuk memberikan inspirasi kepada seluruh jajaran manajemen untuk selalu memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Dan *in-the field-leadership style*, yang secara suka rela mau turun ke lapangan, ke pasar, ke pelanggan, ke distributor, dan lain-lain untuk mengetahui masalah-masalah apa yang terjadi di lapangan sekaligus memecahkannya sangat diperlukan. Terakhir adalah integritas sebagai salah satu karakteristik yang dituntut dalam bekerja secara profesional merupakan hal yang esensial yang mendukung semua aktivitas yang akan dilakukannya.

Dengan demikian, keberhasilan usaha meningkatkan loyalitas pelanggan tergantung pada sejauh mana komitmen dari manajemen secara keseluruhan untuk memberikan superior value termasuk pelayanan yang superior bagi pelanggannya secara konsisten dari waktu ke waktu.

3.4 Strategi Layanan Prima (*Customer Care*)

Konsep strategi diambil dari Glueck & Jauch 1984, yang mengatakan bahwa: "A strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of

the environment, and that is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved through proper execution by the organization". Yang berarti, "Strategi adalah rencana yang disatukan/digabungkan, luas dan terpadu, yang menghubungkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan, dan yang dirancang/didesain untuk menjamin tujuan-tujuan pokok/utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi." Berdasarkan konsep tersebut maka pembahasan mengenai strategi yang dapat dilakukan oleh penyedia jasa untuk mempertahankan bisnisnya melalui upaya pelayanan dengan standar tinggi, akan ditinjau berdasarkan pendapat beberapa ahli.

Konsep layanan prima dikemukakan oleh Endar, 1999, bahwa yang dimaksud dengan layanan prima (*customer care*) adalah kemampuan maksimal seseorang dalam berhubungan dengan orang lain dalam hal pelayanan. Memberikan pelayanan secara prima kepada pelanggan mempunyai tujuan untuk memenangkan persaingan. Pada tingkat persaingan bisnis yang sudah sangat tinggi, menonjolkan fasilitas fisik saja tidak cukup. Dalam hal ini yang lebih penting adalah bagaimana memberikan pelayanan yang menimbulkan kepuasan pelanggan sehingga pada akhirnya pelanggan akan loyal.

Layanan prima adalah upaya maksimal yang mampu diberikan oleh petugas pelayanan dari suatu perusahaan jasa untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan sehingga tercapai suatu kepuasan. Tujuan dasar dari layanan prima adalah untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan jasa agar dapat tetap eksis dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat. Upaya-upaya peningkatan ini bisa diterapkan pada sistem operasi, bentuk dan desain barang cetakan, tata ruang, temperatur udara di ruang tunggu, kecepatan dan ketepatan menyelesaikan transaksi, dan lain-lain, dalam skala makro maupun mikro.

3.4.1 Budaya layanan prima

Menganggap layanan prima sebagai suatu budaya berarti melakukan

kegiatan layanan sebagai suatu hal yang membanggakan dengan nilai-nilai luhur yang dijunjung tinggi. Budaya layanan prima adalah sebuah budaya yang kuat yang mewarnai sifat hubungan antara suatu industri jasa dan pelanggannya dan dapat menjadi sarana yang sangat baik untuk memperoleh dan memenangkan perhatian pelanggan pengguna jasa tersebut.

Budaya layanan prima dibentuk oleh sikap karyawan dan manajemen perusahaan industri jasa. Budaya layanan prima mengutamakan kepuasan pelanggan.

3.4.2 Sikap layanan prima

Industri jasa termasuk dalam apa yang disebut *people business*, yakni sebuah bisnis yang keberhasilannya sangat tergantung pada orang-orang yang terlibat dalam bisnis tersebut. Yang dimaksud dengan orang-orang adalah mereka yang memiliki kualitas.

Sikap layanan prima berarti pengabdian yang tulus terhadap bidang kerja dan yang paling utama adalah kebanggaan atas pekerjaan. Sikap layanan prima adalah *right or wrong is my corporate*, yang berarti bahwa tetap berusaha menjaga martabat dan nama baik perusahaan tempat bekerja.

3.4.3 Sentuhan pribadi layanan prima

Layanan prima sangat memperhatikan individu sebagai pribadi yang unik dan menarik. Setiap pelanggan memiliki sifat yang dapat membuat para petugas bahagia atau kecewa. Sentuhan pribadi mengarahkan para petugas pelayanan untuk berpikir bahwa memperlakukan orang lain sebagai mana kita memperlakukan diri kita sendiri perlu selalu dipraktekkan.

Yang diutamakan dalam layanan prima bukanlah slogan-slogan untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan, melainkan bentuk nyata pelayanan yang sebelumnya sudah diberikan dalam pelatihan dan dapat diterapkan pada saat praktek di lapangan, ketika berhubungan langsung dengan pelanggan.

3.4.4 Pelatihan layanan prima

Sebelum memulai pelatihan bagaimana menghadapi pelanggan,

petugas pelayanan harus menguasai lebih dulu dasar-dasar pelayanan, yang meliputi: memfokuskan perhatian pada tamu, memberikan pelayanan yang efisien, menaikkan harga diri tamu, membina hubungan harmonis dengan tamu, memberikan penjelasan dan informasi, mengenali kemauan tamu, dan mengalihkan permasalahan.

Bentuk pelatihan interaksi dengan pelanggan secara langsung meliputi: pelayanan normal (dasar), melayani lebih dari seorang pelanggan pada saat bersamaan, melayani pelayanan yang tertunda, melayani pembayaran yang bermasalah, melayani pemesanan, melayani pelanggan yang tidak sabar, melayani transaksi pembayaran, melayani pelayanan yang tidak dapat diberikan, melayani pembatalan pemesanan, dan melayani tamu yang banyak permintaan.

Setelah menyelesaikan program pelatihan, petugas pelayanan diharapkan memperoleh peningkatan ketrampilan dalam melayani pelanggan, antara lain:

- mampu meningkatkan kepuasan pelanggan
- mampu mengatasi situasi yang sulit dengan lebih baik
- pertumbuhan pribadi yang memberikan rasa puas dalam melayani pelanggan.

3.5 Alternatif Strategi Pelayanan Lainnya

Terdapat dua alternatif strategi yang dikemukakan oleh Fandi Tjiptono, 1998.

1. Strategi *Superior Customer Service*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini berusaha menawarkan pelayanan yang lebih unggul dari pada pesaingnya. Untuk mewujudkannya memang dibutuhkan biaya yang besar, kemampuan sumber daya manusia, dan usaha yang gigih. Meskipun demikian, melalui pelayanan yang lebih unggul, perusahaan yang bersangkutan dapat membebaskan harga yang lebih tinggi pada jasanya. Akan ada kelompok konsumen yang tidak berkeberatan dengan harga mahal tersebut. Selain itu dengan pelayanan superior akan meraih laba dan tingkat pertumbuhan yang lebih besar daripada pesaingnya yang memberikan pelayanan inferior. Contoh penerapan strategi ini adalah distributor komputer

memberikan pelayanan konsultasi gratis seputar permasalahan komputer, lembaga pendidikan kursus tertulis memberikan kesempatan kepada setiap calon peserta untuk mencoba modulnya selama jangka waktu tertentu, dan banyak lagi contoh lainnya.

2. Strategi *Unconditional Guarantees/Extraordinary Guarantees*

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan jasa dapat mengembangkan *augmented service* terhadap *core service*-nya, misalnya dengan merancang garansi tertentu atau dengan memberikan pelayanan purnajual yang baik. Pelayanan purnajual ini harus pula menyediakan media yang efisien dan efektif untuk menangani keluhan. Meskipun hanya membiarkan konsumen melepaskan emosinya, itu sudah cukup baik. Minimal persepsi terhadap kepuasan dan kawajaran akan meningkat jika perusahaan mengakui kesalahannya dan menyampaikan permohonan maaf, serta memberikan semacam ganti rugi yang berharga bagi konsumen.

Strategi *unconditional guarantees* berintikan komitmen untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan yang pada gilirannya akan menjadi sumber dinamisme penyempurnaan kualitas jasa dan kinerja perusahaan. Selain itu juga akan meningkatkan motivasi para karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya.

Strategi berikutnya dikemukakan oleh Endar Sugiarto, 1999. Berbagai cara dan strategi yang rasional dapat ditempuh oleh perusahaan dalam upaya mencapai tujuan dan mempertahankan bisnisnya dari ancaman persaingan. Strategi tersebut dikenal dengan "strategi internal".

Strategi internal mengacu pada perbaikan-perbaikan dari dalam perusahaan itu sendiri. Strategi ini sebenarnya banyak digunakan dalam bidang kemiliteran terutama dalam keadaan perang, yaitu bagaimana cara memenangkan peperangan. Strategi tersebut dapat disimulasikan dalam bisnis. Namun demikian strategi atau siasat bisnis bukan berarti keberhasilan dengan cara menghancurkan segala yang

menghadang di depan, melainkan dengan cara menyiasati persoalan dengan tetap selaras, serasi, seimbang dengan lingkungan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam bisnis baik dalam berurusan dengan pelanggan, mitra bisnis, pesaing, maupun hukum. Strategi internal dapat berupa:

1. Peningkatan Kualitas dan Produktivitas (*Quality and Productivity Improvement*)

Untuk mengetahui tingkat kualitas suatu jasa diperlukan adanya standar. Bila perusahaan belum memiliki standar, dapat dipastikan bahwa tidak ada kualitas yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Ketatnya persaingan menyebabkan beberapa perusahaan kehilangan kendali dan percaya diri, akibatnya ia dapat dimanipulasi oleh pasar. Perusahaan yang sudah stabil dan memiliki standar kualitas yang jelas tidak akan mudah diatur oleh pasar.

Meningkatkan kualitas pelayanan berarti melakukan suatu tindakan dalam kategori

"more than the expectation of the guest." Misalnya, jika standar pelayanan menunjukkan bahwa penjemputan tamu di bandara paling lambat adalah pada waktu pesawat mendarat, status *"more than expectation"* dapat dicapai apabila petugas telah berada di bandara 15 menit sebelum pesawat mendarat.

2. Perbaikan Mental Kerja (*Mentality Improvement*)

Cara terbaik agar bisnis berjalan lancar adalah menganggap bahwa para karyawan adalah mitra kerja. Menempatkan mereka pada tempat yang layak berarti menciptakan dukungan yang besar terhadap perusahaan. Berjalan pada satu visi dan persepsi yang sama membuat perusahaan dapat mempertahankan diri dari persaingan bisnis.

3. Menjalin Persahabatan dengan Pelanggan

Setiap melayani klien, petugas harus selalu menganggap bahwa mereka adalah sahabat. Bila dianggap sebagai sahabat dan diperlakukan dengan penuh hormat dan profesional, pelanggan akan merasa nyaman. Menjadi sahabat bagi

pelanggan berarti kita lebih memperhatikan mereka, ingin mengetahui lebih banyak hal-hal yang menjadi kesenangan dan ketidaksesuaian mereka. Bila selalu beranggapan bahwa pelanggan adalah sahabat, kemudahan akan menghampiri. Pada akhirnya pelanggan akan mempunyai keterikatan batin dan emosional, sehingga mereka tidak dengan mudah memutuskan untuk pindah ke pesaing. Mempunyai pelanggan yang loyal adalah kunci keberhasilan dalam mempertahankan bisnis dalam kondisi apapun.

Strategi mana yang paling tepat diterapkan, tergantung pada kekuatan dan keunggulan yang dimiliki perusahaan juga mempertimbangkan kelemahan internal perusahaan. Bila perusahaan telah

menjalankan strateginya dengan baik dan memiliki konsep yang jelas mengenai jasa yang diberikan serta dapat menciptakan loyalitas pelanggan sehingga pelanggan mempunyai ketergantungan yang tinggi terhadap perusahaan, maka perusahaan akan dapat bertahan di tengah ancaman persaingan bisnis.

Strategi pelayanan berikut ini dikemukakan oleh Fandi Tjiptono, 1997. Pada prinsipnya, ada tiga kunci memberikan layanan pelanggan yang unggul.

1. Kemampuan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Termasuk di dalamnya memahami tipe-tipe pelanggan.

Tipe-tipe Pelanggan Menurut Tangga Loyalitas

TIPE	DEFINISI
1. PROSPECT	Orang-orang yang mengenal bisnis (barang atau jasa) suatu perusahaan, tetapi belum pernah masuk tokonya, serta belum pernah membeli barang/jasa perusahaan tersebut.
2. SHOPPER	Prospek yang telah yakin untuk mengunjungi toko, paling tidak satu kali, tetapi pembeliannya masih belum membuat keputusan membeli, dan perusahaan hanya memiliki sedikit kesempatan untuk mempengaruhi mereka.
3. CUSTOMER	Orang yang membeli barang atau jasa perusahaan
4. CLIENT	Orang yang secara rutin membeli barang atau jasa perusahaan
5. ADVOCATES	Pelanggan yang sedemikian puasnya dengan barang atau jasa perusahaan, sehingga ia akan menceritakan kepada siapa saja tentang betapa memuaskannya barang/jasa perusahaan tersebut.

2. Pengembangan database yang lebih akurat daripada pesaing (mencakup data kebutuhan dan keinginan setiap segmen pelanggan dan perubahan kondisi persaingan).

3. Pemanfaatan informasi-informasi yang diperoleh dari riset pasar dalam suatu kerangka strategik. Kerangka ini diwujudkan dalam pengembangan *relationship marketing*.

Transaction Marketing versus Relationship Marketing

TRANSACTION MARKETING	RELATIONSHIP MARKETING
• Berfokus pada penjualan tunggal. • Orientasi pada karakteristik produk. • Jangka waktu pendek. • Hanya sedikit perhatian dan penekanan pada aspek layanan pelanggan. • Komitmen terhadap pelanggan relatif terbatas. • Kontak dengan pelanggannya moderat. • Kualitas terutama merupakan perhatian dan tugas bagian produksi.	• Berfokus pada <i>customer retention</i>. • Orientasi pada manfaat produk. • Jangka waktu panjang. • Layanan pelanggan sangat diperhatikan dan ditekankan. • Komitmen terhadap pelanggan sangat tinggi. • Kontak dengan pelanggan sangat tinggi. • Kualitas merupakan perhatian semua orang.

IV. KESIMPULAN

Strategi merupakan rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mempertimbangkan kekuatan/keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman lingkungan. Perusahaan yang ingin tetap bertahan harus mempunyai formulasi strategi yang dapat diimplementasikan.

Selain harus memikirkan mengenai strategi apa yang dapat diterapkan dalam mempertahankan bisnisnya, para penyedia jasa sebaiknya mengetahui lebih dulu dasar-dasar pelayanan terhadap pelanggan. Dasar-dasar pelayanan ini menekankan pentingnya arti ketrampilan dasar yang diperlukan untuk menciptakan pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggan. Kenangan pelayanan ini perlu diingat oleh setiap karyawan/petugas pelayanan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Banyak perusahaan jasa yang kehilangan pelanggannya karena masalah pelayanan. Pelanggan lebih memilih perusahaan jasa yang dapat memberikan harapan-harapan akan rasa tentram, bahagia, nyaman, dan tenang. Pelanggan akan menyatu dengan perusahaan jasa tersebut. Jika perusahaan sudah melakukan yang terbaik bagi pelanggan sehingga selalu diingat oleh pelanggan, maka perusahaan tidak perlu khawatir menghadapi persaingan karena pelanggan sudah menyatakan kesetiaannya (*loyalty*).

Kunci keberhasilan perusahaan jasa untuk dapat mempertahankan bisnisnya dari ancaman persaingan terletak

pada komitmen bersama antara pihak-pihak yang terlibat dalam penyediaan jasa. Bagaimana perusahaan dapat memberikan standar pelayanan yang tinggi tergantung pada perusahaan itu sendiri. Hal ini akan membawa konsekuensi bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pelanggan dan pihak lainnya yang mempunyai keterkaitan dengan perusahaan, seperti: pemilik, mitra bisnis, maupun vendor.

Komitmen pada pemberian pelayanan yang superior atau pelayanan prima sebagai strategi yang terpilih akan membawa dampak yang menguntungkan bagi perusahaan. Keuntungan tersebut dapat berupa terciptanya pelanggan yang mempunyai loyalitas yang tinggi kepada perusahaan. Pelanggan dengan tingkat loyalitas yang tinggi tidak akan mudah beralih kepada pesaing walaupun pesaing menawarkan produk atau jasa dengan keunggulan-keunggulannya. Pelanggan yang loyal pada akhirnya akan mempunyai ketergantungan yang tinggi kepada perusahaan. Ketergantungan tersebut tidak hanya semata-mata karena jasa yang mereka butuhkan akan tetapi lebih kepada pelayanan yang menyertai jasa yang mereka terima.

Pada akhirnya, strategi pelayanan apa yang paling tepat diterapkan untuk membentuk pelanggan yang loyal dan mempertahankan pelanggan yang berarti pula mempertahankan bisnis, tergantung pada komitmen antara karyawan dan pimpinan serta tergantung pula pada kekuatan/keunggulan yang dimiliki oleh

perusahaan itu sendiri. Strategi yang terbaik adalah strategi yang dapat dilaksanakan dan dapat membentuk suatu team yang bekerja mencapai tujuan, visi, misi, dan persepsi yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

Endar Sugiarto, Ir., MM, 1999, **Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Fandy Tjiptono, 1998, **Manajemen Jasa**, Edisi Pertama, ANDI, Yogyakarta.

Fandi Tjiptono, 1997, **Prinsip-Prinsip Total Quality Service**, Edisi Pertama, ANDI, Yogyakarta

Fitzsimmons, James A., Mona J. Fitzsimmons, 1994, **Service Management for Competitive Advantage**, McGraw-Hill Inc, Singapore.

Glueck, William F., Lawrence R. Jauch, 1984, **Strategic Management and**

Business Policy, Second Edition, McGraw-Hill, Inc, Singapore.

Kotler, Philip, 1997, **Marketing Management, Analyzing, Planning, Implementation, and Control**, International Edition, Ninth Edition, Prentice Hall International, New Jersey.

Murdick, Robert G., Barry Render, Roberta S. Russell, 1990, **Service Operations Management**, Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster, Inc, Boston.

Tatik Suryani, 1998, **Nilai Strategik Kesetiaan Pelanggan**, Manajemen Usahawan Indonesia, September, No.09/TH XXVII.

Yazid, 1999, **Pemasaran Jasa, Konsep dan Implementasi**, Ekonisia Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.

SUSKIM RIANTANI, S.E. adalah dosen biasa pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bandung