

BAB II

STRATEGI PENANGANAN KELUHAN ATM DAN KEPUASAN PELANGGAN

A. Strategi Penanganan Keluhan ATM

A. Pengertian Strategi

Istilah strategi (*strategy*) berasal dari “kata benda” dan “ kata kerja” dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *strategos* merupakan gabungan kata *stratos* (militer) dengan “*ago*” (memimpin). Sebagai kata kerja, *strarego* berarti merencanakan (*to plan*). Dalam kamus *The American Herritage Dictionary* (1976: 1273) dikemukakan bahwa *strategy is the science or art of ‘military command as applied to overall planning and conduct of of large-scale combat operations*. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa strategi adalah *the art or skill of using stratagem*s (*a military manuvre design to deceive or surprise an enemy*) *in politics, business, courtship, or the like*.¹

Strategi adalah pola umum tentang keutusan atau tindakan (*strategies are relized as patterns in stream of decisions or actions*). strategi dipahami sebagai rencana atau kehendak yang mendahukui dan mengendalikan kegiatan.²

¹Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 3.

² Ibid.,4.

Konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu:³

- (a) Strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peran yang aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam segala lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.
- (b) Strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Strategi menurut bahasa Indonesia adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai; ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan.⁴

³ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, ed.III (Yogyakarta: Andi, 2008), 4.

⁴ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008),1529.

Strategi menurut istilah adalah rencana kegiatan untuk mencapai tujuan.⁵ Menurut Syaiful Bahri Djamarah secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang ditentukan.

Strategi menurut Muhibbin Syah dapat diartikan sebagai salah satu siasat atau rencana. Banyak pandangan kata strategi dalam bahasa Inggris yang dianggap berhubungan dengan kata "*Approach* (Pendekatan)" dan kata "*Procedur* (Tahap Kegiatan)". Berdasarkan kata-kata di atas, strategi merupakan sejumlah langkah-langkah atau suatu tindakan yang direkayasa sedemikian rupa untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran tertentu.⁶

Dari ketiga pendapat para ahli tentang pengertian strategi dapat disimpulkan ada tiga unsur dalam strategi yaitu: adanya rencana kegiatan, adanya suatu tindakan (direkayasa), serta adanya suatu tujuan atau sasaran tertentu. Strategi adalah pernyataan yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan.⁷

Ada beberapa aspek strategi antara lain:⁸

a) Jangkauan strategi

⁵ W. Gulo, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Grasindo, 2002), 1.

⁶ Syaiful Bahri Djamarah dan Aswar Zain, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 5.

⁷ Fandy Tjiptono, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 56.

⁸ Colin G. Armistead dan Graham Clark, *Customer Service and Support* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2007), 18.

Jangkauan strategi dapat luas sekali atau hanya untuk kepentingan yang lebih sempit.

b) Tingkatan strategi

Dalam bisnis, strategi dapat diterapkan untuk keseluruhan bisnis, untuk satu unit usaha, atau untuk satu fungsi dalam perusahaan.

c) Strategi tujuan

Strategi dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuannya masing-masing. Seperti, persaingan, pertahanan, atau pengembangan.

d) Strategi personalia

Para manajer harus memiliki strategi personalia untuk mendapatkan nilai manajer, motivasi, cara pelaksanaan pengerjaan barang, dan metode perubahan yang efektif.

B. Penanganan Keluhan

a) Pengertian Keluhan

Berdasarkan kamus bahasa Indonesia “keluhan” berasal dari kata keluh yang berarti “terlahirnya perasaan susah”.⁹ Keluhan (*complain*) adalah sebuah kata yang sering berkonotasi negative bagi kedua pihak, baik bagi perusahaan maupun bagi konsumen. *Complain* pada umumnya dipersepsikan sebagai kesalahan, masalah, stres, frustrasi, kemarahan, konflik, hukuman, tuntutan, ganti rugi, dan sejenisnya. *Complain* merupakan bagian dari proses purnabeli.

⁹ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional..., 722.

Prosesnya berawal dari konsumen merasakan ketidakpuasan setelah menerima pelayanan atau melakukan transaksi.¹⁰

Keluhan pelanggan merupakan sumber informasi yang sangat berharga untuk evaluasi peningkatan kinerja perusahaan, baik sumber daya manusianya maupun produknya. Pengaduan dan keluhan pelanggan membuka kesempatan bagi perusahaan untuk memperbaiki masalah dengan segera. Dengan demikian, perusahaan bisa membangun ide-ide inovasi produk, pemasaran, meningkatkan pelayanan, dan membangun produk.¹¹

b) Tipe – tipe Keluhan Pelanggan

Pelanggan- pelanggan yang melakukan keluhan memiliki tiga tipe, antara lain:

- *Active complainers*, yang memahami haknya, percaya diri, dan tahu persis cara mereka menyampaikan *complain*.
- *Inactive complainers*, yakni mereka yang lebih suka menyampaikan keluhan mereka kepada orang lain (teman, keluarga, tetangga, rekan kerja) daripada langsung kepada perusahaan yang bersangkutan, cenderung langsung berganti pemasok, dan tidak pernah kembali lagi ke perusahaan yang mengecewakan mereka.

¹⁰ Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Pemasaran Bank* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 184.

¹¹ Heri Suhaeri, *Total Customer: Percepatan Laba Sepanjang Masa* (Solo: Metamograf, 2012), 67.

- *Hyperactive complainers* yakni *complain* terhadap siapapun untuk masalah apapun, kadangkala berlaku kasar dan agresif, dan hampir tidak mungkin dipuaskan karena tujuan *complainnya* lebih dilatarbelakangi keinginan untuk mencari ‘untung’ atau merupakan “*wrong customers*” yang harus dihindari.¹²

c) **Kategori Keluhan Konsumen**

Konsumen yang merasa tidak puas akan bereaksi dengan tindakan yang berbeda. Ada yang mendiamkan saja dan ada pula yang melakukan *complain*. Berkaitan dengan hal ini, ada tiga kategori tanggapan atau *complain* terhadap ketidakpuasan, yaitu:¹³

a. *Voice response*

Kategori ini usaha menyampaikan keluhan secara langsung dan atau meminta ganti rugi kepada perusahaan yang bersangkutan, maupun kepada distributornya. Bila pelanggan melakukan hal ini, maka perusahaan masih mungkin memperoleh manfaat.

b. *Private response*

Tindakan yang dilakukan antara lain memperingatkan atau memberitahu kolega, teman, atau keluarganya mengenai pengalamannya dengan produk atau perusahaan yang bersangkutan. Umumnya tindakan ini sering dilakukan dan dampaknya sangat besar bagi citra perusahaan.

c. *Third-party response*

¹² Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Pemasaran Bank...*, 187.

¹³ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, ed.III..., 22.

Tindakan yang dilakukan meliputi usaha meminta ganti rugi secara hukum; mengadu lewat media massa (misalnya menulis di Surat Pembaca); atau secara langsung mendatangi lembaga konsumen, instansi hukum, dan sebagainya.

d) Bahaya Keluhan

Beberapa perusahaan berpendapat mereka telah mendapatkan rasa puas pelanggan dengan mencentang keluhan, tetapi dari 96% dari pelanggan yang tidak puas itu tidak melakukan pengaduan; mereka hanya berhenti membeli. Dari pelanggan yang mengajukan pengaduan, antara 54 dan 70% akan melakukan bisnis lagi dengan organisasi jika keluhan mereka diselesaikan. Angka itu naik mencapai 95% jika pelanggan merasa bahwa keluhan mereka cepat dibereskan. Pelanggan yang mengadu kepada organisasi dan mengalami bahwa keluhan mereka diselesaikan secara memuaskan rata-rata memberitahukan kepada lima orang tentang perlakuan baik yang mereka terima.¹⁴

e) Faktor-faktor yang menyebabkan keluhan

Sejumlah faktor yang mempengaruhi apakah konsumen mengeluh atau tidak telah diidentifikasi. Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian pertama, salah satu di antaranya adalah jenis produk atau jasa yang terlibat. Faktor-faktor lainnya adalah biaya dan arti sosial produk.

¹⁴ Philip Kotler dan Kevin Keller, *Manajemen Pemasaran*, ed.12 (Indonesia: PT. Macanan Jaya Cemerlang, 2008), 192.

Beberapa penulis menyatakan bahwa kemungkinan perilaku keluhan meningkat bila:¹⁵

1. Tingkat ketidakpuasan meningkat.
2. Sikap konsumen untuk mengeluh meningkat.
3. Jumlah manfaat yang diperoleh dari sikap mengeluh meningkat.
4. Perusahaan disalahkan atas suatu masalah.
5. Produk tersebut penting bagi konsumen.
6. Sumber-sumber yang tersedia bagi konsumen untuk mengeluh meningkat.

Hal-hal yang dilakukan konsumen berhubungan dengan perilaku keluhan. Para peneliti telah menemukan bahwa apabila masalah atribut produk ditimpakan pada perusahaan dan bukan kepada diri mereka sendiri, maka keluhan meningkat. Selanjutnya bila masalahnya dipandang berada di bawah kendali perusahaan, maka keluhan konsumen akan meningkat. Misalnya, bila konsumen mengatribusikan suatu masalah dengan dinas penerbangan kepada keputusan yang sengaja dibuat perusahaan, mereka lebih mungkin mengeluh daripada bila mereka percaya bahwa masalahnya berada di luar kendali perusahaan.

Hanya sebagian peneliti yang berhasil dalam menghubungkan faktor-faktor demografis dengan perilaku mengeluh. Sesungguhnya, pengalaman dengan perilaku mengeluh merupakan prediktor yang

¹⁵ John C. Mowen dan Michael Minor, *Perilaku Konsumen*, ed.5 (Jakarta: Erlangga, jilid 2, 2002), 103.

jauh lebih baik tentang perilaku mengeluh daripada faktor-faktor demografis. Namun, korelasi yang sedang telah ditemukan antara umur dan pendapatan serta perilaku mengeluh. Konsumen yang terlibat dalam perilaku mengeluh cenderung lebih muda dan mempunyai pendapatan yang lebih tinggi dan berpendidikan lebih tinggi.

f) Masalah yang Dikeluhkan Pelanggan

Fakta menunjukkan bahwa kebanyakan pelanggan mengalami berbagai macam masalah, setidaknya berkaitan dengan konsumsi beberapa produk, waktu penyampaian, atau layanan pelanggan.¹⁶

g) Manfaat dari Keluhan Pelanggan

Manfaat yang diperoleh dari penyampaian keluhan, terdiri atas empat jenis, yaitu:¹⁷

1. Manfaat emosional, yakni kesempatan untuk menuntut hak, menumpahkan kekesalan dan permintaan maaf.
2. Manfaat fungsional, yakni pengembalian uang, pergantian produk yang dibeli, atau reparasi produk agar dapat berfungsi sebagai mana mestinya.
3. Manfaat bagi orang lain, yakni membantu pelanggan lain agar terhindar dari ketidakpuasan akibat pelayanan yang buruk.

¹⁶ Rambat Lupiyoadi dan A.Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa, ed.2* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 142.

¹⁷ Fandy Tjiptono, *Strategi Bisnis* (Yogyakarta: Andi, 2000), 41.

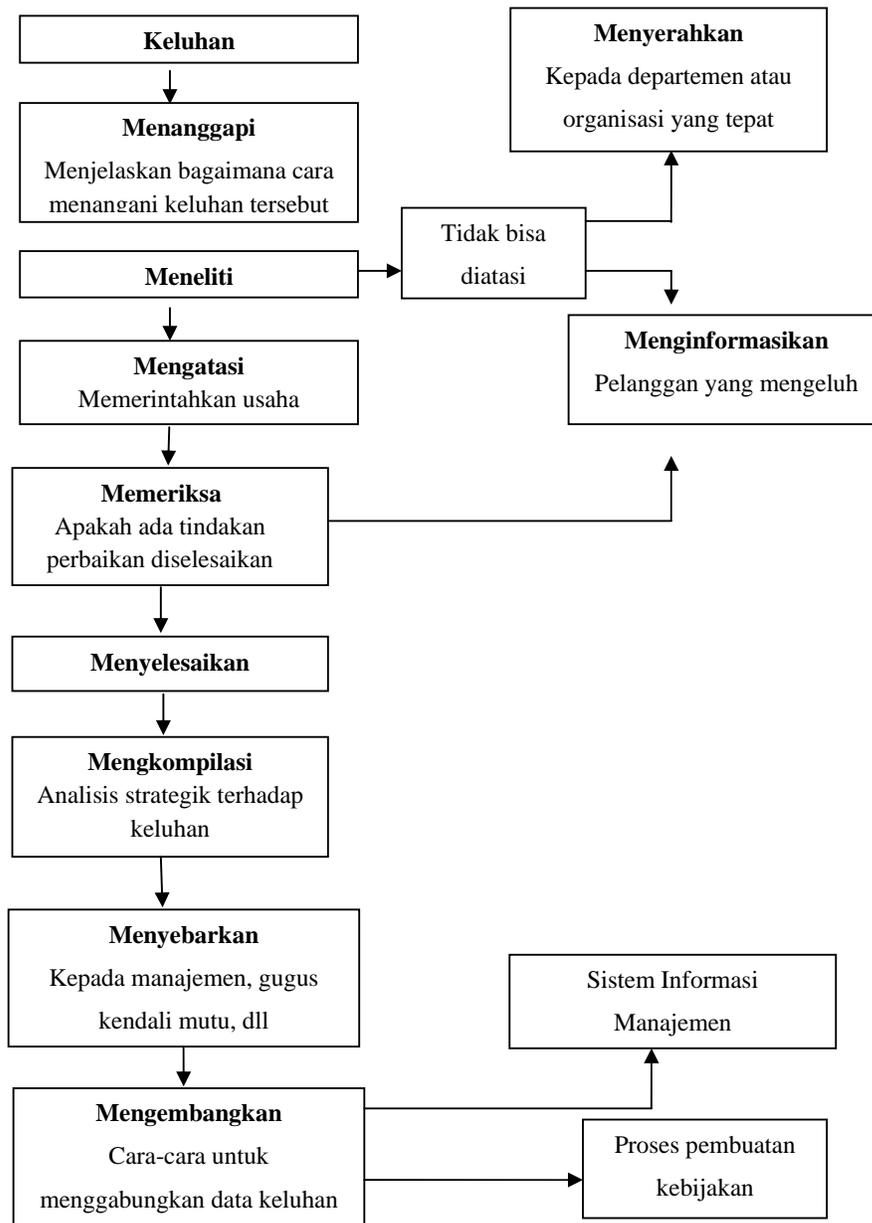
4. Penyempurnaan produk, yaitu perusahaan kemungkinan besar akan meningkatkan atau memperbaiki penawarannya.

h) Strategi Penanganan Keluhan

Pada kenyataan sehari-hari menunjukkan bahwa konsumen lebih banyak membicarakan tentang pengalaman buruknya daripada pengalaman menyenangkan yang diperolehnya terhadap suatu jasa orang lain. Hal ini harus dicermati oleh perusahaan karena berbagai keluhan tersebut dapat menurunkan loyalitas konsumen terhadap jasa yang diberikan. Dengan mendengarkan keluhan dari konsumen. Perusahaan dituntut dapat menciptakan berbagai kebijaksanaan untuk mengatasi keluhan tersebut sehingga tidak beralih ke perusahaan jasa yang lain. Kunci dari semua itu adalah bagaimana mendorong konsumen untuk mengutarakan ketidakpuasannya kepada perusahaan.

Berbagai metode yang dapat dipakai untuk mengatasi keluhan konsumen adalah memberikan kepuasan yang optimal kepada konsumen, meningkatkan loyalitas terhadap jasa, dan pada akhirnya memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak. Program investasi yang umumnya digunakan perusahaan berupa nomor telepon bebas pulsa, pelatihan intensif, kebijakan pengembalian dana, dan lain-lain. Proses penanganan keluhan yang efektif dimulai dari identifikasi dan penentuan sumber masalah yang menyebabkan pelanggan tidak puas dan mengeluh. Seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini:¹⁸

¹⁸ Fandy Tjiptono, *Total Quality Service...*, 140.



Gambar 2.1 *Proses Penanganan Keluhan Secara Efektif.*

Langkah ini merupakan langkah yang sangat vital, karena menentukan efektivitas langkah-langkah selanjutnya. Sumber masalah ini perlu diatasi, ditindaklanjuti, dan diupayakan agar mendatang timbul masalah yang sama. Dalam langkah ini, kecepatan dan ketepatan

penanganan merupakan hal yang krusial. Ketidakpuasan bisa semakin besar apabila pelanggan yang mengeluh merasa keluhannya tidak diselesaikan dengan baik. Kondisi ini dapat menyebabkan mereka berprasangka buruk dan sakit hati. Yang terpenting bagi pelanggan adalah bahwa pihak perusahaan harus menunjukkan rasa perhatian, keprihatinan, dan penyesalannya terhadap kecewanya pelanggan dan berusaha memperbaiki situasi. Oleh karena itu, para karyawan perusahaan (terlebih karyawan lini depan yang berhadapan langsung dengan pelanggan) perlu dilatih dan diberdayakan untuk mengambil keputusan dalam rangka menangani situasi-situasi seperti itu. Namun, hal tersebut tidak dapat dijadikan acuan.

Untuk itu, keterlibatan manajemen puncak dalam menangani keluhan pelanggan juga memberikan dampak positif. Hal ini dikarenakan pelanggan lebih suka berurusan dengan orang-orang yang memiliki kekuasaan atau wewenang untuk mengambil keputusan dan tindakan untuk memecahkan masalah mereka. Selain itu pelanggan juga akan merasa bahwa perusahaan menaruh perhatian besar pada setiap masalah pelanggannya, dan selalu berusaha memperbaiki kekurangannya. Langkah berikut yang tidak kalah pentingnya adalah mengembangkan sistem informasi manajemen sehingga perusahaan bisa mendata setiap keluhan yang disampaikan dan belajar dari kesalahan yang pernah dilakukan.¹⁹

¹⁹ Ibid.

C. ATM (Anjungan Tunai Mandiri)

a) Pengertian ATM

Untuk istilah ATM dalam teknologi jaringan, lihat Asynchronous Transfer Mode **ATM** (bahasa Indonesia: **Anjungan Tunai Mandiri** atau dalam bahasa Inggris: *Automated Teller Machine*) adalah sebuah alat elektronik yang memungkinkan nasabah bank untuk mengambil uang dan mengecek rekening tabungan mereka tanpa perlu dilayani oleh seorang "teller" manusia. Banyak ATM juga memungkinkan penyimpanan uang atau cek, transfer uang atau bahkan membeli perangkat.²⁰

Pengertian ATM menurut para praktisi adalah alat kasir otomatis tanpa orang, ditempatkan di dalam atau di luar pekarangan bank, yang sanggup untuk mengeluarkan uang tunai dan menangani transaksi-transaksi perbankan yang rutin. Kartu ATM adalah kartu yang dapat digunakan untuk penarikan tunai baik di counter-counter bank maupun pada anjungan ATM. Dalam kartu ATM ini terdapat *magnetic strip* yang merupakan suatu bentuk plastik pendek yang dilapisi dengan sistem magnet dan biasanya dilekatkan pada kartu kredit ataupun kartu berharga lainnya. Pada *magnetic strip* biasanya tertulis data pribadi pemegang kartu, yang berisi nomor rekening, nomor pribadi serta kode aksesnya. Dan tulisan ini ditulis dalam

²⁰ <http://id.wikipedia.org/wiki/ATM>, diakses pada tanggal Mei 2014.

bentuk kode-kode tertentu, dan hanya bisa dibaca oleh komputer yang dilengkapi dengan mesin khusus untuk kartu *magnetic strip* tersebut.²¹

Di Indonesia, latar belakang pembentukan ATM oleh sektor perbankan bertujuan untuk :

1. Untuk meningkatkan pelayanan.
2. Untuk menunjang bisnis ritel.
3. Untuk menghadapi persaingan teknologi informasi perbankan antar bank.
4. Kebutuhan masyarakat / keterbatasan waktu.
5. Sebagai sarana promosi.

b). Manfaat Pelayanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri)

Salah satu sarana yang memegang peranan penting dalam penggunaan kartu kredit adalah mesin *Automated Teller Machine* (ATM). ATM ini merupakan mesin yang dapat melayani kebutuhan nasabah secara otomatis setiap saat (24 jam) dan 7 hari dalam seminggu termasuk hari libur. Lokasi ATM tersebar di tempat-tempat strategis. Pengertian ATM dewasa ini sudah diterjemahkan kedalam Bahasa Indonesia yang artinya Anjungan Tunai Mandiri. Pelayanan yang diberikan ATM antara lain:

1. Penarikan uang tunai. Nasabah dapat menarik uang tunai di berbagai ATM yang memiliki hubungan dengan bank penerbit. Besarnya jumlah penarikan tergantung dari limit yang diberikan

²¹ <http://jurnal.unikom.ac.id>, diakses pada tanggal 16 Mei 2014.

atau dari sisa saldo yang tersedia dalam ATM yang bersangkutan.

2. Dapat digunakan sebagai tempat untuk memesan buku cek dan bilyet giro (BG).
3. Dapat digunakan sebagai tempat untuk meminta rekening koran.
4. Dapat digunakan sebagai tempat untuk melihat atau mengecek saldo rekening nasabah.
5. Dan pelayanan lainnya seperti pembayaran listrik, telepon, dan pembayaran lainnya.²²

c) ATM Sebagai Tonggak Pelayanan

Saat sekarang ini dapat dikatakan bahwa ada beberapa alasan dimana hampir semua orang mempunyai ATM, yaitu :²³

1. Karena ATM sudah merupakan suatu kebutuhan (*needs*) yang dulu masih merupakan keinginan (*wants*).
2. Orang malas, enggan atau tidak suka untuk berlama-lama antri didepan loket hanya untuk mengambil uang tunai secukupnya atau tidak dalam jumlah banyak.
3. Orang tidak mau lagi tergantung pada jam kantor bank.

²² Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 181.

²³ Berliana Hutagulung, "Pemanfaatan ATM dalam Meningkatkan Nasabah Tabungan Siaga pada PT. Bank Bukopin Medan" dalam <http://repository.usu.ac.id/010523010.pdf>, diakses pada 12 Mei 2014, 19.

4. Dalam persaingan, dimana pemasaran telah terjadi perubahan filosofi yaitu filosofi produk dan penjualan menjadi nasabah dan pemasaran.

Dengan demikian pemasaran saat ini telah menjadi alat untuk menghadapi pesaing dengan lebih baik. Dan pemasaran merupakan salah satu alat untuk menarik nasabah dan mengungguli pesaing. ATM yang dulu kala sebagai bagian dari produk, tetapi kini telah menjadi suatu produk sendiri yang semakin menantang dan menarik untuk ditekuni oleh bank dalam memperoleh pendapatan yang berbasis bukan kredit.

Pada dasarnya penggunaan ATM sebuah bank dapat dibagi atas 4 (empat) kategori, yaitu :²⁴

1. *Showcase*

Pemakaian ATM hanya digunakan sebagai symbol untuk memberikan kesan kepada nasabah terhadap kecanggihan penggunaan teknologi suatu bank.

2. *Profitabilitas*

Dalam kategori ini bank masih memikirkan untung ruginya dalam menggunakan ATM sebagai salah satu bentuk pelayanan nasabah.

3. *Services*

²⁴ Ibid.,20.

Dalam kategori ini, bank tidak memikirkan lagi untung rugi, akan tetapi bagaimana untuk memberikan pelayanan yang memiliki nilai tambah kepuasan. Dengan pelayanan tersebut diharapkan nasabah merasa puas dan dapat setia terhadap bank.

4. *Distribution Channel*

Dalam kategori ini diharapkan peranan ATM dapat mewakili sebuah kantor cabang dimana seluruh transaksi melalui *teller* dapat dilakukan di ATM.

Oleh karena itu, tidak salah lagi kalau ada anggapan bahwa ATM merupakan simbol layanan bank secara keseluruhan.

B. Kepuasan Pelanggan

a). Pengertian Kepuasan

Secara bahasa, kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) yang diharapkan. Jika kinerja di bawah harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, maka pelanggan akan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat sangat puas atau senang.²⁵

Pelanggan merupakan fokus utama dalam pembahasan mengenai kepuasan dan kualitas jasa karena dalam hal ini pelanggan

²⁵ Philip Kotler dan Kevin Keller, *Manajemen Pemasaran*, ed.12..., 177.

memegang peranan cukup penting dalam mengukur kepuasan terhadap produk maupun pelayanan yang diberikan perusahaan. Sedangkan pelanggan adalah seseorang yang secara kontinu dan berulang kali datang ke suatu tempat yang sama untuk memuaskan keinginannya dengan memiliki suatu produk atau mendapatkan suatu jasa dan membaya produk atau jasa tersebut.²⁶

Kepuasan konsumen adalah salah satu ukuran dari kualitas jasa yang disampaikan. Perusahaan menyusun perencanaan dimulai dari analisis tentang kepuasan konsumen dan berakhir dengan kepuasan konsumen. Meskipun tujuan perusahaan adalah mencari keuntungan, apabila konsumen tidak puas, sama artinya perusahaan gagal untuk mendapatkan keuntungan. Pencapaian keuntungan harus bersamaan dengan tercapainya kepuasan konsumen. Dalam menyusun perencanaan, karena konsumen terlibat langsung, maka mereka harus dijadikan sebagai titik sentral dari perencanaan.²⁷

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM (suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya), kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari

²⁶ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, ed.III..., 174.

²⁷ Farida Jasfar, *Manajemen Jasa: Pendekatan Terpadu* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 199.

dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.²⁸

b). Konsep Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan telah menjadi konsep sentral dalam teori dan praktik pemasaran, serta merupakan salah satu tujuan esensial bagi aktivitas bisnis. Kepuasan pelanggan berkontribusi pada sejumlah aspek krusial, seperti terciptanya loyalitas pelanggan, meningkatnya reputasi, perusahaan, berkurangnya elastisitas harga, berkurangnya biaya transaksi masa depan, dan meningkatnya efisiensi dan produktivitas karyawan.²⁹

Menurut Schnaars (1991), pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas.³⁰ Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan (Tjiptono,1994). Ada beberapa pakar yang memberikan definisi mengenai kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Day (dal Tse dan Wilton, 1998)

²⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2001), 102.

²⁹ Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa* (Malang: Bayumedia, cet 1, 2004), 349.

³⁰ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran* ed.III..., 24.

menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Wilkie (1990) mendefinisikannya sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Engel, et al.,(1990) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli di mana alternative yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan. Kotler, et al., (1996) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.³¹

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Meskipun umumnya definisi yang diberikan di atas menitikberatkan pada kepuasan atau ketidakpuasan terhadap produk atau jasa, pengertian tersebut juga dapat diterapkan dalam penilaian kepuasan atau

³¹ Ibid.

ketidakpuasan terhadap suatu perusahaan tertentu karena keduanya berkaitan erat.³²

Perusahaan perlu mengidentifikasi pelanggannya; pelanggan internal atau pelanggan eksternal; pelanggan bisnis konsumen akhir. Sementara itu, kepuasan pelanggan tercapai bila kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan terpenuhi.³³

c). Mengukur Kepuasan Pelanggan

Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan atau organisasi TQM. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Pada prinsipnya kepuasan pelanggan itu dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik. Beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:³⁴

1. Sistem keluhan dan saran

Organisasi yang berpusat pelanggan (customer-centered) memberikan kesempatan yang luas kepada pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan, misalnya dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, customer hot lines dan lain-lain.

³² Ibid.

³³ Fandy Tjiptono, *Total Quality Service...*, 129.

³⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management...*, 104.

Informasi-informasi ini dapat memberikan ide-ide cemerlang bagi perusahaan dan memungkinkannya untuk bereaksi secara tanggap dan cepat untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul.

2. *Ghost Shopping*

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan cara memperkerjakan beberapa orang untuk berperan atau bersikap sebagai pembeli potensial kemudian melaporkan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut selain itu para ghost shopper juga dapat mengamati setiap keluhan.

3. *Lost Customer Analysis*

Perusahaan seharusnya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi. Bukan hanya exit interview saja yang perlu, tetapi pemantauan customer loss rate juga penting, peningkatan customer loss rate menunjukkan kegagalan perusahaan dan memuaskan pelanggan.

4. Survei Kepuasan Pelanggan

Umumnya penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan penelitian survai, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara langsung. Hal ini karena melalui survai,

perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberi tanda (signal) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

d). Strategi Kepuasan Pelanggan

Pada prinsipnya, strategi kepuasan pelanggan menyebabkan para pesaing harus berusaha keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan suatu perusahaan. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang yang membutuhkan komitmen, baik menyangkut dana maupun sumber daya manusia.

Ada beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan:³⁵

1. Strategi pemasaran berupa *Relationship Marketing*, yaitu strategi di mana transaksi pertukaran antara pembeli dan penjual berkelanjutan, tidak berakhir setelah penjualan selesai.
2. Strategi *superior customer service*, yaitu menawarkan pelayanan yang lebih baik daripada pesaing.
3. Strategi *unconditional service guarantees* atau *extraordinary guarantees*. Strategi ini berintikan komitmen untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan yang pada gilirannya akan menjadi sumber dinamisme penyempurnaan mutu produk atau jasa dan

³⁵ Fandy Tjiptono, *Total Quality Service...*, 132.

kinerja perusahaan. Selain itu akan meningkatkan motivasi para karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya.

4. Strategi penanganan keluhan yang efisien.

Penanganan keluhan memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan yang produk perusahaan yang puas (atau bahkan menjadi 'pelanggan abadi').

Penanganan keluhan secara baik dan efektif tentunya memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas, menjadi pelanggan yang puas atau bahkan menjadi pelanggan setia. Aspek sistem penanganan keluhan yang efektif, yaitu:³⁶

1) Empati terhadap pelanggan yang marah

Dalam menghadapi pelanggan yang emosi atau marah, perusahaan perlu bersikap empati, karena bila tidak maka situasi akan bertambah runyam. Untuk itu perlu diluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan mereka dan berusaha memahami situasi yang dirasakan oleh pelanggan tersebut. Dengan demikian permasalahan yang dihadapi dapat dengan jelas sehingga pemecahan yang diharapkan dapat diupayakan bersama.

2) Kecepatan dalam menangani keluhan

³⁶ Ibid, 138.

Kecepatan merupakan hal yang sangat penting dalam penanganan keluhan. Apabila keluhan pelanggan tidak segera ditanggapi, maka rasa tidak puas terhadap perusahaan akan menjadi permanen dan tidak dapat diubah lagi. Sedangkan apabila keluhan dapat ditangani dengan cepat, maka ada kemungkinan pelanggan tersebut menjadi puas. Apabila pelanggan puas dengan cara penanganan keluhannya, maka besar kemungkinannya ia akan menjadi pelanggan perusahaan kembali.

- 3) Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan.

Perusahaan harus memperhatikan aspek kewajaran dalam hal biaya dan kinerja jangka panjang. Hasil yang diharapkan tentunya adalah situasi *'win-win'*, di mana pelanggan dan perusahaan sama-sama diuntungkan.

- 4) Kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan.

Hal ini sangat penting bagi konsumen untuk menyampaikan komentar, saran, kritik, pertanyaan, maupun keluhannya. Di sini sangat dibutuhkan adanya metode komunikasi yang mudah dan relatif tidak mahal, di mana pelanggan dapat menyampaikan keluh kesahnya.

5. Strategi peningkatan kinerja perusahaan meliputi berbagai upaya seperti melakukan pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan secara berkesinambungan, memberikan pendidikan dan

pelatihan menyangkut komunikasi, *salesmanship*, dan *public relations* kepada pihak manajemen dan karyawan, memasukkan unsur kemampuan untuk memuaskan pelanggan secara ke dalam sistem penilaian prestasi karyawan, dan memberikan *empowerment* yang lebih besar dari kepada para karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

6. Menerapkan *Quality Function Deployment* (QFD), yaitu praktik untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. QFD merupakan konsep yang pertama kali dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang luas di negara-negara lain.³⁷

³⁷ Ibid., 141.