

STRATEGI PEMULIHAN LAYANAN PERBANKAN

Farida Indriani

Abstraksi

Setiap organisasi atau perusahaan yang bergerak di bidang jasa suatu saat pasti akan mengalami kegagalan layanan (*service failure*). Maksud dari kegagalan layanan di sini adalah suatu penilaian yang diberikan oleh pelanggan setelah menerima/mengkonsumsi jasa layanan tersebut. Artikel ini diharapkan dapat memberikan opsi strategi yang dianggap efektif atas kegagalan layanan yang terjadi pada layanan perbankan, karena strategi pemulihan yang baik (dapat memperkuat loyalitas pelanggan dan dalam jangka panjang dapat memperbaiki *profitability* perusahaan. Disamping itu, evaluasi konsumen terhadap strategi pemulihan kembali layanan menyediakan indikasi terhadap semakin tinggi atau rendahnya tuntutan konsumen yang akan berpengaruh terhadap hubungan jangka panjang. Analisis kegagalan layanan dan data keluhan dapat mengidentifikasi peluang untuk memperbaiki sistem dan prosedur sehingga bank bisa mempersiapkan investasi di dalam sumber daya (*resources*).

Kata Kunci : *Upaya Pemulihan Layanan, Kinerja Pemasaran*

Abstract

All service organizations, however quality driven, will find themselves in situations where failures occur in their encounters with customers. The purpose of service failure is a value given from the customers after they receive the service. This article expected given effective strategy option of service failure occurred on service provider, because a good recovery strategy can strengthen customer loyalties and in long time can improve company profitability. Otherwise, consumers' evaluation of recovery strategy provides indications of high and low consumer need which influence in long relationship. Analysis of service failure and complaint data can identify possibility to improve system and procedure, so that bank can prepare investment in resources.

Keywords : *Services Recovery, Marketing Performance*

PENDAHULUAN

Di dalam dunia ekonomi yang semakin berkembang sekarang ini, berbagai macam proses transaksi yang dilakukan dalam dunia usaha perlu dilakukan secara aman, cepat, dan tepat. Karena alasan itulah jasa perbankan perannya sangat vital dalam perekonomian saat ini. Semua urusan yang menyangkut keuangan dari menabung sampai membayar SPP, dari pembayaran gaji sampai jual-beli mata uang asing. Posisinya sebagai sentral perekonomian membuat banyak pihak benar-benar membutuhkan jasa perbankan ini.

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti perbankan ini lebih mengandalkan pelayanan yang prima dibandingkan produk yang dijual dalam menjaring konsumen sebanyak-banyaknya. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan jasa seperti bank, produknya identik satu sama lain dengan produk milik pesaing. Contohnya, tabungan antara bank yang satu dengan lainnya. Tidak banyak perbedaan fitur yang dimiliki antar bank tersebut. Suku bunga yang berada di kisaran yang tidak jauh berbeda yang ditawarkan oleh bank pun tidak terlalu menjadi pertimbangan calon nasabah dalam memilih suatu bank dan tidak dijadikan sebagai andalan oleh bank dalam meraih keuntungan untuk membiayai operasionalnya.

Dewasa ini bank menjadi berorientasi *fee based income* dalam mencari pemasukan yang akan digunakan untuk operasional. *Fee* itu bisa didapatkan dari produk layanan yang diberikan seperti biaya transaksi antar bank, *internet banking*, maupun *phone banking*. Sehingga dapat diartikan bahwa persaingan produk antar bank itu kurang signifikan dari segi produk dengan jenis produk yang homogen, namun pentingnya layanan prima kepada nasabah yang memberikan efek kepuasan yang berimplikasi positif dalam menjaring keuntungan. Perbedaan antara produk (barang dan jasa) tidaklah terlalu penting. Yang penting adalah bagaimana hubungan dengan pelanggan. Atau dengan kata lain fokusnya bukan pada diferensiasi produk, tapi diferensiasi dalam hubungan dengan pelanggan yang berorientasi kemitraan. Hal ini dikuatkan oleh survei tahunan yang diadakan oleh *Marketing Research Indonesia (MRI)* yang menilai peringkat layanan bank terhadap nasabah dengan suatu standar tertentu yang dinilai jika itu terpenuhi dapat memberikan kepuasan pelanggan. Buttle (2004) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah berupa respons perasaan puas yang timbul karena pengalaman mengonsumsi suatu produk atau layanan, atau sebagian kecil dari pengalaman itu.

Layanan yang baik terhadap nasabah akan memberikan keuntungan tersendiri bagi bank tersebut seperti yang diungkapkan *Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)* atau Lembaga Barometer Kepuasan Pelanggan Swedia menyatakan bahwa kepuasan konsumen pada saat ini akan berpengaruh terhadap performa profit perusahaan di masa akan datang. Penelitian lain yang dikemukakan Buttle juga menunjukkan bahwa kepuasan konsumen di sektor perbankan ritel (*retail banking*) memiliki korelasi yang tinggi dengan profitabilitas sebuah kantor cabang. Konsumen yang sangat puas kebanyakan memiliki saldo yang totalnya 20% lebih tinggi daripada konsumen yang puas dan jika tingkat kepuasan mereka meningkat, akan meningkat pula jumlah saldo mereka. Perusahaan yang gagal memuaskan pelanggannya akan menghadapi masalah yang lebih kompleks lagi dikarenakan dampak *bad word-of-mouth*. Rata-rata seorang pelanggan yang puas akan memberitahu tiga orang tentang pengalaman produk yang baik, sedangkan rata-rata seorang pelanggan yang tidak puas akan menyampaikan pengalaman buruknya kepada 11 orang lain, (Kotler, 1998).

Dalam Infobank (Mei 2009) disebutkan bahwa pelayanan terhadap nasabah bank bukan sekedar bisa *online* 24 jam. Bank-bank kini juga harus mempunyai *customer*

service yang bisa menjaga nasabah agar tidak menutup tabungannya, mendorong *nasabah* untuk menggunakan berbagai macam baik produk, maupun layanan yang ditawarkan. Dan yang paling penting, mereka mampu menjelaskan kepada nasabah yang *komplain* dengan variasi solusi yang ditawarkan. Hal terakhir inilah yang terpenting dalam upaya pemulihan layanan. Lebih lanjut, bahwa persoalan yang dihadapi oleh bank bukan sekedar pada pelayanan dari bank itu sendiri. Namun menyangkut visi dari manajer puncak. Visi yang dimiliki oleh pucuk pimpinan harus jelas akan dibawa kemana bank tersebut.

UPAYA PEMULIHAN LAYANAN

Zemke dan Bell (1990) menyebutkan bahwa upaya pemulihan layanan merupakan suatu hasil pemikiran, rencana, dan proses untuk menebus kekecewaan pelanggan menjadi puas terhadap organisasi setelah pelayanan yang diberikan mengalami masalah (kegagalan).

Dapat diambil garis besar pengertian upaya pemulihan layanan diatas bahwa upaya pemulihan layanan itu adalah suatu tindakan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan atau cacat layanan yang telah diberikan kepada nasabah sehingga diharapkan dapat mengobati kekecewaan nasabah dengan layanan yang lebih baik (Hendroyono). Walaupun tujuannya ialah membuat nasabah menjadi sangat puas dengan *zero defects*, namun seperti yang diungkapkan Tjiptono dan Chandra (2007) bahwa *zero defects* dalam dunia jasa merupakan suatu tujuan yang tidak realistis. Karena tidak dapat diukur dengan sama rata standar kepuasan terhadap layanan orang yang satu, dengan orang yang lain. Namun lebih lanjut Tjiptono menjelaskan bahwa ada yang membedakan penyedia jasa yang unggul dengan yang biasa saja atau buruk. Yaitu kemampuan untuk menangani setiap masalah dan belajar dari kegagalan jasa, serta melakukan perbaikan demi penyempurnaan layanan organisasi.

Setiap penyedia jasa pun berusaha untuk memberikan layanan yang terbaik pada saat pertama kalinya. Hal ini dilakukan untuk keuntungan yang signifikan bagi perusahaan dalam hal pemberian layanan yang baik bagi nasabah, dan untuk mendapatkan hasil evaluasi yang baik bagi perusahaan (Schoefer dan Diamantopoulos, 2007). Namun tetap saja pada akhirnya setiap penyedia jasa harus melakukan tindakan upaya pemulihan layanan untuk meningkatkan kualitas layanan yang telah mereka berikan sebelumnya. Beberapa pakar jasa berpendapat bahwa upaya pemulihan layanan dan penanganan keluhan pelanggan adalah momen terpenting bagi perusahaan dalam usahanya untuk memuaskan dan mempertahankan pelanggan.

Bagozzi et. al., (1999) menyebutkan emosi pelanggan memainkan peran penting dalam upaya pemulihan layanan setidaknya untuk dua alasan. Yang pertama adalah output dari upaya pemulihan layanan itu sendiri yaitu kepuasan dari pelanggan. Yang kedua adalah perasaan emosional yang kuat dari pelanggan itu sendiri dalam merespon

upaya pemulihan layanan dan memutuskan apakah menularkan keputusan mereka untuk tetap bertahan dengan penyedia jasa tersebut ataukah beralih ke yang lain.

Penanganan keluhan dan mengatasi masalah menjadi suatu kegiatan yang penting dalam rangka mempertahankan pelanggan, mencapai kepuasan pelanggan atau nasabah, yang pada tujuan akhirnya ialah mencegah pelanggan untuk melakukan *word-of-mouth* yang bersifat negatif, yang dapat mencemarkan nama baik perusahaan, dan menyebabkan pelanggan beralih ke penyedia jasa lain dan membatalkan niat pelanggan baru untuk menggunakan jasa kita (Peelen et. al., 2005). Lebih lagi karena biaya untuk mendapatkan satu pelanggan baru lebih besar daripada untuk mempertahankan seorang pelanggan yang sudah ada.

Boshof dan Allen (2000) berkeyakinan bahwa kesuksesan suatu program upaya pemulihan layanan bergantung pada efektifitas petugas *frontline* pada saat menerima keluhan dari nasabah. Mereka menganggap bahwa mereka adalah komponen penting dari kualitas layanan nasabah, dan nama baik perusahaan bergantung pada mereka. Para petugas *frontline* perlu mendapatkan perhatian khusus demi menjaga performa kerja mereka. Performa kerja dari staf bagian ini menentukan efektifitas penanganan keluhan nasabah. Kepuasan kerja yang maksimum, akan menghasilkan efektifitas bagian ini, dan berimplikasi terhadap kepuasan pelanggan.

Ada sebuah paradoks mengenai upaya pemulihan layanan yang dikemukakan oleh Matos et. al., (2007) yang mengatakan bahwa paradoks upaya pemulihan layanan ialah situasi dimana kepuasan pasca pemulihan setelah kegagalan jasa dirasakan lebih besar daripada layanan dengan kinerja baik yang diberikan sebelumnya. Dalam konteks tersebut, upaya pemulihan layanan yang efektif akan membawa kepuasan yang lebih tinggi bagi konsumen, dibandingkan dengan layanan yang diberikan dengan semestinya pada kesempatan yang pertama kalinya dan juga dapat berarti sebuah kesempatan bagi penyedia jasa untuk meningkatkan retensi konsumen (Matos et. al., 2007).

Schindlholzer (2008) menjelaskan lebih lanjut mengenai paradoks upaya pemulihan layanan bahwa dengan upaya pemulihan layanan yang sangat efektif, kegagalan produk atau jasa memberikan kesempatan untuk meraih tingkat kepuasan yang lebih tinggi dari konsumen daripada jika tidak pernah terjadi suatu kegagalan. Yang berarti *recovery* yang baik dapat merubah kemarahan atau frustrasi konsumen menjadi sebuah loyalitas. Faktanya sebuah kegagalan yang terjadi dapat mendatangkan lebih banyak kebaikan daripada tidak pernah terjadi suatu kegagalan sama sekali. Sehingga dapat dimengerti bahwa dengan melakukan strategi upaya pemulihan layanan sebenarnya sebuah perusahaan telah dalam tahap perbaikan secara terus-menerus untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Penyedia jasa harus mengingat dan mencatat apa yang menjadi penyebab suatu masalah terjadi, dan bagaimana solusi yang diberikan untuk memecahkan masalah tersebut, agar tidak terulangi lagi di lain waktu. Karena, jika masalah kembali terjadi

secara berulang-ulang, maka akan memberi rasa frustrasi bagi konsumen. Semakin banyak terjadinya masalah dalam pelayanan, akan semakin besar potensi ketidakpuasan konsumen walaupun dengan upaya pemulihan layanan yang baik sekalipun. Maka walaupun upaya pemulihan layanan merupakan salah satu cara untuk memperbaiki kesalahan dalam layanan, namun kesalahan harus dicegah agar tidak terjadi lagi di kemudian hari (Weun, 2004). Lebih lanjut Weun berpendapat bahwa masalah yang telah diatasi dengan baik sekalipun, tidak akan bisa menghapus sepenuhnya rasa kecewa yang dialami dari awal terjadinya masalah. Sehingga jika masalah terus berulang-ulang terjadi, maka diyakini rasa kecewa yang dirasakan oleh konsumen akan terus menumpuk dan membuat konsumen berpikir bahwa penyedia jasa tidak berkompeten dalam menjalankan usahanya akibat tidak adanya improvisasi dalam penanganan masalah.

Secara garis besar, aktivitas yang dapat dilakukan dalam rangka memulihkan layanan pelanggan dapat meliputi (Bowen dan Johnson, 1999, dalam Tjiptono dan Chandra, 2007):

- Respons : pengakuan bahwa telah terjadi masalah atau kegagalan jasa; permohonan maaf; empati; respons yang cepat; dan keterlibatan manajemen.
- Informasi : penjelasan atas kegagalan yang terjadi; mendengarkan pandangan pelanggan terhadap solusi yang diharapkan; menyepakati solusi; menjamin bahwa masalah yang sama tidak akan terulang lagi; dan permohonan maaf tertulis.
- Tindakan : koreksi atas kegagalan atau kesalahan; mengambil langkah-langkah perbaikan, seperti mengubah prosedur untuk mencegah terulangnya masalah di kemudian hari; melakukan tindak lanjut untuk memeriksa dampak setelah pemulihan jasa.
- Kompensasi : *token compensation*, kompensasi ekuivalen atau pengembalian uang atau *"big gesture" compensation*.

Ada dua dimensi terpenting untuk mencapai kesuksesan upaya pemulihan layanan, yakni hasil dan proses. Hasil atau *outcome* dari upaya pemulihan layanan didefinisikan sebagai hasil nyata yang diberikan ke pelanggan yang tidak puas atas pelayanan yang didapatkannya (apa yang diberikan). Sedangkan *process* dengan kata lain bagaimana tata cara penyedia jasa dalam menangani masalah selama dijalankannya upaya pemulihan layanan atau bagaimana itu diberikan (Weun et. al., 2004).

Proses yang dilakukan dalam upaya pemulihan layanan seperti mendengarkan keluhan nasabah, menindaklanjuti keluhan, mencari dan menawarkan solusi yang bisa diambil, dan pegawai tersebut mengerjakan segala sesuatu yang diperlukan untuk menindaklanjuti keluhan tersebut.

Dari proses pemulihan jasa tadi, maka akan menghasilkan keluaran seperti permintaan maaf, pemberian diskon sebagai salah satu bentuk permintaan maaf, pemberian janji untuk menyelesaikan masalah, bekerja sesuai solusi yang telah dijanjikan, dan yang terpenting berusaha meningkatkan kinerja agar tidak terulang kesalahan di masa akan

datang. Apabila keluhan ditindaklanjuti secara baik, maka nasabah akan memberikan keluaran atau respon yang berupa sebuah kepuasan.

Proses dapat dicontohkan seperti permintaan maaf ketika suatu kesalahan dalam pelayanan terjadi, dan lalu memberikan solusi atas masalah yang sedang dihadapi atau sesuatu yang nyata yang dapat diberikan kepada pelanggan sebagai simbol permintaan maaf yang telah dilayangkan sebelumnya (hasil). Hasil tersebut dapat berupa potongan harga, cenderamata, dan sebagainya. Kompensasi dalam bentuk yang nyata berdampak positif kepada kepuasan pelanggan dalam strategi upaya pemulihan layanan (Wirtz dan Mattila, 2004). Bitner (1990) memperkuat bahwa kompensasi tidak hanya mengurangi konflik antara konsumen dan penyedia jasa, namun juga meningkatkan atribut pengendalian. Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk, simbol penyesalan dari penyedia jasa. Semua ini dilakukan untuk mempertahankan kepercayaan konsumen.

Kepercayaan dalam jasa itu sendiri diterjemahkan Moorman et. al., (1993) ialah kemauan konsumen untuk bergantung pada penyedia jasa tertentu yang diyakini oleh konsumen. Sehingga diharapkan komitmen kerjasama antara penyedia jasa dan pelanggan tetap terjaga. Weun et. al., (2004) menguatkan pendapat ini bahwa upaya pemulihan layanan mendukung hubungan antara kepuasan dan kepercayaan itu tadi. Sehingga dapat diartikan bahwa selama konsumen masih memegang kepercayaan dan berkomitmen dengan penyedia jasa, maka diyakini bahwa konsumen tersebut merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh penyedia jasa.

Wirtz dan Mattila (2004) mengatakan bahwa kompensasi akan menjadi tidak berarti jika upaya pemulihan layanan telah dijalankan dengan menyangkut dua hal. Hal-hal tersebut antara lain permintaan maaf, dan kesegeraan dalam menjalankan upaya pemulihan layanan. Kompensasi tidak akan memberikan nilai tambah (meningkatkan kepuasan) dimana situasinya proses pemulihan telah dijalankan dengan baik dengan mengombinasikan permintaan maaf yang baik dan kesegeraan dalam prosesnya. Sehingga jumlah biaya yang dikeluarkan dapat diminimalisir dengan dua hal tersebut yang sebagian besar hanya membutuhkan tenaga dan keinginan dari penyedia jasa untuk merespon komplain dari nasabah.

Penelitian yang dilakukan oleh Weun et. al., (2007) menunjukkan bahwa upaya pemulihan layanan memegang peranan penting dalam tujuan untuk meraih kepuasan dalam keadaan pelayanan yang kurang baik di mata konsumen yang membuktikan secara empirik dalam penelitiannya menghubungkan upaya pemulihan layanan dengan tingkat kepuasan yang lebih baik. Bahkan lebih jauh lagi upaya pemulihan layanan dapat dihubungkan dengan *word-of-mouth* dengan kepuasan menjadi mediatornya. Atau seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Wirtz dan Mattila (2004) yang menyatakan bahwa upaya pemulihan layanan berhubungan dengan keputusan pembelian ulang dan perilaku WOM.

UPAYA PENGEMBANGAN INTERNAL

a. Program Pelatihan bagi Karyawan

Pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru atau lama untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2004). Memiliki karyawan yang berpotensi tidaklah menjamin bahwa perusahaan akan berhasil. Karyawan harus mengetahui apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang sebaiknya dihindari. Bila tidak, mereka akan mengerjakan pekerjaannya dengan cara mereka, bukan dengan budaya perusahaan yang ada. Perusahaan mendidik karyawannya mengenai layanan yang diberikan, produk, kebijakan perusahaan, pelatihan, dan memberikan para karyawan segala sesuatu yang dibutuhkan agar mereka dapat menyelesaikan masalah dan merespon keinginan nasabah dengan semestinya (Mouawad dan Kleiner, 1996).

Memberikan pelayanan yang prima dibutuhkan pengetahuan, pemikiran yang maju, dan komitmen untuk berusaha menuju yang terbaik. Pelayanan nasabah yang baik tidak dapat terjadi begitu saja. Hal itu memerlukan ketrampilan yang tepat untuk melayani nasabah dengan lebih baik. Pelatihan adalah suatu langkah menuju arah yang tepat untuk mencapai hal tersebut (Mouawad dan Kleiner, 1996).

Ada prinsip yang dipegang dalam *Total Quality Management* (TQM) yang populer, yaitu perbaikan dan peningkatan ketrampilan secara terus-menerus harus terintegrasi menjadi suatu nilai dalam budaya perusahaan. Pelatihan tradisional yang sudah biasa dilakukan dan aktivitas pengembangan tidaklah cukup. Hal itu harus diiringi suatu pandangan bahwa satu kali keberhasilan dalam melakukan pekerjaan tidaklah cukup, namun harus terus belajar dan berlatih sebagai evaluasi untuk melakukan yang lebih baik di lain kesempatan (Lin dan Darling, 1997).

Melatih karyawan dengan ketrampilan dan sikap dalam melayani nasabah telah menjadi suatu kebutuhan bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa karena semakin kompleksnya tugas yang diemban oleh petugas *customer service* (Mouawad dan Kleiner, 1996). Kebanyakan perusahaan memberikan pelatihan bagi karyawannya dari dua arah, baik dari internal perusahaan, maupun dari luar perusahaan atau pihak eksternal. Pelatihan pada petugas pelayanan ini menekankan kesopanan dan kesabaran dalam menghadapi konsumen ialah sama pentingnya dengan usaha untuk memecahkan masalah dan merespon keinginan nasabah. Lebih lanjut Mouawad dan Kleiner (1996) menjelaskan bahwa walaupun dalam memberikan pelatihan bagi karyawannya perusahaan dapat memperkerjakan pihak luar untuk memberikan pelatihan, namun perusahaan tidak dapat mendelegasikan pelayanan nasabah kepada pihak luar, berharap segalanya akan lancar dengan mudahnya. Karena layanan nasabah yang berkualitas membutuhkan komitmen menyeluruh dari seluruh elemen perusahaan dimulai dari tingkat teratas sampai terbawah.

Dengan memiliki program pelatihan yang baik, Lin dan Darling (1997) menjelaskan bahwa ada dua hal yang menjadi konsekuensi bagi perusahaan yakni fokus terhadap kinerja dan memperkaya keterampilan karyawan. Manfaat yang pertama dan

paling jelas adalah peningkatan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Manfaat selanjutnya dari pelatihan *customer service* adalah kemampuan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan hasil yang memuaskan atau *self-efficacy*.

Lin dan Darling (1997) mengutip dari Bandura, memberikan definisi *self-efficacy* ialah sebagai harapan seseorang bahwa ia dapat menyelesaikan tugasnya dengan segala tindakan yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Bagi karyawan, tindakan tersebut ialah pekerjaan yang harus dituntaskan dan keluarannya adalah layanan yang efektif bagi nasabah.

Menurut Lin dan Darling (1997), dalam menjalankan program pelatihan ada tiga tahap yang harus dijalankan. Pertama adalah menilai kebutuhan dari dilakukannya pelatihan, yang kedua adalah pengembangan kemampuan dari peserta pelatihan, dan yang terakhir adalah evaluasi dari program pelatihan tersebut apakah sudah tepat sasaran dan sesuai dengan harapan. Namun Dessler (2004) menjabarkan lebih rinci bahwa pelatihan dilakukan dalam lima tahap. Pertama adalah analisis kebutuhan, dilakukan untuk mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis ketrampilan dan kebutuhan calon yang dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi. Kedua, merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku-buku kerja, latihan, dan aktifitas menggunakan teknik seperti belajar melalui komputer atau latihan kerja langsung. Ketiga, langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa orang yang bisa mewakili. Keempat, adalah menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan. Dan yang terakhir adalah langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini. Sehingga bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun program pelatihan selanjutnya. Sebenarnya tahap-tahap pelatihan yang dikemukakan Lin dan Darling (1997) dengan yang dijelaskan oleh Dessler (2004) tidak berbeda jauh. Hanya saja Dessler menjelaskan tahapan yang dikemukakan menjadi lebih rinci menjadi satu tahapan tersendiri. Dari langkah-langkah yang dilakukan, diharapkan dapat menghindari pelatihan yang tidak sesuai, yaitu situasi dimana perusahaan gagal untuk melatih secara memadai, dan karyawan malah menjadi mengganggu pihak ketiga.

Boshoff dan Allen (2000) berpendapat bahwa hanya sedikit karyawan yang memiliki kemampuan secara alamiah untuk merespon, empatik, dan menenangkan nasabah ketika terjadi masalah. Karyawan harus dilatih untuk menumbuhkan hal tersebut. Karena bagi beberapa individu yang belum terlatih, keluhan nasabah dirasa sebagai sebuah serangan verbal atau sesuatu yang tidak nyaman. Pelatihan yang diberikan harus dapat membuat karyawan tidak menambah potensi konflik yang dapat timbul dari keluhan nasabah untuk melakukan upaya pemulihan layanan. Namun fakta sebaliknya didapat Boshoff dan Allen dari penelitian yang dilakukannya. Bahwa teori yang mereka

ajukan berbeda dengan fakta sebenarnya di lapangan. Penelitian yang mereka lakukan mendapatkan hasil bahwa program pelatihan *customer service* di sebuah bank, tidak berpengaruh signifikan terhadap upaya pemulihan layanan. Ini jelas bertolak belakang dengan hasil beberapa penelitian lain. Sehingga terdapat sebuah *research gap* dalam penelitian ini.

Untuk mendukung kinerjanya, karyawan perlu diberi pelatihan yang tepat mengenai pekerjaan yang harus mereka lakukan. Kirkbir dan Cengiz (2007) mengingatkan arti pentingnya pelatihan bagi karyawan untuk memberikan kemampuan dalam menghadapi kondisi saat diberikannya layanan, dan variatifnya tipe kepribadian dan kebutuhan nasabah, untuk memberikan kualitas layanan yang baik. Berbeda dengan hasil penelitian Boshoff dan Allen (2000), penelitian yang dilakukan Kirkbir dan Cengiz (2007) membuktikan bahwa pelatihan adalah faktor signifikan dalam menentukan upaya pemulihan layanan. Dalam kesimpulan penelitian mereka disebutkan bahwa manajemen bank harus mendesain suatu sistem yang mendukung pemberdayaan karyawan, memfasilitasi lingkungan yang mendukung orientasi pelayanan, dan tentunya pelatihan untuk meningkatkan kinerja.

Karyawan harus dilatih secara berkelanjutan, tentang bagaimana mereka menangani keluhan nasabah, dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah. Karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk berinteraksi yang baik dengan nasabah dapat diberikan pelatihan dari konsultan eksternal. Bank harus menyusun organisasi pelatihan tersendiri tidak hanya dari dalam, namun juga dari luar perusahaan. Pemberdayaan karyawan dalam menyelesaikan masalah pun menjadi variabel penting untuk upaya pemulihan layanan (Kirkbir dan Cengiz, 2007).

Pelatihan harus diposisikan sebagai hal prioritas dalam suatu organisasi. Inovasi dari pelatihan adalah salah satu aspek terpenting bagi kesuksesan perbaikan kualitas layanan. Agar dapat bertahan dan kompetitif dalam persaingan, perusahaan harus memanfaatkan dengan efektif dan efisien aset terpenting perusahaan, yaitu keterampilan karyawan. Hasil terbaik yang dapat diterima oleh perusahaan dari pelatihan adalah peningkatan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya Lin dan Darling (1997).

Penelitian yang dilakukan Bitner (1990) memperlihatkan hasil bahwa 42,9 persen pelayanan yang tidak memuaskan timbul dari ketidakefisienan dari para pekerja, atau keengganan mereka untuk menindaklanjuti upaya pemulihan layanan. Hal seperti ini yang harus dihindari untuk meningkatkan kinerja dari upaya pemulihan layanan, untuk meningkatkan kualitas layanan. Ketidakefisienan tersebut dapat muncul dari kurangnya pelatihan yang diberikan kepada staf.

Meningkatkan ketrampilan melayani nasabah melalui pelatihan-pelatihan, akan mempengaruhi kinerja pelayanan nasabah secara positif dan dapat meningkatkan kepuasan nasabah (Mouawad dan Kleiner, 1996). Apabila pelatihan tersebut dilakukan

secara simultan dan dievaluasi secara terus menerus, maka pelatihan tadi akan dapat meningkatkan upaya pemulihan layanan.

b. *Reward System*

Supaya dapat bersaing, salah satu alat yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah *reward*. Dengan program *reward* yang baik, yang dapat memberikan rasa adil, ketentraman dalam bekerja, dan kompetitif, perusahaan dapat memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya (Muljani, 2002). *Reward* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu intrinsik, dan ekstrinsik.

Reward intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Imbalan atau kompensasi ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan karena menyelesaikan suatu tugas yang menantang. Bagi kelompok karyawan yang telah memiliki jaminan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, maka imbalan intrinsik guna meningkatkan harga dirinya menjadi motivasi utama dalam bekerja (Hersey dan Blanchard, 1995; dalam Muljani, 2002).

Sedangkan imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, tidak langsung, dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain gaji, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, dan bonus. Sedangkan yang termasuk imbalan tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan, dan liburan. Imbalan bukan uang berasal dari lingkungan psikologis ditempat karyawan bekerja seperti rasa aman, lingkungan kerja yang nyaman, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, pujian, status, dll (Muljani, 2002). *Reward* yang bersifat ekstrinsik dapat menerapkan teori *operant conditioning* dan teori ekspektansi. Teori operant menyatakan bahwa perilaku individu akan dimodifikasi oleh reward atau hukuman sebagai akibat dari suatu tindakan atau kegagalan (Suyatmin, 2002).

Selain ketenangan dalam bekerja, karyawan pun ingin memiliki ketenangan dalam hal kesejahteraan mereka. Mereka menganggap dengan nilai *Reward* (imbalan) yang seimbang, atau bahkan lebih besar dari tanggung jawab dan risiko yang ditanggung pekerjaan mereka, mereka berpendapat bahwa perusahaan menghargai jerih payah mereka. Karyawan pun merasa dihargai dengan sepiantasnya atas hasil kerja mereka. *Reward* ini pun dapat menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Yavas et. al., (2003) dalam Kirkbir dan Cengiz (2000) yang menyatakan bahwa *reward* tidak hanya merupakan hal yang krusial dalam meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga merupakan suatu hal yang signifikan untuk memotivasi mereka ketika menangani keluhan pelanggan. *Reward* terhadap karyawan atas pengakuan kinerja mereka dinilai lebih signifikan jika berbentuk sebagai nilai uang, daripada hanya sekedar ucapan penghargaan secara verbal yang diberikan oleh atasan mereka (Forrester, 2000; Mee, 1999; dalam Kirkbir dan Cengiz, 2000). Apabila karyawan memperoleh penghargaan yang setimpal atas kinerja mereka dalam memberikan

layanan yang prima kepada nasabah, maka diyakini mereka pun akan memberikan upaya pemulihan layanan yang baik pula. Sehingga diambil kesimpulan bahwa *reward* yang diberikan akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam upaya pemulihan layanan.

Karyawan berharap agar *reward* yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlukan secara adil oleh perusahaan (Muljani, 2002). Seperti yang dikemukakan Siagian (1995) dalam Muljani (2002), bahwa rasa keadilan menimbulkan rasa kepuasan bagi karyawan. Dan sebaliknya perusahaan berharap dari rasa puas karyawan akan memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Suyatmin (2002) mengatakan bahwa tujuan utama sistem *performance appraisal* dan *reward* adalah memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik. *Positive reinforcement* terjadi ketika seorang karyawan menerima bonus atas performansi yang baik; sedangkan *negative reinforcement* terjadi ketika seorang karyawan menerima *reward* karena melakukan yang tidak diinginkan. Sistem pembayaran menurut kinerja karyawan dapat mendorong karyawan untuk belajar, meningkatkan dan memelihara keterampilannya. Sesuai dengan teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth Theory*) yang dikemukakan Robbins (2001). Apabila karyawan ingin memenuhi kebutuhan yang lebih lagi, maka ia harus meningkatkan keterampilannya lebih tinggi pula, atau berbanding lurus satu sama lain.

Apabila kinerja yang diperlihatkan karyawan tidak sesuai yang diharapkan, bukanlah hukuman yang seharusnya diberikan. Karena hukuman tidak berarti membuat para karyawan bekerja lebih baik. Seharusnya karyawan tersebut diberikan *Negative Reinforcement*. Karena *Reinforcement* negatif berbeda dengan hukuman. Jika hukuman hanya memperlihatkan sisi negatif, maka *negative reinforcement* menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerja (Suyatmin, 2002). Selain bertujuan memperbaiki kinerja karyawan, *negative reinforcement* juga bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Karena menurut Suyatmin (2002), Para karyawan yang menerima *reward* relatif rebih rendah akan merasa tidak puas dan dengan demikian upaya mereka akan menurun. Sedangkan para karyawan yang menerima *reward* relatif lebih tinggi pada awalnya kemungkinan akan merasa tertekan, tetapi mereka akan mampu memecahkannya dengan merubah ekspektansinya.

Menurut Armstrong dan Murlis (2003), ada sistem pemberian *reward* yang dipercaya dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, yaitu dengan metode *Performance-Related Pay* (PRP). Gaji berkaitan dengan kinerja, atau *performance-related pay* menghubungkan antara kemajuan gaji dan rating (hasil penilaian) kinerja dan/atau kompetensi. Penilaian kinerja dan atau kompetensi tersebut dilakukan dalam proses evaluasi kinerja atau dalam waktu khusus untuk tujuan PRP. Lebih lanjut Armstrong

dan Murlis (2003) menjelaskan bahwa sistem kenaikan gaji tetap jelas dipandang tidak mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu PRP paling tidak akan mendorong bekerja lebih baik untuk mencapai kinerja lebih tinggi, tidak sekedar duduk menunggu giliran kenaikan gaji otomatis.

Skema PRP tidak hanya dibayarkan hanya untuk individu, namun dikaitkan dengan kemampuan bekerjasama dalam tim (Armstrong dan Murlis, 2003). Dalam skema insentif dan bonus, diberikan dalam bentuk bonus lump sum atau komisi berdasarkan pencapaian sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Sasaran keseluruhan PRP adalah memberi insentif dan imbalan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan kinerja individu. Yang dapat dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut (Armstrong dan Murlis, 2002):

- a. Memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik, bukan hanya mereka yang berkinerja tinggi, tetapi juga pada karyawan inti (yaitu karyawan kebanyakan yang kinerjanya hanya memenuhi standar) yang menjadi tumpuan organisasi
- b. Memberi pembedaan imbalan secara konsisten dan adil sesuai dengan kontribusi dan kompetensi karyawan
- c. Membantu mengubah budaya agar lebih berorientasi pada kinerja dan hasil atau membantu mengembangkan nilai-nilai tertentu seperti pentingnya mutu dan pelayanan pelanggan
- d. Menekankan pentingnya kerja sama tim dan juga kontribusi individu
- e. Membantu merekrut dan mempertahankan karyawan bermutu yang mengharapkan PRP bisa menciptakan lingkungan kerja yang terkelola baik
- f. Mengatur biaya gaji sesuai dengan kinerja organisasi

Dari sistem kompensasi yang dirancang dan diterapkan dengan baik oleh perusahaan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Dengan demikian, terjadi peningkatan tanggung jawab dan secara otomatis menghasilkan prestasi kerja yang baik. Pada akhirnya hal itu berpengaruh terhadap kinerja perusahaan itu sendiri (Hansen dan Mowen, 1995; dalam Sugioko et. al., 2004).

Kirkbir dan Cengiz (2000) dalam penelitiannya membuktikan bahwa imbalan yang diterima oleh karyawan secara signifikan mempengaruhi upaya pemulihan layanan.

KINERJA PEMASARAN

Kinerja pemasaran dapat didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategi yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan. Atau dengan kata lain kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Yaitu bagaimana implementasi strategi pemasaran perusahaan mampu memberikan hasil atau keuntungan sesuai dengan yang diharapkan.

Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah/berapa unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu. Porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani menguasai pasar produk sejenis dibanding para kompetitor.

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai pula dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing yang sejenis, serta memiliki porsi pasar yang meluas dibanding tahun-tahun sebelumnya.

PENUTUP

Pemulihan jasa merupakan salah satu determinan signifikan keluasan dan loyalitas pelanggan. Upaya mempertahankan jalinan relasi dengan pelanggan yang tidak puas melalui implementasi kebijakan pemulihan jasa yang efektif telah menjadi fokus utama sebagian besar strategi retensi pelanggan. Pada hakikatnya, pemulihan jasa merupakan tindakan yang dilakukan penyedia jasa untuk menyelesaikan masalah yang diakibatkan terjadinya kegagalan jasa dan untuk mempertahankan *customer's goodwill*. Dalam program pemulihan jasa formal, perusahaan-perusahaan menambah manfaat-manfaat pokok yang ditawarkan produk inti, sekaligus meningkatkan komponen layanan dalam rantai nilai perusahaan.

Karyawan harus dilatih secara berkelanjutan, tentang bagaimana mereka menangani keluhan nasabah, dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah. Karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk berinteraksi yang baik dengan nasabah dapat diberikan pelatihan dari konsultan eksternal. Bank harus menyusun organisasi pelatihan tersendiri tidak hanya dari dalam, namun juga dari luar perusahaan. Pemberdayaan karyawan dalam menyelesaikan masalah pun menjadi variabel penting untuk upaya pemulihan layanan.

Pelatihan harus diposisikan sebagai hal prioritas dalam suatu organisasi. Inovasi dari pelatihan adalah salah satu aspek terpenting bagi kesuksesan perbaikan kualitas layanan. Dari sistem kompensasi yang dirancang dan diterapkan dengan baik oleh perusahaan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Dengan demikian, terjadi peningkatan tanggung jawab dan secara otomatis menghasilkan prestasi kerja yang baik. Pada akhirnya hal itu berpengaruh terhadap kinerja perusahaan itu sendiri.

Selain itu dari sistem kompensasi yang dirancang dan diterapkan dengan baik oleh perusahaan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Dengan demikian, terjadi peningkatan tanggung jawab dan secara otomatis menghasilkan prestasi kerja yang baik. Pada akhirnya hal itu berpengaruh terhadap kinerja perusahaan itu sendiri.

DAFTAR REFERENSI

- B Armstrong, Michael dan Helen Murlis, 2003, *The Art of HRD, Reward Management A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Gramedia, Jakarta
- Bagozzi, R., Gopinath, M. and Nyer, P. (1999), "The Role of Emotions in Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, No 2
- Bitner, M. J., 1990, "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol.54 No.2
- Profil Perusahaan Bank BNI, <http://www.bni.co.id>, diakses 22 Januari 2010
- Boshoff, Christo dan Janine Allen, 2000, "The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.1
- Buttle, Francis, 2004, *Customer Relationship Management*, Elvier, Amsterdam
- Dessler, Gary, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Indeks, Jakarta
- Weun, Seungoo et. al, 2004 "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and post-Recovery Relationship", *Journal of Service Marketing*, Vol.18, No.2
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang
- Ghozali, Imam, 2001, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, BP UNDIP Semarang
- Gujarati, Damodar, 1997, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta
- _____.Info Bank No. 362/Mei 2009
- Hendroyono, "Mutu Pelayanan Kesehatan dan Service Recovery", <http://www.Irckesehatan.net/upload/mutu%20pelayanan.pdf>, diakses 2 Juni 2009
- Kirkbir, Fazil dan Ekrem Cengiz, 2007, "Do Frontline Staff's Psychographic Attributes and perception of Organizational Factors Effect Service Recovery Performance", *Innovative Marketing*, Vol.3, No.4
- Kotler, Philip, 1998, *Manajemen Pemasaran*, Erlangga, Jakarta
- Lin, Binshan dan John Darling, 1997, "A Processual Analysis of Customer Service Training", *The Journal of Service Marketing*, Vol.11, No.3
- Matos, Celso et. al, 2007, "Service Recovery Paradox: a Meta Analysis", *Journal of Service Research*, Vol.10, No.1
- Muljani, Ninuk, 2002, "Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.4, No.2.

- Mouawad, Maya dan Brian H. Kleiner, 1996, *"New Developments in Customer Service Training"*, Managing Service Quality, Vol.6, No.2
- Peelen, Ed et. al, 2005, *"A Differentiated Approach To Service Recovery"*, Nyenrode Research Group Working Series, No. 05-03s
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi*, Indeks, Jakarta
- Schindlholzer, Bernhard, 2008, *"The Service Recovery Paradox: Increased Loyalty Through Effective Service Recovery"*, www.customer-experience-labs.com, diakses 2 Juni 2009
- Schoefer, Klaus dan Adamantios Diamantopoulos, 2007, *"Measuring Experienced during Service Recovery Encounters: Construction and Assessment of the ESRE Scale"*, Service Business
- Sugioko et. al, 2004, *"Studi Empiris Mengenai Pengaruh Partisipatif di dalam Penganggaran dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Perusahaan"*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.4, No.1.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Jakarta
- Supranto, J, 1994, *Statistik: Teori dan Aplikasi Edisi Kelima*, Erlangga, Jakarta
- Suyatmin, 2002, *"Performance Appraisal and Reward"*, Benefit, Vol.6, No.2
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra, 2007, *Service, Quality, and Satisfaction*, ANDI, Yogyakarta
- Wirtz, Jochen dan Anna S. Mattila, 2004, *"Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology After a Service Failure"*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No.2
- Zemke, R., Bell, C., 1990. *"Service Recovery: Doing It Right the Second Time"*, Training, Vol. 27 (6)