PERANCANGAN INDUSTRI JASA

Penyusun:

Rini Alfatiyah

Sofian Bastuti

UNPAM PRESS
Lembaga Penerbit & Publikasi

Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 211 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan – Banten

PERANCANGAN INDUSTRI JASA

Penyusun:

Rini Alfatiyah

Sofian Bastuti

ISBN: 978-623-6352-10-6

Editor:

Sofian Bastuti

Desain sampul:

Adi Candra

Tata letak:

Aden

Penerbit:

UNPAM PRESS

Jl. Surya Kencana No. 1

R. 212, Gd. A Universitas Pamulang Pamulang | Tangerang Selatan | Banten Tlp/Fax: 021. 741 2566 – 7470 9855 Ext: 1073

Email: unpampress@unpam.ac.id

Cetakan pertama,

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis dalam bentuk cetak dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS

Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran Universitas Pamulang

Gedung A. R. 212 Kampus 1 Universitas Pamulang

Jalan Surya Kencana Nomor 1. Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten.

Website: www.unpam.ac.id | email: unpampress@unpam.ac.id

Perancangan Industri Jasa / Rini Alfatiyah, Sofian Bastuti - 1st ed

ISBN: 978-623-6352-10-6

1. Perancangan Industri Jasa I. Rini Alfatiyah, II. Sofian Bastuti.

M150-29072021-01

Ketua Unpam Press: Pranoto
Koordinator Editorial: Aden, Ali Madinsyah
Koordinator Produksi: Dameis Surya Anggara
Koordinator Bidang Hak Cipta : Susanto
Koordinator Publikasi dan Dokumentasi: Kusworo
Desain Cover: Adi Candra

Cetakan pertama,

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang menggandakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit

MODUL MATA KULIAH
PERANCANGAN INDUSTRI JASA

Program Studi : Teknik Industri S-1

Mata Kuliah/Kode : Perancangan Industri Jasa / TIN0602

Sks : 2 Sks

Prasyarat : -

Semester : VII

Deskripsi Mata Kuliah : Mata kuliah Perancangan Industri Jasa merupakan mata kuliah wajib Program Studi Teknik Industri S-1 yang membahas tentang pemilihan visi dan misi perusahaan jasa, konsep perilaku konsumen, cara mendengarkan pelanggan, *service quality*, mengukur dan mengevaluasi komponen dari pelayanan berkualitas tinggi, mendefinisikan temuan untuk meningkatkan layanan pelanggan, perilaku pelanggan yang tidak puas, menajemen keluhan berorientasi pelanggan, penerimaan keluhan, pemrosesan keluhan, merancang layanan kebutuhan pelanggan, faktor penting dalam desain layanan, dua unsur penting dalam desain layanan, layanan berbasis pelanggan.

Capaian Pembelajaran :Setelah menyelesaikan mata kuliah Perancangan Industri Jasa, Mahasiswa mampu mengevaluasi komponen pelayanan untuk tercapainya kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Penyusun : 1. Rini Alfatiyah, S.T., M.T, CMA
2. Sofian Bastuti, S.T.,M.T

Ketua Program Studi

Rini Alfatiyah, S.T, M.T., CMA

NIDN: 0418038102

Ketua Tim Penyusun

RIni Alfatiyah, S.T, M.T., CMA

NIDN: 0418038102

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Modul Perancangan Industri Jasa ini. Tak lupa juga kita panjatkan Sholawat dan Salam kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW semoga memberikan safaatnya di hari akhir nanti, Amin.

Terselesainya Modul Perancangan Industri Jasa ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Dr. (HC) Drs. H. Darsono. Selaku ketua Yayasan Universitas Pamulang yang telah membangun Universitas Pamulang ini menjadi berkualitas;
2. Dr. E. Nurzaman AM, M.M.,M.Si. Selaku Rektor Universitas Pamulang yang telah memberikan banyak motivasi kepada penulis;
3. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Modul Perancangan Industri Jasa ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa pada modul ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis selalu berusaha untuk tetap membuka diri terhadap semua masukan kritik dan saran yang membangun dan berguna untuk penyempurnaan dimasa yang akan datang dan pada akhirnya semoga Modul Perancangan Industri Jasa dapat memberikan kontribusi yang berarti dan bermanfaat bagi semua pihak.

Tangerang Selatan, 19 Juli 2021

DAFTAR ISI

PERANCANGAN INDUSTRI JASA ii
DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS iii
MODUL MATA KULIAH iv
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vi
PERTEMUAN 1 1
MEMILIH VISI DAN MISI PERUSAHAAN JASA 1
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 1
B. URAIAN MATERI 1
1. Perbedaan Antara Visi dan Misi 1
2. Akses dan Bantuan 3
3. Aktifitas Perusahaan Dan Fungsi 4
4. Tujuan Dan Sasaran 5
5. Nilai Dan Filosofi 7
6. Perusahaan Sebagai Sistem 10
7. Layanan Paket Pelanggan 12
8. Penilaian Dari Karyawan 14
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 15
D. DAFTAR PUSTAKA 15
PERTEMUAN 2 16
KONSEP PERILAKU KONSUMEN 16
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 16
B. URAIAN MATERI 16
1. Definisi Konsep Perilaku konsumen 16
2. Variasi Antar Budaya Dalam Perilaku Konsumen 23

3. Proses Pasca Pembelian Kepuasan Pelanggan dan Komitmen Pelanggan 28
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 31
D. DAFTAR PUSTAKA 32
PERTEMUAN 3 33
CARA MENDENGARKAN PELANGGAN 33
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 33
B. URAIAN MATERI 33
1. Berbagai Cara untuk Mendengarkan Pelanggan 33
2. Insiden Kritis 43
3. Media Sosial 44
4. Aplikasi 45
5. Cara Lengkap Untuk Mendengarkan Pelanggan 47
6. Pembeli Misteri 47
7. Sistem Pelacakan Keluhan 49
C. LATIHAN SOAL / TUGAS 50
D. DAFTAR PUSTAKA 51
PERTEMUAN 4 51
SERVICE QUALITY 52
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 52
B. URAIAN MATERI 52
1. Pendahuluan 52
2. Layanan 54
3. Servive Quality 54
4. Model *Service Quality* 56
5. Dimensi *Service Quality* 61
6. Alat Ukur of *Service Quality* 62
7. Kepuasan Pelanggan 63

8. Customer Loyalty 64
C. SOAL LATIHAN/TUGAS 66
D. DAFTAR PUSTAKA 66
PERTEMUAN 5 68
MENGUKUR DAN MENGEVALUASI KOMPONEN DARI PELAYANAN BERKUALITAS TINGGI 68
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 68
B. URAIAN MATERI 68
1. Apa yang Diukur 68
2. Penggunaan Bermanfaat, Metrik Realistik 72
3. Bagaimana Cara Mengukur 72
4. Lebih lanjut, “Seberapa Baik”? 76
5. Siapa yang Memutuskan Apa Yang Penting? 76
6. Kata Kunci: Kuantitas dan Kualitas 77
7. Menghubungkan Apa Yang Diukur dengan Bagaimana Cara Mengukur 78
8. Dibandingkan dengan Apa? 79
9. Menggunakan Informasi Tentang Apa dan Bagaimana 80
10. Pembandingan 80
11. Praktik Terbaik 82
12. Pertanyaan Keseimbangan 83
13. Analisa Kualitatif Gambar Yang Hilang 83
14. Sekarang Apa? 84
15. Perbandingan Konsekuensi 85
C. LATIHAN SOAL/TUGAS. 86
D. DAFTAR PUSTAKA 86
There are no sources in the current document.PERTEMUAN 6 87
MENDEFINISIKAN TEMUAN UNTUK MENINGKATKAN LAYANAN PELANGGAN ... 87

A. TUJUAN PEMBELAJARAN 87
B. URAIAN MATERI 87
1. Pengukuran Kinerja yang Mencakup Perspektif Pelanggan 87
2. Konsep Dasar 90
3. Frekuensi dan Persentase 91
4. Menyajikan Rata-rata 91
5. Variabilitas 92
6. Korelasi Produk Pearson 92
7. Analisis Unsur 93
8. Analisis Kuadran 94
9. Peta Aset 96
10. Kartu Laporan Pelanggan 97
11. Skor Promotor Bersih 98
12. Indeks Peluang 99
13. Survei Tentang Harapan 100
14. Menafsirkan Penetrasi Pasar 101
15. Menafsirkan Selera Pelanggan 103
16. Berkomunikasi dengan Pemangku Kepentingan 104
17. Ringkasan 106
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 107
D. DAFTAR PUSTAKA 107
PERTEMUAN 7 109
PERILAKU PELANGGAN YANG TIDAK PUAS 109
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 109
B. URAIAN MATERI 109
1. Asal dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan 109
2. Kepuasan Pelanggan dan Perilaku Keluhan 113

3. Kepuasan Keluhan Dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Pelanggan 120
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 126
D. DAFTAR PUSTAKA 126
PERTEMUAN 8 127
MANAJEMEN KELUHAN BERORIENTASI PELANGGAN 128
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 128
B. URAIAN MATERI 128
1. Keluhan Pelanggan Sebagai Tantangan Bagi Perusahaan 128
2. Relevansi Strategis Manajemen Keluhan 131
3. Manajemen Keluhan dalam Kerangka *Customer Relationship Management* (CRM) 131
4. Peran Manajemen Pengaduan dalam Manajemen Mutu 145
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 152
D. DAFTAR PUSTAKA 152
PERTEMUAN 9 153
PENERIMAAN KELUHAN 154
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 154
B. URAIAN MATERI 154
1. Proses Penerimaan Keluhan 154
2. Dokumentasi Informasi Klaim 157
3. Kategorisasi Informasi Pengaduan 167
4. Bentuk Dokumentasi 171
5. Memastikan Kualitas Informasi yang Dikumpulkan dari Pengaduan. 175
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 176
D. DAFTAR PUSTAKA 176
PERTEMUAN 10 176
PEMROSESAN KELUHAN 177

A. TUJUAN PEMBELAJARAN 177
B. URAIAN MATERI 177
1. Pengertian Prosedur Proses Keluhan 177
2. Tanggung Jawab Selama Proses Keluhan 186
3. Penetapan Batas Waktu Pemrosesan 189
4. Mekanisme Pemantauan Pemrosesan Klaim. 191
5. Dokumentasi Pemrosesan Klaim 193
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 197
D. DAFTAR PUSTAKA 197
PERTEMUAN 11 198
MERANCANG LAYANAN KEBUTUHAN PELANGGAN 198
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 198
B. URAIAN MATERI 198
1. Pengantar 198
2. Inovasi Konsep Bisnis Baru 199
3. Menjadi Bisnis Yang Lebih Digital 206
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 216
D. DAFTAR PUSTAKA 217
PERTEMUAN 12 218
FAKTOR PENTING DALAM DESAIN LAYANAN 218
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 218
B. URAIAN MATERI 218
1. Pendahuluan 218
2. Perjalanan Pelanggan 229
3. Memenuhi Kebutuhan dan Harapan Pelanggan dengan Informasi, Interaksi dan Transaksi 231
C. LATIHAN SOAL / TUGAS 235

D. DAFTAR PUSTAKA 236
PERTEMUAN 13 237
DUA UNSUR PENTING DALAM DESAIN LAYANAN 237
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 237
B. URAIAN MATERI 237
1. Struktur 237
2. Tingkah Laku / Perilaku 251
3. Tantangan 257
C. LATIHAN SOAL / TUGAS 259
D. DAFTAR PUSTAKA 259
PERTEMUAN 14 260
LAYANAN BERBASIS PELANGGAN 260
A. TUJUAN PEMBELAJARAN 260
B. URAIAN MATERI 260
1. Pengantar 260
2. Keunggulan Pengalaman Pelanggan 261
3. Mencegah Kekecewaan Dan Kegagalan Pelanggan 268
4. Mengevaluasi dan Memprioritaskan Perbaikan 272
C. LATIHAN SOAL/TUGAS 274
D. DAFTAR PUSTAKA 275

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kompas Perusahaan Umum 10
Gambar 2.1 Alur Strategi pemasaran dan perilaku konsumen 22
Gambar 2.2 Unsur Budaya Konsumen dan Strategi Pemasaran..... 25
Gambar 4.1 *Technical And Functional Quality Model*..... 56
Gambar 4.2 *Ideal Value Model of Service Quality*..... 57
Gambar 4.3 IT *Alignment Model* 58
Gambar 4.4 *Model of Perceived Service Quality and Satisfaction*..... 58
Gambar 4.5 *Retail Service Quality and Perceived Value Model*..... 59
Gambar 4.6 *Internal Service Quality Model*..... 60
Gambar 4.7 *Service Quality, Customer Value and Customer Satisfaction Model* 61
Gambar 6.1 Kerangka untuk Analisis Kuadran..... 94
Gambar 6.2 Penilaian Layanan dalam Mencocokkan Pelanggan untuk Layanan 100
Gambar 7.1 Asal Usul Kepuasan atau Ketidakpuasan..... 109
Gambar 7.2 Metode Mengatasi Ketidakpuasan dan Unsur-Unsur yang Mempengaruhinya..... 113
Gambar 7.3 Tingkat Non-Artikulasi Pelanggan Yang Kecewa..... 114
Gambar 7.4 Asal Keluhan Kepuasan atau Ketidakpuasan..... 119
Gambar 7.5 Dimensi dan Atribut Kepuasan Keluhan 121
Gambar 7.6 Pengaruh Keluhan (Ketidakpuasan)..... 122
Gambar 7.7 Potensi Retensi yang Belum Tereksploitasi dari Manajemen Keluhan Industri Terpilih di Jerman 2016 132
Gambar 8.1 Siklus Hidup Hubungan Pelanggan..... 134
Gambar 8.2 Kepuasan Pelanggan, Niat Membeli Kembali, Kerugian Pelanggan..... 129
Gambar 8.3 Pilihan Strategi Memaksimalkan Kepuasan Versus Meminimalkan Ketidakpuasan..... 139
Gambar 8.4 Manajemen Layanan Pelanggan CRM, Manajemen Keluhan..... 142
Gambar 8.5 Proses Pendekatan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 144
Gambar 8.6 Relevansi Manajemen Keluhan dalam Sistem Kinerja Baldrige Excellence Framework..... 146

Gambar 8.7 Relevansi manajemen keluhan dalam Model Keunggulan EFQM 148
Gambar 9.1 Skala Untuk Mencatat Tingkat Kepuasan Pelanggan 158
Gambar 9.2 Contoh Formulir Dokumentasi Klaim 169
Gambar 10.1 Contoh Prosedur Pemrosesan Keluhan Untuk Keluhan Tertulis 180
Gambar 11.1 Mengembangkan Konsep Bisnis 199
Gambar 11.2 Skenario Untuk Pengambilan Keputusan 200
Gambar 11.3 Pelayanan Secara Digital 202
Gambar 11.4 Pendekatan Pelanggan Menggunakan Skenario Untuk Menjadi Digital 208
Gambar 11.5 Memperkenalkan Pelanggan ke Layanan Digital 209
Gambar 11.6 Prilaku Pelanggan 211
Gambar 12.1 Pergerakan Pelanggan 215
Gambar 12.2 Kerangka Pengalaman Pelayanan 216
Gambar 12.3 Siklus Hidup dan Perjalanan 221
Gambar 12.4 Informasi, Interaksi, dan Transaksi 227
Gambar 13.1 Peta Perjalanan Pelanggan 232
Gambar 13.2 Siklus Hidup Manusia 234
Gambar 13.3 Siklus Hidup Konsumen 235
Gambar 13.4 Siklus Hidup Pelanggan 236
Gambar 13.5 Siklus Hidup Pengguna 237
Gambar 13.6 Tahap Pertama, Rencana Kedua 239
Gambar 13.7 Tahap Awal 240
Gambar 13.8 Organisasi Di Belakang Layar 242
Gambar 13.9 Kemampuan Di Balik Layar 244
Gambar 13.10 Perilaku Pelanggan Dari Luar Ke Dalam 246
Gambar 13.11 Pergerakan Struktur Perilaku Pelanggan Dan Perilaku Bisnis 252
Gambar 14.1 Pergerakan Pelanggan 259
Gambar 14.2 Penawaran Kepada Pelanggan 260
Gambar 14.3 Pelanggan Kesal Dengan Pelayanan 266
Gambar 14.4 Perbaikan Pelayanan Terhadap Pelanggan 267

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Nilai-Nilai Inti Perusahaan 7
Tabel 3.1 Meringkas Konten Yang Ditemukan Di Media Sosial..... 46
Tabel 3.2 Metode Mendengarkan Pelanggan 49
Tabel 9.1 Informasi Penanganan Pengaduan 160
Tabel 10.1 Contoh Riwayat Pemrosesan Klaim 190
Tabel 10.2 Contoh Riwayat Kontak Pelanggan..... 191

PERTEMUAN 1

MEMILIH VISI DAN MISI PERUSAHAAN JASA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini mahasiswa diharapkan paham pentingnya Visi dan Misi perusahaan jasa dengan melihat aktivitas, tujuan dan sasaran perusahaan.

B. URAIAN MATERI

1. Perbedaan Antara Visi dan Misi

Perusahaan seperti halnya organisasi lain membutuhkan pernyataan visi dan misi menunjukan peran dan tanggung jawabnya dalam mendukung visi dan misi lembaga atau organisasi pusat. Pernyataan visi mengacu pada gambaran masa depan bagaimana manajer perusahaan tersebut akan membuatnya. Jhon P Kotter menjelaskan visi yang baik membantu mengoordinasikan tindakan dengan cepat dan efisien. Dia juga mengatakan bahwa visi harus dapat dibayangkan, diinginkan layak untuk dicapai, focus dan dapat dikomunikasikan. Penyataan misi sebaliknya menjelaskan tujuan perusahaan, menentukan bagaimana dan dengan apa kontribusi perusahaan saat ini untuk seluruh misi kelembagaan **Invalid source specified.**.

Baik akses dan bantuan adalah konsep yang terbuka interpretasi yang luas berdasarkan perspektif pemangku kepentingan. Akses bisa berarti masuk ke gedung perusahaan, penggunaan beberapa informasi di rumah perusahaan halaman, penggunaan sumber informasi yang disediakan oleh perusahaan hampir dari mana saja di sekitar dunia, atau penggunaan barang yang dimiliki perusahaan. Bantuan bisa berarti menunjukkan lokasi dari atlas atau menyiapkan bibliografi yang panjang. Cara pelaksanaan tanggung jawab tersebut membedakan satu organisasi atau unit informasi dari yang lain. Pemenuhan berhasil ini tanggung jawab merupakan pencapaian misiuntuk organisasi

Misi mungkin juga menyatakan yang sudah jelas, tidak mengeluarkan tantangan ke perusahaan, dan dibingkai dalam konteks visi yang mungkin terjadi menarik bagi pebisnis yang duduk di dewan bupati atau melayani sebagai wali atau legislator negara bagian mencoba untuk mendapatkan

pemahaman tentang arah dan tujuan perguruan tinggi atau universitas dan ingin sekali memegang akademijenis akuntabilitas yang biasa digunakan dalam bisnis.“Setelah pernyataan visi atau misi dikembangkan,sangat penting bahwa pernyataan itu dikomunikasikan kepada semua anggota lembaga dan anggota itumemahami pernyataan tersebut dan merujuknya ke dalam pekerjaan sehari-hari. Pernyataan ini dibuat oleh penyempurnaan konstan dan bersama tentang mengapa bisnis itu. Agar orang lain dapat membagikan kesuksesan Anda, mereka juga harus dapat menginternalisasi makna dari apa yang Anda hadapi. Jawaban atas pertanyaan ini Mengapa kita ada di pasar? Harus jelas, dapat, terus-menerus dikomunikasikan dan dinamis.

Sanders juga mendorong perusahaan untuk mengembangkan visi yang menjelaskan tujuan mereka: "Mendorong semua orang untuk berbagi visi dan terlibat dalam penyempurnaan yang sedang berlangsung adalah inti dari benar-benar memperkuat organisasi. Oleh karena itu, pandangan bukanlah serangkaian kata-kata kosong atau katalog tentang apa yang seharusnya dilakukan perusahaan hari ini. Beberapa perusahaan akademik telah mengembangkan misi organisasi yang selaras dengan institusi. Mereka mungkin memiliki unit terpisah untuk subunit (misalnya, pusat digital dan komunitas belajar) atau untuk konstituen khusus (misalnya, keberagaman, termasuk disabilitas). Kebanyakan perusahaan akademis dan umum meletakkan misi mereka di halaman beranda mereka, mungkin di “Tentang perusahaan ”atau judul yang serupa. Pernyataan misi harus pendek, tetapi beberapa pernyataan yang kami ulas menegaskan karakterisasi kartunis dan humoris Scott Adams sebagai "frasa yang panjang dan aneh, [paragraf atau halaman] yang menunjukkan ketidakmampuan manajemen untuk berpikir jernih". 8 Misi mungkin juga menyatakan yang sudah jelas tidak menimbulkan tantangan bagi perusahaan, dan dibingkai dalam konteks visi yang mungkin terjadi.

Untuk membantu setiap orang melihat dengan lebih baik arah yang ingin diambil perusahaan, visi tersebut dapat diubah menjadi skenario - narasi yang mengasumsikan masa depan yang belum terbentuk dan mengenali bahwa banyak kemungkinan masa depan yang masuk akal mungkin terjadi dan, oleh karena itu, menetapkan banyak arah potensial untuk perusahaan untuk dijelajahi. Skenario, oleh karena itu, adalah alat perencanaan dan bukan prediksi masa depan. Empat pertanyaan kunci untuk dijawab melalui skenario

adalah ini:

a. Jika skenario itu ada, apakah kita dapat memanfatkannya untuk keuntungan kita? Apakah kita bisa memanfaatkan sumber daya, personel, proses organisasi, dan strategi saat ini?
b. Jika skenario tersebut ada hari ini, bagimana caranya kita bersikap tentang perubahan? Dalam hal apa kita tidak siap, kekurangan sumber daya dan personel atau sejauh mana nilai dan strategi kita
c. Dengan asusmsi saat ini submer daya dan staff yang dimiliki, apa yang bisa dilakukan untuk memanfaatkan tren saat ini untuk keuntungan kita?
d. Apa yang perlu terjadi secara lingkungan internal dan eksternal agar visi dan misi ini menjadi terwujud?

2. Akses dan Bantuan

Dua hal pokok yang menjadi tanggung jawab sebuah perusahaan adalah untuk menyediakan akses informasi dalam berbagai bentuk dan format dan untuk memberikan bantuan dalam menemukan informasi spesifik yang dicari oleh individu dalam layanan populasi **Invalid source specified.**. Akses dapat berarti memasuki gedung perusahaan, menggunakan informasi *home page* perusahaan, menggunakan sumber informasi yang disediakan oleh perusahaan dari belahan dunia atau menggunakan item yang dimiliki dari perusahaan jarak jauh. Sedangkan bantuan bisa berarti menemukan lokasi atlas atau menyiapkan bibiliografi yang panjang.

Apa pun jenis perusahaannya, sebagian besar karyawan setuju dengan Edward Evans dan Sandra M. Heft bahwa dua tanggung jawab utama perusahaan adalah “menyediakan akses ke informasi dalam berbagai bentuk dan formatnya. untuk memberikan bantuan dalam menemukan informasi spesifik yang dicari oleh individu dalam populasi layanan. Tanggung jawab ini akses dan bantuan konstan sepanjang waktu dan di semua jenis perusahaan. Akuntabilitas kepada pemangku kepentingan eksternal untuk membelanjakan dana yang langka juga telah meningkatkan kualitas. Dan ketersediaan layanan rujukan virtual (obrolan dan email) meningkatkan peluang layanan. Tidak lagi sinkron (tatap muka atau melalui telepon). Poin penting lainnya adalah bahwa tujuan utama ini mewakili konsensus para karyawan dan bukan dari komunitas yang akan dilayani, juga bukan dari pembuat keputusan komunitas **Invalid source specified.**

Akses dan bantuan adalah dasar untuk misi perusahaan, Tanpa akses, proses pengajaran, pembelajaran dan penelitian tidak akan dapat dicapai. Jika perusahaan akademik menerima misi untuk mendukung pengajaran, pembelajaran, dan penelitian, lalu pelanggan harapan tentang mengakses materi untuk kursus, melakukan penelitian, dan bermain secara integral peran dalam pendidikan dan retensi siswa keabsahan. Pelanggan perusahaan yang mengklaim peran tersebut pusat bahan populer harus bisa mendapatkan akses ke materi tersebut tanpa kesulitan atau tidak semestinya menunda. Semua pelanggan memiliki hak untuk mengharapkan staf bersikap sopan dan berpengetahuan dan melayani mereka cukup segera. Dimana misi perusahaan umum pernyataan menekankan pembelajaran mandiri dan kemajuan literasi, mereka juga menarik perhatian akses dan bantuan. Bantuan, bagaimanapun, mungkin mengambil bentuk membantu anggota komunitas mendapatkan kemandirian, kepercayaan diri, dan keterampilan baru. Terakhir, melalui akses ke beragam koleksi, perusahaan mungkin berusaha untuk memperkaya kehidupan orang-orang di dalamnya komunitas, mengembangkan rasa komunitas yang lebih baik, dan menerima serta mengatasi perbedaan di dalamnya Komunitas. Anggota komunitas mampu berkomunikasi secara terbuka dan efektif dan untuk bekerja bersama-sama pada tujuan bersama sambil mengalami rasa aman satu sama lain.

3. Aktifitas Perusahaan Dan Fungsi

Bagian sentral dari suatu misi cenderung sangat stabil, meskipun lingkungan di mana operasi organisasi mungkin berubah secara dramatis. Misalnya, meskipun ada transisi dari satu ruangan sekolah tempat siswa menulis secara pribadi dari papan tulis ke komputer, misi sekolah tetap ada sama untuk mendidik siswa ajari mereka membaca, tulis, hitung, pahami, dan pikirkan dengan cukup baik berfungsi dalam masyarakat kontemporer. Sarana untuk misi, bagaimanapun, bervariasi tergantung pada kondisi lokal dan berubah seiring waktu. Perbaikan berkelanjutan dalam proses atau produkmenjalankan misi sangat penting bagi organisasi kesejahteraan **Invalid source specified.**. Oleh karena itu, rencana atau konsep pada bagaimana menyelesaikan misi, atau bagaimana menyelesaikannya itu dibutuhkan lebih baik. Semua rencana, aktivitas (apakah sedang berlangsung atau diusulkan),

dan keputusan perlu untuk diteliti untuk menentukan bagaimana mereka berkontribusi ke misi perusahaan akses dan bantuan .

Guy A Marco membagi aktivitas perusahaan dan fungsi kedalam empat kelas yang seharusnya membantu dapat mempertimbangkan apakah atau bagaimana aktivitas perusahaan berkontribusi pada akses dan bantuan. Klasifikasinya adalah:

a. Ideal, penting untuk realisasi dari misi yang diberikan
b. Berguna, mendukung misi pencapaian tetapi tidak penting
c. tidak berguna, tidak relevan dengan misi prestasi
d. kontraproduktif, menghalangi pemenuhan misi

Mungkin tampak aneh untuk mencantumkan item yang tidak berguna dan kontraproduktif sebagai pertimbangan, tetapi organisasi secara teratur membuat keputusan dan merencanakan serta melaksanakan tindakan yang ada tidak berguna dan kontraproduktif. Mari pertimbangkan dua praktik perusahaan umum atau layanan dan menghubungkannya dengan klasifikasi Marco. Karyawan akademis mungkin dikecualikan untuk mengerjakan proyek penelitian dan menerbitkan hasil, tetapi mereka mungkin tidak mengaitkan penelitian ini dengan perencanaan perusahaan dan pengambilan keputusan. Ini kontraproduktif. Nyatanya, tidak ada tindak lanjut yang terjadi antara melakukan dan melaporkan penelitian dan menggunakan penelitian ini untuk meningkatkan layanan perusahaan dan manajemen. Di sisi lain, saat menerapkan alat penemuan, karyawan mendapatkan platform yang terhubung ke banyak orang sumber data dan mengintegrasikannya dengan sistem otomatis. Alhasil, pelanggan pun bisa membuatnya.

Temuan tak terduga sebagai item dalam koleksi digital terintegrasi dengan katalog online. Ide silo terpisah dari koleksi digital diganti oleh integrasi total dari beberapa sumber daya yang perusahaan menyediakan akses. Menerapkan klasifikasi Marco, beberapa perusahaan mungkin mempertimbangkan jenis investasi ini bermanfaat, sedangkan yang lain, sesuai anggaran mereka, bisa melihatnya sebagai ideal

4. Tujuan Dan Sasaran

Misi diaktualisasi berdasarkan tujuan dan sasaran. Tujuan adalah deskripsi umum tentang gambaran yang dimaksudkan ada dimasa depan, sedangkan tujuan adalah tindakan yang tepat, terukur secara aktu untuk

mendukung tercapa inya suatu tujuan.

Sasaran tipikalnya berhubungan dengan tujuan yang dinyatakan dalam hasil dan dimulai dengan kata kerja sebuah tindakan. Perusahaan mungkin mengembangkan tujuan dan sasaran terkait, misalnya dengan peningkatan fasilitas, memperkaya pengalaman pelanggan, meningkatkan efektivitas kelembagaan, mengembangkan inisiatif digital, membangun kemitraan yang membuat perbedaan dalam kehidupan masyarakat, dan membina organisasi budaya inovasi. Tidak hanya perusahaan yang memiliki tujuan dan sasaran, namun unit didalamnya juga harus punya tujuang dan sasaran sendiri guna memfasilitasi pencapaian perusahaan secara luas.

Jika tujuan perusahaan adalah untuk mendemonstrasikan nilainya kepada lembaga dan pemangku kepentingan lainnya, apa yang dilakukan manajer ingin lakukan dan bagaimana mereka menyampaikannya hasil Akankah mereka mendemonstrasikan beberapa jenis pengembalian tentang investasi? Apa bentuknya? Apa yang akan yang mereka gambarkan? Untuk perusahaan dan unit kompositnya, file adopsi tujuan dan sasaran diperlukan, tetapi mereka harus disertai dengan tindakan yang terukur yang dalam beberapa cara memungkinkan manajer untuk mengevaluasi sejauh mana pencapaian mereka. Secara eceran perdagangan, staf penjualan mungkin memiliki kuota bulanan untuk mencapai. Dalam beberapa kasus, ketidakmampuan yang konsisten untuk mencapai target ini menghasilkan masa percobaan atau penghentian. Kepala departemen atau pemimpin tim dapat bekerja dengan karyawan untuk menetapkan target yang akan dicapai setiap minggu, bulanan, tahunan, dan lain sebagainya. Jadi, manajer mengukur sejauh mana tujuan yang disepakati terpenuhi sementara karyawan mengetahui tujuan mana yang paling penting dan dapat memfokuskan waktu dan upaya prestasi mereka.

Tujuan dan sasaran, secara ringkas, mencerminkan perspektif organisasi dan apa yang diinginkannya untuk mencapai. Ekstrapolasi dari pekerjaan Sanders, lima pertanyaan kuncinya adalah

a. Sejauh mana pelanggan membentuk perencanaan struktur, termasuk arah fokus tujuan dan sasaran.
b. Sejauh mana mereka harus membentuk struktur
c. Apakah struktur ini penting bagi mereka
d. Bagaimana organisasi mengadopsi system pendekatan dimana semua departemen bekerja sama dan bertanggung jawab atas informasi yg dicari

pelanggan sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan pelanggan?

e. Bagaimana organisasi memastikan bahwa semua departemen dan unit merasa bertanggung jawab melayani pelanggan?

Contoh dari industri ritel menggambarkan bagaimana sebuah organisasi dapat secara aktif memutuskan apa yang terdiri dari layanan pelanggan teladan. Nordstrom terkenal dengan layanan pelanggannya. Klasik cerita, seorang pria pergi ke salah satu tokonya untuk mengembalikan set ban. Pelanggan telah membeli ban di sebuah toko yang menempati ruang sebelum Nordstrom pindah. Pengembalian diterima. Jelas, itu kepuasan pelanggan adalah yang terpenting bagi layanan tersedia. Layanan pelanggan tertanam dalam semua aspek budaya dan sebagai sarana penting untuk mencapai persaingan strategis keuntungan. Namun, layanan teladan tidak perlu dilihat dengan cara yang sama. Praktik yang didorong oleh pelanggan tidak boleh ditafsirkan untuk mengartikan bahwa pelanggan selalu benar. Organisasi memilih ekspektasi yang mana ingin bertemu sebagai bagian dari rencana layanan atau pendekatannya. Akan ada menjadi situasi di mana staf perusahaan menyadari dengan jelas bahwa harapan individu tertentu mereka membantu bukan untuk kepentingan terbaik baik perusahaan atau pelanggan lain. Pertanyaan, Namun, bagaimana mereka menghadapi situasi seperti itu?

5. Nilai Dan Filosofi

Filsafat dan nilai diserap ke dalam organisasi dengan berbagai cara: dengan visi diartikulasikan, oleh satu set profesional yang diterima secara luas nilai-nilainya, dengan tindakan manajer, atau dengan pertambahan kebiasaan dari waktu ke waktu. Filosofi organisasi dan nilai-nilai diungkapkan dengan cara di mana itu beroperasi, melalui interaksi dengan pelanggan, dan oleh sikap karyawan terhadap organisasi pekerjaan, pelanggannya, dan manajemennya **Invalid source specified.**. Intinya, budaya organisasi terbentuk oleh filosofi dan nilai organisasi yang mana sebagian besar menentukan kualitas layanannya. Nilai-nilai inti menentukan, menginformasikan, dan membimbing profesional praktek. Mungkin bukti yang dikumpulkan dapat ditempatkan di halaman beranda untuk memperkuat komitmen, dan, jika perlu, perusahaan bisa jelaskan tindakan apa yang telah diambil untuk meningkatkan kinerjanya.

Tabel 1.1 Nilai-Nilai Inti Perusahaan

Nilai-nilai Perusahaan	Deskripsi
Lingkungan yang nyaman	Kami berkomitmen untuk menjadi tempat yang aman dan ramah. Ini tercermin dalam pembuatan kebijakan dan praktik yang menjamin keamanan publik dan tim, memberikan layanan pelanggan yang luar biasa, menjaga ruang fisik dan menyediakan tempat yang inklusif dan tidak menghakimi untuk bertemu atau berefleksi.
Komitmen Kebebasan Intelektual	Kami berkomitmen untuk kebebasan intelektual dan kebutuhan akan koleksi perusahaan untuk mewakili banyak orang sudut pandang yang berbeda. Individu bertanggung jawab untuk membuat pilihan sendiri tentang kesesuaian materi, dan orang tua / wali bertanggung jawab atas pilihan yang dibuat oleh anak-anak mereka.
Akses untuk Semua	Kami berkomitmen untuk menyediakan layanan perusahaan dasar secara gratis. Beberapa layanan opsional mungkin termasuk biaya. Akses ke perusahaan dan layanan informasi elektronik tidak akan ditolak karena ketidakmampuan untuk membayar biaya. Kami melayani semua pengguna secara adil dan setara
Tetap Inklusif	Kami menghormati keragaman dan inklusif. Kami mencoba untuk mewakili semua orang dalam

	koleksi, program, layanan, tenaga kerja, dan bidang lainnya.
Pelayanan yg luar Biasa	Kami berkomitmen untuk menyediakan layanan perusahaan berkualitas dengan senyuman. Kami berkomitmen untuk menyediakan tanggapan segera, obyektif, rahasia dan terinformasi untuk permintaan bantuan.

(Sumber: Groover, 2013)

Untuk menghidupkan nilai-nilai ini dengan mengikuti empat K:

a. Kami menganjurkan kolaborasi dengan bekerja sama dan dengan mitra masyarakat untuk mencapai tujuan dan mengembangkan hasil yang positif, hubungan, menjaga komunikasi terbuka.
b. Kami merangkul kreativitas dengan menjadi inovatif, terbuka terhadap ide-ide baru dan mau mencoba hal-hal baru sambil bersenang-senang.
c. Kita terlibat dalam komunitas, memanfaatkan bakat dan sumber daya komunitas kita, dan menghubungkan individu-individu di dalamnya untuk mewujudkan impian individu dan komunitas.
d. Kami peduli satu sama lain, pelanggan kami, komunitas, dan apa yang kami lakukan.

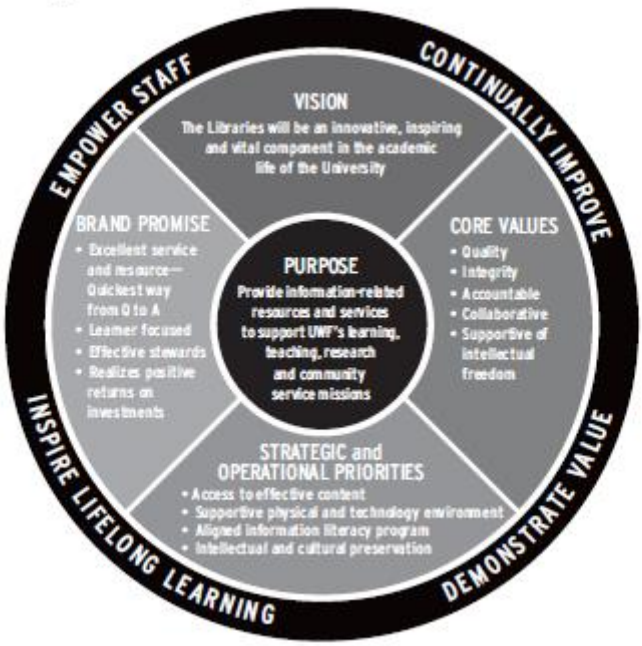
Pengguna kami bukan hanya pelanggan kami, mereka adalah alasan perusahaan itu ada. Kami menyediakankualitas layanan dan memperlakukan semua pengguna dengan adil dan sama. Layanan disediakan dengan tidak menghakimi cara yang sensitif terhadap danmendukung perbedaan manusia.

Karyawan dan relawan kita dihargai sebagai individu dan untuk kepentingan mereka kontribusi untuk organisasi. Terbuka pertukaran ide didorong sepanjang waktu sistem. Kami memupuk bakat kami dan satu sama lain. Kami adalah organisasi pembelajaran yang bukan takut untuk berubah dan mengambil risiko yang sesuai dalam memenuhi kebutuhan komunitas.Kami terus menilai kembali layanan kami dan metode dan mencoba untuk melihat diri kita sendiri mata publik. Kami menjaga standar tinggi dalam pekerjaan kami dan membantu menanamkan rasa bangga pada semua karyawan, serta rasa yang

kuat tanggung jawab dan integritas. Baik staf dan pengguna didorong untuk menikmati pengalaman perusahaan mereka.

6. Perusahaan Sebagai Sistem

Perusahaan terdiri dari sekumpulan unit atau departemen, atau tim dalam kasus beberapa direstrukturisasi perusahaan, secara teoritis bekerja menuju kesamaan tujuan pencapaian perusahaan dan misi lembaga dan apa yang tercakup dalam strategi rencana. Aspek sentral dari rencana tersebut mungkin saja ditata secara visual dalam bentuk kompas yang dimiliki setiap orang dapat melihat dan memahami dengan jelas **Invalid source specified.**. Dengan menempatkan kompas di beranda perusahaan, mungkin menambahkan komponen yang terungkap saat pengguna bergerak kursor mereka di atas bagian kompas (lihat **Gambar 1.1** untuk kompas perusahaan umum).



Sumber: (Groover, 2013)

Ga**mbar 1.1** Kompas Perusahaan Umum

Perusahaan lebih dari sekadar jumlah unit dan tim; tapi merupakan sistem di mana interaksi bagian-bagian tersebut mempengaruhi kesehatan organisasi secara keseluruhan. Kesehatan mengacu pada kemampuan untuk beradaptasi dengan sekarang dan bentuk masa depan. Akibatnya, organisasi memperbaharui dirinya sendiri karena menjadi lebih kompetitif. Model sistem

umum, juga disebut sistem dinamis dan terbuka menyediakan kerangka kerja penting untuk memahami bagaimana masalah bisa melampaui bagian individu dan mempengaruhi banyak aktivitas lainnya dan unit. Misalnya ketersediaan sumber daya mempengaruhi organisasi secara positif dan negatif, adil karena ketersediaan makanan dapat mempengaruhi tubuh manusia.

Bagaimana sumber daya tersebut diubah menjadi produk dan layanan dan seberapa baik perusahaan memenuhi kebutuhan informasi dan harapan pelanggannya dianalogikan sebagaimana tubuh manusia dipengaruhi oleh nutrisi yang dikonsumsi.

Teori sistem umum memandang organisasi terdiri dari tiga bagian: masukan, umpan balik, dan realitas. Masukan tentu saja sangat mempengaruhi umpan balik dan kenyataan. Bagian ini menyediakan cara untuk mengevaluasi hubungan antar komponen organisasi dan antara organisasi dan lingkungannya.

Sumber daya paling sering dipertimbangkan sebagai input/ masukan. Ada hubungan yang pasti antara kecukupan sumber daya (personel, peralatan, dan lingkungan fisik) dan layanan di antaranya layanan dan efektivitas (baik atau buruk), sebagai dilihat dari organisasi dan pelanggan perspektif. Namun, masukan tidak harus berupa nyata. Sikap dan perilaku juga bisa menjadi masukan yang menghasilkan umpan balik positif atau negatif dan karenanya berdampak pada kenyataan bagi kedua pelanggan dan organisasi. Kunci kualitas layanan adalah setiap bagian, unit, atau tim menjalankan tanggung jawabnya dengan sangat baik organisasi menciptakan apa yang dimiliki beberapa penulis disebut layanan tanpa batas.

Intinya, pelanggan tidak menyadari proses itu menyampaikan layanan mungkin rumit. Di Faktanya, mereka tidak peduli. “Layanan yang mulus adalah sesuatu semua pelanggan mengharapkan dan menghargai. ”29 Model sistem umum dan sistem terbuka karakteristik menawarkan pandangan yang "berbutir kasar" efektivitas.30 Pendekatan yang diambil di sini dan di literatur lain tentang kualitas layanan dan kepuasan pelanggan menyajikan "kerangka kerja yang lebih halus," satu berfokus pada apa yang benar-benar penting bagi pelanggan dan organisasi: organisasi itu seharusnya selaras dengan pelanggannya.

Semua bagian organisasi perlu mengenali kebutuhan untuk mengetahui ketergantungan mereka dan mengatasi kepercayaan bahwa satu bagian lebih penting dari yang lain. Ketergantungan dapat dikenali dengan melihat

organisasi dari perspektif pelanggan dan bertanya: “Apa yang customer harapkan dari perusahaan, terlepas dari koleksi atau layanan yang digunakan?” dan “Bagaimana semua bagian perusahaan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kegunaan setiap koleksi dan kualitas setiap layanan?”

Kunci kualitas layanan adalah setiap bagian, unit, atau tim yg bertanggung jawab dengan baik sehingga organisasi dapat menciptakan apa yang disebutkan beberapa penulis disebut layanan berkelanjutan/ *seamless service : “Layanan dalam semua dimensi dan karakteristiknya disampaikan tanpa masalah. Secara bersamaan semua aspek dapat diandalkan, responsif, kompeten, sopan, dan seterusnya. Serta fasilitas dan alatnya perlu untuk ini dijalankan dengan lancar dan tanpa kegagalan, interpretasi atau penundaan.*

7. Layanan Paket Pelanggan

Tidak jarang bisnis memiliki paket pelanggan. Rencananya cenderung pendek dan biasanya dikomunikasikan kepada customer. Paket atau komitmen layanan pelanggan untuk perusahaan akademis dan umum, jika ada, buat janji eksplisit untuk pelanggan perusahaan. Biasanya layannan pelanggan sering ditempatkan di dekat (atau di bawah) pernyataan misi di beranda perusahaan, tetapi pembaca harus menjelajah bagian "tentang kami" dan mungkin mengunjungi bagian strategis berencana untuk menemukan bagian yang relevan pada pelanggan. Janji kepada pelanggan mungkin muncul di bawah judul seperti "komitmen kami untuk kualitas layanan” cenderung diumumkan tetapi tidak terkait dengan tujuan organisasi, dan kemungkinan besar pernyataan tidak dilemparkan dalam istilah yang dapat diukur. L. L. Bean mulai memanfaatkan media sosial pada tahun 2008 sebagai cara untuk berinteraksi dengan pelanggan dan membangun kesadaran merek di situs seperti Facebook, Twitter dan YouTube. Peringkat dan Ulasan telah ditambahkan ke halaman produk L. L. Beanpada tahun yang sama memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk mengomentari dan merekomendasikan produk Tautan media sosialditambahkan ke produk online halaman pada tahun 2009 memungkinkan pelanggan kemampuan berbagi konten di berbagai platform media sosial. Pada tahun 2011, L. L. Bean menambahkan "Bagikan Kisah Anda" ke llbean.com dan halaman Facebook-nya sebagai yang lain kesempatan bagi penggemar L. L. Bean untuk berbagi pengalaman L. L. Bean mereka dengan menyertakan teks, gambar dan video. Belakangan tahun itu L.

L. Bean meluncurkan laman Google+-nya sebagai peluang lain untuk terlibat dengan penggemar di saluran sosial

Oleh karena itu, mereka dianggap basa-basi. Contoh termasuk yang berikut ini:

a. Kami memberikan kualitas pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa memandang usia, ras, jenis kelamin, kebangsaan, latar belakang pendidikan, keterbatasan fisik, atau kriteria lain yang mungkin sumber diskriminasi.
b. Kami membuat keputusan berdasarkan kebaikan keputusan pelanggan.
c. Kami dapat diakses, berpengetahuan luas, sopan dan bersedia membantu Anda menemukan lokasi agar dapat menggunakan bahan secara efektif.
d. Kami akan memberikan akses ke sumber daya untuk mendukung pendidikan dan penelitian Anda membutuhkan dan akan mengaturnya sehingga Anda Anda dapat menemukannya dengan cepat dan mudah.
e. Kami akan menyimpan katalog kami secara online dan situs berisi data yang akurat dan informasi berguna tentang sumber daya kami dan layanan. akan terus meningkatkan akses web untuk sumber daya elektronik.
f. Kami akan menyediakan layanan pengawetan untuk berbagai bahan pustaka koleksi untuk memastikan mereka ketersediaan berkelanjutan.

Penyataan tersebut menimbulkan beberapa pertanyaan dibawah ini:

a. Apakah semua pernyataan ini benar benar penting bagi pelanggan?
b. Jika jawabannya Ya, bukti apa yang mengarah karyawan untuk menyimpulkannya?
c. Upaya pengumpulan data apa yang memverifikasi masing masing pernyataan?
d. Bukti dikumpulkan secara kualitatif atau kuantitatif?
e. Janji ditinjau secara berkala oleh siapa?
f. Apakah ada indikasi peninjauan berkala di beranda perusahaan?
g. Apakah layanan meningkat seiring waktu?

Intinya, janji membutuhkan ketelitian yang cukup memberikan dasar untuk akuntabilitas atau pengukuran.

8. Penilaian Dari Karyawan

Bukan hal yang aneh jika perusahaan akademis dibuat posisi karyawan penilai dan untuk bertanggung jawab orang ini (atau unit) dengan koordinasi pengumpulan data dan analisis untuk mendukung operasional dan strategis prioritas perusahaan dan membantu perusahaan menunjukkan nilai layanannya kepada pemangku kepentingan. Dalam hal ini, beberapa unit penilaian adalah bertugas mengawasi informasi manajemen sistem. Pemeriksaan pekerjaan iklan untuk posisi perusahaan ini sering kali terungkap masuknya peran lain, seperti menyebarluaskan hasil dari kegiatan asesmen ke universitas administrasi, administrasi perusahaan, staf perusahaan, dan pengguna perusahaan yang sesuai; pertemuan dan data pelaporan yang dibutuhkan oleh lokal, regional, dan asosiasi dan organisasi nasional; membantu staf perusahaan dalam mengembangkan proyek penelitian yang dapat mengarah pada publikasi atau peningkatan layanan; menasihati dan membantu staf perusahaan dengan papan review internal aplikasi yang diperlukan untuk penelitian subjek manusia; dan menanggapi permintaan data dari lembaga administrator. Dimana ada kantor untuk penelitian kelembagaan, unit ini mungkin berkoordinasi dengan mereka juga. Singkatnya, karyawan penilaian atau unit juga harus dilibatkan dalam perencanaan proses sehingga mereka sepenuhnya mengetahui data apa dibutuhkan dan bagaimana mereka harus menyajikan datanya perencanaan dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Di sektor korporasi, strategi layanan pelanggan telah menjadi komponen penting dari kesuksesan bisnis, dan perusahaan telah “merekayasa kesuksesan mereka melalui rencana formal untuk memastikan kepuasan pelanggan. Tidak ada alasan perusahaan tidak bisa mengembangkan strategi layanan pelanggan yang mengenali bahwa “layanan yang baik menambah nilai pada sumber daya perusahaan. Strategi ini harus dikaitkan dengan misi, visi, filosofi, nilai, dan perencanaan strategis perusahaan dan organisasi di mana perusahaan berada. Rencana yang muncul harus dapat diterima oleh dan memberdayakan semua anggota staf perusahaan untuk menginformasikan (dan berdiskusi dengan) pelanggan yang mana dari harapan mereka perusahaan menganggapnya sebagai prioritas tertinggi. Hasil dari memenuhi janji yang ditentukan dalam rencana layanan apa pun dapat dan harus diukur secara teratur. Pelanggan- metrik kinerja terkait yang dibahas dalam beberapa

bab 4 dan 10 memberikan kerangka kerja yang sangat baik untuk mengukur sejauh mana perusahaan memenuhi itu komitmen layanan.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasaan pelanggan dalam bab ini?
2. Klasifikasi apa saja yang diperlukaan dalam aktifitas perusahaan?
3. Tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja perputakaan?
4. Sebutkan 4 K dalam system perusahaan?ss
5.
6. Jelaskan tujuan dan sasaran untuk mengembangkan perusahaan?

D. DAFTAR PUSTAKA

Dhika, H., Lukman, L., & Fitriansyah, A. (2016). Perancangan sistem informasi jasa pengiriman barang berbasis web. Simetris: Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer, 7(1), 51-58.

Lesduwiyana, L., & Widyawati, D. (2018). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pencapaian Visi dan Misi pada Rumah Sakit. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA), 7(6).

Ready, D. A., & Truelove, E. (2011). The power of collective ambition.

Soemohadiwidjojo, A. T. (2017). KPI untuk perusahaan jasa. Raih Asa Sukses.

Staley, D. J., & Malenfant, K. J. (2010). Futures thinking for academic librarians: Higher education in 2025. Information services & use, 30(1-2), 57-90.

Sunuantari, M. (2012). Penerapan budaya perusahaan dalam pembentukan citra perusahaan jasa perhotelan. Journal Communication Spectrum: Capturing New Perspectives in Communication, 2(1), 43-62.

PERTEMUAN 2

KONSEP PERILAKU KONSUMEN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Tujuan Konsep Dasar pemasaran, Variasi Antar Budaya Dalam Perilaku Konsumen, Proses pasca pembelian kepuasan Pelanggan dan komitmen pelanggan”.

B. URAIAN MATERI

1. Definisi Konsep Perilaku konsumen

Perilaku konsumen adalah perilaku yang ditunjukkan melalui pencarian, pembelian, penggunaan, pengevaluasian dan penentuan produk atau jasa yang mereka harapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka **Invalid source specified.**. Konsumen memiliki keragaman yang menarik untuk dipelajari karena ia meliputi seluruh individu dari berbagai usia, latar belakang budaya, pendidikan, dan keadaan 16actor ekonomi lainnya. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk mempelajari bagaimana konsumen berperilaku dan unsur apa saja yang memengaruhi perilaku tersebut. Berikut beberapa pengertian perilaku konsumen dari beberapa sumber:

Perilaku konsumen adalah studi bagaimana individu, kelompok dan organisasi memilih, membeli, menggunakan dan menempatkan barang, jasa, ide atau pengalaman untuk memuaskan keinginan **Invalid source specified.**. Perilaku konsumen merupakan kegiatan-kegiatan individu yang secara langsung terlibat dalam mendapatkan dan mempergunakan barang-barang dan jasa-jasa, termasuk di dalamnya proses pengambilan keputusan pada persiapan dan penentuan kegiatan tersebut **Invalid source specified.**.

Perilaku konsumen menggambarkan cara individu mengambil keputusan untuk memanfaatkan sumber daya mereka yang tersedia (waktu, uang, usaha) guna membeli barang, yang berhubungan dengan konsumsi. Ilmu perilaku konsumen merupakan ilmu tentang bagaimana individu mengambil suatu keputusan dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya yaitu waktu, tenaga, dan uang untuk mengkonsumsi sesuatu, termasuk mempelajari apa,

mengapa, kapan, dan dimana seseorang membeli, serta seberapa sering seseorang membeli dan menggunakan suatu produk dan jasa **Invalid source specified.**. Teori perilaku Konseumen adalah membagi teori perilaku konsumen menjadi empat jenis **Invalid source specified.**:

a. Teori Ekonomi Mikro. Dalam teori ini menjelaskan bahwa keputusan untuk membeli merupakan hasil perhitungan ekonomis rasional yang sadar. Pembeli individual berusaha menggunakan barang-barang yang akan memberikan kegunaan (kepuasan) paling banyak, sesuai dengan selera dan harga-harga.
b. Teori Psikologis. Teori ini mendasari unsur-unsur psikologis individu untuk selalu dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan lingkungan, yang merupakan penerapan dari teori-teori bidang psikologis dalam menganalisa perilaku konsumen.
c. Teori Sosiologis. Teori ini lebih menitik beratkan pada hubungan dan pengaruh antara individu-individu yang dikaitkan dengan perilaku mereka jadi lebih mengutamakan perilaku kelompok dari pada perilaku individu.
d. Teori Anthropologis. Teori ini sama dengan teori sosiologis, teori ini juga menekankan pada tingkah laku pembelian dari suatu kelompok tetapi kelompok yang diteliti adalah kelompok masyarakat luas antara lain: kebudayaan (kelompok paling besar), sub kultur (kebudayaan daerah) dan kelas-kelas.

Pemasar menghadapi tantangan yang mengasyikkan dan menakutkan karena kekuatan yang mendorong dan membentuk perilaku konsumen berkembang pesat. Ini dia beberapa contoh: Evolusi Pemasaran dan Pengalaman Pelanggan, Pemasar menawarkan cara berbeda bagi konsumen untuk mengambil secangkir kopi mereka. Konsumen Anda membeli biji kopi dan membuat cangkir kopi. Mereka membeli sebidang tanah kopi dan membuat secangkir kopi. Mereka bias memilih untuk pergi ke kafe dan membeli secangkir kopi. Atau Anda pergi ke Starbucks dan membeli secangkir kopi. Menurut Anda, opsi mana lebih mahal? Anda mungkin akan mengatakan itu opsi pertama adalah yang paling murah dan opsi terakhir paling mahal, dan biasanya kamu akan benar! Tapi kenapa begitu? Jawabannya terletak pada lapisan nilai yang dimiliki pemasar dapat ditambahkan ke produk seperti komoditas. Lapisan ini mencakup layanan dan pengalaman yang diindikasikan oleh konsumen berharga mereka. Jadi, sebagai produk berhenti menjadi a barang dagangan ke

barang ke layanan ke pengalaman, konsumen cenderung membayar lebih. Hai Keberhasilan Starbucks membuktikan kepada konsumen kesediaan untuk membayar lebih untuk secangkir kopi dari Starbucks yang melibatkan produk utama dengan layanan dan pengalaman. Dan Starbucks melangkah lebih jauh. Misalnya baru-baru ini membuka di New Orleans yang merupakan salah satunya. Portofolio yang relevan secara lokal.

Toko hyperlocal ini dirancang untuk memberikan aspek pengalaman intens yang mencerminkan lingkungan historis dan budaya dari lokasi. 1 Starbucks di Philadelphia yang digambarkan di awal bab ini adalah contoh lain dari pendekatan hyperlocal ini. Konsumen Pemasaran 2 vs Konsumen Pemasaran 4, Pemasaran telah berkembang tidak hanya dalam penawarannya, tetapi juga dalam hubungannya dengan konsumen. Pergeseran kekuasaan dari pemasar ke konsumen telah mengubah lanskap. Singkatnya, Pemasaran 2 Konsumen telah berubah menjadi Pemasaran 4 Konsumen. Pemasaran 2 Konsumen menggunakan pemasaran massal, pendekatan yang tersebar untuk menjangkau sebanyak mungkin konsumen, termasuk pemborosan sumber daya yang tak terhindarkan dengan konsumen yang tidak tertarik menawarkan produk. Pemasaran 2 Konsumen memenuhi konsumen dengan iklan, berulang kali dan sering, dalam upaya untuk mendapatkan perhatian konsumen. Sebaliknya, Konsumen Pemasaran 4 menggunakan pendekatan yang lebih bertarget dalam upaya yang kemungkinan besar hanya menjangkau konsumen yang menginginkan penawaran pemasar.

Konsumen pemasaran 4 menyadari bahwa konsumen memiliki kekuatan untuk memilih apakah akan mengizinkan atau tidak izin pedagang (katakanlah, dengan sekali klik di Internet) untuk memulai dialog. Kreasi produk tidak lagi hanya di tangan, lihat janji dari pedagang harga kompetitif untuk semua jenis hal, dari tiket pesawat hingga produk. Dan konsumen tidak harus mempercayai kata-kata pemasar, karena mereka dapat dengan mudah mengakses ulasan pelanggan (misalnya, Amazon.com). Media Sosial, Pergeseran kekuasaan dari pemasar ke konsumen semakin diperkuat oleh Kemunculan media sosial, Facebook, Pinterest, Tumblr, Twitter, yang menempatkan komunikasi yang dihasilkan oleh pengguna, konsumen ke konsumen di luar kendali langsung dan pengaruh pemasar.

Empat aspek utama yang terkait dengan perilaku konsumen disorot dalam teks ini:

a. Perilaku konsumen adalah proses yang kompleks dan multidimensi. Keputusan konsumen sering kali melibatkan banyak langkah dan dipengaruhi oleh sejumlah termasuk demografi, gaya hidup, dan nilai budaya. Keputusan konsumen menjadi lebih rumit ketika kebutuhan dan keinginan banyak individu atau kelompok dipertimbangkan, seperti ketika keluarga harus membuat keputusan tentang tempat makan untuk makan malam atau ke mana akan pergi berlibur.
b. Keputusan pemasaran yang berhasil oleh perusahaan, lembaga nonprofit, dan badan pengatur memerlukan pemahaman tentang proses yang mendasari perilaku konsumen. Hal ini terkait dengan pemahaman teori tentang kapan dan mengapa konsumen bertindak dengan cara tertentu. Disadari atau tidak, organisasi membuat keputusan setiap hari berdasarkan asumsi eksplisit atau implisit tentang proses mana yang mendorong perilaku konsumen. Asumsi apa tentang perilaku konsumen yang mendukung setiap iklan? Pendekatan mana yang terbaik? Mengapa?
c. Keputusan pemasaran yang sukses membutuhkan organisasi untuk mengumpulkan informasi tentang konsumen tertentu yang terlibat dalam keputusan pemasaran yang bersangkutan. Keputusan konsumen sangat dipengaruhi oleh situasi dan kategori produk. Dengan demikian, penelitian konsumen diperlukan untuk memahami bagaimana konsumen tertentu akan berperilaku dalam situasi tertentu untuk kategori produk tertentu.
d. Praktik pemasaran yang dirancang untuk memengaruhi perilaku konsumen melibatkan masalah etika yang memengaruhi perusahaan, individu, dan masyarakat. Masalah tidak selalu jelas dan sering kali melibatkan kompensasi di berbagai tingkat. Industri makanan cepat saji saat ini sedang menghadapi masalah ini. Meskipun produk mereka sangat diminati banyak konsumen dalam hal rasa dan keterjangkauan, produk mereka juga cenderung tinggi kalori, lemak, dan natrium. Isu terkait kesehatan ini telah menarik perhatian pemerintah dan kelompok konsumen.

Pengetahuan yang cukup tentang perilaku konsumen dapat memberikan pedoman yang dapat digunakan. Namun, menerapkan pedoman ini secara efektif memerlukan pemantauan lingkungan untuk perubahan dan termasuk perubahan ini dalam keputusan pemasaran.

a. Aplikasi Perilaku Konsumen

1) Strategi pemasaran

Keputusan pemasaran berdasarkan teori, asumsi, dan penelitian eksplisit tentang perilaku konsumen lebih mungkin berhasil daripada yang didasarkan pada firasat atau intuisi dan oleh karena itu menciptakan keunggulan kompetitif. Pemahaman yang akurat tentang perilaku konsumen dapat sangat mengurangi kemungkinan kegagalan, seperti**:** S.C. Johnson mencabut steker dari Ziploc TableTops miliknya, sederet pelat semi sekali pakai. Table-Tops adalah salah satu peluncuran termahal perusahaan, dengan $ 65 juta dihabiskan untuk pemasaran. Sejumlah unsur tampaknya telah berkontribusi pada kegagalan tersebut, termasuk harga yang relatif tinggi (yang membuat konsumen cenderung tidak membuangnya) dan fakta bahwa produk tidak benar-benar dapat dibuang. Seperti yang dijelaskan oleh salah satu pengecer: “Tidak ada pembelian berulang. Semuanya bertahan selamanya**.** Oleh karena itu, tujuan ini adalah membantu Anda memperoleh pemahaman manajerial yang berguna tentang perilaku konsumen untuk membantu Anda menjadi manajer pemasaran yang lebih efektif. Sebelum melihat strategi pemasaran dan perilaku konsumen, mari kita periksa kebijakan regulasi, pemasaran sosial, dan pentingnya menjadi individu yang terinformasi.

2) Kebijakan Regulasi

Ada sejumlah badan pengatur untuk mengembangkan, menafsirkan dan/ atau menerapkan kebijakan yang dirancang untuk melindungi dan membantu konsumen. Misalnya, Food and Drug Administration (FDA) mengelola *Nutrition Labeling* and *Education Act* (NLEA). Antara lain, NLEA mensyaratkan makanan kemasan menampilkan informasi nutrisi secara mencolok dalam bentuk panel informasi nutrisi. Apakah NLEA berhasil? Sebuah studi terbaru menunjukkan bahwa itu tergantung. Misalnya, panel Informasi Gizi paling bermanfaat bagi konsumen yang bermotivasi tinggi dengan pengetahuan gizi rendah. Menunjukkan manfaat ini penting mengingat perkiraan biaya kepatuhan sebesar $ 2 miliar. Namun, perbandingan biaya-manfaat ini rumit, karena seringkali sulit untuk mengaitkan nilai moneter dengan manfaat individu dan

sosial. Jelas, praktik pemasaran membutuhkan pengetahuan luas tentang perilaku konsumen.

3) Pemasaran sosial

Pemasaran sosial adalah penerapan strategi dan taktik pemasaran untuk mengubah atau menciptakan perilaku yang memiliki efek positif pada individu target atau masyarakat secara keseluruhan.6 Pemasaran sosial telah digunakan dalam upaya untuk mengurangi merokok, meningkatkan persentase anak-anak yang menerima vaksinasi tepat waktu, untuk mendorong perilaku sehat lingkungan, seperti mendaur ulang, mengurangi perilaku yang dapat menyebabkan AIDS, meningkatkan dukungan untuk amal, mengurangi penggunaan narkoba, dan mendukung banyak penyebab lainnya penting. Seperti halnya strategi pemasaran komersial, dibutuhkan strategi pemasaran sosial yang sukses pemahaman yang baik tentang perilaku konsumen.

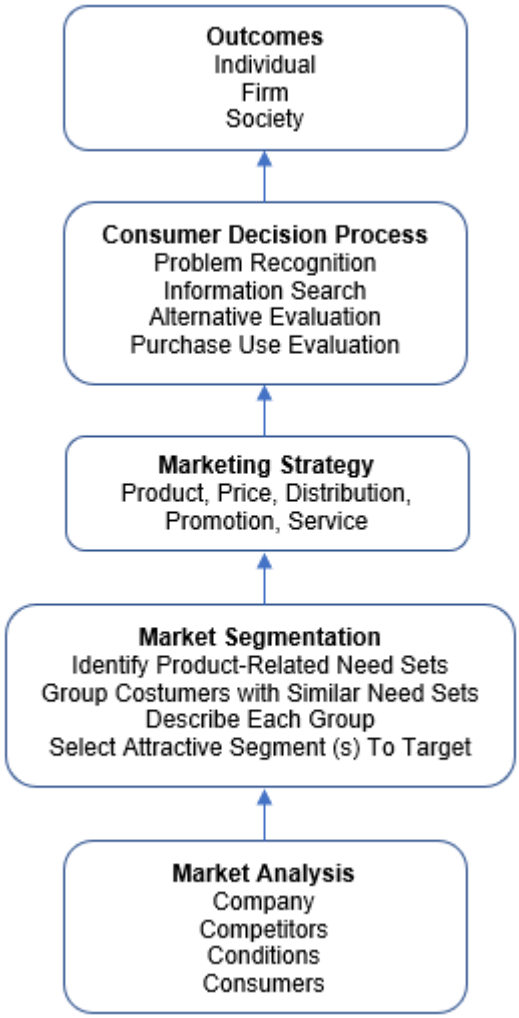
4) Individu yang Diinformasikan

Masyarakat yang paling berkembang secara ekonomi secara sah disebut masyarakat konsumen. Kebanyakan individu dalam masyarakat ini menghabiskan lebih banyak waktu dengan konsumsi daripada dengan aktivitas lain, termasuk bekerja atau tidur (keduanya juga melibatkan konsumsi). Selain itu, pemasar menghabiskan miliaran untuk memengaruhi keputusan konsumen. Upaya ini terjadi dalam iklan, situs web, pengemasan, sumber daya produk, penjualan, dan lingkungan 21. Hal itu juga terjadi dalam konten banyak acara TV, merek yang digunakan dalam film, dan materi yang disajikan kepada anak-anak di sekolah. Penting bagi konsumen untuk memahami secara tepat strategi dan taktik yang digunakan agar dapat menjadi konsumen yang lebih efektif. Sama pentingnya bahwa, sebagai warga 21egara, kita memahami dasar perilaku konsumen dari strategi ini sehingga kita dapat menentukan batasan yang tepat bila perlu. Dengan kata lain, pemahaman tentang perilaku konsumen dapat menjadi dasar bagi etika bisnis yang terinformasi.

b. Strategi pemasaran dan perilaku konsumen

Penerapan perilaku konsumen melibatkan pengembangan, regulasi dan efek dari strategi pemasaran. Sekarang kita akan melihat lebih dekat

pada strategi pemasaran. Strategi pemasaran, yang dijelaskan pada Gambar **2.1**



(Sumber: Libro, *Consumer Behavior Building* 2015)

Gambar 2.1 Alur Strategi pemasaran dan perilaku konsumen

Secara konseptual sangat sederhana. Ini dimulai dengan analisis pasar yang sedang dipertimbangkan organisasi. Berdasarkan analisis konsumen yang dilakukan pada tahap ini, organisasi mengidentifikasi kelompok individu, keluarga atau perusahaan dengan kebutuhan serupa. Segmen pasar ini dijelaskan dalam istilah demografi, preferensi media, lokasi geografis, dan sebagainya. Manajemen kemudian memilih satu atau lebih segmen ini sebagai pasar sasaran berdasarkan kapabilitas perusahaan dalam kaitannya dengan persaingannya (mengingat kondisi ekonomi dan teknologi saat ini dan yang diantisipasi). Kemudian, strategi pemasaran dirumuskan. Untuk bertahan dalam

lingkungan yang kompetitif, organisasi harus memberikan pelanggan targetnya nilai lebih dari pesaing. Nilai pelanggan adalah perbedaan antara semua manfaat yang diperoleh dari produk total dan semua biaya untuk memperoleh manfaat tersebut. Sangat penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan nilai dari sudut pandang pelanggan. Ziploc's TableTops gagal karena konsumen merasa bahwa manfaat menjadi semi-sekali pakai tidak lebih besar daripada biaya produk itu sendiri atau rasa bersalah yang mereka rasakan karena akhirnya membuangnya. Dengan demikian, strategi pemasaran berusaha untuk memberikan pelanggan nilai lebih dari persaingan dan, pada saat yang sama, menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Strategi pemasaran dirumuskan dalam bentuk bauran pemasaran; yaitu, ini melibatkan penentuan sumber daya, harga, komunikasi, distribusi, dan layanan produk yang akan memberikan nilai unggul kepada pelanggan. Seringkali serangkaian fitur ini

2. Variasi Antar Budaya Dalam Perilaku Konsumen

Perusahaan sering kali bercita-cita menjadi global. Manfaatnya bisa signifikan, tetapi tantangannya sangat besar. Adaptasi, penyesuaian, dan pertimbangan yang diperlukan saat melakukan bisnis lintas negara dan lintas batas budaya sangat banyak. Contoh berikut (Target, Bunnies, dan Apple) menggambarkan masalah merek dan logo yang dibuat oleh undang-undang merek dagang global. Target: Amerika Serikat v Australia - Target, pengecer 1.800 toko yang berbasis di Minneapolis, baru-baru ini mendirikan toko pertamanya di luar AS di Kanada. Meskipun ini adalah usaha pertama Target di seluruh AS, sejak 1968 telah ada departemen Target took di Australia. Targetkan Australia (300 toko, pendapatan tahunan $ 3,8 miliar) memiliki kemiripan yang luar biasa dengan Target di AS, dengan nama yang sama Target di sumber yang sama, (b) logo target merah dan putih di bagian depan toko, di situs web dan di iklan; (c) slogan “Berharap lebih banyak, bayar lebih sedikit; serta campuran produk yang mungkin tidak dapat dibedakan oleh konsumen dari yang ditawarkan di Target US.

Penjelasan atas kejadian yang tampaknya aneh ini dapat ditemukan dalam undang-undang merk dagang dan dalam sejarah perkembangan merek regional dan lokal pada saat globalisasi masih kurang lazim. Sebagian besar merek dagang hanya dapat dibuat di satu negara dalam satu waktu. Sebuah

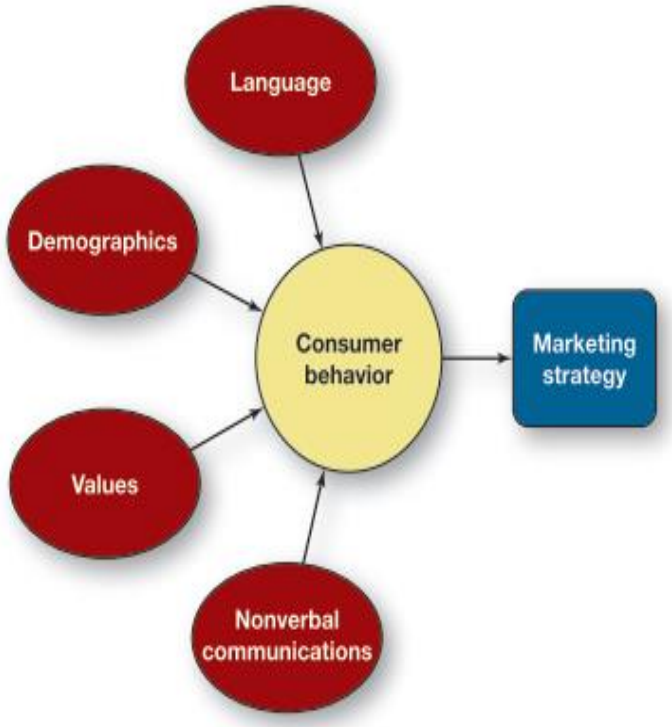
perusahaan yang berbisnis di beberapa negara harus mendapatkan merek dagang untuk namanya secara terpisah untuk setiap negara (Target A.S. melakukannya pada 1966–67 Target Australia melakukannya pada 1968). Mengapa Target A.S. akan mengizinkan ini bersifat spekulatif, tetapi seorang ahli menyarankan: kedua Sasaran memiliki semacam kesepakatan informal. Lima puluh tahun yang lalu, ritel pada dasarnya adalah bisnis lokal dan hanya ada sedikit, jika ada, merek yang benar-benar global. Gagasan bahwa Target A.S. dan Target Australia akan berpotongan dalam beberapa hal tampak jauh. Saat ini, Target AS dan Target Australia tidak bersaing secara langsung. Tetapi sifat belanja konsumen yang mengglobal, permeabilitas perbatasan negara yang disediakan oleh akses Internet dan keinginan Target AS untuk tumbuh di luar perbatasannya melukiskan skenario yang dapat menciptakan tantangan dan konflik di masa depan.

Pink Bunnies: Energizer versus *Duracell*, Sifat lokal dari undang-undang merek dagang juga menjelaskan keberadaan dua kelinci baterai, *Energizer Bunny* di Amerika Serikat dan Kanada dan Kelinci Duracell di Eropa dan Australia. Pada tahun 1973, Duracell menciptakan Duracell Bunny untuk mempersonifikasikan umur panjang baterainya. Dalam kampanye iklan di seluruh dunia dari 1973 hingga 1980, kelinci bertenaga baterai Duracell mengalahkan, semua kelinci menabuh drum yang didukung oleh baterai saingan. Namun, pada tahun 1987, ketika Duracell gagal memperbarui merek Duracell Bunny di Amerika Serikat, Energizer memanfaatkan selang waktu tersebut untuk mendaftarkan Kelinci Energizer-nya, mengenakan kacamata hitam olahraga dan sandal jepit dengan warna bulu merah muda yang terlihat lebih cerah. dalam drum yang jauh lebih besar. Saat ini, konsumen di Amerika Serikat dan Kanada sudah mengenal Energizer Bunny yang berbulu lebat, dengan bulu merah muda, kacamata hitam, dan tabuhan drum yang "terus datang dan pergi", sementara topi tembaga *shaggy* yang juga ikonik, dan *Pink Duracell Bunny* hanya ada di Eropa dan Australia.2 Apple: Komputer dan Musik, Komputer Apple, sekarang dikenal sebagai Apple, Inc., sedang berada di puncak dunia teknologi, sekaligus merek global yang ikonik.

Apple Corporation adalah perusahaan induk *The Beatles*. Baik Apple Computer dan Apple Corporation memiliki Itu, apel sebagai logo mereka, dan sementara dua perusahaan menonjol di domain mereka sendiri yang terpisah (komputer versus musik), kedua perusahaan tersebut mampu menyelesaikan

perbedaan merek dagang mereka. Namun, segalanya menjadi kabur ketika Apple Computer memasuki dunia musik melalui iTunes. Pada tahun 2006, pengadilan memutuskan untuk mendukung Apple Computers dan kedua perusahaan tersebut mencapai perjanjian lisensi pada tahun 2007.3 Seperti yang akan kita lihat di seluruh bab ini dan di seluruh teks, nama, tanda dan simbol menghasilkan gambar, keyakinan dan sikap tentang merek yang merupakan pendorong penting perilaku konsumen.

Undang-undang lokal dan global yang mengatur bagaimana nama merek dan logo beroperasi melintasi perbatasan negara sangat penting mengingat pentingnya makna yang disematkan dari nama dan simbol tersebut bagi konsumen yang membeli merek tersebut. Seperti yang ditunjukkan dalam sketsa pembukaan, pemasaran antar negara dan batas budaya itu sulit dan menantang. Seperti yang ditunjukkan Gambar 2.2 budaya (dan negara) mungkin berbeda dalam demografi, bahasa, komunikasi non-verbal, dan nilai-nilai. Keberhasilan pemasar global bergantung pada seberapa baik mereka memahami dan beradaptasi dengan perbedaan ini.



(Sumber: *Mothersbaugh, David L Hawkins, Del, 2016)*

Gambar 2.2 Unsur Budaya Konsumen dan Strategi Pemasaran

a. Konsep Kebudayaan

Kebudayaan adalah keseluruhan yang kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat istiadat dan segala kemampuan dan kebiasaan lain yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat. Berbagai aspek budaya membutuhkan elaborasi. Pertama, budaya adalah konsep yang komprehensif. Ini mencakup hampir semua yang mempengaruhi proses berpikir dan perilaku individu. Meskipun budaya tidak menentukan sifat atau frekuensi impuls biologis, seperti kelaparan atau seks, budaya memengaruhi apakah, kapan dan bagaimana impuls ini akan dipuaskan. Ini tidak hanya memengaruhi preferensi kita, tetapi bagaimana kita membuat keputusan dan bahkan bagaimana kita memandangnya, dunia di sekitar kita. Kedua, budaya diperoleh. Ini tidak termasuk tanggapan dan kecenderungan yang diwariskan.

Namun, kebanyakan perilaku manusia yang dipelajari bukan hanya dari sifat bawaan, tetapi budaya juga mempengaruhi berbagai perilaku. Ketiga, kompleksitas masyarakat modern sedemikian rupa sehingga budaya jarang memberikan resep rinci untuk perilaku yang sesuai. Sebaliknya, di sebagian besar masyarakat industri, budaya memberikan batasan di mana sebagian besar individu berpikir dan bertindak. Terakhir, sifat pengaruh budaya sedemikian rupa sehingga jarang kita sadari. Seseorang berperilaku, berpikir dan merasakan dengan cara yang konsisten dengan anggota lain dari budaya yang sama karena itu tampak "alami", Beberapa dari kegunaan ini mungkin terlihat aneh atau menjijikkan bagi Anda, tetapi itu sangat alami untuk anggota budaya lain.

Itulah hakikat budaya, kami tidak memikirkan fakta bahwa banyak preferensi kami sangat dipengaruhi oleh budaya kami. Budaya beroperasi terutama dengan menetapkan batasan yang sangat fleksibel untuk perilaku individu dan mempengaruhi fungsi institusi seperti keluarga dan media massa. Dengan demikian, budaya menyediakan kerangka di mana gaya hidup individu dan keluarga berkembang. Batasan yang ditetapkan budaya pada perilaku disebut norma, yang merupakan aturan sederhana yang menentukan atau melarang perilaku tertentu dalam situasi tertentu. Norma berasal dari nilai-nilai budaya yang diterima secara luas atau kepercayaan yang menegaskan apa yang diinginkan.

b. Variasi Nilai Budaya

Nilai budaya adalah keyakinan yang diterima secara luas yang menegaskan apa yang diinginkan. Nilai-nilai ini memengaruhi perilaku melalui standar, yang menetapkan kisaran respons yang dapat diterima untuk situasi tertentu. Pendekatan yang berguna untuk memahami variasi budaya dalam perilaku adalah dengan memahami nilai-nilai yang diadopsi oleh budaya yang berbeda. Berbagai nilai bervariasi antar budaya dan mempengaruhi konsumsi. Kami akan menyajikan skema klasifikasi yang terdiri dari tiga bentuk utama nilai budaya: berorientasi pada yang lain, berorientasi pada lingkungan dan berorientasi pada diri sendiri. Nilai-nilai budaya yang memiliki pengaruh terbesar terhadap perilaku konsumen dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari tiga kategori umum ini. Nilai-nilai yang berorientasi pada orang lain mencerminkan pandangan masyarakat tentang hubungan yang sesuai antara individu dan kelompok dalam masyarakat itu.

Hubungan ini memiliki pengaruh besar pada praktik pemasaran. Misalnya, jika masyarakat menghargai aktivitas kolektif, konsumen akan mencari panduan orang lain dalam keputusan pembelian dan tidak akan menanggapi dengan baik seruan promosi untuk "menjadi individu". Nilai-nilai yang berorientasi pada lingkungan menentukan hubungan suatu masyarakat dengan lingkungan ekonomi dan teknisnya, serta dengan lingkungan fisiknya.

Sebagai seorang manajer, Anda akan mengembangkan program pemasaran yang sangat berbeda untuk masyarakat yang menekankan pendekatan terhadap lingkungan yang berfokus pada pemecahan masalah, pengambilan risiko, dan kinerja dari apa yang akan Anda lakukan untuk masyarakat yang fatalistik, yang berfokus pada keamanan dan status. Nilai-nilai yang berorientasi pada diri sendiri mencerminkan tujuan dan pendekatan hidup yang dianggap diinginkan oleh setiap anggota masyarakat. Sekali lagi, nilai-nilai ini memiliki implikasi yang kuat bagi manajemen pemasaran. Misalnya, penerimaan dan penggunaan kredit sangat ditentukan oleh posisi masyarakat tentang nilai penangguhan versus kepuasan langsung.

c. Variasi Budaya dalam Komunikasi Non Verbal

Perbedaan dalam sistem komunikasi verbal (bahasa) segera terlihat oleh siapa pun yang memasuki budaya asing. Seorang Amerika yang bepergian di Inggris atau Australia akan dapat berkomunikasi, tetapi masih akan ada perbedaan dalam pengucapan, waktu dan makna. Misalnya, Dogpile, mesin metabolisme Amerika Serikat (*www.dogpile.com*), mengubah namanya di Eropa menjadi WebFetch setelah menyadari bahwa di Inggris, tumpukan mengacu pada wasir atau akibat anjing terkena mengobati diri sendiri, Unsur komunikasi tambahan yang dapat menyebabkan masalah termasuk suasana hati, gaya, dan ritme, yang preferensinya bervariasi di berbagai budaya.

bahkan mereka yang berbicara dasar-dasar yang sama, Bahasa Terjemahan bahasa verbal umumnya tidak menimbulkan masalah besar, selama kita berhati-hati. Apa yang banyak dari kita gagal untuk mengenali, bagaimanapun, adalah bahwa setiap budaya juga memiliki sistem komunikasi non-verbal atau bahasa yang, seperti bahasa verbal, adalah budaya tertentu. Sistem komunikasi nonverbal adalah makna wewenang yang dikaitkan budaya dengan tindakan, peristiwa, dan hal-hal yang bukan kata.

3. Proses Pasca Pembelian Kepuasan Pelanggan dan Komitmen Pelanggan

Setelah konsumen membeli produk atau layanan, masalah penggunaan pasca pembelian, disposisi dan evaluasi, dan kepuasan pasca pembelian muncul. Sama seperti kita menemukan bias dalam persepsi dan pengambilan keputusan "pra-pembelian", bias tersebut juga ada "pasca pembelian". Berikut ini hanya beberapa contoh: Penggunaan produk. Konsumen yang menerima paket makan popcorn yang lebih besar (53%) lebih banyak daripada konsumen yang menerima paket ukuran sedang. Konsumen yang menerima satu scoop es krim lebih banyak menyajikan es krim untuk diri mereka sendiri lebih banyak daripada konsumen yang menerima scoops es krim yang lebih kecil. dipengaruhi oleh unsur lingkungan yang tampaknya tidak relevan, ukuran wadah, peralatan makan. Nilai produk berdasarkan usaha konsumen.

Konsumen yang membeli produk yang harus dirakit menilai mereka lebih dari yang datang rakitan (terkadang disebut efek IKEA). Efek IKEA bersifat retroaktif, terjadi setelah sukses kesimpulan:

a. Nilai produk berdasarkan usaha konsumen. Konsumen yang membeli produk yang harus dirakit menilai mereka lebih dari yang datang rakitan (terkadang disebut efek IKEA). Efek IKEA bersifat retroaktif, terjadi setelah sukses penyelesaian perakitan yang dibutuhkan. Efek IKEA menunjukkan bahwa produk yang dijual "dengan beberapa perakitan yang diperlukan" dapat menambah nilai dengan tenaga kerja pada produk tersebut.
b. Nilai produk berdasarkan kepemilikan. Konsumen yang memiliki produk, rata-rata, menuntut harga yang jauh lebih tinggi untuk menjualnya daripada harga rata-rata yang bersedia dibayar konsumen yang membeli produk tersebut. Peningkatan apresiasi produk yang diberikan oleh kepemilikan "belaka" ini dikenal sebagai efek endowmen dan telah berulang kali ditunjukkan dengan berbagai macam produk - cokelat batangan, pena, mug, topi, kaos - dan dapat menjelaskan mengapa konsumen tetap produk lama - beli daripada menjual atau menyumbangkannya, bahkan setelah menemukan dan membeli penggantinya.

Cara kita menggunakan dan menilai produk dan layanan tunduk pada sejumlah pengaruh, pasca pembelian. Pasca-pembelian dan berbagai proses serta pengaruh yang terlibat menjadi fokus bab ini. Pembelian tersebut diikuti oleh beberapa proses, termasuk penggunaan, evaluasi dan, dalam beberapa kasus, kepuasan, dan tanggapan konsumen yang berkaitan dengan kepuasan termasuk pembelian kembali, promosi dari mulut ke mulut dan loyalitas. Evaluasi juga dapat menyebabkan ketidakpuasan, yang terkadang dikaitkan dengan keluhan, serta erosi loyalitas, perubahan merek, dan promosi negatif dari mulut ke mulut. Respons yang memadai terhadap kegagalan produk dan layanan sangat penting, termasuk menerapkan proses untuk melacak potensi masalah, seperti call center dan opsi media sosial yang dibahas di Bab 7. Setelah masalah dikenali, tindakan yang tepat penting sebagai cara mencoba membalikkan atau menghilangkan hasil negatif dari ketidakpuasan.

Program CRM yang efektif dan layanan berkualitas tinggi, seperti yang dibahas di awal, seringkali merupakan aspek penting dari strategi pemasaran yang dirancang untuk memberikan kepuasan tinggi atau secara efektif menangani ketidakpuasan saat hal itu terjadi.

a. Jarak setelah pembelian

Ini adalah reaksi konsumen yang umum setelah keputusan yang sulit dan relatif permanen. Keraguan atau kecemasan semacam ini disebut sebagai disonansi pasca pembelian tetapi tidak semua, keputusan pembelian konsumen diikuti oleh disonansi pasca pembelian. Probabilitas dan besarnya disonansi ini adalah fungsi dari:

1) Tingkat komitmen atau ketidaktepatan keputusan. Semakin mudah untuk mengubah keputusan, semakin kecil kemungkinan konsumen akan merasa disonan.
2) Pentingnya keputusan bagi konsumen. Semakin penting keputusannya, semakin besar kemungkinan disonansinya.
3) Kesulitan memilih di antara alternatif. Semakin sulit untuk memilih di antara alternatif-alternatif, semakin besar kemungkinan pengalaman dan besarnya disonansi yang akan terjadi. Kesulitan pengambilan keputusan bergantung pada jumlah alternatif yang dipertimbangkan, jumlah atribut relevan yang terkait dengan setiap alternatif dan sejauh mana setiap alternatif menawarkan atribut yang tidak tersedia dengan alternatif lain.
4) Kecenderungan individu untuk merasa cemas. Beberapa individu lebih mungkin mengalami kecemasan daripada yang lain. Semakin besar kecenderungan untuk mengalami kecemasan, semakin besar kemungkinan individu akan mengalami disonansi pasca pembelian.

Disonansi umumnya tidak terjadi untuk pengambilan keputusan yang terbatas, nominal, keterlibatan rendah. Keputusan ini relatif mudah dan tidak penting. Disonansi lebih umum terjadi dalam pengambilan keputusan yang diperluas dan sangat melibatkan, di mana pertukaran antara atribut yang diinginkan menciptakan konflik (seperti dalam pertukaran antara harga dan kualitas yang dibuat dalam keputusan ruang makan di atas). Pertukaran ini menciptakan emosi negatif dan penundaan dalam pengambilan keputusan.6 Jadi ketika pertukaran ini terjadi, penjual dan iklan dapat mencoba untuk mengarahkan perhatian konsumen ke aspek positif dari keputusan atau memberikan insentif untuk melakukan pembelian bahkan dalam menghadapi pertukaran yang sulit.

Iklan tindak lanjut dan upaya penjualan dapat berdampak besar pada disonansi pasca pembelian karena konsumen, dalam proses reevaluasi,

sering mencari dan menerima informasi yang membuktikan kebijaksanaan pembeliannya. Surat langsung, panggilan tindak lanjut, dan email bisa efektif. Johnston & Murphy mengirimkan email tindak lanjut yang berterima kasih kepada pelanggan atas pembelian terbaru mereka, mengarahkan mereka ke situs web dan meminta umpan balik. Komunikasi ini dapat banyak membantu dalam mengurangi disonansi dan meningkatkan kepuasan, Konsep yang sangat mirip dengan disonansi pasca pembelian adalah rasa bersalah konsumen. Rasa bersalah konsumen terjadi ketika emosi negatif atau perasaan bersalah dibangkitkan oleh penggunaan suatu produk atau layanan. Seseorang yang mengendarai mobil besar mungkin mengalami perasaan negatif karena kekhawatiran tentang penggunaan sumber daya dan polusi.

b. Penggunaan produk dan produk yang tidak di gunakan

   Sebagian besar pembelian konsumen melibatkan pengambilan keputusan nominal atau terbatas dan oleh karena itu menimbulkan sedikit atau tidak ada disonansi pasca pembelian. Sebaliknya, pembeli atau anggota keluarga lainnya menggunakan produk tersebut tanpa terlebih dahulu mengkhawatirkan kebijaksanaan pembelian. bahkan ketika terjadi disonansi pasca-pembelian, hal itu biasanya diikuti oleh penggunaan produk. Pemasar perlu memahami bagaimana konsumen menggunakan produknya karena berbagai alasan. Memahami cara-cara fungsional dan simbolis di mana suatu produk digunakan dapat menghasilkan desain produk dan kampanye pemasaran yang lebih efektif.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Setelah mempelajari ruang lingkup Konsep Perilaku Konsumen apa yang anda nilai paling penting?
2. Sebutkan perilaku konsumen menurut anda setelah merujuk para ahli?
3. Menurut anda perlukah variasi antar budaya dalam perilaku konsumen?
4. Implementasikan perilaku antar budaya sesuai pengetahuan anda?
5. Buatlah nilai produk berdasarkan usaha konsumen?

D. DAFTAR PUSTAKA

Adiele, K. C. (2012). New product development and consumer innovative behaviour: an empirical validation study. European journal of business and social sciences, 1(6), 97-109.

ARTISIA, P. (2015). PENGARUH KOMUNIKASI PEMASARAN TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN MEMBELI PRODUK (Studi Terhadap Pelanggan Smartfren Gallery Coklat Malang) (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).

Cuffe, J. B. (2019). China at a Threshold: Exploring Social Change in Techno-social Systems. Routledge.

Laila, E. J. (2018). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Jilbab Rabbani Di Butik Qta Ponorogo. Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN), 6(1).

Lutfi, A. M., & Sunardi, N. (2019). Pengaruh Current Ratio (Cr), Return On Equity (Roe), Dan Sales Growth Terhadap Harga Saham Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan Perusahaan (Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia). Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi), 2(3), 83-100.

Pambudy, A. P. (2017). PENGARUH PENGENDALIAN PRODUKSI TERHADAP KEGAGALAN PRODUK SONGKOK PADA UD. CAHAYA BINTANG PANDANTOYO KALITENGAH KABUPATEN LAMONGAN. JURNAL EKBIS, 17(1), 12-Halaman.

Sangkhawasi, T., & Johri, L. M. (2007). Impact of status brand strategy on materialism in Thailand. Journal of Consumer Marketing.

Yuliana, Y. (2019). Pengaruh Promosi dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Tik Tok Cigaro Pada PT. Indosari Mandiri (Doctoral dissertation, Universitas Buddhi Dharma).

PERTEMUAN 3

CARA MENDENGARKAN PELANGGAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Berbagai Cara Mendengarkan Pelanggan dengan metode Kuesioner, Survei Berbasis Web, Wawancara, Blog Perusahaan, Jaringan Sosial, Nomor Telepon Khsus Bebas Pulsa dan Kotak Saran.”

B. URAIAN MATERI

1. Berbagai Cara untuk Mendengarkan Pelanggan

a. Kuesioner/Survei Pelanggan

Kuesioner adalah serangkaian pertanyaan yang diajukan kepada individu untuk mendapatkan informasi yang berguna secara statistik tentang topik tertentu. Ketika dibangun dengan benar dan dikelola secara bertanggung jawab, itu menjadi instrumen yang dapat digunakan untuk membuat pernyataan tentang kelompok orang tertentu atau seluruh populasi. Ini harus dibangun dengan hati-hati dan didistribusikan sesuai dengan rencana pengambilan sampel yang canggih **Invalid source specified.**. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi harapan dan persepsi pelanggan, mungkin yang ingin dipenuhi oleh perusahaan. Survei ini dapat diulang sebagai bagian dari tindak lanjut pelanggan selama periode waktu yang telah ditentukan. Halaman utama perusahaan juga dapat berisi survei singkat yang menilai layanan dan sejauh mana harapan telah terpenuhi; pertanyaan apa pun yang mengarah pada perolehan informasi dasar tidak boleh melanggar privasi pelanggan.

Keuntungan:

1) Metode ini menghasilkan gambaran tentang situasi pada titik waktu tertentu.
2) Metode tersebut dapat mengeksplorasi banyak aspek pelayanan.

3) Metode ini biasanya dapat memperoleh beberapa informasi demografis tentang responden.
4) Peneliti mengontrol pengambilan sampel.
5) Tingkat respons yang tinggi diinginkan dan dimungkinkan dengan perawatan yang tepat.
6) Data yang dikumpulkan mungkin mencerminkan karakteristik dan pandangan dari populasi pelanggan.
7) Metode ini mungkin mensurvei sejumlah besar pelanggan.

Kerugian:

1) Memerlukan waktu untuk menganalisis dan menafsirkan hasil.
2) Metode menghasilkan data yang dilaporkan sendiri.
3) Metodenya impersonal.
4) Kata-kata yang tidak memadai dapat memengaruhi respons dan dapat mencerminkan cacat desain.
5) Data yang dikumpulkan kurang mendalam akibat wawancara.
6) Pertanyaan terbuka membutuhkan waktu untuk dianalisis dan mungkin mencerminkan perbedaan dalam kemampuan verbal.

b. Survei Berbasis Web

Survei berbasis web adalah pengumpulan data melalui serangkaian pertanyaan elektronik yang dikelola sendiri di web. Dengan survei ini, karyawan mengontrol penampilan fisik mereka dan dapat menciptakan bentuk yang menarik dan mengundang. Survei dapat menyertakan tombol radio dan daftar drop-down yang hanya memungkinkan satu pilihan untuk jawaban. Kotak centang memungkinkan banyak tanggapan. Kotak teks dapat memiliki baris dengan jumlah karakter yang terbatas, atau kotak tersebut dapat memungkinkan entri teks yang tidak terbatas. Survei ini dapat dibuat dan dikirim ke peserta menggunakan alat seperti Survey Monkey. Pelanggan dapat menanggapi survei, menyampaikan harapan dan tingkat kepuasan mereka, serta mencatat setiap masalah yang dihadapi. Perusahaan perlu mendorong opini dan komentar, mungkin menempatkan widget di halaman beranda yang mengundang dialog dengan pelanggan melalui penelitian.

Keuntungan:

1) Informasi dapat dikumpulkan dengan sedikit usaha dan biaya rendah.
2) Data dapat dikumpulkan terus menerus.
3) Metode ini diatur sendiri.
4) Metode tersebut dapat memberikan kesempatan untuk interaksi dan tindak lanjut dengan pelanggan.
5) Pelanggan dapat menjawab pertanyaan sesuai jadwal mereka, dengan kecepatan mereka, dan dapat mulai menjawab, berhenti, dan menyelesaikan survei nanti.

Kerugian:

1) Cakupan, tanggapan dan kesalahan pengukuran mungkin ada.
2) Populasinya mungkin tidak diketahui.
3) Metode menyajikan risiko sampel yang dipilih sendiri.
4) Jawaban dilaporkan sendiri.

c. Email

E-mail dapat digunakan sebagai sarana untuk melakukan survei kepada pelanggan.

Keuntungan:

1) Penelitian menjangkau area yang tersebar secara geografis grup pelanggan.
2) Metode ini lebih cepat dan lebih murah daripada survei melalui surat, telepon dan secara langsung.
3) Kemungkinan respons langsung tinggi.
4) Riset dapat menargetkan sekelompok pelanggan tertentu.

Kerugian:

1) Responden mungkin tidak mewakili populasi.
2) Responden mungkin lebih berpendidikan, perkotaan, karyawan dan melek teknologi.
3) Beberapa individu berkomunikasi melalui jejaring sosial, bukan melalui email.
4) Masalah dengan transmisi telekomunikasi mungkin terjadi.

5) Tingkat respons, jika bisa ditentukan, bisa rendah.
6) Lebih sulit untuk menunjukkan keabsahan penelitian (misalnya, untuk menunjukkan otoritas orang yang melakukan penyelidikan).
7) Beberapa institusi dan organisasi menghapus lampiran dari email yang diterima.
8) Pelanggan dapat mengirim ulang penerimaan survei antara komunikasi mereka melalui email.

d. Wawancara

Wawancara melibatkan dialog di mana pewawancara mengekstrak fakta atau pernyataan dari orang yang diwawancarai. Contohnya termasuk wawancara keluar, wawancara kelompok fokus, dan wawancara telepon atau tatap muka.

1) Wawancara Keluar

Biasanya, wawancara ini dikaitkan dengan karyawan yang akan keluar, yang telah pensiun, mengundurkan diri secara sukarela, diberhentikan atau diberhentikan, dan pertemuan mereka dengan seseorang di departemen sumber daya manusia. Tujuan wawancara ini adalah untuk mendapatkan umpan balik yang jujur tentang kondisi kerja dan retensi karyawan. Mereka juga dapat melamar pelanggan yang meninggalkan perusahaan dan diminta untuk mengungkapkan tingkat kepuasan mereka terhadap pengalaman tersebut. Wawancara ini juga dikenal sebagai survei keluar dan intersepsi pelanggan. Populasi sasaran lain untuk wawancara ini dapat dibentuk di sekolah menengah atau perguruan tinggi. Daripada berfokus pada pengalaman saja, tim dapat menguji kesadaran pelanggan tentang layanan spesifik yang ditawarkan perusahaan atau melihat apakah pelanggan memiliki kebutuhan informasi yang belum terpenuhi atau menggunakan materi promosi dan panduan swadaya apa pun. Pelanggan juga dapat melihat beberapa panduan dan meminta komentar tentang tingkat membaca dan penggunaan jargon.

Keuntungan:

a) Wawancara keluar dapat dilakukan dengan relatif cepat.
b) Pencarian bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja.

c) Mudah untuk memilih kandidat berdasarkan usia, jenis kelamin, atau variabel demografis lainnya.
d) Metode pemilihan acak memungkinkan penentuan ketepatan statistik data.

Kerugian:

a) Mungkin ada masalah dalam mendapatkan sukarelawan.
b) Biaya pengumpulan data ini bisa sangat tinggi.
c) Wawancara biasanya lebih singkat daripada metode lain, sehingga jumlah informasi yang dikumpulkan dapat dibatasi.
d) Wawancara adalah metode pengumpulan data invasif; pelanggan terputus dan diminta untuk berpartisipasi.

2) Wawancara Kelompok Fokus

Jika dilakukan dengan baik, kelompok fokus membuat peserta merasa nyaman dan memungkinkan mereka menjawab pertanyaan dengan kata-kata mereka sendiri dan menambahkan makna pada tanggapan mereka. Survei bagus untuk mengumpulkan informasi umum, tetapi wawancara kelompok fokus memberikan tingkat pemahaman yang lebih dalam. Karyawan dapat menggunakan kelompok fokus untuk mengumpulkan wawasan tentang harapan pelanggan, kesediaan anggota staf perusahaan untuk memenuhi harapan tersebut, dan kemampuan untuk memulihkan pelanggan yang hilang (mereka yang berhenti menggunakan perusahaan) atau untuk menarik pelanggan dari perjalanan pertama.

Keuntungan:

a) Sifat diskusi yang tidak terstruktur memungkinkan pemahaman yang lebih dalam eksplorasi opini pelanggan.
b) Peneliti mengontrol pengambilan sampel dan penyertaan peserta; namun, mungkin penting untuk mencegah bias. Grup dapat mewakili jenis pelanggan atau pelanggan secara umum, bergantung pada apa yang ingin diketahui perusahaan.
c) Efisien secara ekonomi.

Kerugian:

a) Kelompok fokus membutuhkan moderator yang terampil, mampu bersikap objektif dalam pengumpulan data dan menjaga agar diskusi tetap berjalan tanpa menghentikan percakapan. Orang-orang ini mungkin sulit ditemukan.
b) Moderator harus menyadari (dan menangani) dinamika kelompok.

3) Wawancara Tatap Muka atau Telepon

Wawancara adalah cara mengumpulkan pendapat pelanggan secara individu tentang suatu layanan, produk, atau masalah. Dalam jenis survei telepon, pelanggan (semua atau sampel acak) yang menelepon perusahaan diminta untuk berpartisipasi dalam wawancara singkat saat sedang terhubung. Alternatifnya adalah kontak telepon, di mana karyawan menanyakan apakah pelanggan setuju untuk dipanggil nanti dan, jika demikian, dapatkan nama dan nomor telepon orang tersebut. Atau, alih-alih memberikan nomor telepon untuk kontak baru, pelanggan mungkin diminta untuk memberikan alamat survei melalui pos atau kartu komentar.

Keuntungan:

a) Jika digunakan random sampling, peneliti mengontrol sampling.
b) Data mungkin tidak mewakili populasi.
c) Lebih banyak topik dapat dieksplorasi daripada dengan pengumpulan data pasif (tidak secara langsung meneliti pelanggan). Menjelaskan atau mengklarifikasi masalah meningkatkan keakuratan data yang dikumpulkan.
d) Jawaban berasal dari orang yang dituju - pelanggan nyata.
e) Wawancara pribadi memungkinkan untuk menyelidiki secara mendalam sudut pandang dan elaborasi pertanyaan dan poin yang diangkat; wawancara telepon tidak. Perintah verbal atau non-verbal mendorong respons yang lebih lengkap dan lebih jelas.
f) Metode ini menawarkan fleksibilitas: wawancara dapat dilakukan di tempat yang berbeda dan kapan saja.
g) Wawancara ini memungkinkan interaksi dengan orang yang diwawancarai; hubungan dapat dikembangkan dengan orang yang diwawancarai.

Kerugian:

a) Biayanya menengah hingga tinggi.
b) Kemungkinan kesalahan dalam transkripsi sedang hingga tinggi.
c) Wawancara memakan waktu untuk disiapkan dan dikelola.
d) Pewawancara harus dilatih dan dipersiapkan dengan baik.
e) Menjadwalkan wawancara, melakukan wawancara dan memasukkan catatan untuk analisis membutuhkan waktu.
f) Pengumpulan data dapat menghasilkan laporan sendiri.
g) Metode tersebut mungkin menghasilkan tingkat respons yang rendah.
h) Orang mungkin tidak ingin berpartisipasi.
i) Sulit untuk menemukan pewawancara yang memiliki kemampuan berbicara dan berbicara untuk mencapai kepatuhan dan menghasilkan data berkualitas tinggi.
j) Terlalu banyak fleksibilitas dapat menyebabkan ketidakkonsistenan dalam wawancara.
k) Variasi dalam pengaturan wawancara mengurangi kendali atas lingkungan.
l) Tidak semua keluarga dapat memiliki telepon, atau anggota keluarga dapat memiliki telepon seluler dan bukan telepon rumah.

e. Blog Perusahaan dan Wiki

Wiki, sejenis situs web kolaboratif, memungkinkan pengunjung untuk menambah, menghapus, dan mengubah konten, biasanya tanpa perlu mendaftar. Ini juga memungkinkan penautan antara sejumlah halaman. Blog adalah situs diskusi atau informasi yang terdiri dari posting yang ditampilkan dalam urutan kronologis terbalik (posting terbaru muncul lebih dulu). Kemampuan pembaca untuk meninggalkan komentar dalam format interaktif merupakan bagian penting dari blog perusahaan. Blogger dapat memanfaatkan alat yang tersedia (misalnya, Blogger, TypePad atau WordPress) untuk mendorong pelanggan mengekspresikan ide mereka tentang layanan dan kebijakan perusahaan dan untuk memungkinkan blogger perusahaan individu mengomentari arah perusahaan dan informasi sains. Beberapa dari mereka telah ada selama bertahun-tahun; yang lain masih menemukan tempat khusus mereka.

Keuntungan:

1) Blog dan wiki memungkinkan perusahaan mengembangkan dialog yang berkelanjutan, tetapi tidak teratur, dengan individu.
2) Metode memberikan kesempatan untuk menguji ide dan mengiklankan layanan.
3) Pendekatan menawarkan kesempatan untuk melihat apa yang penting bagi pelanggan.
4) Informasi dapat dikumpulkan dengan sedikit usaha dan biaya rendah.
5) Pelanggan dapat menanggapi pilihan mereka.
6) Data datang terus menerus.

Kerugian:

1) Yang disebut pemimpin opini dapat membentuk diskusi.
2) Hanya sebagian kecil dari populasi pelanggan perusahaan yang berpartisipasi.
3) Data tunduk pada tren ekstrim.
4) Mungkin ada sedikit responden dan kesenjangan yang signifikan dalam publikasi.
5) Mungkin tidak ada tautan ke sistem pelacakan dan manajemen.

f. Jaringan Sosial

Komunitas teman online, kolega, dan kontak pribadi lainnya memiliki minat yang sama. Dengan demikian, dimungkinkan untuk berbagi pengalaman sambil memperluas jumlah bisnis atau kontak sosial dengan membuat koneksi melalui individu.

Keuntungan:

1) Jejaring sosial menyediakan cara untuk berkomunikasi dengan banyak orang

Kerugian:

1) Metode ini, seperti yang lain, tidak menggantikan pilihan lain.
2) Kapasitas penelitian bervariasi antar jejaring sosial; dengan kata lain, mungkin sulit untuk menemukan perusahaan tertentu.

g. Kotak Saran, Formulir Dan Kartu Komentar

Mereka diprakarsai oleh pelanggan dan cenderung fokus pada masalah. Metode mungkin termasuk menempatkan kartu klasifikasi di area layanan atau dekat pintu keluar. Pelanggan mengevaluasi kualitas layanan yang diterima dan mengomentari sejauh mana harapan mereka telah terpenuhi. Metode ini, bagaimanapun, kurang memiliki kemampuan pelacakan dan manajemen dari sistem pelacakan keluhan. Kotak saran atau komentar dapat muncul di beranda perusahaan atau di "my.portal" institusi, yang memberi pelanggan akses yang dipersonalisasi ke informasi dan layanan yang berguna. Lembaga tersebut mungkin lebih suka memposting formulir komentar secara online di beranda untuk memastikan bahwa hanya konstituen langsungnya yang menanggapi.

Keuntungan:

1) Informasi dapat dikumpulkan dengan sedikit usaha dan biaya yang sangat rendah.

Kerugian:

1) Kelompok konstituen menanggapi kapan pun mereka ingin atau ingin memberi komentar.
2) Data tunduk pada tren ekstrim.
3) Mungkin ada sedikit tanggapan; banyak pelanggan tidak mau repot menggunakan metode ini, terlepas dari apakah mereka memiliki pengalaman yang hebat atau tidak.
4) Mungkin tidak ada tautan ke sistem pelacakan dan manajemen.
5) Mungkin tidak ada tanggapan tepat waktu bagi mereka yang memberikan komentar.
6) Mungkin tidak mudah bagi pelanggan untuk menemukan kartu komentar di situs web atau di perusahaan.
7) Responden mungkin tidak memberikan informasi yang diperlukan untuk memberikan tanggapan langsung kepada mereka.

h. Nomor Telepon Khusus atau Berbasis Pulsa

Selain metode lain untuk mencatat keluhan, memberikan pujian atau mengidentifikasi harapan khusus, staf perusahaan dapat memberikan nomor

telepon bebas pulsa atau lokal. Nomor-nomor ini dapat didaftarkan di brosur dan di plakat yang tersebar di seluruh perusahaan.

Keuntungan:

1) Pengumpulan data cepat dan berkelanjutan.
2) Nomor tersebut memberikan titik kontak.
3) Metode ini menghilangkan hambatan: nomor bebas pulsa menghilangkan ketidakpastian di benak penelepon dan mendorong individu untuk melakukan panggilan bebas pulsa.

Kerugian:

1) Metode tersebut dapat menghasilkan bias respons jika mayoritas pelanggan marah.
2) Biaya pemeliharaan saluran telepon bisa jadi tinggi.
3) Nomor bebas pulsa tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya cara untuk berinteraksi dengan pelanggan.

Cara lain untuk mengumpulkan informasi tentang pelanggan adalah dengan melatih anggota staf perusahaan untuk melakukan observasi yang obyektif dan berkonsultasi dengan sumber yang memberikan wawasan tentang area dengan potensi masalah. Misalnya, mereka dapat memantau masalah konektivitas dengan halaman beranda dan database perusahaan, serta kondisi kerja peralatan.

Fokus dari pemantauan tersebut kurang pada mengidentifikasi harapan pelanggan dan lebih pada kondisi atau keadaan layanan aktual yang diberikan. Dengan membandingkan metode aktif dengan metode lain, anggota staf perusahaan dapat memantau perbedaan antara ekspektasi dan layanan yang diberikan. Mereka kemudian dapat mencoba menjembatani kesenjangan di antara keduanya.

Setiap metode yang digunakan perusahaan untuk mengkarakterisasi layanan yang sebenarnya disediakan, harus objektif dan menghasilkan perbandingan yang valid dengan harapan pelanggan.

Karyawan dapat terlibat dalam pengumpulan data yang menghasilkan hasil kuantitatif (di mana angka direduksi menjadi pengukuran) atau hasil kualitatif (yang membutuhkan pengurangan itu). Jika

memungkinkan, mereka harus mengumpulkan kedua jenis data tentang operasi, fasilitas, layanan, dan preferensi pelanggan. Masing-masing menyediakan bagian dari gambar; Bersama-sama, mereka memberikan informasi berguna yang berharga untuk melayani pelanggan dengan lebih baik dan menarik pelanggan baru atau yang hilang.

2. Insiden Kritis

Insiden kritis adalah jenis wawancara di mana kelompok atau individu yang menjadi klien melaporkan pengalaman mereka. Jumlah wawancara ini bervariasi dari sepuluh hingga dua puluh; tujuannya adalah untuk memiliki cukup banyak dari mereka sehingga informasi yang kurang dari seseorang dikompensasi oleh informasi yang cukup dari orang lain **Invalid source specified.**. Selama wawancara, setiap peserta diminta untuk mendeskripsikan lima sampai sepuluh kasus positif dan jumlah kasus negatif yang sama; peserta melakukan ini dengan memberikan pernyataan satu kalimat yang menjadi ciri pengalaman mereka. Deskripsi layanan harus menghindari penggunaan istilah umum seperti barang atau barang. Penting untuk menentukan apa yang membuat kejadian ini baik atau menyenangkan.

Sepuluh hingga dua puluh kejadian merupakan insiden kritis yang mendefinisikan layanan yang baik dan layanan yang buruk. Jika dua puluh orang diwawancarai, ada daftar antara dua ratus (seratus positif dan seratus negatif) dan empat ratus (dua ratus positif dan dua ratus negatif) insiden kritis. 5 Daftar tersebut mungkin mencakup insiden serupa yang dapat dikelompokkan. Saat membuat kategorisasi, fokusnya ada pada kata sifat atau kata kerja yang mereka bagikan. Setelah insiden dikelompokkan ke dalam cluster, staf perusahaan dapat mengembangkan kalimat yang mengkategorikan konten setiap cluster. Sebuah cluster, yang dikenal sebagai item kepuasan, dapat mencakup insiden positif dan negatif.

Katakanlah beberapa peserta mengomentari layanan counter referensi sebagai berikut:

Peserta 1 : "Saya menunggu lama sebelum saya dibantu."

Peserta 2 : "Aku menunggu lama, tapi aku harus pergi sebelum seseorang membantuku."

Peserta 3 : "Saya tidak perlu menunggu apa pun."

Peserta 4 : "Aku sedang terburu-buru, tapi aku harus mengantri sementara orang itu menjawab panggilannya."

Peserta 5 **:** "Saya sedang terburu-buru, tapi saya menunggu lama sebelum saya dibantu."

Item kepuasan jelas merujuk pada kata kerja menunggu. Setelah daftar lengkap item kepuasan telah disusun, tim harus mencari polanya. Mungkin beberapa item membentuk subset dari beberapa tema yang luas. Tema-tema ini harus diberi label; mereka mencerminkan dimensi kualitas layanan yang spesifik. Dalam kasus contoh sebelumnya, penantian dapat diformulasi ulang sebagai daya tanggap layanan dan dimensi ini benar-benar mengekspresikan kebutuhan pelanggan.

3. Media Sosial

Komentar yang ditawarkan pelanggan menghasilkan suara yang kuat yang menarik perhatian mereka yang menjadi laporan direktur perusahaan dan yang ingin dipengaruhi oleh direktur. Semakin banyak pelanggan dapat membuat komentar ini, baik positif maupun negatif, melalui jejaring sosial dan berusaha menekan organisasi untuk mengubah kebijakan dan prosedurnya. Ada berbagai alat penemuan yang relevan: mesin pencari sosial atau pencarian sosial; blog; Twitter, mikroblog, dan layanan lifestreaming; papan pesan dan alat pencarian forum; percakapan dan alat pencarian komentar; alat pencarian untuk berita sosial dan favorit; serta alat dan teknik pemantauan merek. 6 Contohnya adalah sebagai berikut **Invalid source specified.**:

a. *Addict-o-matic* (*http://addictomatic.com*) mencari situs Web aktif, termasuk Twitter, YouTube, Flickr, dan tag Delicious.
b. *Del izzy* (*https://delicious.com*) mencari semua konten, termasuk judul dan konten halaman, untuk semua favorit Delicious (delicious.com).
c. *Digg* (*http://digg.com*) menangkap konten di Web dan berfungsi sebagai tempat di mana orang dapat menentukan nilai konten tersebut.
d. *Diigo* (*www.diigo.com*) menempatkan penanda pada sistem penanda media sosial lainnya dan memungkinkan seseorang menemukan istilah pencarian pada halaman, serta menandai dan menandai halaman web.

e. Pencarian *Blog Google* (*www.google.com/blogsearch*) menggunakan teknologi pencarian Google untuk mencari blog dan mencari tahu apa yang sedang dibicarakan orang tentang hampir setiap topik.
f. *HowSociable* (*http://howsociable.com*) mengukur dan melacak merek produk, perusahaan, dan organisasi di tiga puluh enam situs sosial dan menghitung skor visibilitas Anda (mulai dari 0 hingga 1.000). Karena skor bervariasi berdasarkan komentar yang diekstraksi, tidak ada skor tunggal yang relevan. Namun, di mana kisaran skor turun lebih bersifat indikatif. Perhatian harus diberikan saat membuat perbandingan antar perusahaan.
g. *Socialmention* (*http://socialmention.com*) memungkinkan pengguna memasukkan kata kunci atau topik dan mencari blog, bookmark, gambar, video, dan tanya jawab.
h. *Twiter* (*https://twitter.com*) adalah jaringan sosial dan layanan mikroblog yang mencakup beberapa layanan yang relevan, seperti BackType, yang menunjukkan jumlah tweet dan komentar lain yang relevan dengan bisnis atau organisasi. TweetDeck memungkinkan tweeter membuat survei untuk melacak topik dan tagar.
i. *Yel p* (*www.yelp.com*) melibatkan komunitas online orang-orang yang berbagi pendapat. Beberapa perusahaan mengabaikan situs ini, mengklaim bahwa pesaing mereka mungkin memposting pandangan yang bias pada mereka - apakah komentar tersebut pantas ditentukan oleh pembaca.

4. Aplikasi

Situs yang dijelaskan secara singkat dapat membantu karyawan menemukan komentar yang dibuat melalui media sosial tentang perusahaan mereka sendiri atau tentang fungsi dan layanan perusahaan secara umum. Misalnya, untuk perusahaan umum tanpa nama yang kami lacak, ada dua tanggapan terkait dengan "sistem perusahaan", bisa menyesuaikan atau menerima lingkungan digital.

Karyawan harus memeriksa situs-situs ini secara tidak teratur, memperhatikan tanggal komentar dan standar nilai. Apakah temuan menghasilkan sesuatu yang baru tidak ditemukan dalam cara pengumpulan data lain? Namun, jangan heran jika pencarian menghasilkan sedikit atau tidak ada hasil. Kemampuan pencarian dari alat penemuan media sosial ini sangat bervariasi dan hasilnya, sesuai dengan kata kunci pencarian informasi atau

permintaan topik yang dimasukkan, dapat membuat tim bertanya-tanya mengapa satu atau lebih komentar yang tidak berhubungan dikembalikan oleh pencarian. Namun, untuk komentar relevan yang ditemukan menggunakan alat pencarian ini, mungkin berguna untuk membuat grafik hasil seperti yang ditunjukkan pada **Table 3.1**. Perusahaan juga dapat menghubungi orang yang memberikan komentar dan memulai dialog

Tabel 3.1 Meringkas Konten Yang Ditemukan Di Media Sosial

	PENYELESAIAN	KELUHAN
KESELURUHAN TENTANG PERUSAHAAN		
EKSTERNAL KE PERUSAHAAN		
1. Penampilan 2. Lansekap 3. Lokasi 4. Parkir 5. Keamanan pribadi 6. Lainnya		
	PENYELESAIAN	KELUHAN
INTERNAL KE PERUSAHAAN		
FASILITAS 1. Penampilan 2. Kamar mandi 3. Kebersihan **KOLEKSI** **KEAMANAN PRIBADI** **STAF** **PENGGUNAAN TEKNOLOGI** 1. Ketersediaan 2. Jangka waktu pinjaman 3. Masalah dengan penggunaan **SITUS WEB** 1. Akses 2. Penampilan 3. Kandungan 4. Kegunaan 5. Tata Letak		

(**Sumber**: Aguwa, C. C., Monplaisir, L., & Turgut, O. 2012)

5. Cara Lengkap Untuk Mendengarkan Pelanggan

Metode berikut melibatkan melihat apa yang pelanggan lakukan atau apa yang mereka alami, mungkin dengan komponen subjektif. Beberapa metode juga dapat melibatkan pelanggan dalam mengumpulkan data dan berbagi pendapat serta pengalaman mereka dengan anggota staf perusahaan.

6. Pembeli Misteri

Pembeli misteri adalah pembeli anonim yang melakukan pembelian di toko atau restoran dan melaporkan pengalaman mereka; laporan ini berfokus pada masalah seperti kesopanan, daya tanggap, kemudahan akses, dan kepuasan secara keseluruhan dengan pengalaman tersebut **Invalid source specified.**. Pembeli juga dapat membuat penilaian tentang "penjualan tambahan" dibujuk untuk membeli lebih banyak dari yang diinginkannya. Pembeli ini telah digunakan di perusahaan untuk memberikan perspektif mereka tentang berbagai aspek layanan dan fasilitas. Mereka mungkin diminta untuk menilai dan mengomentari tentang parkir perusahaan, lansekap, kondisi fasilitas, kebersihan fasilitas dan kamar mandi, karakteristik staf (misalnya ketersediaan, keramahan, aksesibilitas, pengetahuan dan penampilan), tata letak dan pedoman di perusahaan, proses pendaftaran untuk kartu perusahaan, penggunaan komputer, dan sebagainya. Pembeli misterius juga dapat mengevaluasi pusat panggilan atau layanan telepon yang ditawarkan perusahaan (misalnya, transfer ke departemen lain tanpa terputus). Pembeli juga dapat menelusuri beranda dan mengomentari tampilan, tata letak, dan kontennya.

Perusahaan harus mengembangkan daftar periksa hal-hal spesifik yang harus dicari pembeli dan menentukan cara membuat penilaian. *Mistery Shopping* dalam situasi seperti itu melibatkan metode pengumpulan data yang objektif yang menggambarkan pengalaman nyata pelanggan dan mengidentifikasi area untuk peningkatan layanan.

Untuk melakukan pembelian misterius, perusahaan dapat menggunakan layanan belanja misteri komersial, mempekerjakan siswa dari perguruan tinggi atau universitas terdekat, meminta karyawan dari perusahaan terdekat untuk berpartisipasi, atau mencari sukarelawan seperti perusahaan Umum Arlington (Texas). Ini mengundang publik untuk menjadi sukarelawan untuk melayani

sebagai pelanggan misterius, menekankan bahwa “selalu tertarik untuk meningkatkan layanan kami kepada semua pelanggan. Sebagai Pembelanja Rahasia perusahaan, Anda akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kami dalam layanan pelanggan dengan mengevaluasi pengalaman Anda secara online, melalui telepon dan secara langsung. Perusahaan menentukan

a. Tanggung Jawab:
    1) Evaluasi pengalaman pengguna Anda dengan penawaran online kami, seperti katalog perusahaan, pembayaran tagihan online, dan Tanya karyawan
    2) Evaluasi pengalaman Anda dengan telepon, bagikan unsur-unsur seperti waktu tunggu, pengetahuan tentang staf, dan keramahan.
    3) Mengunjungi perusahaan dan mengevaluasi unsur-unsur seperti parkir, kebersihan gedung, waktu tunggu, pengetahuan staf, dan keramahan.
b. Keterampilan yang dibutuhkan:
    1) Keterampilan komunikasi yang baik.
    2) Pengalaman belanja rahasia atau pelatihan layanan pelanggan sangat membantu.
    3) Kemampuan untuk menyelesaikan survei selama jangka waktu tertentu.

Menurut Norma Zuniga, administrator operasi dan manajemen fasilitas untuk Perusahaan Umum Arlington, kami meluncurkan peluang relawan pembeli rahasia beberapa tahun yang lalu, pada saat kami juga menerapkan program relawan di seluruh sistem. Meskipun kami memiliki beberapa cara untuk mengevaluasi layanan pelanggan melalui survei, umpan balik individu, dan evaluasi program, pembelian rahasia memungkinkan kami untuk mengevaluasi dengan lebih baik pengalaman layanan pelanggan individu. Selain itu, ini memungkinkan kami untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tenaga kerja kami dan layanan yang kami sediakan. Baru-baru ini, kami melakukan pengalaman belanja rahasia untuk menilai layanan pelanggan di semua perusahaan. Kami mampu mengevaluasi banyak aspek, termasuk penerapan kartu perusahaan, proses sukarela, pengunduhan bahan, basis data, proses reservasi/retensi, fasilitas, dll. Informasi yang didapat oleh *voluntary secret customer* terbukti sangat bermanfaat dan telah disampaikan kepada koordinator pelayanan publik yang bertanggung jawab atas kegiatan sehari-hari suatu instansi. Ini menghasilkan banyak diskusi tentang tantangan dan peluang untuk meningkatkan penyampaian layanan kami. Kami telah

mengembangkan program kompetensi staf dan menerapkan rencana pelatihan untuk semua karyawan garis depan untuk membantu kami mengatasi beberapa tantangan ini.

Fokus kami baru-baru ini adalah merekrut penyelenggara buku (misalnya halaman, rak). Namun, peluang pembeli rahasia adalah yang kami ulas untuk tahun fiskal berikutnya. Rencana kami adalah untuk melihat bagaimana kami dapat bekerja dengan sistem perusahaan lain, kotamadya atau pejabat kota saat ini dan berbagi sumber daya untuk penyimpanan rahasia organisasi atau departemen kami masing-masing.

Bagi siapa pun yang melihat halaman beranda perusahaan, permintaan relawan harus mudah ditemukan dan pentingnya permintaan tersebut harus diklarifikasi. Namun, jika perusahaan komersial digunakan, pembeli sebenarnya bukan pengguna. Metode apa pun yang digunakan untuk menarik pembeli, akan berguna untuk menghubungkan temuan studi ke layanan pelanggan atau rencana strategis.

7. Sistem Pelacakan Keluhan

Bab berikutnya, yang membahas topik ini, mendorong perusahaan untuk mengoperasionalkan sistem untuk terus melacak tanggapan atas pertanyaan, keluhan, dan pujian dengan tujuan untuk meningkatkan waktu respons, memecahkan masalah, dan menciptakan serta mempertahankan loyalitas pelanggan **Invalid source specified.**. Pencantuman pujian memperkuat apa yang dihargai pelanggan. Data yang diterima dari kotak saran, email dan saluran telepon khusus dapat dimasukkan ke dalam sistem.

Tabel 3.2 Metode Mendengarkan Pelanggan

	Tersusun	Tidak Tersusun
PESERTA YANG DIMINTA	1. Kuesioner / survei 2. Wawancara 3. Belanja misterius 4. Keterlibatan siswa dalam pengumpulan data 5. Pengujian kegunaan	1. Kartu komentar, formulir, dan kotak saran 2. Nomor telepon bebas pulsa / khusus
PESERTA TIDAK DIMINTA	1. Observasi Menyeluruh	1. Analisis keluhan dan pujian 2. Posting blog / komentar wiki 3. Komentar di media sosial

(**Sumber**: Aguwa, C. C., Monplaisir, L., & Turgut, O. 2012)

Seperti yang ditunjukkan **Table 3.2**, ada beberapa cara untuk mengumpulkan informasi tentang pelanggan dan interaksi mereka dengan infrastruktur, fasilitas, staf, layanan (termasuk koleksi) dan teknologi perusahaan. Mengumpulkan informasi ini dari berbagai sumber adalah penting, tetapi pertanyaan kritisnya adalah: apa yang perusahaan lakukan dengan informasi ini dan bagaimana hal itu terkait dengan proses perencanaan, pengambilan keputusan, perbaikan berkelanjutan dan akuntabilitas?

Peningkatan dan tanggung jawab? Sebagian besar waktu, perusahaan mengumpulkan informasi sekali atau tidak teratur. Dengan mengubah pola dan mengumpulkan data secara terus menerus, perusahaan dapat berupaya menciptakan dialog berkelanjutan dengan konstituen dan pelanggan nyata. Bagaimanapun, keterlibatan pelanggan lebih dari sekadar serangkaian pengalaman unik; ini menganalisis penggunaan pelanggan secara lebih menyeluruh, sambil menciptakan dan memelihara dialog berkelanjutan dengan pelanggan tentang cara meningkatkan layanan dan menciptakan pengalaman yang lebih menyenangkan. Akibatnya, pengumpulan data, pada level tertentu, harus berkesinambungan dan berkesinambungan. Intinya, metode pengumpulan data tunggal yang digunakan sekali atau jarang menawarkan gambaran sempit tentang pelanggan, preferensi mereka, pola penggunaan, dan tingkat kepuasan. Bagaimana gambar ini bisa lebih lengkap dan berubah seiring waktu? Ini adalah masalah penting yang harus ditangani oleh manajer perusahaan ketika mengadopsi perspektif yang benar-benar berpusat pada pelanggan.

C. LATIHAN SOAL / TUGAS

1. Buatlah contoh isi kuesioner dari jasa pelayan Retail?
2. Bagaimana cara menarik perhatian pelanggan melalui media sosial?
3. Buatlah aplikasi mengenai pelayanan yang di berikan perusahaan?
4. Bagaimana cara menerapkan pembeli misterius?
5. Bagaimana cara melacak keluhan pelanggan?

D. DAFTAR PUSTAKA

Aguwa, C. C., Monplaisir, L., & Turgut, O. (2012). Voice of the customer: Customer satisfaction ratio based analysis. Expert Systems with Applications, 39(11), 10112-10119.

Degtjarjova, I., Lapina, I., & Freidenfelds, D. (2018). Student as stakeholder:" voice of customer" in higher education quality development.

Grijalvo, M., Eliopoulos, M. F., & Morales-Alonso, G. (2020). Closing gap between new development and voice of customer. Economics and Business Letters, 9(4), 279-288.

Herdiani, L., Ginanjar, A., & Firmansyah, F. (2020). Perancangan Voice Of Customer yang Efektif Sebagai Pendukung Kegiatan Customer Relationhip Management. Jurnal TIARSIE, 17(4), 117-126.

Mazur, G. H. (2015). Quality function deployment: Voice of customer meets voice of process. The Journal for Quality and Participation, 37(4), 24.

Suwandi, E. (2016). Penerapan Sistem Voice of Customer dalam Peningkatan Kualitas Produk Pie Susu pada Usaha Pie Elis. Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis, 1(5), 536-542.

PERTEMUAN 4

SERVICE QUALITY

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan berbagai macam “Model of Service Quality, Dimension Service of Quality, Alat Ukur untuk Service Quality, Kepuasan Pelanggan, dan Loyal Customer.”

B. URAIAN MATERI

1. Pendahuluan

Kontribusi sektor jasa yang semakin meningkat terhadap ekonomi global dan persaingan yang ketat telah mendorong para peneliti untuk cukup sering mengeksplorasi konsep *Service Quality* (kualitas layanan). Sejak era penelitian yang paling awal, kualitas layanan telah menempati area penelitian yang luas, yang keberadaannya dibuktikan dengan baik oleh perkembangan teori ekspektasi. Kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai “penilaian atau sikap global terhadap layanan tertentu; kesan umum klien tentang inferioritas relatif atau superioritas relatif organisasi dan layanannya. Kualitas layanan adalah penilaian kognitif **Invalid source specified.**. Kualitas layanan adalah "konstruksi abstrak dan sulit dipahami karena tiga karakteristik eksklusif layanan: intangibilitas, heterogenitas dan ketidakterpisahan produksi dan konsumsi" **Invalid source specified.**. Kualitas layanan dapat dijelaskan sebagai perasaan relatif klien tentang organisasi dan layanan yang ditawarkan kepada mereka. Kualitas layanan sebagai persepsi pelanggan tentang seberapa baik suatu layanan memenuhi atau melebihi harapan mereka. Secara sederhana, kualitas layanan dapat digambarkan sebagai "derajat dan arah ketidaksesuaian antara persepsi dan harapan pelanggan tentang layanan" **Invalid source specified.**. Umumnya, pelanggan mencoba menilai kualitas layanan yang ditawarkan organisasi melalui paket total layanannya dan memeriksa seberapa baik kombinasi layanan ini memenuhi tingkat harapan mereka. Kualitas layanan adalah hasil dari perbandingan antara apa yang menurut pelanggan harus ditawarkan oleh penyedia layanan dan apa yang ditawarkan oleh penyedia layanan. Kualitas layanan dapat disamakan dengan penilaian pelanggan terhadap keunggulan atau keunggulan umum penyedia layanan. Kualitas layanan juga dapat didefinisikan sebagai "evaluasi konsumen

atas keunggulan umum atau keunggulan layanan". Selama bertahun-tahun, eksplorasi untuk meningkatkan kualitas layanan tetap menjadi objek penelitian fokus. Kualitas layanan telah muncul sebagai salah satu area paling kritis untuk fokus pada peneliti akademis, manajer dan profesional, sebagai hasil dari dampak fenomenal pada kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pengurangan biaya, profitabilitas dan kinerja bisnis yang berkelanjutan secara keseluruhan. Para peneliti menunjukkan masalah kualitas layanan strategis, antar organisasi dan internal yang dianggap berperan dalam meningkatkan daya saing organisasi. Sejumlah besar sarjana setuju dengan fakta bahwa kualitas layanan dapat diwakili oleh proses dimensi ganda. Dimensi pertama berkaitan dengan apa yang sebenarnya diberikan oleh layanan sebagai "kualitas hasil" dan sebagai "kualitas teknis". Dimensi kedua berkaitan dengan bagaimana layanan disediakan. kualitas layanan sebagai "derajat dan arah ketidaksesuaian antara persepsi pelanggan dan ekspektasi layanan" **Invalid source specified.**. Karena kualitas layanan terus menjadi unsur sentral dalam transaksi layanan, beberapa upaya penelitian dilakukan untuk mengukur dan mengukur hal yang sama. Zeithaml, Parasuraman dan Berry adalah pelopor dalam upaya ini dan mengusulkan skala SERVQUAL untuk mengukur dan mengukur kualitas layanan yang dirasakan. Skala SERVQUAL kemudian dikritik karena validitas dan reliabilitasnya. Skala SERVQUAL menunjukkan bahwa dimasukkannya 44 item (22 untuk harapan layanan dan 22 untuk persepsi layanan) menyulitkan responden untuk mengungkapkan pendapatnya. Cronin dan Taylor telah membuktikan secara empiris bahwa ukuran kinerja layanan atau SERVPERF lebih efektif dibandingkan dengan SERVQUAL. Skala SERVPERF banyak digunakan untuk menilai kualitas layanan **Invalid source specified.**. Pengukuran dalam lima dimensi kualitas pelayanan yang meliputi *tangible, reliability, responsiveness, guarantee dan empathy*. Setelah melakukan penelitian yang melibatkan pengujian lima dari lima dimensi dalam layanan selain yang digunakan oleh Parasuraman et al, memperingatkan bahwa "meskipun item Parasuraman, Zeithaml dan Berry [PZB] memberikan permulaan untuk pengembangan item, semua item harus memiliki pemeriksaan validitas dan reliabilitas sebelum aplikasi komersial. Sebaliknya, menemukan bahwa di pasar layanan bisnis, gambarnya sangat berbeda **Invalid source specified.**.

2. Layanan

Industri jasa memainkan peran yang semakin penting dalam perekonomian secara keseluruhan dari negara-negara maju dan berkembang. Kotler dkk didefinisikan layanan sebagai aktivitas atau manfaat apa pun yang ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan atas apa pun dan bisa jadi atau tidak terikat pada produk fisik. Layanan mencakup semua kegiatan ekonomi yang sedang tidak berwujud, tidak tampak secara fisik seperti produk, yang memberikan nilai kepada pelanggan. Layanan telah menjadi sangat penting di semua industri bisnis karena globalisasi dan perkembangan TI. Layanan sekarang terlihat hampir di setiap bagian kehidupan kita, mulai dari tuntutan yang paling esensial, seperti makan hingga yang lain aktivitas hiburan, seperti: olahraga, travelling, dll. Layanan tidak terikat hanya pada bisnis berbasis layanan, seperti: bank, telekomunikasi, hotel, restoran, dan salon kecantikan, tetapi ditemukan di semua alat strategis perusahaan untuk mendapatkan karyawan dan/atau sumber daya fisik atau barang dan saya atau sistem penyedia layanan, yang mana disediakan sebagai solusi untuk masalah pelanggan.

3. Servive Quality

Sejak tahun 1980an, literatur tentang kualitas layanan pengukuran cenderung fokus pada penggunaan servqual, yang dikembangkan melalui penelitian pemasaran di sektor keuntungan nirkabel. Ini mengukur kesenjangan kelima perbedaan antara pelanggan. Persepsi tentang apa yang dihabiskan layanan dan harapan ideal pelanggan (lihat Gambar 11.1). SERVQUAL mengukur harapan dan persepsi pelanggan terhadap lima dimensi:

a. *Tangibles*, yang mencakup penampilan fisik perusahaan: karyawan, peralatan, display dagangan, dan materi komunikasi (signage, handouts, dan sebagainya).
b. Reliabilitas, yang memperhatikan kekhawatiran tentang pengiriman layanan yang konsisten dan dapat diandalkan. Di antara lima unsur ini, inilah perspektif yang paling penting bagi pelanggan.
c. *Responsiveness*, yang meneliti apakah karyawan perusahaan memberikan bantuan pada waktu yang tepat dan bermanfaat.

d. Jaminan, yang memeriksa kompetensi karyawan, sopangi, profesionalisme, dan kepercayaan diri mereka terhadap produk atau layanan.
e. Empati, yang berfokus pada ceria dan perhatian yang penuh perhatian pada karyawan saat berinteraksi dengan pelanggan.

"Servqual berharga saat digunakan secara berkala untuk melacak tren kualitas layanan, dan bila digunakan bersamaan dengan bentuk pengukuran kualitas layanan lainnya."

Dalam disertasinya, Danuta A. Nitecki mengadaptasi instrumen servqual untuk mengukur kualitas pinjaman interlibrary, layanan kamar cadangan, dan layanan referensi. Dia juga menerapkan instrumen ke layanan referensi di perusahaan peringatan Sterling di Universitas Yale. Joan Stein menyesuaikan instrumen Nitecki untuk memeriksa layanan pinjaman interlibrary di Carnegie Mellon University.

Percaya bahwa servqual tidak cukup mengatasi ekspektasi dan prioritas lokal, Peter Hernon dan Philip Calvert mengembangkan rangkaian generik dari perusahaan individu dapat memilih subsets minat dan memasukkannya ke dalam format servqual. Mereka melengkapi daftar ini dengan beragam pernyataan untuk lingkungan online. Central untuk pendekatan mereka adalah kepercayaan bahwa harapan apa pun yang disusun harus dihasilkan dari review lokal dan input Staf perusahaan dan mungkin beberapa pelanggan (mungkin melalui panel penasihat pelanggan). Penelitian mereka berfokus pada satu lokasi perusahaan atau layanan, dan mereka tidak berusaha untuk menentukan relevansi pernyataan melintasi institusi atau dari waktu ke waktu.

Menyajikan daftar sebagian dari berbagai pernyataan bahwa Hernon dan Calvert berkembang dan diumumkan dan yang ditegaskan oleh sejumlah pustakawan. Kumpulan pernyataan, meskipun jangkauan jauh, tidak mencakup setiap aspek yang dapat dibandingkan bagi pelanggan dari kelompok pemangku kepentingan yang dapat membentuk harapan. Selanjutnya, set itu mungkin dimodifikasi. Diskusi dengan pelanggan internal dan eksternal perusahaan dapat mengungkapkan pilihan tambahan untuk keterkaitan yang mungkin disertakan dalam survei. Untuk perusahaan umum pernyataan tentang kamar mandi bersih mungkin menimbulkan masalah. Beberapa direktur melaporkan bahwa, bahkan jika staf membersihkan kamar mandi setiap tiga puluh menit, pengguna mungkin masih membuat kekacauan. Jelas, ini adalah masalah yang mereka temukan mahal dan sulit dipecahkan.

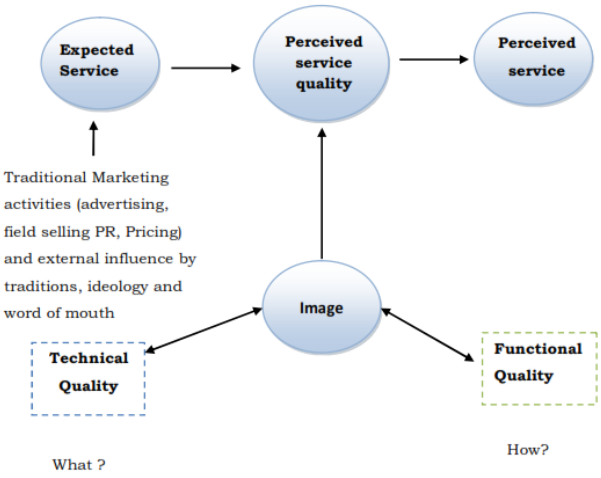
Nitecki dan Hernon menggabungkan pendekatan lokal untuk mengidentifikasi unsur pelayanan dengan versi Servqual. Studi mereka, yang terjadi di perusahaan Universitas Yale, menunjukkan bahwa servqual dapat dimodifikasi untuk memenuhi kebutuhan manajer lokal. Tentu saja, pernyataan jika hal yang sama dipilih memerlukan beberapa modifikasi dari pengaturan ke setting, seperti yang ditentukan oleh prioritas perbaikan layanan yang ditetapkan oleh penyedia layanan dan manajer. Tujuannya, bagaimanapun, adalah diagnosis lokal yang dibangun di sekitar pernyataan yang memiliki kepentingan perusahaan dan pelanggan mereka.

4. Model *Service Quality*

Bagian berikut mencakup deskripsi tentang beberapa model kualitas layanan penting yang dikembangkan oleh peneliti akademis dalam lingkungan bisnis yang terus berubah selama bertahun-tahun.

a. *Gronroos'sTechnical and Functional Quality Model*

Model kualitas teknis dan fungsional dikembangkan dengan mengidentifikasi tiga komponen utama kualitas layanan. Mereka adalah kualitas teknis, kualitas fungsional dan citra **Invalid source specified.**. Gambar model kualitas teknis dan fungsional disajikan di bawah ini:



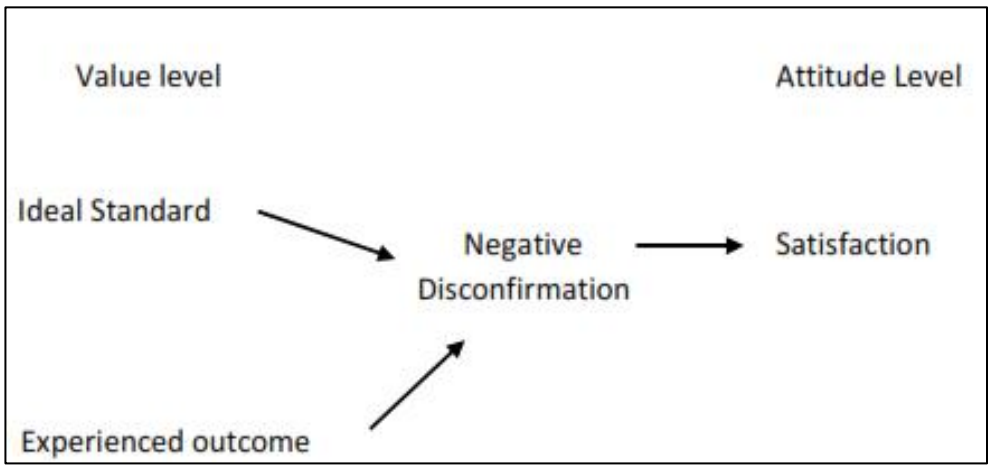
(Sumber: Grönroos, C. 2017)

Gambar 4.1 *Technical And Functional Quality Model*

b. Mattsson's Ideal *Value Model of Service Quality*

Model nilai ideal kualitas layanan yang menetapkan gagasan tentang standar tolok ukur persepsi pelanggan tentang kualitas layanan **Invalid source specified.**. Dalam model ini, standar ideal yang dirasakan

dibandingkan dengan hasil yang dialami. Model kualitas layanan berbasis nilai ini menunjukkan bahwa kualitas layanan merupakan hasil dari tingkat kepuasan pelanggan, yaitu penerima layanan. Representasi diagram dari model nilai ideal kualitas layanan diberikan di bawah ini:

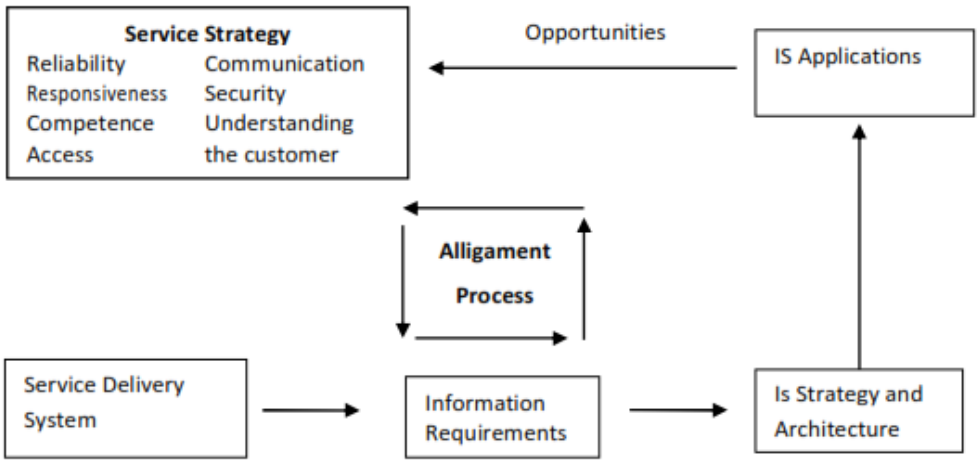


(Sumber: Forslund, 2020)

Gambar 4.2 *Ideal Value Model of Service Quality*

c. Berkley and Gupta's IT *Alignment Model*

Model penyelarasan TI yang dikembangkan oleh Berkley dan Gupta menetapkan hubungan antara layanan dan strategi sistem informasi organisasi **Invalid source specified.**. Model tersebut menunjukkan bahwa terdapat peluang yang luas untuk meningkatkan tujuh dimensi kualitas layanan berikut: keandalan, daya tanggap, kompetensi, akses, komunikasi, keamanan, dan pemahaman pelanggan melalui penerapan sistem informasi yang tepat yang digunakan untuk mengontrol kualitas. Model tersebut tidak hanya menggambarkan proses penyelarasan tetapi juga menyarankan bahwa kualitas layanan dan strategi sistem informasi harus dikoordinasikan dengan benar dan selaras dengan strategi. Representasi diagram model penyelarasan TI diberikan di bawah ini:

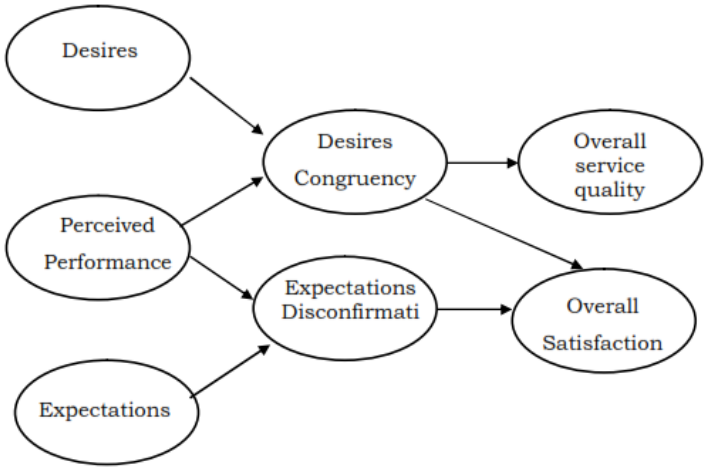


(Sumber: Reason, 2015**)**

Gambar 4.3 IT *Alignment Model*

d. Spreng and Mackoy's *Model of perceived service quality and Satisfaction*

Model kualitas layanan yang dipersepsikan dan kepuasan, yang dikembangkan oleh Spreng dan Mackoy adalah model modifikasi Oliver di mana mempertimbangkan pengaruh ekspektasi layanan, tingkat kinerja yang dipersepsikan, kesesuaian yang diinginkan dan diskonfirmasi ekspektasi terhadap kualitas layanan secara keseluruhan dan kepuasan, model berusaha untuk meningkatkan pemahaman tentang konstruk kualitas layanan yang dipersepsikan dan kepuasan konsumen. Efek dikotomis dari ekspektasi pelanggan adalah salah satu unsur kunci dari model ini **Invalid source specified.**. Representasi diagram dari Model persepsi kualitas dan kepuasan layanan diberikan di bawah ini:

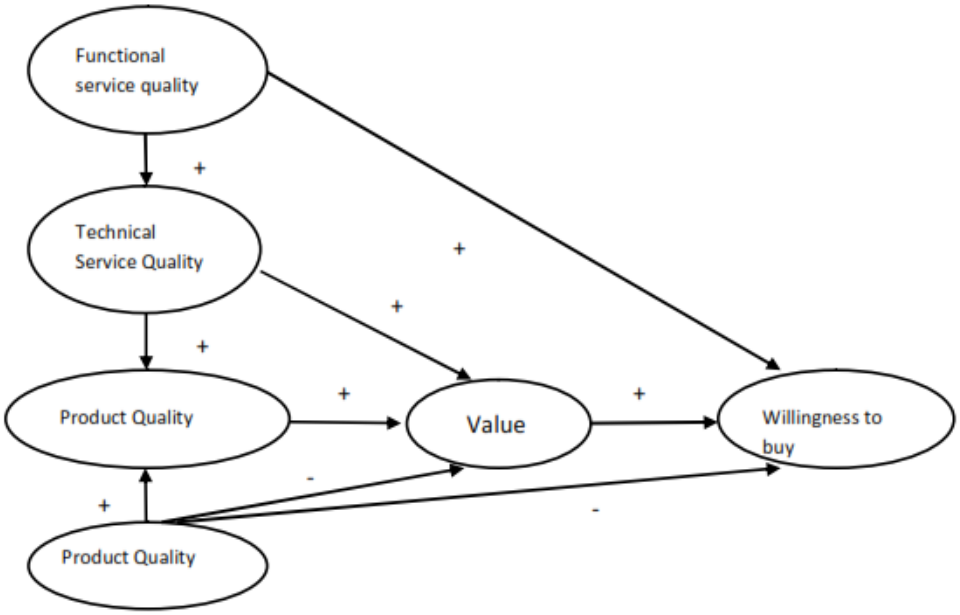


(**Sumber**: Reason, 2015)

Gambar 4.4 *Model of Perceived Service Quality and Satisfaction*

e. Sweeney et al.'s *Retail Service Quality and Perceived Value Model*

Dalam bisnis retail untuk mengukur kualitas layanan dan unsur terkait, mengembangkan dua model alternatif yaitu model kualitas layanan ritel dan model nilai yang dipersepsikan yang berkaitan erat dengan persepsi nilai pelanggan. Selain kuantitas dan harga produk, baik kualitas layanan fungsional maupun kualitas layanan teknis berpengaruh signifikan terhadap persepsi nilai pelanggan pada model satu dan pada model dua persepsi kualitas layanan fungsional secara langsung mempengaruhi persepsi kualitas layanan teknis dan kesediaan konsumen untuk membeli produk **Invalid source specified.**. Representasi diagram dari kualitas layanan Ritel dan model nilai yang dirasakan diberikan di bawah ini:



(**Sumber**: Reason, 2015)

Gambar 4.5 *Retail Service Quality and Perceived Value Model*

f. Frost and Kumar's *Internal Service Quality Model*

Model Kualitas Layanan Internal dalam organisasi layanan besar, model ini mengevaluasi dimensi, dan hubungannya yang menentukan kesenjangan kualitas layanan antara pelanggan internal (staf lini depan) dan pemasok internal (staf pendukung). Kesenjangan ini adalah **Invalid source specified.**:

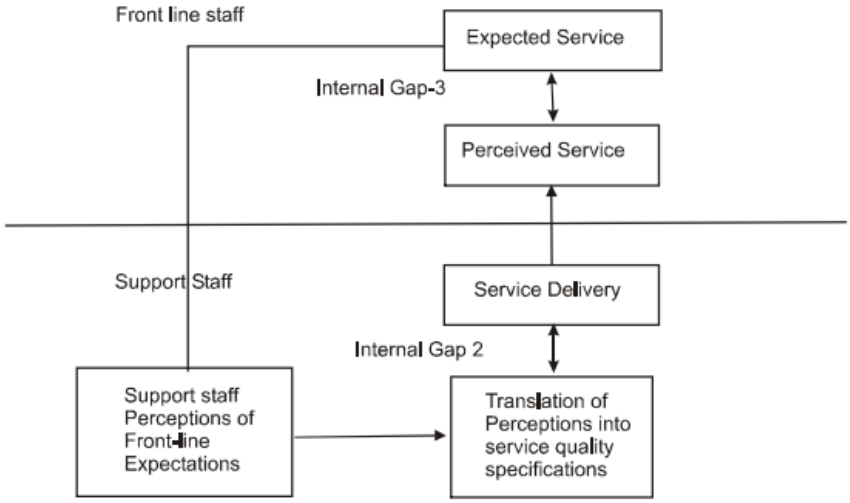
Gap internal 1 : adalah perbedaan dalam persepsi staf pendukung (pemasok internal) tentang harapan staf lini depan (pelanggan internal).

Gap internal 2 : adalah perbedaan antara spesifikasi kualitas layanan dan layanan yang sebenarnya diberikan sehingga terjadi kesenjangan kinerja layanan internal.

Gap internal 3 : adalah perbedaan antara ekspektasi staf lini depan dan persepsi kualitas layanan staf pendukung (pemasok internal).

Kesenjangan ini berfokus pada staf lini depan (pelanggan internal).

Representasi diagram Model Kualitas Layanan Internal diberikan di bawah ini:



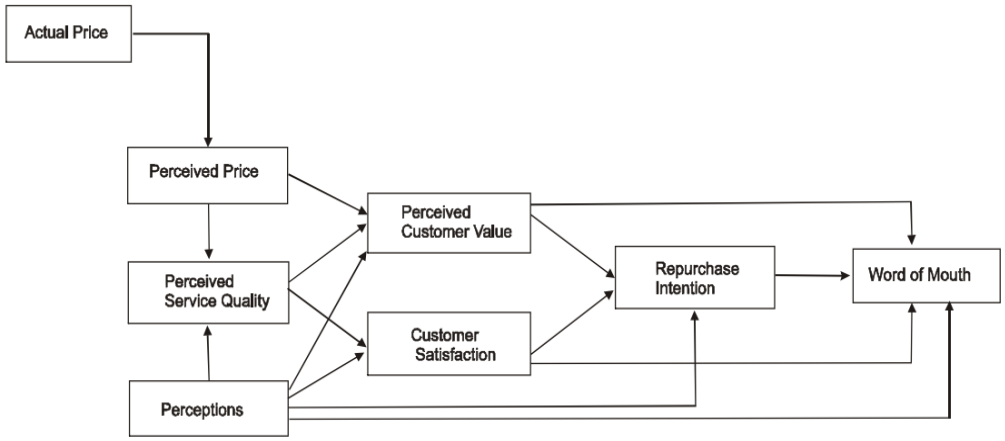
(**Sumber**: Reason, 2015)

Gambar 4.6 *Internal Service Quality Model*

g. Oh's *Service quality, Customer Value and Customer Satisfaction Model*

Model integratif Kualitas layanan, nilai pelanggan dan kepuasan pelanggan yang difokuskan pada perilaku pelanggan setelah membeli layanan. Model menunjukkan bahwa persepsi dan harga yang dirasakan mempengaruhi kualitas layanan yang dirasakan yang juga mempengaruhi kepuasan pelanggan dan nilai pelanggan yang ipersepsikan. Model menunjukkan bahwa niat membeli kembali pelanggan akan muncul hanya ketika pelanggan puas dan menerima nilai yang dipersepsikan lebih baik dan komunikasi dari mulut ke mulut adalah kombinasi dari persepsi, kepuasan pelanggan, niat membeli kembali dan nilai pelanggan yang dirasakan.

Representasi diagram dari kualitas Layanan, nilai pelanggan dan model kepuasan pelanggan diberikan di bawah ini:



(**Sumber**: Reason, 2015)

Gambar 4.7 *Service Quality, Customer Value and Customer Satisfaction Model*

5. Dimensi *Service Quality*

Dimensi kualitas layanan cenderung menjadi spesifik industr. Dimensi kualitas layanan dapat bergantung pada jenis layanan yang diteliti dimana pentingnya perbedaan dimensi kualitas layanan tergantung pada karakteristik industri. Kualitas layanan adalah penyajian proses berdimensi ganda dimana dimensi pertama menunjukkan apa yang sebenarnya diberikan oleh layanan dan dimensi kedua menunjukkan bagaimana layanan tersebut diberikan. **Invalid source specified.**

Dimensi pertama sebagai “kualitas teknis” dan dimensi kedua sebagai “kualitas fungsional”. The “*tangibles, reliability, responsiveness, communication, credibility, security, competence, courtesy*, memahami/mengetahui pelanggan, dan akses” adalah sepuluh penentu atau dimensi kualitas layanan. Dalam analisis unsur eksplorasi Parasuraman et al. memperhatikan bahwa di antara sepuluh dimensi yang disebutkan di atas, komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, kesopanan, pemahaman/mengetahui pelanggan dan akses tumpang tindih dan mengurangi sepuluh dimensi yang ditetapkan mengikuti lima komposit ukuran **Invalid source specified.**:

a. *Tangibles*: fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan personel
b. *Reliabilitas*: kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan andal dan akurat

c. *Responsiveness*: kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat.
d. *Assurance*: pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menginspirasi kepercayaan dan keyakinan
e. Empati: merawat perhatian individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya

Alat ukur kualitas layanan yang banyak digunakan SERVQUAL terdiri dari lima dimensi ini, pelanggan mempertimbangkan ekspektasi kinerja pada dimensi layanan ini. Model GAP dan sepuluh dimensi kualitas layanan, *Customer Assessment of Service Quality* dimana pelanggan dapat mengakses kualitas layanan. Enam kriteria kualitas layanan yang dipersepsikan baik yang diidentifikasi profesionalisme dan keterampilan, sikap dan perilaku, aksesibilitas dan fleksibilitas, keandalan dan kepercayaan, pemulihan, serta reputasi dan kredibilitas. Di antaranya, profesionalisme dan keterampilan dapat disebut sebagai dimensi teknis atau terkait hasil, sikap dan perilaku, aksesibilitas dan fleksibilitas, keandalan dan kepercayaan dan pemulihan dapat disebut sebagai fungsional atau terkait proses.

Dimensi dan reputasi dan kepercayaan dapat disebut sebagai dimensi yang berhubungan dengan citra. Dimensi kualitas layanan sangat berbeda dalam pemasaran jasa dan ini bervariasi antar sektor serta negara, Kebijaksanaan negara dan budaya pentingnya dimensi kualitas layanan juga berbeda-beda. Pada dasarnya pelanggan mengevaluasi pengalaman layanan atas dasar sejumlah unsur yang mendominasi **Invalid source specified.**.

6. Alat Ukur of *Service Quality*

Di era modernisasi saat ini, salah satu tujuan dasar perusahaan adalah untuk mengukur kualitas layanan di mana mereka akan dapat mengevaluasi tingkat harapan pelanggan serta tingkat persepsi tentang layanan yang ditawarkan oleh mereka terutama saat pengenalan. Teknologi informasi telah mengubah ekspektasi dan tingkat persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan secara signifikan. Dengan menggunakan teknik penskalaan normal seperti skala likert, skala ordinal dll, beberapa peneliti mencoba untuk mempersepsikan kualitas layanan dan tidak dapat menggambarkan arti sebenarnya dari kualitas layanan tetapi meta-analisis mengungkapkan bahwa

SERVPERF hanya kinerja dan ekspektasi kinerja SERVQUAL. Skala adalah prediktor yang sama validnya dari keseluruhan layanan kualitas.

Scale SERVQUAL terdiri dari dimensi *tangibles, reliability, responsiveness, assurance* dan *empathy* dimana item tipe Likert digunakan untuk mengukur elemen kualitas layanan yang berbeda. Di sisi lain, berdasarkan 22 item yang sama dan lima dimensi skala SERVQUAL kualitas layanan dioperasionalkan melalui skor hanya kinerja dalam skala SERVPERF.

Meskipun banyak ketidaksepakatan yang terjadi tentang konsep operasionalisasi instrumen SERVQUAL tetapi peneliti umumnya menerima definisi kualitas layanan yang dirasakan, yaitu, Kualitas Layanan Persepsi = Persepsi (P) - Harapan (E). Meskipun beberapa hambatan untuk penyampaian layanan yang efektif diidentifikasi dalam berbagai penelitian kualitas layanan bahwa untuk membedakan penawaran layanan, menetapkan nilai pelanggan dan pada akhirnya memuaskan kebutuhan konsumen, kualitas layanan dapat disarankan sebagai strategi yang layak bagi para pemasar **Invalid source specified.**.

7. Kepuasan Pelanggan

Secara konseptual, kepuasan tidak hanya merupakan sikap pelanggan terhadap suatu penyedia layanan tetapi juga merupakan cerminan dari perasaan positif seorang pelanggan tentang suatu layanan. Kepuasan pelanggan merupakan indikator penting dari keberhasilan manajemen hubungan serta indikator berorientasi masa depan keuntungan perusahaan indikator yang lebih mendasar dari kinerja masa lalu, saat ini dan masa depan perusahaan adalah kepuasan kumulatif. Kepuasan pelanggan merupakan tanggapan evaluatif pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh penyedia.

Pada tingkat pertemuan tertentu atau pada tingkat kepuasan keseluruhan, kepuasan pelanggan dapat diperiksa. Kepuasan pelanggan menekankan pada proses evaluasi dimana kepuasan pelanggan merupakan respon terhadap proses evaluasi.

Kepuasan terkait dengan ukuran dan arah pengalaman diskonfirmasi, di mana pengalaman diskonfirmasi terkait dengan harapan awal orang tersebut. Kepuasan pelanggan dapat digambarkan dengan paradigma “konfirmasi / diskonfirmasi”. Kepuasan mungkin bersifat kognitif atau respons emosional terhadap pengalaman konsumsi, kepuasan mungkin bersifat afektif.

Produk dan layanan keduanya termasuk dalam kepuasan pelanggan yang jauh dari pertimbangan nol cacat dan kesesuaian. Pengukuran perbedaan persepsi ekspektasi masa lalu dan kinerja aktual produk atau jasa sebenarnya menjelaskan kepuasan pelanggan akan muncul jika harapan pelanggan terpenuhi, jika tidak, ketidakpuasan akan terjadi. Jadi, dapat dinyatakan bahwa "kepuasan adalah ringkasan dari keadaan psikologis yang dihasilkan ketika emosi di sekitar ekspektasi yang tidak dikonfirmasi digabungkan dengan perasaan konsumen sebelumnya tentang pengalaman konsumsi. Interaksi karyawan dan pelanggan juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan dapat dianggap sebagai pendorong utama hubungan jangka panjang pemasok dan pembeli **Invalid source specified.**.

8. Customer Loyalty

Loyalitas pelanggan adalah tujuan terpenting dalam mengimplementasikan aktivitas pemasaran relasional. Loyalitas pelanggan telah banyak dipelajari dalam konteks pasar konsumen dan layanan. Loyalitas pelanggan sebagai “komitmen yang dipegang teguh untuk membenamkan kembali atau merepatronisasi produk atau layanan yang disukai secara konsisten di masa depan. Pelanggan tidak hanya merupakan fenomena perilaku, selain aspek perilaku, loyalitas mengacu pada sikap seorang pelanggan. Sikap dan perilaku merupakan penentu penting dari loyalitas pelanggan.

Terdapat dua bidang penelitian dalam customer loyalty yaitu behavioral loyalty dan attitudinal loyalty. Dimana loyalitas perilaku berfokus pada pola pembelian berulang dan loyalitas sikap berfokus pada kesediaan untuk merekomendasikan produk atau layanan dan kata-kata positif dari mulut ke mulut. Perspektif perilaku, "loyalitas pembelian", secara ketat melihat pada perilaku pembelian berulang dan didasarkan pada riwayat pembelian pelanggan. Penekanannya adalah di masa lalu - bukan tindakan di masa depan. Selain itu, tidak ada tindakan perilaku loyal lainnya seperti toleransi harga, dari mulut ke mulut, atau perilaku keluhan yang dapat diinterpretasikan pada aspek perilaku loyalitas dapat melebih-lebihkan loyalitas sejati.

Di sisi lain, perspektif sikap, sebaliknya, memungkinkan keuntungan dalam pemahaman tambahan tentang perilaku loyal. Loyalitas pelanggan

didekati sebagai konstruksi sikap. Suatu Sikap menunjukkan sejauh mana kecenderungan konsumen terhadap suatu layanan cenderung menguntungkan. Berdasarkan sikap yang menguntungkan terhadap penyedia layanan, pelanggan dapat mengembangkan "loyalitas preferensi". Kepuasan telah dianggap sebagai dalil utama loyalitas yang berarti bahwa jika pelanggan benar-benar puas, itu membuat kita menyimpulkan bahwa mereka akan loyal. Akibat dari pengalaman tersebut, ketika tingkat kepuasan rendah, tingkat loyalitas pelanggan kepada maskapai penerbangan akan terganggu. Ketika konsumen mengalami peningkatan kepuasan, maka loyalitasnya pun meningkat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pengguna terhadap suatu maskapai penerbangan secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan pengguna secara umum.

Secara umum, meningkatkan laba dan pertumbuhan dalam banyak hal sejauh meningkatkan persentase pelanggan setia sekecil 5% dapat meningkatkan profitabilitas sebanyak 30% hingga 85% , tergantung pada industri yang terlibat. Loyalitas pelanggan berkaitan dengan niat pelanggan untuk melakukan lebih banyak bisnis dengan vendor dan untuk merekomendasikan vendor tersebut kepada pelanggan lain.

Layanan berkualitas adalah sesuatu yang biasanya diinginkan dan dihargai oleh pelanggan, memberikan layanan berkualitas tinggi seharusnya dapat meningkatkan kemauan mereka untuk kembali dan melakukan lebih banyak bisnis dengan vendor. Sebaliknya, pelanggan yang mengalami kualitas layanan yang rendah akan lebih cenderung untuk membelot ke vendor lain karena tidak mendapatkan apa yang diharapkan.

Penelitian memang menunjukkan bahwa di banyak perusahaan tradisional, kualitas layanan yang dirasakan yang diukur dengan skala SERVQUAL yang disesuaikan, secara kuat dan langsung mempengaruhi loyalitas pelanggan. Beberapa penulis telah menganjurkan pentingnya loyalitas pelanggan untuk stabilitas masa depan dan pertumbuhan organisasi manapun. Manfaat loyalitas pelanggan termasuk mengurangi biaya awal untuk memperkenalkan dan menarik pelanggan baru, promosi dari mulut ke mulut yang positif, peningkatan jumlah pembelian, dan peningkatan nilai pembelian. Dalam teori pemasaran, kepuasan pelanggan bertindak sebagai anteseden terhadap loyalitas pelanggan. Banyak artikel ilmiah di industri jasa penerbangan

berbiaya rendah telah menemukan bahwa kepuasan pelanggan adalah pendorong utama loyalitas pelanggan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan konsep mengenai *service quality* menurut para ahli?
2. Jelaskan dan sebutkan dimensi dan atribut yang diukur pada tiap dimensi?
3. Bagaimana rancangan *framework* untuk *design service*?
4. Carilah contoh *case study* pada organisasi yang mengunakan *service quality*?
5. Analisa masalah yang sering terjadi dan berikan problem solving?

D. DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, I., Nawaz, M., Usman, A., Shaukat, M., Ahmad, N., & Iqbal, H. (2010). Impact of Service Quality on Customers' Satisfaction: Empirical evidence from telecom sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 98-113.

Ardhyani, I. W., & Singgih, M. L. (2017). Pengukuran Kualitas Layanan dengan Higher Education Performance (HEdPERF) dan Higher Education Service Quality (HiEdQUAL). Teknika: Engineering and Sains Journal, 1(1), 25-32.

Chandra, T., Hafni, L., Chandra, S., Purwati, A. A., & Chandra, J. (2019). The influence of service quality, university image on student satisfaction and student loyalty. Benchmarking: An International Journal.

Forslund, H., Jonsson, P., & Mattsson, S. A. (2020). Supplier flexibility in the order-to-delivery process–a customer perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Grönroos, C. (2017). Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. Journal of Services Marketing.

Lailia, N., Suryoko, S., & Saryadi, S. (2013). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga dan Nilai Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan Pengguna Jasa Servis Bengkel Ahass 0002 Semarang Honda Center. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 1(1), 219-226.

Moat, N. E., Ludman, P., de Belder, M. A., Bridgewater, B., Cunningham, A. D., Young, C. P., ... & Mullen, M. J. (2011). Long-term outcomes after

transcatheter aortic valve implantation in high-risk patients with severe aortic stenosis: the UK TAVI (United Kingdom Transcatheter Aortic Valve Implantation) Registry. Journal of the American College of Cardiology, 58(20), 2130-2138.

Mohd-Any, A. A., Winklhofer, H., & Ennew, C. (2015). Measuring users' value experience on a travel website (e-value) what value is cocreated by the user?. Journal of Travel Research, 54(4), 496-510.

Pena, M. M., Silva, E. M. S. D., Tronchin, D. M. R., & Melleiro, M. M. (2013). The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 47, 1227-1232.

Pratista, O. A. (2018). Pengaruh Dimensi-Dimensi Service Quality Terhadap Loyalty Melalui Customer Satisfaction Pada Toko Buku Centra Media Sidoarjo. CALYPTRA, 7(1), 1962-1974.

Reason, B., Løvlie, L., & Flu, M. B. (2015). Service design for business: a practical guide to optimizing the customer experience. John Wiley & Sons.

PERTEMUAN 5

MENGUKUR DAN MENGEVALUASI KOMPONEN DARI PELAYANAN BERKUALITAS TINGGI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Mahasiswa mampu memahami bagaimana cara mengukur dan mengevaluasi komponen apa saja yang diperlukan serta mempengaruhi dalam suatu pelayanan yang berkualitas tinggi. Tujuannya agar nanti mahasiswa dapat menentukan tindakan apa yang akan diambil untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas yang ada.

B. URAIAN MATERI

1. Apa yang Diukur

Tampaknya hampir semuanya bisa menjadi subjek evaluasi dan pengukuran, dan keduanya adalah hal yang biasa dalam banyak organisasi pelayanan seperti meninjau program, pelayanan, dan kegiatan serta memastikan bahwa hal ini sejalan sesuai dengan tujuan dan sasaran dan misi yang dinyatakan. Jelas, karyawan dapat menilai atau mengevaluasi banyak hal tentang penilaian yang relevan dengan perencanaan, pengambilan keputusan, akuntabilitas, dan dokumentasi pencapaian mereka. Staf perusahaan dan penilai lainnya dapat memeriksa sumber daya, lingkungan fisik, penggunaannya tim dan kelompok, fungsi, proses, pelanggan, komunitas, penggunaan, layanan, konsekuensi, dan dampak sebagaimana dijelaskan dibawah ini **Invalid source specified.**:

a. Sumber Daya

Uang yang tersedia untuk membayar personel, koleksi, dan peralatan jelas sangat penting diperusahaan mana pun. Tanpa staf atau koleksi, perusahaan tidak dapat mempertahankan fungsi umumnya untuk sumber informasi. Sumber daya tidak hanya mencakup uang tetapi juga waktu staf, bahan, pelayanan, dan persediaan yang bisa dibeli dengan uang tersebut. Meningkat dan penurunan daya beli juga dapat mempengaruhi sumber daya, terkadang cukup signifikan.

b. Lingkungan

Instalasi perusahaan harus memberikan tingkat kenyamanan yang dapat diterima oleh sebagian besar pelanggan dan karyawan. Cahaya, suhu, tingkat kelembaban, tingkat kebisingan, kursi, dan kebersihan mempengaruhi kenyamanan. Keamanan pribadi itu adalah unsur penting lain untuk kenyamanan. Tidak nyaman dengan salah satu unsur diatas dapat berdampak negatif pada kinerja tim dan kepuasan pelanggan (internal dan eksternal).

c. Tim dan Grup

Ketika individu bekerja dalam tim atau kelompok, hal tersebut penting dalam efektivitas dan efisiensi. Efektivitas cenderung fokus pada hasil. 3 Aspek yang penting diketahui dalam efektifitas yaitu hasil produktif tim, proses pekerjaan meningkatkan kemampuan anggota dalam bekerja sama dan ketergantungan dimasa depan, akumulasi pengalam tersebut berkontribusi untuk pertumbuhan dan perkembangan kelompok

d. Fungsi

G. Edward Evans dan Sandra M. Heft menjelaskan sembilan fungsi perusahaan yang umum untuk semua perusahaan. Masing-masing dapat dinilai secara terpisah atau dalam beberapa kombinasi:

1) Identifikasi, mencari item terkait
2) Seleksi, putuskan barang-barang yang akan dibeli
3) Akuisisi, melindungi item yang dipilih
4) Organisasi, membuat katalog dan mengindeks item untuk kemudahan pemulihan
5) Persiapan membuat bahan siap digunakan
6) Penyimpanan, tempatkan item di lokasi yang dapat diakses
7) Interpretasi, membantu pelanggan untuk mengidentifikasi item relevan dengan kebutuhan informasi Anda
8) Gunakan, menyediakan peralatan dan ruang untuk pelanggan untuk menggunakan bahan di perusahaan, dan menyimpannya waktu buka (jam layanan)
9) Penyebaran, pertahankan sistem yang memungkinkan pelanggan mengambil bahan dari perusahaan.

e. Proses

Proses adalah langkah terpisah yang terdiri dari sebuah penggunaan.

Secara umum proses termasuk penentuan apakah pembelian akan dilakukan oleh perusahaan, konsorsium atau perjanjian kemitraan lainnya; menegosiasikan kontrak, jika perlu penandatanganan kontrak; membiasakan tim dengan database dan mungkin menyiapkan panduan bantuan sebelum meletakkan alamat web, atau pencari sumber daya seragam (URL), di lokasi yang dapat diakses di halaman gedung perusahaan; memberi tahu komunitas tentang yang baru akuisisi (hubungan masyarakat); dan pantau penggunaan database dan menilai nilainya bagi komunitas kebutuhan informasi diidentifikasi.

f. Pelanggan

Pelanggan adalah penerima layanan perusahaan. Anggota fakultas dan siswa adalah pelanggan utama untuk perusahaan akademik untuk mengerjakan tugas dan persyaratan kursus, anggota fakultas secara langsung mempengaruhi penggunaan perusahaan. Untuk audiens perusahaan, pelanggan termasuk warga masyarakat, mereka yang menerima dana eksternal dari perusahaan (misalnya, dari negara bagian), dan siapa saja yang diuntungkan kebijakan "pintu terbuka". Atribut pelanggan, seperti usia, jenis kelamin, pekerjaan, status pelajar, lokasi tempat tinggal dan preferensi dalam bahan atau layanan, adalah contoh elemen untuk analisis.

g. Komunitas

Anggota komunitas perusahaan, keduanya pelanggan dan bukan pelanggan, bisa menjadi fokus evaluasi. Intinya, setiap orang yang memenuhi syarat hak istimewa peminjam adalah anggota perusahaan masyarakat. Data tentang komunitas dapat digali karakteristik demografis anggota (termasuk bahasa yang digunakan di rumah), masing-masing sikap atau persepsi perusahaan, nya alasan penggunaan atau tidak, dan bagaimana perusahaan berfungsi kebutuhan komunitas.

h. Penggunaan

Cara pelanggan berinteraksi dengan perusahaan disebut penggunaan. Penggunaan tidak hanya berlaku untuk sirkulasi tetapi juga untuk interaksi - misalnya, dengan katalog online, sumber daya elektronik, peralatan, furnitur dan staf. Penggunaan mungkin juga meluas ke penelitian atau membaca di perusahaan, mengunjungi kafe, dan bersosialisasi dengan teman dan kolega. Fokusnya adalah dalam aktivitas yang secara langsung dihasilkan

oleh pelanggan perusahaan. Metrik yang dikumpulkan secara tradisional mencerminkan volume bisnis, tetapi bukan persepsi tentang kualitas layanan atau kepuasan pelanggan dengan layanan tersebut. Atau, jika metrik ini digabungkan, metrik tersebut dapat dianggap sebagai kurang penting.

i. Pelayanan

Pelayanan mewakili jumlah fungsi dan fungsi proses terkait. Biasanya, pelayanan bersifat spesifik dan telah disebut pelayanan informasi, teknis pelayanan, pelayanan untuk anak-anak dan sebagainya. Proses yang dibutuhkan untuk menyediakan layanan pelanggan tidak selalu mengalir dari teknisi sisi layanan perusahaan untuk layanan publik lainnya. Personel layanan publik dapat menginformasikan staf tentang layanan teknis jika mereka menemukan kesalahan yang terjadi selama pemrosesan dan persiapan sumber daya

j. Konsekuensi

Fokusnya di sini adalah pada apa yang terjadi pada pelanggan sebagai sebuah hasil interaksi dengan perusahaan. Konsekuensi, kadang-kadang disebut manfaat, sekarang dirawat sebagai hasil dan dampak. Tidak semua interaksi dengan perusahaan terkadang bermanfaat, jika informasi tidak dapat diperoleh, hasilnya untuk pelanggan itu negatif. Oleh karena itu, hasil interaksi dengan layanan perusahaan adalah konsekuensinya bukannya manfaat. Untuk memperumit masalah, manfaatnya bisa dilihat dalam hal nilai yang diterima dan dampak perusahaan pada penggunaan pelanggan sehari-hari.

k. Dampak

Dampak terkait dengan misi. Institusi akademik yang mendanai perusahaan akademik mengharapkan perusahaan memiliki efek positif dan berkelanjutan terhadap pengajaran, pembelajaran dan penelitian. Contoh dampak umum perusahaan adalah tingkat membaca anak-anak meningkat tiga tingkat setelah menyelesaikan program membaca.

l. Ringkasan

Sebagian besar dari sebelas elemen yang diidentifikasi saling berhubungan. Secara khusus, sumber daya atau kekurangan hal diatas dapat mempengaruhi banyak elemen. Gugatan Hukum diperlukan untuk pemenuhan fungsi yang berkontribusi pada layanan. Penggunaan adalah bagian dari layanan. Konsekuensinya tergantung pada penggunaan dan

layanan

2. Penggunaan Bermanfaat, Metrik Realistik

Untuk setiap metrik, dimungkinkan untuk menghasilkan data tren dan membuat perbandingan untuk tujuan yang akan ditentukan. Serangkaian metrik terdiri dari masukan, tetapi beberapa berurusan dengan jalan keluar dan dampak. Seri kinerja metrik tampaknya tidak fokus dan meningkat secara terpusat pada kontrol kehadiran, meningkatkan birokrasi, dan meningkatkan kepolosan organisasi. Contoh ini mungkin ekstrim sebagai pengingat bahwa perusahaan harus mempertimbangkan dengan cermat metrik mana yang akan dikumpulkan, seberapa sering mengumpulkannya, dan bagaimana mereka akan digunakan guna perencanaan dan pengambilan keputusan **Invalid source specified.**.

3. Bagaimana Cara Mengukur

Kesebelas pertanyaan dibawah ini menjelaskan bagaiman pengukuran dilakukan dan bagaimana dampaknya yang mencakup masukan, keluaran, proses, performence dan metric keluaran. Pertanyaan ini dapat digunakan secara tunggal atau dalam kelompok **Invalid source specified.**.

a. Berapa banyak? Biaya adalah fokusnya. Pejabat pemerintah lokal, negara bagian dan federal dan administrator akademis, bersama dengan pembayar pajak dan pembayar pajak, tertarik dengan biayanya. Staf perusahaan tertarik dengan alokasi anggaran dan biaya. Jumlah yang dialokasikan atau dibelanjakan untuk personel, biaya, layanan dan peralatan yang dibeli mengasumsikan, alih-alih menunjukkan, kualitas layanan. Dalam arti, sumber daya yang dialokasikan bersama dengan biaya operasional menunjukkan pentingnya perusahaan bagi institusi pendidikan tinggi atau bagi pemerintah daerah. Sumber daya tersebut juga menunjukkan kepercayaan lembaga atau pemerintah terhadap kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang baik. "Berapa banyak?" juga dapat digunakan untuk menilai instalasi fisik dengan mengukur tingkat pencahayaan, suhu, kelembaban dan kebisingan, menggunakan peralatan yang dirancang untuk pengukuran tersebut dan mengandalkan standar yang dapat diterima yang disahkan oleh asosiasi profesional masing-masing.
b. Berapa banyak? Masalah ini terkait dengan beban kerja. Jumlah item yang

diproses dalam pembuatan katalog, penyortiran, pengarsipan, dan pemeriksaan item baru dapat dihitung dengan mudah. Anggota tim tertarik pada seberapa sibuk tim atau unit mereka, serta seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan organisasi. Beban kerja adalah salah satu perspektif yang paling umum digunakan saat mendeskripsikan perusahaan. Pengukuran beban kerja digunakan terutama untuk membenarkan para pembuat keputusan, baik mereka yang berada di dalam perusahaan maupun mereka yang membiayainya, kebutuhan akan sumber daya atau staf, peralatan atau uang. Pengukuran beban kerja menyiratkan penyediaan layanan, tetapi tidak menjelaskan apa pun tentang layanan sebenarnya yang diberikan. Dimungkinkan untuk menghitung jumlah pelanggan yang ditemukan perusahaan selama periode tertentu. Jumlah pelanggan yang terdaftar dalam kaitannya dengan ukuran komunitas perusahaan mencerminkan apa yang disebut perusahaan sebagai penetrasi pasar. Ini adalah indikator yang dapat diandalkan untuk perusahaan umum karena pendaftaran adalah tindakan sadar dan sukarela. Dua pertanyaan penting adalah (1) Berapa banyak yang harus dihitung untuk menggeneralisasi hasil untuk suatu populasi? dan (2) Berapa banyak pelanggan dalam sampel yang dihitung lebih dari satu kali? Aspek lain dari "Berapa banyak?" Ini adalah insiden kejahatan: adalah mungkin untuk meninjau keamanan gedung, sebagian, dengan jumlah insiden yang dilaporkan berdasarkan kategori - yaitu, pencurian properti klien, penyerangan, dan sebagainya.

c. Seberapa ekonomis? Efisiensi menjadi fokus di sini; mereka disimpulkan dari kalkulasi biaya. Perspektif ini mencantumkan berapa biaya layanan atau aktivitas dalam hal waktu atau bahan tim dan berapa banyak yang diproses atau ditangani. Pelanggan mungkin bertanya pada diri sendiri: Seberapa hemat kita meminjam buku, terutama yang kita butuhkan untuk jangka waktu yang lama, daripada membelinya? Sebagai tambahan, mereka mungkin juga bertanya: jika perusahaan tidak memilikinya di rak, berapa lama kita akan berada di daftar tunggu untuk menerimanya?
d. Seberapa cepat? Pertanyaan ini menilai kecepatan penyelesaian proses atau fungsi. Rata-rata waktu menjawab pertanyaan referensi, menyelesaikan transaksi pinjaman antar perusahaan atau bahan katalog menunjukkan seberapa cepat perusahaan merespon. Data untuk penilaian ini adalah total waktu (menit, jam, hari atau bulan) yang diperoleh dan jumlah item yang

diselesaikan untuk proses atau fungsi apa pun. Karena mengontrol waktu setiap proses yang diinginkan bisa jadi rumit, kecepatannya dapat dihitung dengan mengambil sampel. Selain itu, kesiapan mengacu pada panjangnya antrean di stasiun layanan umum

e. Seberapa akurat? Pertanyaan ini tidak sering ditanyakan tentang perusahaan, dengan kemungkinan pengecualian adalah profil pemasok untuk rencana persetujuan, layanan outsourcing, digitalisasi materi dalam koleksi khusus, pengujian terpisah dari layanan referensi perusahaan dan konten halaman web.12 Namun bisa sangat penting. "Seberapa akurat saya membutuhkannya?" pertanyaan dapat ditanyakan tentang catatan katalog online, beberapa jawaban atas pertanyaan referensi sehubungan dengan peristiwa terkini atau sejarah, konten dan deskripsi database, kelengkapan informasi yang disediakan untuk pencarian faktual atau bibliografi tertentu dan penyimpanan bahan. Item yang disimpan dengan buruk dan item yang menurut katalog online ada di perusahaan, tetapi tidak ada di rak.
f. Seberapa responsif? Fokusnya di sini adalah seberapa baik perusahaan mengantisipasi keraguan dan masalah pelanggan dan bekerja untuk menghilangkan atau mengatasinya. Daya tanggap, yang membahas fungsi-fungsi seperti manajemen dan pengiriman layanan, dapat diperiksa dengan menghitung jumlah hal yang diantisipasi oleh manajemen dan staf tentang apa yang diinginkan pelanggan (misalnya, mesin fotokopi yang menerima koin dan kartu). Data responsif umumnya logis, di mana elemen atau layanan tersedia atau tidak, dan elemen layanan tersebut juga dapat dihitung dalam hal jumlah yang tersedia. Utilitas adalah indikasi lain dari daya tanggap. Pelanggan menganggap anggota tim yang secara aktif membantu mereka, daripada menunjuk atau mengangkat bahu, sebagai responsif. Bahkan jika pelanggan tidak mendapatkan apa yang mereka cari, persepsi mereka tentang daya tanggap tim bisa sangat positif. Kegagalan perusahaan untuk merespon biasanya menyebabkan frustasi pada pelanggan.
g. Seberapa baik? Anggota tim perusahaan dapat fokus pada bagaimana suatu fungsi atau layanan berhasil memenuhi tujuan yang ditetapkan dan mempromosikan tujuan perusahaan. Perbandingan dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan; mungkin perusahaan akan melacak kinerjanya dari waktu ke waktu. Pelanggan dapat mencirikan "Seberapa baik?" dalam hal kecepatan, kesopanan, dan keakuratan permintaan informasi Anda

dipenuhi. Persepsi pelanggan dan tim dapat berbeda secara dramatis tentang kinerja suatu fungsi atau layanan. Persepsi ini subjektif, tetapi valid, karena mempengaruhi persepsi dan sikap tentang perusahaan.

h. Seberapa berharga? Perusahaan diharapkan dapat menunjukkan, tidak hanya mengklaim, bahwa perusahaan memberikan nilai bagi komunitasnya. Salah satu cara untuk menunjukkan nilai adalah dengan menganalisis biaya terkait dengan manfaat layanan dan program yang ditawarkan. Metrik nilai keuangan berfokus pada uang dan waktu, potensi dan riil, dan penilaian. Pertama, perusahaan menghemat uang pelanggan dengan membeli sumber informasi atas nama mereka. Misalnya, pelanggan dapat meminjam, membaca, dan mengembalikan buku rekreasi. Harganya sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat membeli buku tersebut, tetapi lebih memilih menggunakan salinan perusahaan dan menyimpan uang pribadinya. Dalam contoh lain, pelanggan menggunakan sumber daya perusahaan yang tidak mampu dia beli atau peroleh.
i. Seberapa andal? Meskipun karyawan percaya bahwa semua pelanggan meninggalkan perusahaan dengan membawa informasi atau materi yang ingin mereka peroleh, hal ini tidak selalu terjadi. Seperti yang diketahui pelanggan, mereka membentuk kesan tentang seberapa konsisten layanan perusahaan menyediakan apa yang mereka inginkan dalam hal akses fisik dan intelektual ke item atau subjek yang diinginkan. Reliabilitas dalam hal bibliografi, akses fisik dan intelektual merupakan komponen penting dari reliabilitas. Reliabilitas memiliki dua dimensi lain. Pertama adalah konsistensi perlakuan yang diterima pelanggan. Apakah mereka menerima perlakuan serupa dari waktu ke waktu dan dari anggota tim yang berbeda?
j. Seberapa sopan? Kualitas layanan dan kepuasan pelanggan memiliki tiga bagian: ekspektasi layanan yang ideal, layanan yang benar-benar diberikan, dan transaksi antara pelanggan dan organisasi penyedia layanan. Ketika transaksi melibatkan anggota tim, interaksi pribadi menjadi penting. Jika transaksi membuat frustrasi atau tidak menyenangkan, pelanggan akan melihatnya secara negatif. Pengalaman pelanggan yang khas, dalam benak mereka, menjadi standar kinerja untuk perusahaan. Terkait dengan kesopanan adalah kemampuan organisasi penyedia layanan dan karyawannya untuk menyampaikan kepercayaan dan keamanan.
k. Seberapa puas? Peneliti sekarang melihat kepuasan dalam hal bagaimana

pelanggan atau konsumen mengalami dan mendeskripsikannya. Harapan pelanggan memberikan konteks untuk kualitas dan kepuasan layanan; lebih tepatnya, kedua elemen ini berhubungan dengan korespondensi antara harapan pelanggan dan layanan yang diberikan. Pelanggan membentuk persepsi dan sikap tentang kualitas layanan dan kepuasan berdasarkan pengalaman mereka dengan koleksi, layanan, staf, teknologi, dan lingkungan fisik perusahaan, atau cerita yang diceritakan tentang transaksi dengan perusahaan oleh orang yang mereka percayai. Untuk mengukur kualitas layanan, karyawan menetapkan ekspektasi dasar, terutama yang dipersiapkan organisasi untuk dipenuhi, dan meminta komentar dari pelanggan.

4. Lebih lanjut, “Seberapa Baik”?

"Seberapa baik?" itu juga dapat didefinisikan dalam istilah penilaian hasil, yang melibatkan hasil belajar siswa dan hasil belajar siswa. Siswa atau hasil serupa sebenarnya adalah hasil; mereka melaporkan jumlah orang yang berpartisipasi dalam sesi literasi informasi atau lokakarya tentang penggunaan teknologi di perusahaan umum. Di tingkat kelembagaan, hasil ini berfokus pada metrik seperti tingkat kelulusan dan retensi. Hasil belajar siswa berfokus pada penilaian dampak dan apa yang diharapkan dan dapat dilakukan siswa ketika mereka lulus. Untuk perusahaan umum yang bergerak di bidang literasi, Apa tujuan pembelajaran dan apa yang benar-benar dipelajari oleh peserta? Bukti yang dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini memberikan dasar untuk memvisualisasikan dan meningkatkan pembelajaran.

Perusahaan harus mempertimbangkan apakah akan fokus pada hasil unik perusahaan atau untuk menekankan hasil yang penting bagi lembaga atau organisasi utama. Misalnya, bagaimana pendidikan literasi informasi yang disediakan oleh perusahaan sesuai dengan hasil kelembagaan dan program dan tidak hanya di tingkat kursus? Untuk perusahaan umum, masalah apa (misalnya, melek huruf dan pekerjaan penuh) yang penting di tingkat lokal, dan bagaimana dampak layanan perusahaan? Hasil, terutama yang melibatkan hasil belajar siswa, mungkin mengabaikan hasil; dengan demikian, mereka terhubung langsung ke input.

5. Siapa yang Memutuskan Apa Yang Penting?

Beberapa pemangku kepentingan, selain staf dan pengelola perusahaan, memiliki kepentingan dengan perusahaan. Ini termasuk klien, pengambil keputusan yang mengawasi dan membiayai perusahaan dan masyarakat pada umumnya, baik itu perusahaan akademik maupun perusahaan umum. Para wajib pajak dan mereka yang membayar uang sekolah memiliki bagian, meski mereka tidak pernah bisa masuk perusahaan.

Staf perusahaan dapat menangani masalah yang berkaitan dengan ekonomi, beban kerja, dan volume penggunaan dengan lebih baik, karena masalah ini sangat menarik bagi mereka. Pelanggan, bagaimanapun, menentukan masalah konsekuensi, harapan dan kepuasan. Baik perusahaan maupun pelanggannya memiliki minat dan pendapat tentang masalah yang berkaitan dengan daya tanggap, nilai, dan keandalan; ini mungkin tidak kongruen. Perusahaan dan pelanggan mungkin juga tidak memiliki pandangan yang sama tentang kualitas kecepatan, keakuratan, dan kesopanan. Masing-masing memiliki perspektif, persyaratan, dan harapan yang berbeda.

Perusahaan cenderung melihat pengumpulan data dari salah satu dari tiga perspektif berbeda: pengguna dalam kehidupan perusahaan, pengguna dan perusahaan dalam kehidupan lembaga, dan perusahaan dan lembaga dalam kehidupan pengguna. Setiap perspektif memiliki pendukungnya dan memberikan informasi yang berguna untuk meningkatkan efektivitas kelembagaan. Jelas, input dan output tidak mencerminkan ketiga perspektif, dan profesi perlu mengembangkan pengetahuan, metrik, dan teknik pengumpulan data yang melampaui perspektif. Hasilnya adalah gambaran yang lebih lengkap dari teka-teki berjudul “perusahaan sebagai mitra dan kontributor bagi kemajuan misi kelembagaan atau organisasi yang lebih luas”. Melihat Metrik Perusahaan dari Berbagai Perspektif menganalisis ketiga perspektif ini dengan menambahkan perspektif keempat: perusahaan dan lembaga dalam kehidupan para pemangku kepentingan (misalnya, orang tua siswa, eksekutif dan legislatif pemerintah, organisasi akreditasi dan donor, dan lain-lain.

6. Kata Kunci: Kuantitas dan Kualitas

Karena perusahaan terlibat dalam banyak aktivitas yang dapat dihitung dengan mudah, karyawan cenderung berfokus pada kuantitas penggunaan sebagai indikator “kebaikan” layanan. Meskipun filosofi profesional yang berlaku menyatakan bahwa interaksi dengan bahan pustaka (yaitu, membaca) memiliki

pengaruh yang menguntungkan bagi masyarakat, penekanannya tetap pada kuantitas. Namun, kuantitas saja jarang membuat pelanggan khawatir. Sebaliknya, mereka menilai perusahaan dengan seberapa baik perusahaan tersebut memenuhi harapan khusus mereka. Harapan pelanggan bisa sangat berbeda dari ekspektasi karyawan. Semakin penting untuk memiliki ukuran yang mencerminkan beberapa aspek kualitas - yaitu, kualitas layanan - dan menunjukkan bagaimana pelanggan merespons layanan atau fungsi.

Perhatian bersama adalah nilai yang diberikan oleh unit berbeda kepada lembaga sponsor. Karena masalah nilai sedang diangkat di pendidikan tinggi dan pemerintah daerah, beberapa metrik, selain untuk sumber daya atau penggunaan, perlu diadopsi untuk menempatkan perusahaan dalam konteks yang lebih luas dari masalah yang penting bagi organisasi pengontrol. Karyawan perlu melampaui biaya pemeliharaan dan pemeriksaan aspek lain dari citra, yang menjadi perhatian utama lembaga induk yang berjuang untuk menentukan dan mendemonstrasikan kualitas. Untuk perusahaan akademik, fokusnya mungkin pada kualitas pengajaran dan pembelajaran dan peran perusahaan dalam meningkatkan pemikiran kritis, literasi informasi atau agenda pendidikan fakultas kelas, atau mungkin membantu institusi untuk mempertahankan siswa - menghindari transfer ke institusi lain dan akibatnya hilangnya pendapatan (hasil siswa dan hasil belajar siswa). Atau bagaimana perusahaan berkontribusi pada tingkat kelulusan dan retensi?

7. Menghubungkan Apa Yang Diukur dengan Bagaimana Cara Mengukur

Penting bagi manajer perusahaan untuk memahami bagaimana elemen-elemen dalam hal-hal yang akan diukur dapat dikaitkan dengan mode pengukuran yang berbeda. Tidak perlu menjawab semua “Bagaimana. . . ? Masalah yang berkaitan dengan hal tertentu yang dapat diukur. Beberapa kegiatan di perusahaan, sebenarnya banyak, dapat dinilai dengan berbagai cara dan dari sudut pandang yang berbeda. Literasi informasi, misalnya, sering dinilai dari segi jumlah sesi yang ditawarkan ("Berapa banyak?") Dan jumlah siswa yang hadir ("Berapa banyak?"). Perusahaan dapat menilai nilai dengan komentar fakultas tentang keberhasilan pengajaran tersebut di kelasnya atau dengan peningkatan jumlah anggota fakultas yang meminta instruksi serupa dari siswanya. Fakultas dapat menentukan "Seberapa baik?" dengan peningkatan jumlah referensi ke artikel akademis atau karya yang dikutip dalam

karya siswa atau dengan peningkatan yang dirasakan dalam kualitas tugas yang diselesaikan. Bagi siswa, nilai yang diperoleh dalam tugas yang diselesaikan dengan pengajaran literasi informasi memengaruhi persepsi mereka tentang nilai. Dari sudut pandang evaluasi, "Seberapa baik?" ia dapat menangani program studi dan sejauh mana pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan siswa meningkat selama program berlangsung.

8. Dibandingkan dengan Apa?

Angka mutlak "Berapa?" atau "Berapa banyak?" mewakili data yang dikumpulkan oleh karyawan dalam banyak kategori, seperti sirkulasi, terbitan berkala yang diterima dan pengeluaran dengan item tertentu. Berapa banyak?" atau "Berapa banyak?" Pertanyaan tersebut biasanya diikuti oleh keinginan untuk melakukan perbandingan yang menempatkan angka-angka tersebut dalam konteks tertentu dan membuatnya lebih bermakna. Perbandingannya bisa dengan tahun-tahun sebelumnya, lembaga serupa atau prosedur sebelumnya, atau bisa juga per kapita.

Meskipun bilangan absolut dapat dibandingkan, umumnya besaran angkanya lebih besar dari yang dapat dipahami kebanyakan orang. Cara sederhana untuk memahami data adalah dengan menggunakan klasifikasi, membandingkan unsur-unsur serupa seperti anggaran, staf, koleksi, atau subkumpulan dari masing-masing. Cara lain untuk menyederhanakan pemahaman adalah dengan membandingkan data dari satu tahun ke tahun lainnya - mungkin persentase kenaikan atau penurunan dari tahun sebelumnya dalam pendanaan lokal untuk setiap perusahaan. Pengukuran persentase membutuhkan dua angka absolut, karena yang satu bergantung pada yang lain. Rasio, yang merupakan variasi persentase, adalah cara lain untuk membuat angka menjadi lebih relevan.

Metrik masukan menunjukkan pustaka mana yang "dimasukkan" ke dalam sistem. Persentase yang menghubungkan pengeluaran untuk personalia, terbitan berkala, bahan pustaka, penjilidan buku dan operasi dengan total pengeluaran adalah potongan kue yang disebut pengeluaran. Sejumlah ukuran mencerminkan kapasitas atau, dalam kaitannya dengan layanan, "berapa banyak?" atau "Berapa banyak?" Tidak ada indikasi kualitas dari aspek layanan apa pun, kecuali persentase kepuasan pelanggan. Dengan tidak adanya laba atau indikator keuangan lainnya, manajemen perusahaan mungkin melihat

kemampuan untuk memperoleh sumber daya sebagai indikator keberhasilan.

9. Menggunakan Informasi Tentang Apa dan Bagaimana

Perubahan, ketidakpastian, dan kompleksitas telah mewabah dalam dua puluh tahun terakhir dan dalam dua kemerosotan ekonomi. Hanya organisasi paling gesit yang berhasil. Selain kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan iklim, organisasi-organisasi ini menyadari kebutuhan untuk terus meningkatkan kualitas produk atau layanan yang mereka tawarkan. Perusahaan tentunya berfokus pada teknologi informasi dan sumber daya elektronik. Mungkin sudah waktunya untuk fokus pada area lain yang membutuhkan perbaikan. Ini dapat dilakukan melalui praktik seperti pembandingan dan peninjauan praktik terbaik.

10. Pembandingan

Pembandingan Peningkatan kualitas yang berkelanjutan mengharuskan organisasi untuk mengatasi masalah seperti:

a. Apakah kinerja kami lebih baik dari sebelumnya?
b. Apakah kami berkinerja baik atau lebih baik dari unit lain di kampus atau di pemerintah daerah?
c. Apakah kinerja kita lebih baik dari pesaing kita?
d. Apakah ada perusahaan atau organisasi lain yang berkinerja baik dan kita dapat belajar darinya?

Pertanyaan-pertanyaan ini bukanlah hal baru bagi manajer perusahaan yang bijaksana. Proses pengumpulan informasi untuk membuat perbandingan jenis ini, bagaimanapun, telah memperoleh nama perusahaan yang populer. Perbandingan pembandingan umumnya didasarkan pada waktu, biaya dan kualitas, diukur terhadap kinerja masa lalu, orang lain dalam organisasi atau profesi, atau yang terbaik di kelas itu. Fokus ini disebut internal, kompetitif dan fungsional atau komparatif **Invalid source specified.**.

a. Tolok ukur internal

   Cara paling umum untuk memulai adalah dengan pembandingan internal yang dilakukan di perusahaan. Proses baru dapat dibandingkan dengan yang lama; tim atau unit terkait erat yang menggunakan parameter kinerja umum atau bersama dapat digabungkan. Tim dibagi berdasarkan subjek, yang fungsinya serupa, dapat dibandingkan menurut berapa banyak,

seberapa banyak, seberapa ekonomis, cepat, reseptif atau baik. Tim atau unit berkinerja terbaik menetapkan tolok ukur (default) untuk dicapai orang lain. Namun, hanya memiliki analisis internal memperkuat fokus internal yang dapat menimbulkan rasa puas diri atau menciptakan persaingan dalam organisasi yang menjadi kontraproduktif.

b. Tolok Ukur Eksternal

Pembandingan kompetitif umumnya berfokus pada pesaing langsung yang disebut perusahaan dan lembaga sejawat) atau tidak langsung (organisasi terkait, seperti toko buku). Secara historis, perbandingan telah melibatkan ukuran sumber daya dan beban kerja. Tolok ukur berorientasi eksternal, terutama dengan organisasi kelas satu, membuat tim menyadari peningkatan yang seringkali lebih besar daripada yang mereka perkirakan. Namun, sebelum memulai tolok ukur ini, penting untuk menentukan tingkat komparabilitas - dengan membandingkan item yang serupa, bukan item yang berbeda.

c. Pembandingan Fungsional dan Komparatif

Tolok ukur juga dapat berfungsi - ditargetkan pada organisasi di bidang lain untuk melihat bagaimana fungsi tertentu dilakukan - atau generik - melampaui fungsi tertentu dan mengidentifikasi cara di mana organisasi lain, perusahaan atau lainnya, beroperasi. Misalnya, jika sebuah perusahaan memiliki masalah dengan operasi penyimpanannya yang menyebabkan ketidakpuasan pelanggan, ia dapat beralih ke perusahaan yang terkenal dengan kepuasan pelanggannya yang tinggi dan melihat bagaimana perusahaan tersebut menangani masalah tersebut. Teknik apa yang dapat diterapkan untuk menyelesaikan masalah?

d. Area Tolok Ukur

Pembandingan dapat dilakukan di hampir semua bidang organisasi perusahaan. Persyaratan dasarnya adalah variabel kinerja utama diidentifikasi, diukur, dianalisis, dan dibandingkan untuk memberikan dasar bagi peningkatan kinerja yang direncanakan. Demikian pula, pembandingan dapat diterapkan secara internal untuk mencerminkan perubahan dari waktu ke waktu dan perubahan dalam proses, untuk menentukan apakah layanan pelanggan meningkat. Perusahaan umumnya mengidentifikasi layanan inti mereka - layanan yang diharapkan memberikan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi - dan menetapkan referensi untuk layanan lain yang ingin mereka

kembangkan sebagai layanan inti. Oleh karena itu, mereka menargetkan daerah rujukan karena mereka meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Singkatnya berikut 9 langkah pembanding:

1) Pilih aktivitas untuk pembandingan.
2) Tentukan apa yang akan dibandingkan (internal atau eksternal)
3) Pilih metrik dan tujuan yang ingin dicapai.
4) Tentukan cara mengumpulkan data-kuantitatif atau kualitatif-dan frekuensi pengumpulan data
5) Kumpulkan, analisis, dan tafsirkan data
6) Menerapkan perubahan (dalam konteks tujuan, sasaran, atau ekspektasi lainnya).
7) Bagikan data dan ubah dengan pelanggan dan orang lain. (Langkah ini opsional)
8) Tinjau kembali ekspektasi dan putuskan apakah akan menetapkan tujuan baru
9) Tinjau kembali semua langkah sebelumnya

11. Praktik Terbaik

Praktik terbaik mengacu pada praktik manajemen terbaik, yaitu proses, praktik, dan sistem yang diidentifikasi dalam organisasi publik dan swasta yang berkinerja sangat baik dan diakui secara luas untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi mereka di bidang tertentu. Masalah yang relevan termasuk :

a) Proses atau fungsi spesifik apa yang perlu kita tingkatkan?
b) Bagaimana orang lain melakukannya?
c) Apakah orang lain melakukan ini lebih baik daripada kita?
d) Bagaimana kita dapat menyesuaikan layanan, program, dan, mungkin, operasi kita dengan apa yang dilakukan orang lain?
e) Bisakah kita melakukan adaptasi ini secara efektif dan efisien?

Tujuan dari praktik terbaik adalah untuk mengurangi pengeluaran bisnis dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Konsep perbaikan berkelanjutan merupakan bagian integral dari realisasi praktik terbaik.

12. Pertanyaan Keseimbangan

Dorongan untuk memotong biaya dan mendapatkan "nilai untuk uang", terutama selama kemerosotan ekonomi, tersebar luas di pendidikan tinggi dan pemerintahan seperti halnya di perusahaan besar. Pengurangan sumber daya memiliki efek sistemik pada organisasi - baik atau buruknya efek harus diakui dan dipertimbangkan dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap kualitas perusahaan dan kemampuan untuk memenuhi misinya. Pada saat terjadi kendala fiskal, perusahaan biasanya mempersingkat jam layanan, mengosongkan karyawan, menutup cabang, dan mengurangi pembelian baru (hard copy). Reaksi yang lebih ekstrim adalah privatisasi perusahaan; privatisasi dapat menyebabkan hilangnya personel, pengurangan gaji karyawan dan berlanjutnya status quo - tidak lagi berfokus pada pengelolaan perubahan dan membayangkan masa depan yang berbeda.

13. Analisa Kualitatif Gambar Yang Hilang

Kebanyakan metrik hanya menceritakan sebagian dari cerita; bagian ini mungkin melibatkan plot sekunder atau mungkin tidak penting untuk pemenuhan misi organisasi. Klasifikasi, persentase, dan proporsi berguna untuk hal-hal yang dapat dihitung, tetapi semuanya membutuhkan konteks agar maknanya lebih dapat dipahami. Demikian pula, metrik tertentu dapat digunakan dalam kombinasi. Tidak semua yang berharga untuk diketahui dapat dihitung secara akurat dan direduksi menjadi klasifikasi, persentase atau proporsi; banyak aspek badan intelijen tidak berwujud dan harus dinilai dengan cara lain. Berikut nilai analisis kualitatif. Kepuasan, seperti kualitas layanan, bersifat subjektif, dan sikap atau opini tertentu tidak dapat direduksi secara signifikan menjadi ukuran kuantitatif.

Tidak ada pemerintah daerah yang mendanai perusahaan umum hanya untuk sirkulasi buku. Niatnya selalu menjadi sesuatu yang lebih menggembirakan, dan bagian yang menggembirakan digunakan untuk meyakinkan pihak berwenang setempat bahwa perusahaan akan menjadi hal yang baik bagi masyarakat. Bahkan lapangan golf dan kolam renang dibangun dan dipelihara sebagian karena manfaat kesehatan - udara segar dan olahraga - bagi pegolf dan perenang. Harapan untuk perusahaan telah dan terus menjadi kesempatan untuk pendidikan dan pengembangan diri, serta manfaat ekonomi

bagi individu dan masyarakat yang berasal dari warga negara yang berpendidikan, berpengetahuan luas dan bekerja.

Wajib pajak yang tidak pernah menggunakan perusahaan bersedia membiayai perusahaan dengan alasan yang sama dan kesempatan untuk memperoleh manfaat yang mungkin bagi anak dan cucu mereka. Jelas, sesuatu yang diharapkan lebih dari sekadar jumlah barang yang beredar.

Perspektif ini penting, tetapi tekankan bahwa dampaknya terpisah dari jenis penilaian lainnya. Dampak tersebut penting bagi organisasi sponsor karena terkait dengan tujuan (misi) perusahaan dan dampak atau konsekuensi langsung atau tidak langsung yang dihasilkan dari pemenuhan tujuan dan sasaran program atau layanan. Dampak yang berada di luar cakupan buku ini sangat sulit diukur.

Salah satu cara untuk menangkap apa yang dikatakan pelanggan adalah melalui kata-kata Anda sendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan mencatat komentar yang mereka sampaikan atau membuat mereka mengembangkan pemikirannya menjadi narasi. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah dengan menggunakan investigasi naratif, di mana subjek menyajikan peristiwa kritis atau momen-menentukan dan menguraikannya - memberikan plot, karakter dan puncak.23 Alternatifnya adalah penggunaan narasi organisasi, yang bisa jadi diterapkan kepada karyawan sebagai pelanggan internal.

14. Sekarang Apa?

Menghitung dan mengukur memang berguna, tetapi elemen lain diperlukan untuk menilai ekspektasi pelanggan - penilaian. Perlu, tetapi tidak cukup, untuk mengetahui bahwa perusahaan memiliki 60% item yang dibutuhkan pelanggan dan membutuhkan waktu tiga minggu untuk meminjam buku dari perusahaan lain. Pertanyaan sebenarnya seharusnya: apakah kinerja ini dapat diterima baik oleh perusahaan maupun pelanggan?

Karena tidak ada standar atau norma yang diterima secara universal untuk kinerja dalam aspek apa pun dari proses, fungsi, atau layanan perusahaan, staf senior setiap perusahaan harus memutuskan tingkat kinerja yang dapat diterima. Langkah selanjutnya adalah mengkomunikasikan standar kepada tim yang pekerjaannya secara langsung memengaruhi kinerja. Kecuali langkah-langkah untuk menetapkan standar ini diambil, setiap anggota tim menentukan standar mereka sendiri untuk layanan yang dapat diterima. Pola ini

mungkin tidak dapat diterima atau tidak cukup bagi pelanggan.

Tidaklah perlu atau tidak diinginkan untuk menentukan standar untuk setiap proses, fungsi atau layanan sekaligus atau bahkan dalam waktu singkat. Faktanya, itu akan menjadi kontraproduktif. Penting untuk menetapkan standar untuk suatu area atau setiap tim untuk bekerja menuju standar yang sama. Perbaikan yang lambat dan stabil akan lebih mudah diterima dan diimplementasikan dengan lebih baik daripada perubahan skala besar yang cepat.

Organisasi dapat mengadopsi lebih dari satu perspektif. Mereka dapat memilih orang-orang yang memenuhi kebutuhan khusus mereka. Misalnya, manajer perusahaan mungkin ingin menentukan seberapa efektif (termasuk hemat biaya) layanan tertentu. Mereka mungkin juga ingin menilai Anda dalam konteks harapan dan kepuasan pelanggan, karena mengetahui bahwa wawasan yang diperoleh akan membantu membentuk kembali dan merevitalisasi layanan tersebut. Maksud dari buku ini bukan untuk mempertahankan satu perspektif di atas yang lain, melainkan untuk menjelaskan perspektif berorientasi pelanggan dan menunjukkan bagaimana karyawan dapat mengumpulkan data yang berguna untuk memenuhi harapan pelanggan dan memastikan kepuasan pelanggan. Karyawan bahkan dapat menciptakan rantai nilai pelanggan, "yang didefinisikan sebagai pergeseran dari kepuasan pelanggan ke loyalitas pelanggan".

15. Perbandingan Konsekuensi

Konsekuensinya adalah hasil interaksi dengan layanan perusahaan. Interaksi dengan bahan pustaka dapat dan memang mempengaruhi kehidupan masyarakat baik secara positif maupun negatif. Karyawan akademis, misalnya, mungkin percaya bahwa (1) siswa yang sering meminjam mendapat nilai lebih tinggi daripada siswa yang jarang pergi ke perusahaan dan (2) siswa yang tidak dapat memperoleh materi ketika mereka membutuhkannya mendapat nilai rendah. Konsekuensi juga dapat dipengaruhi oleh komponen kualitas layanan, khususnya kecepatan dan keandalan. Jika batas waktu pelanggan untuk menerima informasi tidak terpenuhi, atau jika jawaban yang diberikan untuk pertanyaan penting tidak benar, maka konsekuensinya cenderung negatif.

Perusahaan dapat memperoleh beberapa indikasi konsekuensi negatif dengan melacak transaksi yang tidak memuaskan - materi yang diinginkan

tetapi tidak diperoleh, item pinjaman antar perusahaan yang datang terlambat untuk tenggat waktu kursus atau penelitian dan pertanyaan referensi yang tidak dapat dijawab oleh staf perusahaan. Masalah tambahan muncul ketika perusahaan tidak dapat menyediakan materi yang dibutuhkan anggota fakultas untuk melengkapi aplikasi hibah sebelum batas waktu pengajuan atau ketika anggota komunitas bisnis perlu mengajukan rencana bisnis sebelum tanggal pengarsipan berakhir.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS.

1. Sebutkan hal apa saja yang dapat diukur dalam mengevaluasi pelayanan berkualitas tinggi?
2. Ada berapa pertanyaan yang biasanya muncul dalam pengukuruan sebuah penilaian?
3. Jelaskan 9 step dalam perbadingan?
4. Apa yang dimaksud dengan funsi? dan sebutkan 9 fungsi perusahaan menurut G. Edward Evans and Sandra M Heft?
5. Menurut anda pihak mana saja yang berperan penting terhadap pelayanan berkualitas tinggi ini? sebutkan dan jelaskan pendapat anda.

D. DAFTAR PUSTAKA

Susanti, I. (2013). Evaluasi Kualitas Layanan Jasa Sertifikasi Tingkat Komponen dalam Negeri (Tkdn) di PT. Sucofindo (Persero). Penelitian dan Aplikasi Sistem dan Teknik Industri, 10(1), 182920.

Rangkuti, F. (2018). Measuring Customer Satisfaction Teknik Mengukur Strat. Meningk. Kep. Plg. Gramedia Pustaka Utama.

Groover, M. P. (2013). Fundamentals of Modern Manufacturing: Materials, Processes, and Systems, Igarss 2014.

Hitomi, K. (2017). Manufacturing Systems Engineering: A unified approach to manufacturing technology, productionmanagement, and industrial economics. Routledge.

Staley, D. J., & Malenfant, K. J. (2010). Futures thinking for academic librarians: Higher education in 2025. Information services & use, 30(1-2), 57-90.

PERTEMUAN 6

MENDEFINISIKAN TEMUAN UNTUK MENINGKATKAN LAYANAN PELANGGAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Konsep dasar dalam meningkatkan layanan pelanggan, ruang lingkup dan definisi variabilitas dan korelasi produk pearson, elemen-elemen kunci yang mendasar bagi fungsi dalam meningkatkan layanan pelanggan, pertumbuhan historis layanan terhadap pelanggan”

B. URAIAN MATERI

1. Pengukuran Kinerja yang Mencakup Perspektif Pelanggan

Sungguh penting untuk mengelola perusahaan di lingkungan digital saat ini. Apakah perusahaan memiliki metrik yang tepat? Apakah mereka menangkap perspektif pelanggan? Pertanyaan-pertanyaan ini menyadari bahwa organisasi layanan harus mengumpulkan bukti yang terkait dengan seberapa baik mereka memenuhi pernyataan dan tujuan misi mereka (serta penglihatan layanan yang diajukan). Ada bukti yang dikumpulkan harus berfokus pada apa yang penting bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, pengukuran tersebut harus memenuhi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Teknologi informasi telah memberikan cara untuk mengumpulkan sejumlah besar data, namun, agar data dapat dikonversi menjadi informasi yang berarti, namun harus ditabulasikan, dianalisis, ditafsirkan, dan disajikan dengan cara yang dapat dimengerti oleh pengambil keputusan dan pelanggan perusahaan. Informasi yang disajikan dapat menjadi sumber yang kuat untuk argumen suara untuk mendukung keputusan. Informasi ini juga dapat efektif dalam menaiki dana dan menunjukkan pertanggungjawaban.

Perusahaan dapat mengumpulkan data yang berkaitan dengan berbagai aktivitas dan layanan yang mereka lakukan, efektivitas dan efisiensi kegiatan dan layanan tersebut, nilai yang dimiliki pelanggan dari penggunaan perusahaan mereka, dan pemangku kepentingan informasi ingin tahu saat mereka memegang akun yang dipertanggungjawaban. Semua koleksi data ini

harus disusun ke dalam daftar metrik dan bukti lainnya, perusahaan menganggap penting untuk dilacak, bersamaan dengan indikasi bagaimana bukti yang dikumpulkan akan berkaitan dengan perencanaan dan pengambilan keputusan, dan frekuensi setiap pengumpulan data. Daftar ini menjadi proses pengumpulan statistik reguler perusahaan.

Tujuan dari bab ini adalah untuk mengidentifikasi beberapa cara umum untuk menganalisis dan menyajikan hasil penelitian; Bab ini tidak dimaksudkan sebagai pengantar statistik. Sebaliknya, ini menyajikan cara untuk menghubungkan pengumpulan data ke strategi yang luas dan untuk menangkap perhatian pelanggan dan pemangku kepentingan. Sebagian besar cara yang disajikan dalam bab ini melibatkan penggunaan statistik deskriptif, yang, dalam beberapa cara, menggambarkan kelompok kasus. Premis adalah menjaga agar informasi dapat dimengerti oleh pelanggan dan pengambil keputusan, beberapa di antaranya memiliki pengetahuan penting tentang statistik inferensial. Pada saat yang sama, lebih banyak karyawan yang terbiasa dengan cara-cara asosiasi perusahaan penelitian dan penghitungan hasil laporan hasil (Untuk Libqual dan Libsat) dan sertakan penjepasan ini dalam laporan mereka.

Seperti yang ditunjukkan pada Bab 6, 8, dan 9, staf perusahaan memiliki pilihan mengenai metode pengumpulan data yang digunakan dan pernyataan atau pertanyaan yang mereka sertakan. Ada juga pilihan yang terkait dengan metode analisis data. Beberapa pertimbangan, terutama yang berikut, pengaruh metode yang akan digunakan:

a. Tingkat pengukuran untuk variabel yang dipelajari.

   Setiap kategori data adalah variabel, yang merupakan karakteristik atau properti unit (misalnya, jenis kelamin, jenis kepemilikan perusahaan, dan jenis pertanyaan referensi). Variabel-variabel ini dapat diukur dengan cara tertentu. Ada empat tingkat pengukuran: nominal, ordinal, interval, dan rasio. Variabel nominal adalah label hanya nama. Jenis kelamin, akademik besar, bahasa, dan latar belakang etnis adalah semua variabel nominal. Dengan variabel ordinal, atribut diperintahkan. Misalnya, pengamatan tentang frekuensi yang pelanggan meminta bantuan karyawan referensi mungkin tersusun menjadi empat klasifikasi: tidak pernah, kadang-kadang, sering, dan selalu. Meskipun tingkat ordinal menghasilkan peringkat frekuensi, tidak ada asumsi yang dibuat tentang jarak antara kategori. Dalam contoh ini, kita

tidak menganggap bahwa perbedaan antara jumlah orang yang mengatakan bahwa mereka selalu meminta bantuan dan jumlah yang mengatakan bahwa mereka sering meminta bantuan sama dengan nomor yang kadang-kadang melakukannya. Kami telah melihat banyak survei perusahaan, omong-omong, termasuk keduanya dan jarang, tapi apa perbedaan antara kategori ini? Data interval memerlukan ukuran perbedaan antara kategori menjadi waktu atau jarak seperti yang sama. Sesuatu sepuluh mil jauhnya persis dua kali lebih jauh sebagai lima mil jauhnya. Atribut variabel interval diasumsikan sama-sama spasi, sedangkan atribut dari variabel rasio memiliki interval yang sama serta angka nol sejati. Skala interval mungkin merupakan skala sepuluh poin untuk mengukur kualitas layanan atau kepuasan pelanggan Di mana titik akhir (misalnya, benar-benar puas dan benar-benar tidak puas) sama-sama berlabuh, dan setiap nomor di antara (I., dua, tiga, empat, lima, enam, tujuh, delapan, dan sembilan) adalah interval yang sama dari jumlah lainnya. (Sebelum melabel skala sebagai interval, sangat membantu untuk meninjau penelitian lain dan melihat apakah mereka setuju.) Variabel rasio memiliki semua sifat variabel interval dan definisi nol yang jelas. Bila variabel sama dengan nol, variabel itu tidak ada. Contoh variabel rasio adalah jumlah dolar sebenarnya untuk anggaran keseluruhan perusahaan atau untuk pembelian buku; Dengan nomor ini, manajer bisa menciptakan kategori mereka sendiri. Bergantung pada variabel tertentu dan kata-kata pertanyaan, variabel demografi mungkin skala nominal, ordinal, atau interval. Jika penyidik mencari usia tepat dari responden, pilihannya adalah menggunakan skala rasio; Namun, beberapa responden, tergantung pada usia mereka, mungkin melewatkan pertanyaan. Frekuensi penggunaan perusahaan mungkin akan diungkapkan pada tingkat ordinal, dengan asumsi bahwa tidak ada interval yang sama di antara pilihan respon. Dengan demikian, instrumen pengumpulan data merupakan pernyataan dan pertanyaan yang melibatkan lebih dari satu tingkat skala pengukuran.

b. Unit Analisis

Unit yang mungkin mungkin adalah pelanggan, jurusan siswa, fakultas oleh departemen akademis, jenis bahan perusahaan, dan jenis aktivitas perusahaan. Data survei menyediakan banyak unit analisis seperti kegiatan perusahaan.

c. Bentuk distribusi.

Terkadang menunjukkan frekuensi data dalam grafik atau tabel lebih menerangi pembaca daripada sekadar angka. Pada dasarnya grafik atau tabel ini mungkin merupakan distribusi frekuensi, yang menunjukkan hitungan titik data yang jatuh dalam berbagai rentang. Grafik seperti itu disebut histogram. Distribusi normal (begitu disebut karena sangat umum dalam pekerjaan statistik) membentuk bentuk bel simetris - berbentuk bel kurva. Kurva meluas di kedua arah di sebuah kontinum, mendekati sumbu horizontal atau awal tapi tidak pernah menyentuhnya. Fitur yang paling penting dari kurva adalah simetris tentang titik sentral atau sentralnya. Tidak semua distribusinya berbelok. Beberapa datar, yang lain memuncak; Beberapa bersandar ke kiri, dan lainnya adalah berat di kanan. Hal ini membantu untuk melihat ini secara grafis. (Excel dapat dengan cepat menghasilkan distribusi frekuensi dalam format vertikal dengan fungsi frekuensi)

d. Desain studi digunakan untuk menghasilkan data dari populasi atau sampel probabilitas.

Penduduk dapat digambarkan dalam jumlah, persentase, dan statistik deskriptif (misalnya, jangkauan dan rata-rata), dan temuan dari sampel probabilitas dapat ditunjukkan dalam jumlah, persentase, statistik deskriptif, atau statistik inferensial yang membuat kesimpulan berdasarkan populasi.

e. Kelompok data

Tidak semua pelanggan ingin atau akan berpartisipasi dalam sebuah survei, memakan waktu kurang, pengetahuan terbatas tentang perusahaan, atau alasan lainnya. Yang lain tidak akan menjawab setiap pertanyaan. Yang lain orang lain akan melihat survei tersebut sebagai kesempatan untuk membuat kaitannya dengan memberikan jawaban yang konyol. Kebenaran bisa menjadi lereng licin; Untuk melawan tanggapan kosong dan jawaban konyol, perusahaan perlu memiliki prosedur di tempat

2. Konsep Dasar

Hasil survei mungkin dipandang sebagai angka dan persentase, mungkin ditampilkan dalam bentuk tabular atau grafis. Salah satu bentuk grafik adalah diagram pareto, bentuk khusus dari grafik vertikal, yang menampilkan pentingnya perbedaan antara analisis data. Bentuk lain adalah dasbor (dibahas

di kemudian bab ini). Cara ketiga untuk menyajikan data deskriptif, dan yang sering ditemukan di laporan perusahaan dan artikel yang diterbitkan dalam literatur Ilmu Perusahaan dan Informasi, adalah pelaporan variabilitas (misalnya, standar deviasi).

Bagian ini, bagaimanapun, melampaui statistik deskriptif dan laporan analisis kuadran, dasbor, analisis unsur, dan korelasi produk pearson.

3. Frekuensi dan Persentase

Salah satu cara meringkas data adalah menghitung frekuensi terjadinya nilai tertentu, atau seberapa sering nilai yang diberikan pada kumpulan data. Untuk menghitung frekuensi, penyidik sering menggunakan perangkat lunak seperti Excel atau SPSS, yang menempati angkasa skor dari yang terendah sampai tertinggi dan kemudian menentukan frekuensi terjadinya setiap nilai. Setiap perusahaan yang telah membeli *Microsoft Office* tidak hanya tabulator namun juga akses ke lebih dari delapan puluh fungsi statistik lainnya yang akan melakukan sebagian besar perhitungan yang mungkin diperpustek perusahaan.

Cara lain untuk memeriksa frekuensi nilai adalah melalui penggunaan persentase. Persentase mencerminkan proporsi nilai-nilai tertentu. Persentase nilai tertentu dihitung dengan membagi frekuensi nilai tertentu dengan jumlah total skor pada data set dan kemudian mengalikan hasilnya sebesar seratus.

4. Menyajikan Rata-rata

Rata-rata adalah istilah yang biasa digunakan. Namun, istilah yang lebih tepat adalah ukuran kecenderungan sentral. Pada dasarnya ada tiga langkah kecenderungan sentral (mode, median, dan mean). Intinya adalah memilih yang paling menggambarkan data. Misalnya, mode adalah nomor yang paling sering terjadi dalam satu set data. Ini paling sering digunakan dengan variabel nominal. (Distribusi dapat memiliki lebih dari satu mode, ketika dua atau lebih atribut mengikat frekuensi tertinggi.) Misalnya, menurut komersial TV, meminta orang-orang yang memberi rasa es krim yang paling mereka inginkan. Deskripsi mungkin tujuh dari sepuluh lebih suka es krim vanilla.

Median yang dihitung dengan menentukan titik tengah rangking yang dipesan sebelumnya dapat digunakan dengan data tingkat ordinal, interval, dan rasio, dan asumsi tidak perlu dilakukan tentang bentuk distribusi. Karena

median tidak terlalu terpengaruh oleh perubahan dalam beberapa kasus, *outlier* nilai ekstrim kurang berpengaruh terhadapnya daripada rata-rata. Rata-rata, atau rata-rata aritmatika, dihitung dengan menambahkan pengamatan dan membagi jumlah oleh jumlah pengamatan. Ini hanya digunakan dengan data tingkat interval dan rasio. Maksudnya mungkin tidak, bagaimanapun, menjadi indikator yang baik jika beberapa kasus adalah outlier atau jika distribusinya terutama asimetris. Alasannya adalah bahwa *mean* sangat dipengaruhi oleh adanya beberapa nilai ekstrim di salah satu ujung distribusi, yang dapat memberikan tampilan rata-rata yang menyimpang.

5. Variabilitas

Sementara rata-rata menunjukkan, dalam satu atau lain cara, tengah distribusi, variabilitas menunjukkan penyebaran data atau sejauh mana skornya dikemas dengan rapat di seluruh versus. Ukuran variabilitas yang paling umum adalah standar deviasi (SD). Bayangkan seseorang berdiri di tangga pada titik aritmatika berarti menjatuhkan koin dari koin. Bagaimana koin roll dan tanah itu menunjukkan bagaimana titik data menampilkan diri mereka sekitar titik tengah. Semakin besar scatter, semakin besar standar deviasi.

Untuk distribusi normal, baseline terbagi menjadi unit penyimpangan standar. Ditambah lagi atau minus satu standar deviasi dari pusat kurva mencakup sekitar 68 persen kasus dalam sampel, dan ditambah atau minus dua standar deviasi menyumbang 95 persen kasus. Dengan demikian, studi yang terlibat dalam analisis GAP untuk mengukur kualitas layanan dan kepuasan pelanggan dengan menggunakan pengukuran tingkat interval mungkin melaporkan rata-rata dan SD. Excel memiliki empat fungsi yang dapat menghasilkan nilai deviasi standar, berdasarkan apakah data tersebut merupakan contoh atau seluruh populasi. Keuntungan menampilkan kurva normal dalam histogram adalah kemampuan untuk memvisualisasikan, untuk distribusi normal simetris, Perkiraan persentase kasus yang jatuh dalam jangkauan tertentu.

6. Korelasi Produk Pearson

Korelasi produk mutu Pearson, yang biasa disebut Pearson's R, menunjukkan sejauh mana garis lurus paling menggambarkan menggambarkan hubungan variabel. Korelasi meneliti tingkat hubungan antara dua variabel acak

dalam batas yang ditentukan; Batas ini disebut koefisien korelasi. Koefisien korelasi, sejumlah yang menunjukkan tingkat hubungan antara dua variabel, mencerminkan sejauh mana variasi dalam satu variabel disertai variasi variabel lainnya. Misalnya, berita melaporkan bahwa ekonomi turun membawa lebih banyak orang ke perusahaan. Jika perusahaan ingin memastikan bahwa kesimpulan dengan beberapa data, hal itu dapat berkorelasi dengan mengubah tingkat pengangguran di daerahnya di atas masing-masing enam atau lebih quarters yang baru dengan penggunaan perusahaan, seperti yang ditunjukkan baik oleh jumlah pintu atau catatan sirkulasi.

Koefisien korelasi berkisar dari minus satu (-1) untuk ditambah satu (+1), dengan nol yang tidak menunjukkan asosiasi linier. Ditambah satu (+1) menunjukkan hubungan sempurna yang positif: sebagai satu perubahan variabel, variabel lainnya berjalan melalui perubahan setara dengan arah yang sama. Minus satu (-1) menunjukkan bahwa sebagai satu perubahan variabel, perubahan lainnya di arah yang berlawanan. Namun, para ahli statistik cepat menunjukkan bahwa korelasi tidak menunjukkan penyebabnya.

Dengan mengukur nilai R, mungkin untuk memeriksa kekuatan keseluruhan hubungan. Nilai kuadrat dapat diubah menjadi persentase misalnya, di mana R sama dengan 0,9, R2 × 100 = 81 persen.

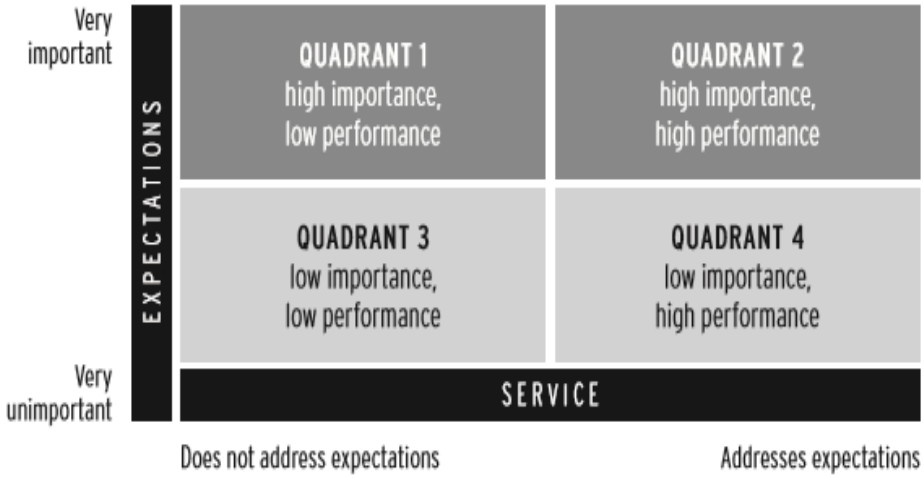
7. Analisis Unsur

Analisis unsur disebutkan di sini karena telah digunakan dalam konteks belajar dan memperbaiki dimensi yang digunakan dengan kualitas layanan, termasuk kualitas layanan *e-service*. Umumnya, analisis unsur digunakan bila ada sejumlah besar variabel pada kumpulan data dan penyidik ingin mengurangi jumlahnya dengan ukuran yang dapat dikelola. Dihadapkan cara lain, analisis unsur cenderung memeriksa hubungan antara set besar variabel dan mencoba untuk menjelaskan adanya korelasi dengan menggunakan jumlah variabel yang lebih kecil. Awalnya, analisis unsur menggunakan keseluruhan matriks korelasi variabel dan menentukan item mana yang memiliki dimensi yang mendasarinya. Analisis unsur secara matematis mengidentifikasi jumlah unsur atau dimensi mendasar yang paling mewakili korelasi yang diamati antara set item awal. Umumnya, dalam *set item* yang ada, yang sangat berkorelasi satu sama lain diwakili oleh satu unsur atau dimensi.

Setelah jumlah unsur atau dimensi telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan item mana yang berada dalam dimensi masing-masing. Hal ini dilakukan oleh prosedur yang dikenal sebagai rotasi, yang menunjukkan dimensi mana yang merupakan item yang diberikan.

8. Analisis Kuadran

Analisis kuadran, teknik korelasi grafis, mungkin melibatkan penggunaan data yang terkait dengan ekspektasi pelanggan untuk menghasilkan "hasil bergambar yang mudah berkomunikasi, memahami, dan menafsirkan"; Hasil ini memiliki nilai perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Analisis kuadran, yang mungkin disebut analisis kuadran nilai, mungkin memanfaatkan survei riset pasar untuk membantu manajer mengidentifikasi area untuk perbaikan yang sangat penting bagi pelanggan. Berikut contoh kerangka untuk analisis kuadran yang dapat dilihat pada Gambar 6.1.



(**Sumber:** Peter H, Ellen A dan Robert E.Dugan, 2014)

Gambar 6.1 Kerangka untuk Analisis Kuadran

Gambar 6.1 mencerminkan dua dimensi yang biasa digunakan dalam analisis kuadran. Satu dimensi (ekspektasi ideal) menunjukkan pentingnya harapan terhadap pelanggan, dan dimensi lainnya (layanan sebenarnya) mencatat tingkat yang merayakan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan. Analisis kuadran menunjukkan apa yang diharapkan pelanggan dari layanan yang ideal dan bagaimana mereka merasakan layanan tertentu dalam kaitannya dengan ideal. Analisis kuadran tidak sesuai untuk digunakan dalam

membandingkan ekspektasi yang dirasakan terhadap indikator layanan sebenarnya yang diberikan. Sebaliknya, ini berlaku untuk analisis kesenjangan antara ekspektasi pelanggan dan persepsi pelayanan mereka (jenis data yang diperoleh melalui penggunaan beberapa layanan pelayanan dan survei kepuasan pelanggan).

Sejumlah harapan dapat diplot dalam empat kuadran jika tanggapan rata-rata pada kedua dimensi tersebut diketahui. Pelanggan mungkin diminta untuk menilai pentingnya ekspektasi layanan tertentu, katakanlah, skala sepuluh poin. Rata-rata sarana untuk pentingnya ekspektasi pelanggan digunakan untuk menemukan posisi ekspektasi di sepanjang sumbu vertikal. Mean layanan yang dirasakan yang sebenarnya disediakan dikurangi dari rata-rata ukuran yang diharapkan. Dengan kata lain, celah dihitung untuk setiap harapan. Dengan menggunakan rata-rata seperti koordinat, rata-rata lokasi setiap harapan dan persepsi dalam empat kuadran dapat ditentukan.

Harapan yang jatuh ke dalam kuadran dua sangat penting bagi pelanggan, dan mereka merasakan perusahaan tersebut untuk mencoba memenuhi harapan tersebut. Karyawan menginginkan pelanggan saat ini dan calon untuk menyadari bahwa perusahaan menempatkan nilai tinggi untuk memenuhi harapan mendasar ini. Selama pengiriman layanan dalam kuadran ini (persepsi ketentuan layanan aktual melebihi harapan) mungkin "mewakili area di mana sumber daya dapat disimpan dan dialokasikan kembali." Harapan yang jatuh ke dalam kuadran satu juga sangat penting bagi pelanggan, namun tidak dirasakan sebagai fitur terkemuka dari layanan ini. Jika persepsi pelanggan benar dan layanan di bidang ini tidak memenuhi harapan, perubahan layanan dapat dipanggil. Namun, bagaimanapun, bahwa layanan tersebut sebenarnya memenuhi harapan dan pelanggan perlu disadari hal ini.

Setiap harapan yang ditunjukkan pada kuadran empat relatif tidak penting bagi pelanggan, namun pelanggan mengasosiasikan harapan tersebut dengan layanan ini. Dengan mencoba mengangkat pentingnya harapan ini, staf perusahaan berusaha untuk meningkatkan citra layanan tertentu. Sebagai alternatif, staf dapat memfokuskan kembali layanan agar gambar-gambarnya sesuai dengan harapan yang ditunjukkan dalam kuadran dua, bukan yang digambarkan dalam kuadran tiga atau satu.

Dengan membandingkan perusahaan dengan pesaing mereka, karyawan dapat melihat kuadran empat sebagai kesempatan untuk melihat harapan pesaing mereka tidak bertemu yang mungkin memiliki potensi untuk budidaya. Sebagai alternatif, karena harapan tidak penting bagi pelanggan dan tidak dipenuhi oleh perusahaan atau pesaing mereka saat diplot dalam kuadran tiga, harapan dapat diabaikan dan sumber daya dialokasikan kembali. Analisis kuadran berisi elemen lain: garis padat dan putus-putus. Dengan demikian, kuadran menjadi terbagi. Garis padat, yang mewakili titik tengah pada skala asli dan skala asli, menunjukkan ambang batas yang memisahkan apakah ekspektasi menggambarkan harapan ideal atau dirasakan. Garis yang putus-putus didasarkan pada rata-rata yang dihitung melintasi skala pengukuran. Pendekatan ini menghasilkan kuadran yang mencerminkan hasil survei preferensi responden survei.

Garis yang solid dan putus-putus memberikan dua cara berbeda untuk melihat hasil survei. Sebagian besar, hasilnya jatuh dalam garis tengah titik dalam quadrant satu atau dua karena laporan ekspektasi hanya cenderung termasuk dalam instrumen pengumpulan data jika staf merasa ada alasan untuk berpikir bahwa mereka penting bagi pelanggan. Sebaliknya, garis putus-putus, berdasarkan rata-rata skala, memberikan lebih banyak "diskriminating informasi." Itu, dalam versi ideal, empat kuadran berukuran setara. Pada kenyataannya, begitu harapan dan kesenjangan diperhitungkan, kuadran berbeda ukurannya.

9. Peta Aset

Sumber daya masyarakat (kemampuan kapasitas dan kemampuan individu dan sumber daya organisasi dengan potensi untuk mempromosikan pengembangan pribadi dan masyarakat) harus berfungsi sebagai dasar pengembangan kebijakan dan kegiatan. Pemahaman atau pemetaan sumber daya tersebut memiliki potensi untuk mempromosikan pengembangan masyarakat.

Seperti yang diketahui Kenneth Williment dan Tracey Jones, Hubungi Aset adalah satu alat entri komunitas yang memungkinkan staf perusahaan mengakses anggota masyarakat (atau perwakilan organisasi) dan mengumpulkan informasi mendalam yang mempengaruhi layanan dan pengembangan program, pengembangan, dan implementasi di seluruh sistem

perusahaan atau dalam sebuah tangkapan air cabang. Dengan menggunakan alat ini, melalui percakapan wajah menghadapi penyedia layanan dengan penyedia layanan, staf perusahaan [Anggota] menemukan tentang aset komunitas yang ada (seperti program dan layanan yang menawarkan penawaran organisasi yang berbeda) dan mulai mengembangkan hubungan dengan anggota masyarakat yang menerima layanan. Pemetaan aset memberikan perusahaan dengan informasi untuk mengidentifikasi layanan prioritas yang melengkapi sumber daya komunitas yang ada. Informasi yang dikumpulkan melampaui direktori dan digunakan untuk mengembangkan dan memberikan layanan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Apapun informasi yang dikumpulkan melalui penggunaan pemetaan aset dan metode yang dibahas dalam buku ini harus dipandang sebagai bagian dari alat bangunan hubungan dengan anggota masyarakat dan pelanggan.

10. Kartu Laporan Pelanggan

Beberapa bisnis mengeluarkan kartu laporan pelanggan yang menyediakan sinopsis informasi tentang kinerja organisasi dari perspektif pelanggan. Nilai tidak preskriptif (nilai tidak mengidentifikasi apa yang menyebabkan kinerja buruk), namun perangkat ini diagnostik dan pemasaran yang sangat baik. Ditarik bersama, keseluruhan kartu laporan, disusun secara teratur, mencerminkan kesehatan organisasi dan, dengan umpan balik yang sering, menyoroti daerah masalah sebagai cara untuk mendorong perbaikan. Beberapa bisnis, misalnya, mungkin meminta pelanggan untuk menilai mereka dengan huruf huruf (pelanggan memutuskan nilai tanpa ada panduan tentang apa yang berarti nilai yang berarti) pada indikator layanan berikut: tepat waktu, harga, akurasi faktur, kemudahan melakukan bisnis dengan mereka, dan performa keseluruhan.

Untuk perusahaan, kartu laporan layanan pelanggan dapat fokus pada layanan utama dan menawarkan kelas yang disusun melahirkan layanan (ketersediaan, kecepatan, dan akurasi) dan tingkat penggunaan dan kepuasan pelanggan. Data yang dikumpulkan mungkin bernilai atas departemen dan staf hubungan manusia karena mereka mengembangkan lokakarya dan cara lain untuk membantu manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja pelayanan.

Akan mudah bagi staf perusahaan untuk mengembangkan kartu laporan. Mereka mungkin mengembangkan kuesioner yang menyoroti layanan tertentu

dan meminta pelanggan beberapa pertanyaan yang mereka tanggapi dengan huruf huruf: A (sangat baik), B (bagus), C (rata-rata), D (di bawah rata-rata), F (Galang), dan N (tidak yakin). Jika pelanggan merespons dengan kurang dari sebuah A, mereka mungkin diminta untuk memberikan komentar.

11. Skor Promotor Bersih

Skor *Promotor Net* (NPS) adalah metrik loyalitas yang dikembangkan oleh Frederick F. Reichheld, seorang teman baik & perusahaan, untuk melacak bagaimana pelanggan mewakili perusahaan kepada orang lain. Reichheld meminta pelanggan untuk merespons skala sepuluh poin untuk pertanyaan tersebut, "Betapa mungkin Anda merekomendasikan perusahaan kami kepada seorang rekan atau teman?" Dia kemudian mengklasifikasikan responden sebagai promotor jika mereka memilih 10 atau 9, pasif jika mereka memilih 8 atau 7, dan deterctors jika mereka memilih 6 sampai 0. untuk menciptakan skor, dia mengurangi persentase deterctors dari persentase promotor:

NPS = ( ) % promotor – ( ) % dari deterctors

Seperti yang terlihat, persentase pasif diabaikan. Namun, mereka yang terlibat dalam perencanaan dan pengambilan keputusan harus mencatat persentase ini dan memutuskan apa yang digunakan untuk membuatnya. Bagaimanapun, suatu tujuan harus mengkonversikannya menjadi promotor.

NPS memiliki kritikus yang melihatnya sebagai pengganti pengukuran kualitas dan kepuasan, sambil tidak memperhitungkan pengakuan merek. Di antara keluhan mereka yang lain, NPS adalah ukuran sikap niat untuk merekomendasikan, bukan perilaku aktual, dan apa yang menurut nilai tertentu? NP yang buruk dapat mencerminkan kinerja produk yang buruk, janji iklan yang melebih-lebihkan, layanan pelanggan yang buruk, atau banyak masalah lainnya. Di sisi lain, NPS menyediakan metrik lain, yang berguna jika manajer bertindak di atasnya dan mengumpulkan data secara berkala. Hasilnya dapat disertakan dalam Wortach Group Wawancara atau cara pengumpulan data lainnya untuk mendapatkan wawasan yang berguna untuk perencanaan dan pengambilan keputusan. Beberapa organisasi bagaimanapun, telah menggunakan skor sebagai bagian dari akuntabilitas mereka. Tidak ada persentase sihir yang harus dicapai organisasi: persentase 50, atau lebih rendah, belum tentu buruk. Dalam sebuah studi tentang NPS untuk perusahaan umum, Joseph R. Matthews menemukannya Promotor pengguna perusahaan

yang sering sering, adalah orang dewasa, dan menganggap nilai tinggi ke perusahaan. Deterctors biasanya pengguna perusahaan pertama kali, tidak mungkin kembali, memiliki beberapa kartu perusahaan (dan dengan demikian membandingkan koleksi dan layanan yang mereka terima), dan cenderung menjadi siswa.

Contoh ini menunjukkan pentingnya mengetahui promotor dan deterctors perusahaan tersebut. Apakah deterctors membagikan ketidaksenangan mereka melalui jaringan sosial, dan apa dampak dari suara negatif mereka.

12. Indeks Peluang

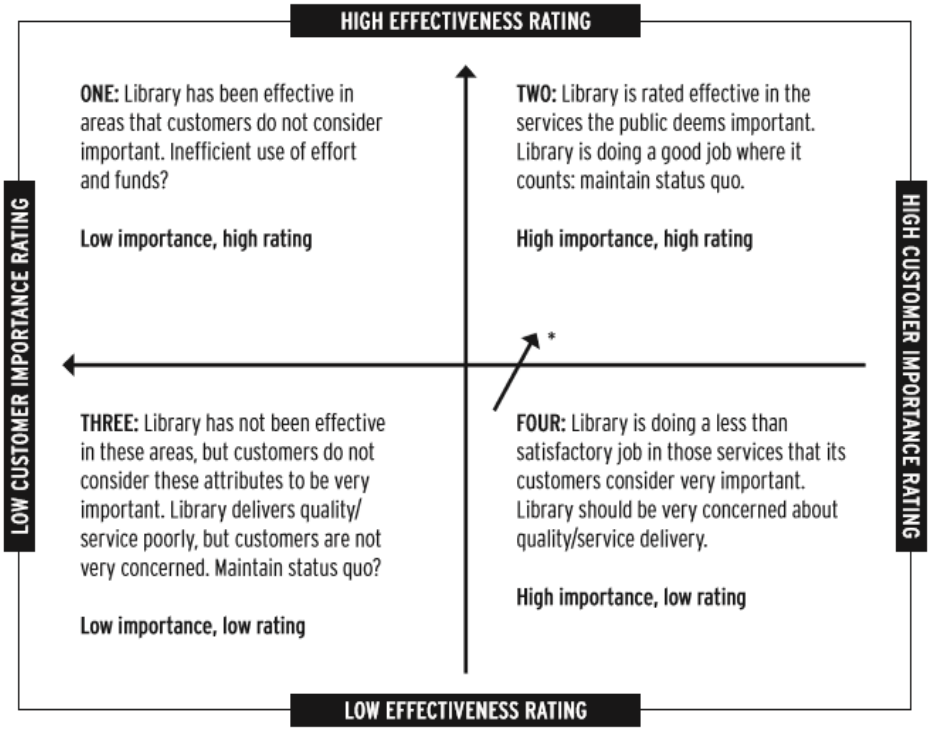
Anthony Ulwick menyarankan penggunaan data kepentingan dan kepuasan pelanggan untuk menghasilkan daftar peringkat rangkaian layanan yang membutuhkan perbaikan. Formula untuk apa yang disebut indeks peluang yang dimanfaatkan

(OI) penting (nilai rata-rata) + kepentingan (nilai rata-rata) - kepuasan (nilai rata-rata) alternatif, OI sama dengan kepentingan (nilai rata-rata) - kepuasan (nilai rata-rata) + kepentingan (nilai rata-rata)

Hasilnya adalah daftar peringkat (rapat tinggi ke level layanan rendah yang harus diperluas pelanggan. Kepentingan minus kepuasan tidak akan pernah kurang dari nol: tingkat kepuasan yang tinggi di luar tingkat kepentingan yang dinyatakan tidak mengurangi kesempatan keseluruhan, dan karena itu, ada contoh di mana beberapa tanggapan tidak termasuk dalam perhitungan skor OI secara keseluruhan. Meningkatnya tingkat sumber daya yang diterapkan pada masing-masing area layanan di bagian atas daftar kemungkinan akan berdampak lebih pada pertigaan pengguna daripada mengubah tingkat sumber daya untuk layanan di bagian bawah daftar. Dalam beberapa kasus, tidak ada yang bisa dilakukan perusahaan tentang menangani kebutuhan yang diidentifikasi yang digerakkan secara eksternal. Namun, ini seharusnya tidak menghalangi manajer untuk terlibat dalam dialog dengan pelanggan. Jelas, manajer perusahaan harus melihat OI secara teratur, dan mereka harus mencatat apa yang tetap konstan dan perubahan apa. (Untuk langkah-langkah yang terlibat dalam menghitung OI, lihat Perlu diwajibkan.)

13. Survei Tentang Harapan

Gambar 4.1 menggambarkan peringkat layanan tinggi dan rendah; Tujuannya adalah untuk mencapai rating tinggi untuk melakukan sesuatu yang sangat penting bagi pelanggan dan, dengan perpanjangan, untuk memenuhi misi dan tujuan organisasi. Keputusan tentang pernyataan yang disertakan dalam survei, serta interpretasi temuan penelitian, harus dilihat dalam konteks sosok dan rencana strategis perusahaan. Berikut contoh penilaian layanan dalam mencocokkan pelanggan untuk layanan yang dapat dilihat pada **Gambar 6.2**.



(**Sumber:** Peter H, Ellen A dan Robert E.Dugan, 2014)

Gambar 6.2 Penilaian Layanan dalam Mencocokkan Pelanggan untuk Layanan

Karyawan mungkin membandingkan persepsi pelanggan eksternal tentang ekspektasi dengan persepsi staf tentang ekspektasi layanan atau layanan sebenarnya yang disediakan. Dalam kedua kasus tersebut, analisis kuadran sesuai. Di sisi lain, jika staf hanya mengutip persepsi harapan, maka

tidak ada sumbu horizontal untuk analisis kuadran. Dalam kasus seperti itu, ada alternatif untuk mempresentasikan dan menafsirkan data. Pilihan termasuk:

a. Menghitung baik rata-rata dan rata-rata, dan membuat arsering dalam perpindahan turun untuk rata-rata.
b. Membangkitkan rata-rata dan standar deviasi, dan bernyawa pernyataan dalam urutan turun untuk kedua nilai.
c. Menyajikan Pearson's R, dan mengatur pernyataan dalam menurunkan nilai untuk kedua nilai.

Pilihan ketiga mengasumsikan bahwa staf akan mengadakan pelanggan tentang sejumlah besar harapan dan analisis unsur kerja untuk mengelompokkan berbagai pernyataan. Kecuali jika niatnya untuk mengembangkan dan menyusun ulang pernyataan yang jauh mencapai pernyataan yang terkait dengan kualitas layanan, ini adalah pilihan yang paling sesuai.

Keputusan tentang mana dua pilihan lainnya yang digunakan bisa bergantung pada perangkat lunak yang tersedia. Beberapa paket mungkin menentukan rata-rata namun tidak menghasilkan standar deviasi. Akibatnya, pilihan kedua mungkin tidak tersedia. Selanjutnya, jika staf meragukan bahwa skala pengukuran mereka adalah tingkat interval, mereka tidak memerlukan standar deviasi. Sebagai gantinya, mereka akan menyusun data dalam menurunkan nilai median. Di sisi lain, jika mereka berurusan dengan pengukuran tingkat interval dan asumsi rata-rata terpenuhi, pilihan kedua paling sesuai.

14. Menafsirkan Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar dan pembangunan loyalitas pelanggan harus menjadi prioritas bagi perusahaan, dan mungkin, peningkatan keduanya mungkin meyakinkan pejabat lokal untuk meningkatkan anggaran operasional; Hasil ini lebih mungkin terjadi jika perusahaan dapat menyelaraskan layanannya dengan yang dihargai oleh organisasi institusi atau induk dan pemangku kepentingan yang mereka laporkan. Penetrasi pasar adalah konsep yang harus dipahami oleh pejabat lokal dan yang memiliki makna bagi mereka. Mencapai dan memelihara pangsa pasar adalah tujuan yang berharga. Menjelang akhir ini, perusahaan harus terlibat dengan komunitasnya dan berusaha untuk

mempertahankan pelanggan lama saat memperluas basis pelanggan dan nilai layanan yang ditawarkan kepada pelanggan dan pembayar pajak. Penetrasi pasar, oleh karena itu, lebih dari sekedar memperluas jumlah pemegang kartu. Pada saat bersamaan, Matthews menegaskan bahwa "rata-rata, perusahaan umum akan kehilangan dari 25 sampai 30 persen pelanggannya setiap tiga tahun." Akibatnya, penetrasi pasar harus disertai dengan strategi retensi.

Data tentang jumlah pengunjung menyajikan aspek penetrasi pasar yang lain. Beberapa perusahaan umum mungkin memiliki sejumlah besar pengunjung yang bukan pemegang kartu tapi masih menggunakan layanan perusahaan. Sebenarnya, perusahaan umum biasanya merupakan fasilitas umum yang paling banyak dikunjungi di sebagian besar kota. Selama resesi ekonomi akhir tahun 2007 sampai dengan 2009, sejumlah perusahaan umum melaporkan peningkatan penggunaan substansial. Pengguna mungkin mencari layanan teknologi dan pemrograman untuk membantu pengangguran tersebut untuk mendapatkan pekerjaan. Sebagai catatan Ray Lyons, menggambarkan perusahaan A.S. secara umum sebagai "melakukan lebih sedikit" adalah melebih-lebihkan melebih-lebihkan karena sebagian besar perusahaan memiliki dana meningkat setelah penyesuaian. Hanya 23 persen dari semua perusahaan umum A.S. menyampaikan lebih banyak layanan sambil secara simultan mengalami pendanaan menurun. Kampanye advokasi perusahaan harus berusaha untuk menghadirkan informasi yang akurat, seimbang, dan lengkap dalam materi promosi mereka.

Singkatnya, untuk bisnis, penetrasi pasar, atau pangsa pasar, mungkin didefinisikan dalam hal persentase pelanggan yang telah membeli produk yang dibagi dengan total populasi. Variasi mungkin penetrasi merek: jumlah pelanggan yang membeli merek dibagi dengan total populasi. Di sektor jasa nonprofit, penetrasi pasar lebih kompleks untuk diukur karena total pasar sering kali lebih banyak daripada mereka yang benar-benar memanfaatkan barang atau jasa dalam periode tertentu: Total pasar juga mencakup mereka yang bisa memanfaatkan barang atau jasa. Untuk perusahaan, metrik semacam itu tidak berarti; Mereka harus mendekati penetrasi pasar dalam hal penggunaan spread di antara populasi dalam kegiatan seperti meminjam dan mendownload. Lebih sederhana lagi, gagasan di balik pengetrasi ganda di lingkungan perusahaan adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih besar mengenai sejauh mana masyarakat menggunakan layanan perusahaan dan, mungkin untuk

mengukur kedua tingkat dan kualitas penggunaan. Komponen kritis penetrasi berhubungan dengan nilai. Karena Matthews menjelaskan, "Mungkin aspek nilai yang paling penting adalah bahwa pelanggan menciptakan nilai melalui penggunaan dan perusahaan ini memfasilitasi penciptaan nilai dengan memberikan akses ke koleksi dan layanannya. Ingatlah bahwa pada dasarnya dasar bagi perusahaan adalah penciptaan nilai. "Setiap metrik yang dikembangkan untuk penetrasi seharusnya tidak melupakan nilainya.

15. Menafsirkan Selera Pelanggan

Jika staf percaya bahwa koleksi perusahaan harus sesuai dengan kepentingan kebanyakan pelanggan, maka hubungan antara kepemilikan dan sirkulasi (atau frekuensi penggunaan dan download basis data) penting. Koleksi ini dapat menarik pelanggan baru dan mempengaruhi retensi yang sudah ada. Sebuah kelompok pelanggan baru akan tertarik pada perusahaan umum saat mengisi lebih banyak film, musik, dan permainan DVD. Jika pelanggan ini dinilai dan pelindung terus berlanjut yang diinginkan, maka kepentingan mereka harus puas. Beberapa mengkritik pendekatan ini seperti seperti toko buku. Kritik semacam itu menyiratkan bahwa toko buku pandat pada selera pelanggan yang tidak sah. Sebaliknya, rasa pelanggan dalam materi membaca sangat beragam. Setiap perusahaan memilih peran "pusat Bahan Populer", dengan sengaja atau tidak, memilih untuk memilih pemilihan panduan preferensi pelanggan. Preferensi paling baik ditentukan dengan menganalisis pola sirkulasi, atau indikator pinjaman dan penggunaan lainnya, dan menyesuaikan pembelian sesuai dengan itu.

Perusahaan akademis cenderung untuk mengumpulkan koleksi cetak kualitas namun kini menemukan bahwa konstituen mereka lebih memilih sumber daya digital. Bahkan sejumlah perusahaan yang institusi tersebut adalah anggota Asosiasi Perusahaan Penelitian menemukan bahwa pengguna perusahaan, termasuk di dalam gedung, mengandalkan sumber daya digital jauh lebih banyak daripada mereka melakukan layanan tradisional seperti referensi. Mereka membuat penggunaan tandak ulang dari koleksi jurnal cetak dan koleksi buku cetak. Sebagai tanggapan, beberapa perusahaan mengendalikan koleksi cetak dan menambahkan lebih banyak sumber daya digital. Mereka juga membeli peralatan dan meminjamkan untuk membaca e-

book dan bersedia mengkonversi mikrofrof ke sumber digital dan kemudian mengirimnya ke pemohon.

Perusahaan akademik dan publik perusahaan memiliki kafe, beberapa di antaranya merupakan sumber pendapatan penting. Mereka juga menambahkan furnitur yang nyaman dan membuat fasilitas fisik lebih mengundang. Untuk alasan ini, perusahaan semacam itu mungkin menambah pernyataan misi mereka sebuah kalimat tentang menyediakan pelanggan tempat yang mengundang untuk membaca dan belajar, untuk berkumpul dan disengaja, dan untuk mempertanyakan, menantang, dan mendukung rekan mereka. Siswa mungkin tidak menyadari bahwa *database* yang paling mereka gunakan paling sering berada di halaman Web perusahaan dan dibeli oleh perusahaan, namun mereka sering menghargai ruang yang mengundang, terutama jika terkait dengan informasi atau pembelajaran commons.

16. Berkomunikasi dengan Pemangku Kepentingan

Dengan memilih data apa yang dilaporkan, karyawan telah menciptakan standar yang dengannya mereka akan diukur. Mereka biasanya melaporkan kebutuhan untuk mengikuti perusahaan lain (sebulan mereka sebanyak-dewa) atau dengan *output* yang dipublikasikan, jumlah penggunaan (seberapa sibuknya), apa yang mereka lakukan, dan bagaimana anggaran didistribusikan. Seberapa sering mereka melaporkan apa yang benar-benar penting bagi organisasi instansi atau orang tua? Beberapa pemangku kepentingan ingin tahu tentang "serial baru yang ditambahkan per tahun." Beberapa pemangku kepentingan sekarang menggunakan kategori berbasis sumber daya untuk mempertanyakan efisiensi dan klaim perusahaan untuk lebih banyak sumber daya karena banyak informasi di Internet nampaknya bebas. Pemangku kepentingan juga tertarik pada tingkat dimana institusi akademis mencapai aspirasi yang diungkapkan dalam pernyataan misi mereka dan dalam apa yang sebenarnya dipelajari siswa melalui program studi mereka. Namun, bagi pemerintah negara bagian, dan tingkat wisuda yang berada di negara bagian dan tidak mendapat posisi yang membayar tinggi dianggap sebagai metrik yang lebih penting. Mereka mencari metrik sederhana untuk menyampaikan masalah kompleks, seperti kemampuan lulusan untuk berpikir kritis, berkomunikasi secara efektif, dan sebagainya. Bagaimanapun, tidak semua lulusan terdidik? Untuk karyawan, pertanyaan kritis adalah, berapa banyak pembelajaran siswa

yang dapat dikaitkan dengan penggunaan ruang perusahaan, koleksi, staf, dan halaman web? Jawabannya mengharuskan pengumpulan dan penggunaan bukti yang berimplikasi pada akuntabilitas dan peningkatan layanan. Namun, bukti apa yang relevan? Dapatkah karyawan tidak termasuk kepuasan pelanggan dan hasil belajar siswa dari jawabannya? Demikian pula, bukan variabel seperti itu penting untuk retensi siswa?

Sebagai masyarakat, kami terkondisi untuk mempresentasikan informasi dalam bentuk dua dimensi pada kertas. Format ini mungkin bukan cara terbaik untuk mendapatkan titik di seberang, terutama jika kertas berisi angka. Pertimbangkan berapa banyak karyawan yang cenderung melewatkan angka dalam laporan dan artikel dan fokus pada teks sebenarnya, hanya kesimpulannya. Memiliki banyak angka sulit bagi kebanyakan orang, terutama saat mereka memiliki sedikit waktu atau kecenderungan untuk mencerna kepentingan angka tersebut karena pers mengenai bisnis lainnya. Untuk alasan ini, teknik bergambar seperti dasbor mungkin sesuai; Namun, penggunaannya seharusnya tidak terlalu banyak. Juga pertimbangkan bahwa situs-situs perusahaan, dan sumber lainnya, hanya memiliki beberapa detik tidak lebih dari tujuh untuk menangkap perhatian seseorang. Menurut Kimberly Yuhl, "Anda memiliki delapan kata untuk menangkap perhatian pembaca Anda!"

Tidak perlu pemangku kepentingan mengetahui setiap nomor yang dikumpulkan perusahaan. Dengan pengecualian pasar penetrasi, kami merekomendasikan agar perusahaan secara selektif membagikan temuan dari metrik yang disajikan dalam buku metrik Acrl atau metrik PLA dengan pembuat keputusan. Metrik ini dimaksudkan untuk mengevaluasi peran yang ditentukan dalam pernyataan misi dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Informasi tentang kegiatan yang dibutuhkan untuk operasi internal, seperti waktu dan keluhan siklus, harus tetap internal terhadap organisasi. Informasi yang mungkin menciptakan reaksi publik yang menguntungkan (misalnya, program pengakuan pelanggan) harus dipublikasikan secara luas. Pujian, testimonial, dan informasi lainnya tentang layanan pelanggan yang baik harus dilalui bersamaan kepada siapa yang direktur perusahaan tersebut.

Karyawan mungkin mempertimbangkan bagaimana melibatkan komunitas dan pemangku kepentingan mereka dengan cara yang lebih tegas. Kecuali pejabat setempat datang ke perusahaan, kesan mereka tentang apa yang

terjadi di sana didasarkan pada pengalaman mungkin bertahun-tahun sejak tanggal atau stereotip.

Informasi tentang bisnis perusahaan dan orang-orang yang menggunakannya paling baik dikomunikasikan secara visual. Namun, mendapatkan pejabat lokal untuk menjadwalkan kunjungan mungkin sulit. Beberapa perusahaan akademis telah berbagi informasi gerbang gerbang untuk belajar Commons dengan administrator pendidikan tinggi, yang, pada gilirannya, mengunjungi ruang dan mengagumi jumlah penggunaan kapan saja. Informasi tentang kegiatan perusahaan harus disajikan dalam bentuk yang diakses oleh masyarakat dan pejabat lokal dapat dipahami dengan jelas. Selain teknik yang disajikan dalam bab ini, karyawan mungkin melaporkan hal berikut:

a. Setiap menit, dua belas orang datang melalui pintu perusahaan.
b. Delapan puluh harian periksa periksa *e-book*.
c. Bulan lalu Perusahaan beredar tiga ratus laptop.
d. Enam dari setiap sepuluh orang yang menghadiri lokakarya tentang pencarian kerja yang mendapatkan pekerjaan dalam waktu enam bulan.
e. Orang dari setiap lingkungan, setiap kelompok usia, dan sejenisnya adalah pelanggan perusahaan.
f. Beberapa kelompok rasial dan etnis minoritas, terutama orang Amerika dan bahasa Latinos, menunjukkan peningkatan perusahaan sebesar 25 persen.

17. Ringkasan

Tidak ada usaha yang telah dilakukan untuk mencakup setiap metrik yang mungkin yang mungkin dikembangkan atau untuk menghitung setiap penggunaan atau aktivitas yang ada di antara metrik yang diajukan dalam buku ini. Fokus kami telah ada di pelanggan dan, pada tingkat yang lebih rendah, pada unsur-unsur penting bagi administrator organisasi. Sebagian besar pelanggan tidak peduli dengan berapa banyak pandangan yang dimiliki perusahaan atau berapa banyak anggap tersebut yang diproses perusahaan.

Indikator "Berapa banyak?" Tidak ada pengganti yang dibahas dalam buku ini. Selain itu, tidak ada perusahaan yang selalu bisa meningkatkan volume bisnisnya. Bila volume mencapai dataran tinggi atau penurunan (seperti yang akan dilakukan), perusahaan harus meningkatkan masukannya termasuk jumlah jam terbuka untuk membalikkan tren. Tantangan bagi perusahaan adalah memilih dari antara berbagai saran dalam buku ini dan untuk

memastikan bahwa misi, visi, tujuan, dan tujuan memiliki fokus pelanggan bahwa mereka mengatasi apa yang penting bagi pelanggan. Tidak boleh diasumsikan bahwa, dengan menangani harapan dan preferensi pelanggan, kualitas koleksi akan menurun. Pada saat yang sama, perusahaan harus berkomunikasi dengan komunitas mereka yang lebih luas dalam istilah yang dapat dimengerti dan bermakna.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Bagaimana cara mengukur kinerja yang mencakup perspektif pelanggan dan berikan penjelasannya?
2. Bagaimana cara menyajikan rata-rata dalam perhitungan statistika dan berikan penjelasannya?
3. Jelaskan pengertian variabilitas dalam statistika?
4. Jelaskan pengertian korelasi produk pearson dan berikan contoh?
5. Berikan penjelasan tentang kartu laporan pelanggan dan berikan contoh?

D. DAFTAR PUSTAKA

Centobelli, P., & Ndou, V. (2019). Managing customer knowledge through the use of big data analytics in tourism research. *Current Issues in Tourism*, *22*(15), 1862-1882.

Ferrucci, F. (2013). *Pro-active Dynamic Vehicle Routing: Real-time Control and Request-forecasting Approaches to Improve Customer Service*. Springer Science & Business Media.

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *33*(1), 2733-2750.

Kasemsap, K. (2015). The role of customer relationship management in the global business environments. In *Trends and innovations in marketing information systems* (pp. 130-156). IGI Global.

Khosravi, A., & Nilashi, M. (2018). Toward software quality enhancement by Customer Knowledge Management in software companies. *Telematics and Informatics*, *35*(1), 18-37.

Sain, S., & Wilde, S. (2014). *Customer knowledge management*. Springer.

Santos, S. (2014). *How Companies Succeed in Social Business: Case Studies and Lessons from Adobe, Cisco, Unisys, and 18 More Brands*. FT Press.

Scheidt, S., & Chung, Q. B. (2019). Making a case for speech analytics to improve customer service quality: Vision, implementation, and evaluation. *International Journal of Information Management*, *45*, 223-232.

Sheehan, M., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*.

PERTEMUAN 7

PERILAKU PELANGGAN YANG TIDAK PUAS

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Asal dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan, Kepuasan Pelanggan dan Perilaku Keluhan, Kepuasan Pengaduan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Konsumen”.

B. URAIAN MATERI

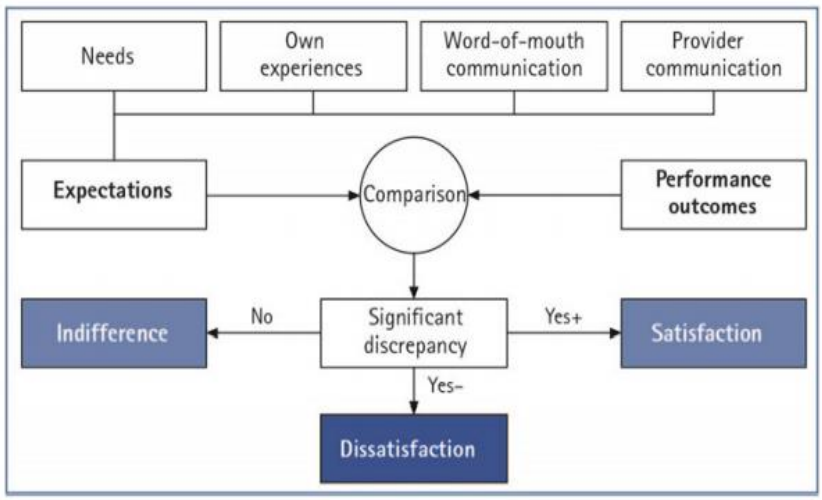
1. Asal dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan

a. Analisis Keluhan sebagai Pendekatan Pengukuran Kepuasan Pelanggan Berbasis Insiden. Bagaimana pelanggan menilai produk atau layanan yang pernah mereka alami sebelumnya tercermin dalam kepuasan atau ketidakpuasan mereka. Oleh karena itu, kepuasan adalah hasil dari evaluasi ex post dan menyiratkan pengalaman konsumsi yang konkret.

Proses penilaian umumnya dijelaskan mengacu pada "paradigma diskonfirmasi" (Oliver, 2015), yang menurutnya kepuasan atau ketidakpuasan muncul sebagai konsekuensi dari perbedaan yang dirasakan antara kinerja yang diharapkan dan yang dialami. Pelanggan mengembangkan harapan yang kurang lebih konkret mengenai penawaran yang tersedia di pasar. Harapan tersebut terbentuk sesuai dengan kebutuhan masing-masing dan sangat dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki pelanggan di masa lalu dengan produk yang sama atau serupa. Lebih lanjut, informasi merupakan unsur yang secara fundamental mempengaruhi ekspektasi; untuk lebih spesifik, baik informasi yang diterima pelanggan melalui komunikasi dari mulut ke mulut di lingkungan sosial mereka maupun informasi yang disebarluaskan oleh perusahaan itu sendiri melalui media dalam konteks komunikasi penyedia (misalnya, iklan langsung).

Selama proses menggunakan atau mengonsumsi barang konsumen atau menggunakan layanan, pelanggan mengalami tingkat kinerja aktual barang dan membandingkan kinerja yang dirasakan dengan harapan mereka dalam proses penimbangan yang kompleks. Kepuasan terjadi

ketika kinerja secara substansial melebihi harapan pelanggan, sementara ketidakpuasan muncul ketika kinerja jauh dari harapan. Memenuhi harapan Anda hanya mengarah pada perasaan tidak peduli **(lihat Gambar 7.1).**



(**Sumber:** Her Astuti P, 2011)

Gambar 7.1 Asal Usul Kepuasan atau Ketidakpuasan

Pemahaman tentang konstruk kepuasan ini memberikan petunjuk penting untuk menjelaskan perilaku mengeluh. Pelanggan mengeluh karena harapan mereka sebagian besar telah dilanggar. Pelanggaran atas ekspektasi minimum inilah yang memicu begitu banyak kejengkelan dan membawa risiko yang cukup besar bagi hubungan bisnis.

b. Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dibandingkan dengan Analisis Keluhan

Metode pengukuran kepuasan pelanggan yang dibandingkan dengan analisis keluhan dibagi menjadi tiga pengukuran diantaranya:

1) Pengukuran Kepuasan Pelanggan Berbasis Atribut

Untuk mengukur kepuasan pelanggan, tersedia berbagai macam metode. Banyak perusahaan melakukan survei rutin menggunakan kuesioner standar. Sejauh ini, ini adalah jenis penilaian kepuasan yang dominan dan berlangsung dalam kerangka konseptual yang disebut pendekatan berbasis atribut. Diasumsikan bahwa pelanggan menghubungkan harapan dan persepsi mereka dengan atribut kualitas individu dan bahwa kepuasan mereka secara keseluruhan dengan produk atau jasa dihasilkan dari evaluasi masing-masing. Jadi, dalam survei, pelanggan diminta untuk menunjukkan tingkat kepuasan dengan setiap atribut kualitas dalam sebuah skala. Kadang-kadang

mereka juga diminta untuk melihat pada skala kedua seberapa relevan mereka menganggap atribut individu. Dengan demikian, nilai rata-rata untuk kepuasan dan kepentingan yang dirasakan dari setiap atribut kualitas dapat dihitung dan digunakan sebagai dasar untuk keputusan tentang langkah-langkah peningkatan kualitas.

Survei kepuasan berbasis atribut tradisional ini memiliki sejumlah keunggulan penting. Cara-cara tersebut terbukti dan memberikan hasil yang representatif. Mereka juga memungkinkan perusahaan untuk membandingkan skor kepuasan saat ini dengan skor beberapa tahun terakhir dan mendapatkan wawasan tentang pengembangan kepuasan. Dimungkinkan juga untuk membandingkan hasil pencarian dari berbagai unit perusahaan (departemen, pabrik, cabang)

Namun, metode berbasis atribut juga memiliki kelemahan yang signifikan. Informasi yang diperoleh dengan bantuan mereka seringkali hanya memberikan gambaran kepuasan pelanggan yang tidak lengkap dan abstrak, sehingga kontribusi mereka terhadap langkah-langkah konkret untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan kualitas menjadi terbatas. Analisis data kepuasan memberikan nilai rata-rata, misalnya, skor kepuasan rata-rata 2,3 pada skala lima poin. Dibandingkan dengan skor periode sebelumnya, dimungkinkan untuk menentukan apakah kepuasan pelanggan meningkat atau menurun. Tetapi skor kepuasan yang lebih buruk sehubungan dengan atribut kualitas individu hanya menandakan bahwa pelanggan telah mengalami masalah, tetapi bukan masalah yang mana. Nilai yang lebih rendah berkaitan dengan 'kesopanan' atau 'kompetensi' tidak memberikan indikasi perilaku karyawan mana yang ditafsirkan sebagai tidak sopan atau tidak kompeten. Selanjutnya, kuesioner hanya dapat mencakup sebagian dari pengalaman kualitas. Ini berlaku pertama karena alasan kuantitas, karena pelanggan tidak dapat diharapkan untuk mengisi kuesioner beberapa halaman. Kedua, pengalaman pelanggan yang konkret dalam kompleksitasnya seringkali tidak dapat diekspresikan dalam bentuk atribut. Oleh karena itu, penilaian berbasis atribut perlu dilengkapi dengan penggunaan metode berbasis insiden.

2) Pengukuran Kepuasan Pelanggan Berbasis Insiden

Kekurangan informasi dari pendekatan berbasis atribut telah menyebabkan pengembangan metode pengukuran berbasis insiden. Mereka didasarkan pada konsep pemrosesan informasi episodik dan menganggap bahwa kepuasan adalah hasil dari insiden yang dialami dalam kaitannya dengan produk atau layanan. Akibatnya, mereka berasumsi bahwa penawaran pasar tidak dirasakan dan disimpan dalam memori sebagai jumlah "atribut" daripada sebagai insiden yang terintegrasi ke dalam konteks lokal dan temporal yang konkret. Yang sangat penting adalah 'insiden kritis', yang dirasakan pelanggan sebagai hal yang sangat positif atau negatif. Pelanggan mengingat insiden ini, membicarakannya dengan orang lain, dan mempertimbangkannya saat memutuskan pembelian baru. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki pandangan tentang insiden kritis yang dialami oleh pelanggan mereka. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan menerapkan "teknik insiden kritis" dengan meminta klien dalam wawancara lisan untuk menjelaskan secara rinci pengalaman mereka yang positif dan negative.

3) Analisis Keluhan sebagai Pendekatan Pengukuran Kepuasan Pelanggan Berbasis Insiden

Pendekatan yang jelas dan mudah diterapkan untuk penilaian ketidakpuasan pelanggan berbasis insiden adalah dengan menilai insiden negatif kritis yang terkandung dalam keluhan pelanggan. Informasi yang dikumpulkan dengan cara ini dibandingkan dengan data dari survei berbasis atribut - khususnya yang relevan, terkini, konkret, dan ekonomis.

Relevansi informasi tentang keluhan berasal dari pentingnya insiden yang dilaporkan kepada pelanggan. Hanya karena pelanggan menilai masalah ini sebagai masalah serius, apakah mereka menanggung biaya material dan psikologis yang terkait dengan klaim. Makna subjektif dari insiden keluhan dan penilaian negatifnya oleh pelanggan inilah yang membuat informasi dalam keluhan relevan bagi perusahaan. Sementara hasil survei kepuasan pelanggan yang umumnya sangat positif menunjukkan bahwa pelanggan hanya menghadapi beberapa masalah, keluhan menunjukkan keberadaan

dan sifat masalah pelanggan serta kebutuhan perusahaan untuk bertindak.

Keluhan juga berisi informasi terkini karena konsumen biasanya menghubungi perusahaan segera setelah masalah muncul. Sebaliknya, survei kepuasan pelanggan sering dilakukan pada interval yang lebih lama. Pendekatan ini memiliki nilai yang meragukan karena lamanya periode masa lalu meningkatkan kesulitan untuk menggambarkan situasi psikologis sebelumnya dengan benar, terutama karena kepuasan yang dirasakan sebelumnya sangat terdistorsi melalui pengalaman dan informasi baru dengan produk, serta melalui proses penilaian ulang mental.

Selain itu, informasi pengaduan sangat konkrit. Pelanggan menggambarkan kejadian yang dialami secara rinci. Dengan demikian, mereka secara akurat menyatakan, misalnya, perilaku karyawan apa yang mereka tafsirkan sebagai ekspresi kekasaran atau kurangnya kompetensi konsultatif. Informasi ini segera dapat digunakan oleh perusahaan untuk tindakan korektif dan inovatif.

2. Kepuasan Pelanggan dan Perilaku Keluhan

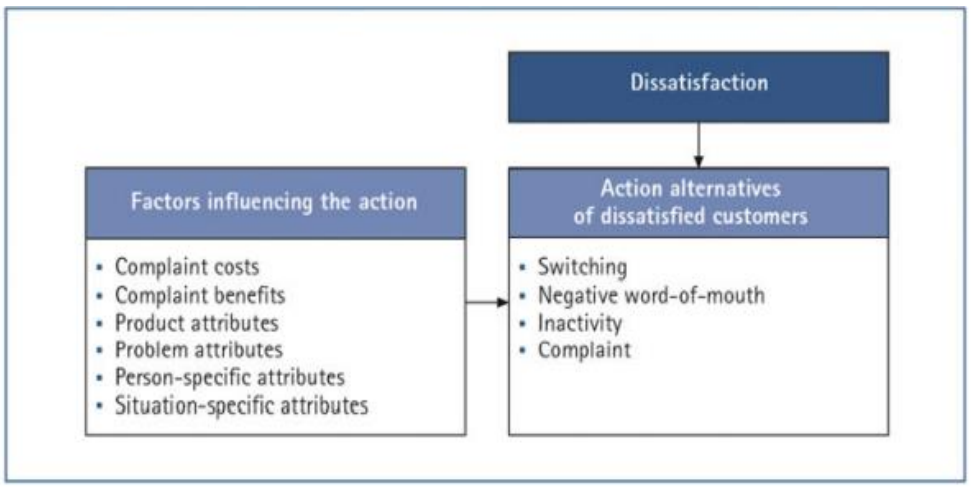
Dalam banyak kasus yang tidak terlalu memberatkan, pelanggan cenderung mencoba dengan cepat menghilangkan perasaan tidak menyenangkan yang mereka dapatkan ketika mereka kecewa dengan harapan mereka dan mengalami ketidakpuasan. Mereka kemudian terlibat dalam proses pembongkaran disonansi psikologis mereka sejauh, misalnya, mereka terlambat mengurangi harapan yang awalnya mereka miliki atau memperbaiki kesan negatif awal mereka ke arah yang lebih positif. Jika penyelarasan harapan dan persepsi yang terlambat seperti ini tidak berhasil, klien dihadapkan pada pertanyaan tentang bagaimana mereka harus berperilaku. Sikap kepuasan pelanggan dan prilaku keluhan dibagi menjadi tiga yaitu:

a. Alternatif Perilaku Pelanggan yang Tidak Puas

Pada prinsipnya, beberapa mode perilaku tersedia untuk pelanggan, meskipun tentu juga memungkinkan bahwa pelanggan dapat menggunakan beberapa aktivitas pada saat yang sama **(lihat Gambar 7.2)** seperti :

1) perubahan dalam arti mengubah merek atau keluar dari pasar
2) terlibat dalam komunikasi negatif dari mulut ke mulut negative

3) tetap tidak aktif meskipun tidak puas atau
4) mengeluh kepada perusahaan atau lembaga pihak ketiga.



(**Sumber:** Her Astuti P, 2011)

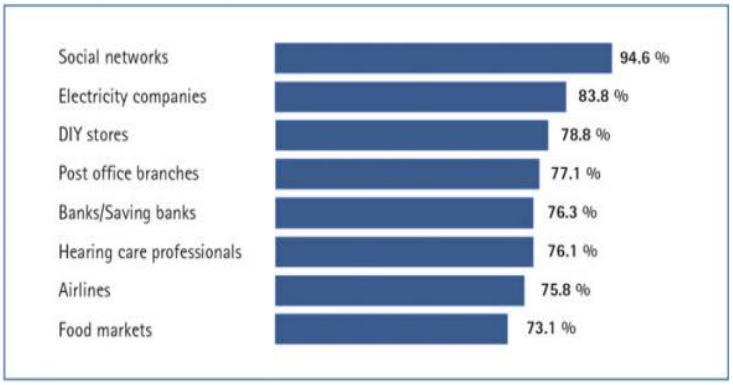
Gambar 7.2 Metode Mengatasi Ketidakpuasan dan Unsur-Unsur yang Mempengaruhinya

Dalam banyak kasus, pelanggan segera beralih karena mereka melihat argumen dengan perusahaan sebagai memakan waktu, menjengkelkan dan/atau sia-sia. Peralihan ini biasanya disertai dengan komunikasi negatif dari mulut ke mulut, di mana pelanggan menceritakan pengalaman negatif mereka dalam lingkungan sosial mereka yaitu, kepada anggota keluarga atau di antara teman atau kenalan. Jenis komunikasi dari mulut ke mulut ini sangat efektif. Karena orang yang bercerita mengalami peristiwa itu sendiri dan tidak mengejar tujuan egois dalam penggambaran mereka tentang peristiwa itu, isi komunikasi dari mulut ke mulut tampaknya jauh lebih dapat dipercaya dan meyakinkan daripada jenis metode komunikasi berbayar apa pun yang mungkin dilakukan penyedia. mempekerjakan.

Beberapa pelanggan tidak mengubah perilaku mereka meskipun tidak puas, membuat mereka tampak tidak aktif. Mereka tidak berubah karena, misalnya, bagi mereka ketidaknyamanan yang terkait dengan perubahan (seperti menutup rekening bank dan membuka yang baru) tampak terlalu besar pada awalnya. Mereka juga tidak terlibat dalam komunikasi negatif dari mulut ke mulut sampai tingkat tertentu. Namun, pelanggan ini tidak boleh terus menjadi pelanggan setia. Ketika insiden negatif lainnya muncul atau ketika pesaing menarik pelanggan ini, mereka akan segera memutuskan untuk membuat perubahan.

b. Mayoritas Pelanggan yang Tidak Puas Tidak Mengeluh

Tentu saja, beberapa pelanggan yang tidak puas akan mengeluh. Pertanyaannya kemudian adalah: dalam kondisi apa pelanggan memilih alternatif ini? Penelitian keluhan telah memperhatikan pertanyaan ini selama bertahun-tahun dan mungkin memberikan beberapa jawaban penting (antara lain, Singh dan Pandya 1991; Singh dan Widing 1991; Stephens dan Gwinner 1998).



(**Sumber:** Her Astuti P, 2011)

Gambar 7.3 Tingkat Non-Artikulasi Pelanggan Yang Kecewa

Hasil utama dari survei ini adalah persepsi bahwa sebagian besar pelanggan yang tidak puas tidak mendekati perusahaan dengan keluhan. Untuk setiap keluhan yang diartikulasikan, ada lebih banyak “pengaduan yang tidak diungkapkan”. Menurut temuan Goodman, seseorang dapat melanjutkan dengan asumsi kasar bahwa, terlepas dari sektornya, sekitar 50-80% pelanggan yang tidak puas kehilangan kesempatan untuk menyampaikan kekesalan mereka kepada karyawan kontak pelanggan atau ke perusahaan yang terdesentralisasi atau terpusat. Survei kepuasan pelanggan nasional Jerman “Kundenmonitor” juga menunjukkan bahwa proporsi non-pengaduan sangat tinggi dan bahkan melebihi 90% di beberapa sektor (Servicebarometer 2016; lihat **Gambar 7.3).**

Mengingat data ini, jelas bahwa jumlah keluhan yang terdaftar di perusahaan hanya mewakili puncak gunung es ketidakpuasan. Fenomena ini menjadi lebih jelas ketika pelanggan tidak hanya diminta untuk menunjukkan tingkat kepuasan mereka, tetapi juga untuk menyatakan apakah mereka merasa terganggu dengan suatu aspek produk atau layanan dalam jangka waktu tertentu (seperti setahun) dan, oleh karena itu, sebenarnya ada alasan untuk mengeluh. Biasanya ternyata bahkan

pelanggan yang masih puas dengan hubungan tersebut, mengalami insiden negatif dan hanya sedikit dari mereka yang mengeluh (Stauss dan Seidel 2005).

Fakta bahwa hanya sebagian dari pelanggan yang tidak puas dan kesal yang mengeluh adalah kepentingan ekonomi yang signifikan. Pertama, sejumlah besar "bukan pengadu" ini segera bermigrasi, tanpa perusahaan memiliki kesempatan untuk menyelamatkan hubungan dengan memulihkan kepuasan pelanggan. Kedua, fokus hanya pada jumlah keluhan yang terdaftar di perusahaan menghasilkan citra yang terdistorsi dan meremehkan pengalaman pelanggan yang negatif. Efek ini sangat bermasalah karena studi empiris menunjukkan bahwa non-pengadu memiliki kecenderungan yang sangat tinggi untuk memutuskan hubungan. Perbandingan dua studi tentang perilaku non-pengaduan dari pelanggan perusahaan asuransi menegaskan hal ini. Sementara survei pelanggan saat ini menemukan bahwa 55% pelanggan yang kesal tidak mengeluh, survei di antara pelanggan yang kesal yang telah memutuskan hubungan menunjukkan bahwa 86% telah berhenti tanpa mengeluh terlebih dahulu.

c. Penentu Perilaku Pengaduan

Penelitian keluhan empiris menunjukkan bahwa aspek-aspek berikut ini terutama mempengaruhi keputusan untuk mengeluh, yang berarti bahwa mereka harus dipertimbangkan sebagai penentu perilaku keluhan seperti:

1) Biaya Keluhan

Jelas, pelanggan melakukan analisis biaya-manfaat internal, dari mana mereka membuat keputusan untuk mengeluh atau tidak. Dalam konteks perhitungan ini, biaya klaim sendiri memainkan peran penting. Pelanggan mengasosiasikan keluhan dengan waktu dan biaya dan seringkali dengan argumen yang menjengkelkan, dengan frustrasi, kecemasan atau stres juga (Oliver 2015). Biaya material dan immaterial bagi pelanggan ini pada dasarnya ditentukan oleh perusahaan. Jika mereka menolak informasi pelanggan mereka tentang di mana dan bagaimana mereka dapat mengeluh, perusahaan meningkatkan biaya keluhan pelanggan. Juga, jika mereka menghalangi pelanggan untuk mendapatkan pengembalian uang dengan meminta mereka mengembalikan paket terbuka, misalnya, biaya naik lagi Jika mereka membuat tidak nyaman atau memalukan bagi pelanggan untuk

membuat klaim mereka, biaya mereka tidak material. meningkatkan. Akibatnya, perusahaan dapat mempengaruhi kemungkinan keluhan pelanggan jika terjadi ketidakpuasan dengan memvariasikan biaya keluhan.

2) Manfaat Keluhan

Biaya harus dibandingkan dengan manfaat klaim. Perbandingan ini terutama tergantung pada nilai subjektif dari solusi untuk masalah yang diharapkan pelanggan dari pemasok. Nilai, bagaimanapun, ditimbang terhadap probabilitas bahwa klaim akan berhasil. Sebagian besar pelanggan mengeluh hanya jika mereka yakin ada kemungkinan realistis bahwa perusahaan siap untuk melakukan pengembalian uang. Seseorang yang tidak memiliki harapan akan reaksi positif akan menahan diri untuk tidak mengajukan keluhan. Perusahaan dapat mempengaruhi persepsi pelanggan bahwa keluhan akan berhasil, khususnya sejauh orientasi pelanggan dipraktikkan dan dikomunikasikan. Paradoksnya, semakin dingin dan tidak fleksibel mereka berperilaku terhadap pelanggan, semakin sedikit perusahaan yang harus bergantung pada keluhan.

3) Atribut Produk

Relevansi pengalaman pelanggan adalah atribut produk utama yang mempengaruhi kemungkinan keluhan. Membuat keluhan itu rumit dan mahal. Pelanggan hanya akan mendukung proses ketika mereka melihat kerusakan yang diderita cukup besar, yang selalu terjadi pada barang yang mereka anggap sangat penting karena harga beli atau nilai prestise yang tinggi, misalnya.

4) Atribut Masalah

Tidak semua masalah yang dirasakan pelanggan sama-sama berpeluang menjadi subjek keluhan mereka. Pelanggan lebih cenderung memilih pendekatan ini ketika masalah yang dihadapi dapat dibuktikan secara terbuka ini adalah masalah yang terdefinisi dengan baik yang dapat dideskripsikan secara agak objektif dan menyisakan sedikit ruang untuk evaluasi subjektif. Jika keadaan tidak dapat dibuktikan atau jika insiden tersebut dapat ditafsirkan secara berbeda oleh orang yang berbeda, pelanggan cenderung tidak mengambil risiko untuk mengeluh (terutama secara tertulis) (Best 1981). Atribut kualitas, seperti kurangnya

simpati, misalnya, dievaluasi secara subjektif, jauh lebih jarang menjadi subjek keluhan daripada keadaan yang dapat diverifikasi (seperti produk cacat), bahkan jika tingkat ketidakpuasan yang dialami adalah sama.

Kejelasan atribusi kausal menonjol sebagai atribut masalah. Keluhan lebih cenderung dianggap sebagai reaksi dari pelanggan yang tidak puas, semakin jelas penyebab ketidakpuasan mereka dikaitkan dengan penyedia. Jika klien sangat yakin bahwa penyedia sepenuhnya bertanggung jawab atas masalah yang terjadi, mereka lebih mungkin untuk mengeluh daripada dalam kasus di mana mereka menganggap diri mereka sebagian bertanggung jawab. Ini menjelaskan volume keluhan yang relatif rendah tentang masalah layanan tertentu. Banyak layanan yang dihasilkan dalam interaksi antara pelanggan penyedia dan karyawan. Pelanggan adalah co-produsen dalam proses penyampaian layanan; mereka harus memberikan, misalnya, informasi yang akurat tentang keinginan dan harapan Anda. Jika pelanggan tidak puas dengan hasil layanan (misalnya, gaya rambut), mungkin mereka akan menyalahkan diri mereka sendiri, setidaknya sebagian, atas kegagalan tersebut. Jika mereka mendapat kesan bahwa mereka tidak mengungkapkan keinginan mereka dengan cukup jelas, keluhan tidak mungkin terjadi.

Bukti nyata tentang pengaruh atribut masalah terhadap perilaku mengeluh dapat ditemukan dalam studi tentang perilaku keluhan yang dilakukan di industri furnitur. Persentase pelanggan yang hampir sama mengkhawatirkan masalah "instruksi perakitan yang tidak dapat dipahami" (18,5%) atau "bagian yang rusak" (20,2%). Faktanya, sementara 17,4% pelanggan mengeluh tentang bagian yang hilang, angka yang sesuai untuk mereka yang mengeluh tentang instruksi perakitan hanya 1,9% (Dobberstein 2001). Ketidakpahaman instruksi sulit untuk dibuktikan secara objektif, perubahan lebih lanjut tidak mungkin, dan dapat dibayangkan bahwa klien juga dapat menganggap diri mereka sebagian bertanggung jawab atas kurangnya pemahaman.

5) Atribut Khusus Orang

Atribut spesifik orang tersebut juga jelas bertanggung jawab bersama atas keluhan pelanggan yang tidak puas atau tidak puas. Pengaruh atribut sosiodemografi (seperti usia, jenis kelamin,

pendidikan), atribut psikografis (seperti pengetahuan produk, kepercayaan diri, pengalaman mengeluh) dan atribut perilaku (seperti perilaku komunikatif dan interaksional) telah diselidiki dalam beberapa studi empiris. Hasil tidak konsisten (Gyong Kim et al. 2010); namun, pernyataan umum dapat dibuat bahwa pelapor biasanya cenderung muda, pria berpendidikan tinggi dengan tingkat pendapatan menengah hingga tinggi. Lebih jauh lagi, pelapor tampaknya berbeda dari non-pengadu dalam memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi, khususnya mereka percaya bahwa mereka mampu mengelola situasi pengaduan secara efektif.

6) Atribut Khusus Situasi

Kondisi situasi merupakan unsur lain yang mempengaruhi keluhan pelanggan. Oleh karena itu, tekanan waktu yang dirasakan dapat menyebabkan pelanggan menahan diri untuk tidak mengajukan keluhan, atau pelanggan mungkin mendapati diri mereka terdorong untuk menyuarakan keluhan mereka dengan cara yang sangat dramatis karena komentar oleh pengasuh atau pengamatan pihak ketiga atas insiden tersebut.

Untuk menilai relevansi spesifik perusahaan dari unsur-unsur yang mempengaruhi, disarankan untuk menanyakan pelanggan dalam survei kepuasan pelanggan mengapa mereka tidak mengeluh meskipun kesal. Distribusi persentase tanggapan memberikan wawasan berharga tentang harapan dan persepsi pelanggan, serta peluang bagi perusahaan untuk memengaruhi mereka. Misalnya, survei pelanggan bermasalah untuk penyedia jasa keuangan menunjukkan bahwa hampir 40% menganggap upaya pengaduan terlalu tinggi. 34% lainnya tidak mengeluh karena mereka tidak melihat peluang sukses, 9,4% bermigrasi langsung ke pesaing dan 7,5% mengakhiri hubungan karena mereka tidak dapat menghubungi orang yang dapat dihubungi.

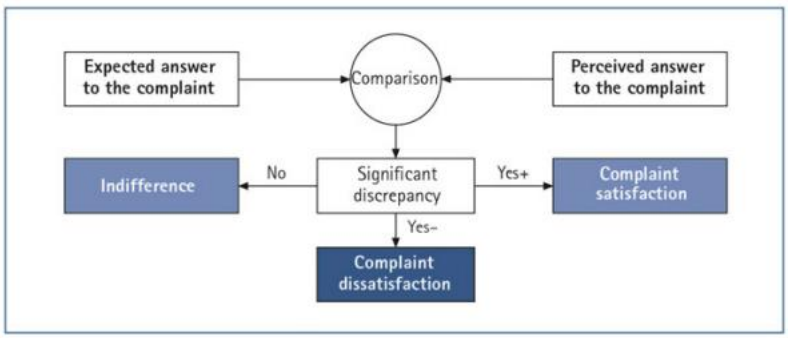
Temuan-temuan dari survei perilaku pengaduan ini sangat penting secara praktis untuk manajemen pengaduan. Mereka menunjukkan, pertama dan terutama, bahwa informasi tentang keluhan tidak dapat memberikan gambaran lengkap tentang masalah seperti yang dirasakan oleh pelanggan. Analisis unsur-unsur penentu perilaku keluhan juga memberikan wawasan tentang fakta bahwa informasi keluhan tidak

boleh dipandang sebagai perwakilan, karena sangat mungkin bahwa isu-isu khusus untuk kelompok pelanggan tertentu kurang terwakili atau berlebihan. Untuk itu, analisis informasi pengaduan harus selalu dilengkapi dengan penggunaan metode pendeteksian masalah lainnya. Selain itu, hasil yang dijelaskan menunjukkan kemungkinan tindakan yang dapat dianggap sebagai bagian dari kebijakan pengaduan perusahaan, karena beberapa unsur penentu dapat dipengaruhi oleh tindakan perusahaan. Hal ini dimungkinkan, misalnya, untuk mendirikan atau membongkar hambatan pengaduan dan dengan demikian memiliki pengaruh pada biaya bagi pelanggan dan penilaian mereka terhadap keberhasilan pengaduan.

3. Kepuasan Keluhan Dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Pelanggan

a. Asal Usul Kepuasan Pengaduan

Jika pelanggan yang tidak puas memilih alternatif untuk mengeluh, mereka akan kembali memiliki harapan tertentu mengenai respon perusahaan dan solusi yang ditargetkan. Harapan keluhan ini kemudian menjadi standar yang digunakan pelanggan untuk menilai pengalaman aktual mereka dengan reaksi perusahaan (tanggapan yang dirasakan terhadap keluhan). Jika harapan Anda terlampaui, hasilnya adalah kepuasan keluhan; jika terpenuhi, hasilnya adalah ketidakpedulian; jika tidak, ketidakpuasan dengan keluhan terjadi (Gruber 2011; lihat **Gambar 7.4**).



(**Sumber:** Her Astuti P, 2011)

Gambar 7.4 Asal Keluhan Kepuasan atau Ketidakpuasan

b. Dimensi Kepuasan Keluhan

Mengetahui aspek mana dari reaksi perusahaan yang dievaluasi oleh para pelapor dan bagaimana aspek-aspek ini penting dalam membentuk

kepuasan atau ketidakpuasan dari komplain merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan khusus dari manajemen komplain.

Survei kepuasan keluhan semakin banyak membahas masalah ini. Dimensi dan atribut kepuasan keluhan yang disebutkan dalam berbagai penelitian bervariasi secara rinci tetapi pada dasarnya konsisten. Harapan dan persepsi pelapor mengacu pada hasil yang dicapai, interaksi dengan perusahaan, serta proses penanganan pengaduan. Akibatnya, adalah tepat untuk membedakan antara kepuasan dengan hasil pengaduan, kepuasan dengan interaksi pengaduan, dan kepuasan dengan proses pengaduan. Delapan atribut kepuasan keluhan dapat dibagi ke dalam tiga dimensi berikut:

1) *Complaint outcome satisfaction,* kepuasan pengadu dengan tanggapan perusahaan.
    a) *Appropriateness/fairness of outcome,* kesesuaian solusi untuk masalah; keadilan ganti rugi yang ditawarkan.
2) *Complaint interaction satisfaction*, kepuasan pelapor dengan interaksi yang terjadi selama penerimaan dan pemrosesan pengaduan.
    a) *Friendliness* atau *politeness*, kesopanan dimana pelapor diperlakukan dengan sopan
    b) *Empathy* atau understanding, kesiapan untuk melihat sesuatu dari perspektif pelanggan pemahaman tentang keluhan pelanggan dan penanganan kasus secara individual
    c) *Effort* atau *helpfulness*, usaha yang dapat dikenali untuk memecahkan masalah sesuai dengan keinginan pelanggan
    d) *Activity* atau *initiative*, secara aktif mencari kontak dengan pelanggan, menanyakan tentang solusi yang diinginkan dan pemberitahuan keterlambatan
    e) *Reliability*, kepatuhan terhadap janji sehubungan dengan waktu
3) *Complaint process satisfaction*, kepuasan pelapor dengan aspek prosedur pemrosesan pengaduan
    a) *Accessibility*, kemudahan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menemukan masalah pelanggan, pengetahuan tentang di mana keluhan harus ditangani

b) *Reaction speed*, seberapa cepat ucapan terima kasih tiba dengan cepat bereaksi terhadap pertanyaan pelanggan baru seberapa cepat kasus diselesaikan.

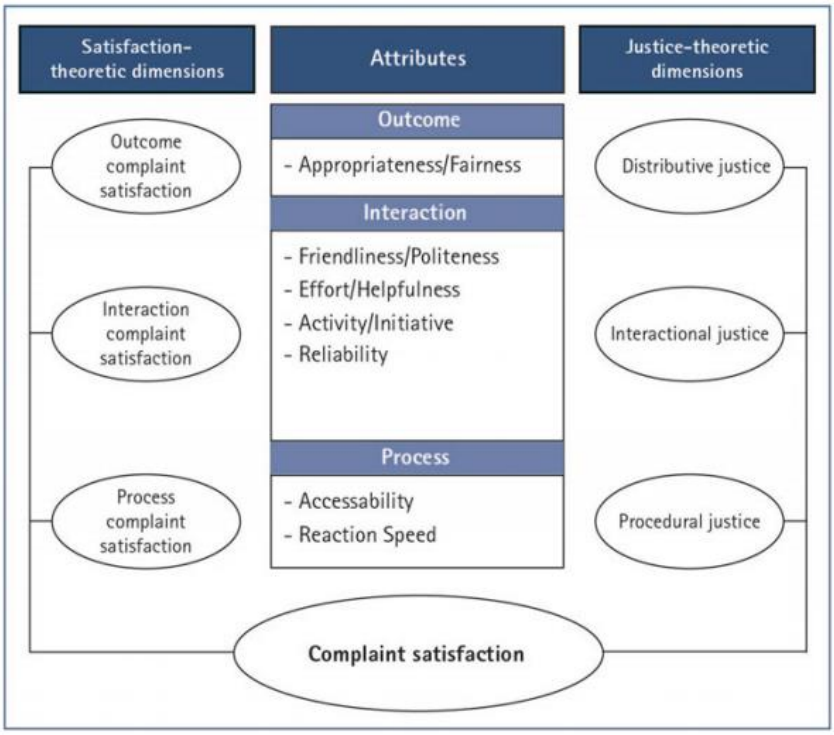
Sebagai alternatif pendekatan berorientasi kepuasan yang konsisten, beberapa peneliti telah mengajukan konsep teoritis keadilan (Pizzutti dan Fernandes 2010; Homburg et al. 2010). Mereka membedakan tiga dimensi keadilan berikut dan menyelidiki dampaknya terhadap kepuasan keluhan secara keseluruhan:

1) *Distributive justice*, Hal ini mengacu pada hasil keputusan perusahaan, persepsi kecukupan dan kewajaran solusi yang ditawarkan.
2) *Interactional justice*, Hal ini berkaitan dengan perilaku interpersonal seperti kejujuran, kesopanan dan empati staf.
3) *Procedural justice*, Ini melibatkan proses penanganan pengaduan yaitu aksesibilitas, kecepatan respon atau fleksibilitas

Kedua perspektif tersebut juga menggarisbawahi fakta bahwa kepuasan keluhan tidak semata-mata dipengaruhi oleh solusi yang ditawarkan perusahaan, melainkan oleh pengalaman total dari situasi keluhan tersebut.

c. Efek Retensi dari Kepuasan Keluhan

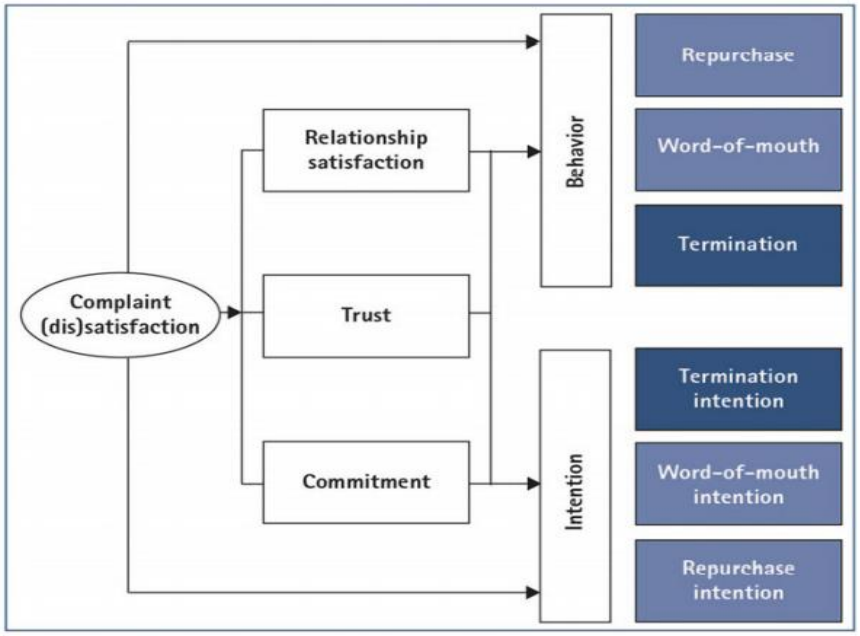
Pada tingkat psikologis, ketidakpuasan dengan keluhan meningkatkan ketidakpuasan pelanggan yang sudah ada dengan hubungan dengan perusahaan. Hal ini menyebabkan hilangnya kepercayaan dan meningkatnya keraguan tentang keandalan dan integritas perusahaan, dan melemahnya loyalitas emosional dalam arti komitmen (Her Astuti et al. 2011). Pada tingkat perilaku, ketidakpuasan terhadap keluhan mengarah pada niat untuk mengurangi teguran di masa depan, mengakhiri hubungan, dan terlibat dalam komunikasi negatif dari mulut ke mulut atau perilaku aktual yang sesuai. Ini berarti bahwa pengalaman keluhan negatif meningkatkan kemungkinan pelanggan. Pelanggan yang bereaksi sangat kuat adalah mereka yang sangat loyal di masa lalu dan sekarang sangat kecewa dengan pengalaman negatif dari keluhan dan merasa dicurangi (Grégoire et al, 2011).



(**Sumber:** Her Astuti P, 2011)

Gambar 7.5 Dimensi dan Atribut Kepuasan Keluhan

Sebaliknya, rantai efek untuk kepuasan keluhan adalah sebagai berikut: secara psikologis, pelanggan yang puas dengan tanggapan atas keluhan mendapatkan kembali kepuasan mereka dengan hubungan dan meningkatkan komitmen dan kepercayaan mereka. Hal ini menyebabkan kesiapan yang lebih besar di pihak pelanggan untuk mengekspresikan diri mereka secara positif dalam lingkungan sosial mereka mengenai produk dan perusahaan (komunikasi dari mulut ke mulut yang positif) dan untuk mempertahankan hubungan bisnis (pembelian berulang) (lihat **Gambar 7.6**)



(**Sumber:** Stauss 2017)

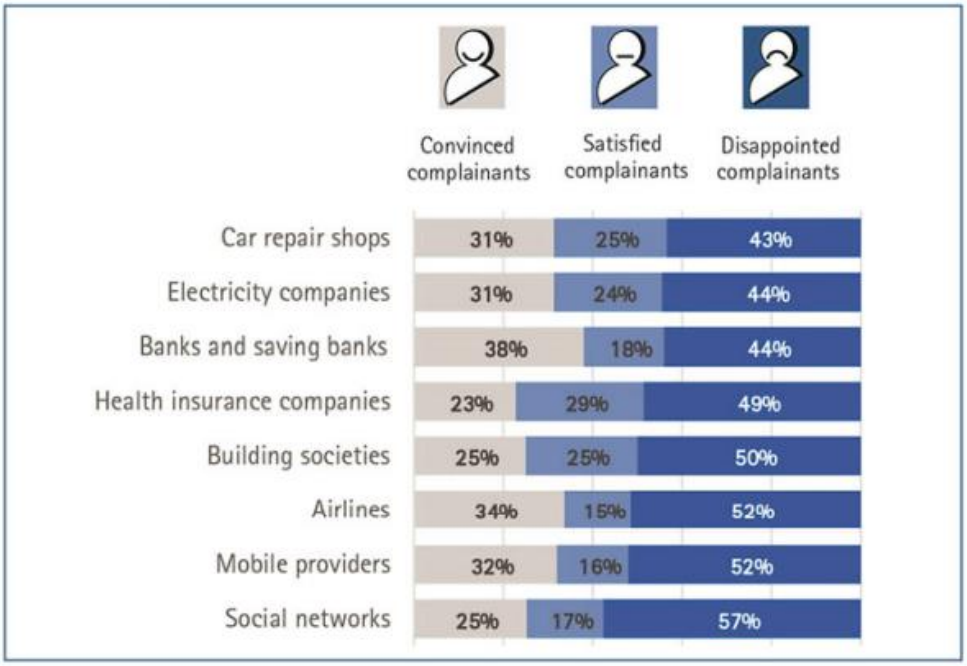
Gambar 7.6 Pengaruh Keluhan (Ketidakpuasan)

Pengaruh kepuasan keluhan pada kepuasan pelanggan secara keseluruhan memberikan konfirmasi yang mengesankan dari hasil "Monitor Pelanggan" Jerman (Servicebarometer 2006), yang setiap tahun mencatat kepuasan pelanggan dan kepuasan keluhan Jerman di berbagai basis industri

Berkenaan dengan perilaku komunikasi pelapor, banyak penelitian mengkonfirmasi fakta bahwa pengalaman mengeluh dijadikan subjek komunikasi dari mulut ke mulut. Pengalaman positif dan negatif berulang dalam skala besar dan karena itu memiliki efek yang jauh melampaui kasus itu sendiri. Telah terbukti berkali-kali bahwa insiden yang mengarah pada ketidakpuasan dengan keluhan dilaporkan jauh lebih sering daripada pengalaman positif. Sebuah studi yang dilakukan oleh TARP untuk Coca-Cola menunjukkan bahwa pengadu yang puas memberi tahu rata-rata 4 hingga 5 orang tentang pengalaman positif mereka, sementara pelanggan yang tidak puas memberi tahu rata-rata 9 hingga 10 orang tentang pengalaman negatif mereka. Sweeney dkk. menemukan dalam penelitian mereka bahwa komunikasi negatif dari mulut ke mulut dua kali lebih efektif daripada positif dalam hal tingkat pembelian.

Tidak hanya kepuasan atau ketidakpuasan terhadap keluhan yang mempengaruhi perilaku komunikasi, tetapi juga niat untuk mengulangi

pembelian dan perilaku pembelian ulang yang sebenarnya. Dalam studi mereka, Hansen dan Jeschke menemukan bahwa penuntut yang puas dicirikan oleh tingkat loyalitas merek yang sangat tinggi. Penyelidikan internal oleh produsen mobil Volkswagen AG menunjukkan bahwa 54-70% dari pengadu yang puas menjadi pelanggan tetap dan proporsi ini meningkat menjadi 95% jika perusahaan bereaksi terlalu cepat. Studi TARP mendukung "paradoks pemulihan," yang mengatakan bahwa loyalitas pelanggan yang puas bahkan bisa lebih besar daripada loyalitas pelanggan yang tidak memiliki masalah dengan produk atau perusahaan. Pelanggan katalog yang keluhannya diselesaikan tepat waktu lebih menguntungkan daripada pelanggan yang tidak memiliki keluhan sama sekali.



(**Sumber:** Stauss 2017)

Gambar 7.7 Potensi Retensi yang Belum Tereksploitasi dari Manajemen Keluhan Industri Terpilih di Jerman 2016 (Barometer Layanan 2016)

Mengingat temuan yang konsisten tentang kontribusi yang dibuat manajemen keluhan terhadap retensi pelanggan dan oleh karena itu untuk memenuhi target fiskal, mengejutkan bahwa tidak semua perusahaan menarik kesimpulan yang tepat, sehingga meninggalkan kemungkinan besar untuk retensi pelanggan yang belum dijelajahi. Studi empiris

mengungkapkan bahwa banyak pelanggan yang mengeluh bahkan tidak mendapatkan jawaban atas keluhan mereka. Sebuah survei konsumen yang mengeluh ke Better Business Bureau mengungkapkan sebagian besar kasus di mana konsumen melaporkan bahwa perusahaan tidak menawarkan opsi apa pun untuk menyelesaikan keluhan mereka. Dalam industri konstruksi perumahan, misalnya, dua pertiga konsumen melaporkan bahwa perusahaan tidak menawarkan apa pun untuk menyelesaikan keluhan mereka. Di Jerman, kepuasan terhadap keluhan tetap pada tingkat yang relatif rendah. Menurut hasil survei kepuasan pelanggan nasional, beberapa sektor mengecewakan lebih dari 40% atau bahkan 50% pelapornya (Servicebarometer 2016). **Gambar 7.7** menunjukkan hal ini dan memperjelas potensi retensi pelanggan yang belum dimanfaatkan yang masih ada.

Siapa pun yang gagal menstabilkan hubungan bisnis yang terancam melalui penggunaan manajemen keluhan profesional kehilangan potensi keberhasilan ekonomi yang signifikan. Kemungkinan spesifik bagaimana perusahaan dapat memperkirakan sejauh mana potensi ekonomi ini akan ditunjukkan nanti. Namun, pertama-tama, fondasi konseptual manajemen klaim profesional akan dijelaskan.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Pengukuran Kepuasan Pelanggan?
2. Jelaskan asal usul kepuasan atau ketidakpuasan?
3. Pengukuran Kepuasan Pelanggan Dibandingkan dengan Analisis Keluhan Metode pengukuran kepuasan pelanggan yang dibandingkan dengan analisis keluhan dibagi menjadi tiga pengukuran, sebutkan dan jelaskan?
4. Apa yang dimaksud dengan perilaku keluhan?
5. Sikap kepuasan pelanggan dan prilaku keluhan dibagi menjadi tiga, sebutkan dan jelaskan?

D. DAFTAR PUSTAKA

Barlow J, Møller C (2008) *A complaint is a gift.* Berrett-Koehler, San Francisco

Her Astuti P et al (2011) *The evaluation of customer complaint handling with justice dimensions, effect on trust and commitment with prior experiences as*

moderating effect. Interdis J Contem Res Bus 2(11):228–237

Homburg C et al (2010) *On the importance of complaint handling design, a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations*. J Acad Mark Sci 38(3):265–287

Magnini VP et al (2007) *The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?* J Serv Mark 21(3):213–225

Pizzutti C, Fernandes D (2010) *Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in e-tail, a contingency model.* Int J Electron Comm 14(4):127–160

Stauss B (2017) *Vermeidung von Kundenverlusten durch Beschwerdemanagement*. *In: Bruhn M, Homburg C (eds) Handbuch Kundenbindungsmanagement, 9th edn*. Springer Gabler, Wiesbaden, pp 365–388

PERTEMUAN 8

MANAJEMEN KELUHAN BERORIENTASI PELANGGAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Keluhan sebagai Tantangan bagi Perusahaan, Relevansi Strategis Manajemen Keluhan, Manajemen Keluhan dalam Rangka *Customer Relationship Management* (CRM), Peran Manajemen Keluhan dalam Manajemen Mutu”.

B. URAIAN MATERI

1. Keluhan Pelanggan Sebagai Tantangan Bagi Perusahaan

Semua orang dalam bisnis membenci keluhan. Karyawan yang berhubungan dengan pelanggan takut akan situasi di mana mereka mungkin disalahgunakan oleh pelanggan yang marah. Karyawan dari semua tingkat otoritas pengambilan keputusan merasa bahwa mereka dikritik secara tidak adil. Mereka juga kesal karena harus meluangkan waktu untuk menangani masalah pelanggan yang tidak mereka rencanakan, sehingga jadwal mereka sendiri kemudian menjadi kacau. Anggota manajemen puncak semakin dihadapkan pada kenyataan bahwa pelanggan menyampaikan keluhan mereka secara langsung kepada mereka dan juga mengharapkan jawaban pribadi. Memang, waktu manajemen puncak telah dialokasikan untuk menangani masalah strategis. Selain itu, anggota manajemen puncak tidak melihatnya sebagai bagian dari tanggung jawab mereka untuk menangani masalah terperinci dari pelanggan yang tidak dikenal. Oleh karena itu, sebagai aturan, mereka cenderung hanya memberikan instruksi bahwa solusi harus ditemukan. Keluhan kemudian diturunkan melalui hierarki, meskipun tujuan utama pemrosesan keluhan biasanya untuk menangkis kekhawatiran pelanggan sebanyak mungkin dan/atau menemukan seseorang untuk disalahkan di dalam perusahaan.

Oleh karena itu, banyak perusahaan masih mempersulit pelanggan mereka untuk mengajukan keluhan kepada mereka. Baik kemasan produk maupun beranda atau iklan tidak memberikan indikasi kepada siapa

pelanggan yang tidak puas dapat berpaling. Jika pelanggan berhasil menghubungi perusahaan dengan sukses—misalnya, melalui telepon—mereka sering kali tidak dapat menemukan siapa pun yang akan bertanggung jawab. Tidak jarang mereka dipindahkan beberapa kali ke rekan kerja yang baru, tidak bertanggung jawab atau tidak kompeten, tanpa semakin dekat untuk memecahkan masalah mereka. Pengalaman seperti itu dapat mengakibatkan konsekuensi negatif bagi pelanggan. Mereka membuat keputusan internal untuk memutuskan hubungan bisnis dan memilih produk pesaing pada saat mereka melakukan pembelian berikutnya. Untuk perusahaan, kemudian, potensi bisnis masa depan hilang secara permanen. Dalam kasus yang sangat serius, pelanggan menyerahkan kasus mereka ke pengacara mereka atau mereka beralih ke media. Berdasarkan tindakan ini, perusahaan kemudian dipaksa untuk bereaksi. Namun, biasanya, tidak masalah bagaimana hasilnya: pelanggan "lawan" biasanya tidak dimenangkan kembali, dan biaya pemrosesan keluhan dan pemecahan masalah untuk perusahaan lebih tinggi daripada yang seharusnya terjadi jika perusahaan bereaksi lebih awal.

Hambatan yang didirikan oleh perusahaan untuk mencegah pelanggan yang tidak puas dari keluhan sering memiliki efek yang lebih langsung: pelanggan menghindar dari kekecewaan dan upaya yang menyertai pencarian untuk kontak yang bertanggung jawab dan tidak mengeluh tetapi langsung beralih ke kompetisi. Karena perusahaan sering tidak tahu apa-apa tentang hal ini atau hanya mengetahui secara tidak langsung dan dengan penundaan waktu yang dapat dipahami, mereka sering kali sampai pada kesimpulan yang salah. Mereka mengacu pada tingkat keluhan yang rendah dan tingkat kepuasan yang tinggi yang tercermin dalam hasil yang sesuai dari survei pelanggan. Dengan demikian mereka secara keliru menyamakan tingkat keluhan yang rendah dengan kepuasan pelanggan dan mengabaikan fakta bahwa dalam survei kepuasan pelanggan ini, mereka hanya mensurvei pelanggan yang belum beralih pada saat survei.

Atas dasar penilaian yang salah ini, perusahaan sering melihat tidak perlunya tindakan; dan bahkan ketika mereka merasakannya, aktivitas berorientasi tujuan tetap dibatalkan karena banyak perusahaan belum menyadari bahwa menangani keluhan adalah tugas manajemen tingkat atas. Bahkan ada beberapa eksekutif yang lebih memilih untuk melarang istilah

“pengaduan” atau “pengelolaan keluhan” untuk menghindari konotasi negatif yang terkait dengannya. Namun, ini adalah pandangan yang tidak baik.

Uraian singkat tentang pengalaman buruk yang sering dialami pelanggan dan perusahaan dalam kasus keluhan menunjukkan tugas manajemen yang kompleks yang harus diselesaikan. Komunikasi internal dan proses operasi untuk penanganan keluhan dan penyelesaian masalah harus diatur dan dipantau. Karyawan harus diberi tahu dan dilatih tentang bagaimana berperilaku terhadap pelanggan yang tidak puas. Informasi yang terkandung dalam pengaduan perlu dievaluasi dan dimasukkan dalam proses pengambilan keputusan. Kompetensi individu dan organisasi harus didefinisikan, dan sumber daya manusia, serta kondisi kerangka kerja organisasi dan teknologi harus memiliki desain yang tepat untuk memastikan bahwa tanggung jawab ini benar-benar diambil.

Daftar tugas manajemen yang penting dapat dengan mudah diperluas dan ditentukan secara lebih rinci. Namun, relevansi pengelolaan pengaduan tidak berasal dari kompleksitas tugas, tetapi dari kepentingan strategisnya dalam konteks kebijakan perusahaan yang berorientasi pada pelanggan.

Dalam pasar pembeli yang semakin ketat dengan tingkat persaingan internasional yang semakin meningkat, hampir semua perusahaan telah meningkatkan upaya mereka untuk menjadi lebih berorientasi pasar dan mendapatkan akses yang lebih besar kepada pelanggan mereka dalam beberapa tahun terakhir. Hari-hari ini, sulit untuk menemukan manajer puncak yang tidak menyatakan dukungan publik mereka untuk kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama perusahaan. Namun, pernyataan seperti ini tetap hanya basa-basi, selama tidak berdampak pada pengalaman pelanggan yang tidak puas. Jika perusahaan benar-benar berjuang untuk kepuasan pelanggan, maka persyaratan minimal untuk manajemen termasuk menghindari ketidakpuasan pelanggan sebanyak mungkin dan, ketika sudah ada, untuk mengerahkan semua upaya mereka untuk menghilangkannya. Pelanggan tidak dapat membuat ketidakpuasan mereka lebih jelas kepada perusahaan daripada dalam keluhan, dan perusahaan tidak dapat mengungkapkan fakta bahwa mereka tidak tertarik pada kepuasan pelanggan lebih jelas daripada reaksi mereka yang tidak tertarik atau dingin terhadap keluhan. Atau sebaliknya: siapa pun yang telah mengakui orientasi pelanggan sebagai prasyarat untuk kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan dan

menganggap kepuasan pelanggan secara serius sebagai pepatah, akan menganggap keluhan bukan sebagai masalah yang harus dihindari, melainkan sebagai peluang, dan keluhan. manajemen sebagai inti dari strategi perusahaan yang berorientasi pada pelanggan

2. Relevansi Strategis Manajemen Keluhan

Manajemen keluhan melibatkan area tindakan yang kompleks. Ini mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan semua tindakan yang diambil oleh perusahaan sehubungan dengan keluhan. Dalam istilah strategis, manajemen pengaduan sangat penting dalam dua hal. Di satu sisi, pelanggan yang kesal akan terpuaskan dan tetap loyal, sehingga efek positif bagi keberhasilan ekonomi perusahaan akan tercapai. Dalam hal ini, manajemen keluhan mencakup potensi strategis yang besar untuk manajemen hubungan pelanggan. Di sisi lain, bertanggung jawab atas pengumpulan dan penggunaan informasi yang terkandung dalam keluhan untuk peningkatan produk dan proses, yang menghasilkan potensi strategis yang tinggi untuk manajemen mutu.

3. Manajemen Keluhan dalam Kerangka *Customer Relationship Management* (CRM)

a. Pengertian Manajemen Hubungan Pelanggan

Istilah manajemen hubungan pelanggan dikaitkan dengan ide-ide konseptual yang berbeda yang secara kasar dapat ditugaskan ke dua pendekatan "optimasi kontak" atau "pengembangan hubungan".

CRM sebagai pengoptimalan kontak mewakili pengoptimalan yang berfokus pada nilai pelanggan dan integrasi semua proses terkait pelanggan dalam pemasaran, penjualan, dan layanan. Hal ini didasarkan pada penyatuan dan penggunaan semua data pelanggan dalam satu database serta sinkronisasi semua komunikasi yang berhubungan dengan pelanggan.

CRM sebagai pengembangan hubungan sering menggunakan teknologi yang sama; Namun, ini bukan fokusnya. Sebaliknya, tujuan utamanya adalah untuk membangun hubungan yang dianggap penting oleh pelanggan. Tujuannya adalah untuk membangun hubungan kepercayaan antara penyedia dan pelanggan, yang mengarah ke komitmen dalam arti

ikatan emosional dan perilaku setia. Namun, kepercayaan dan kesetiaan tidak dapat dipaksakan atau dibeli; mereka harus dimenangkan berdasarkan pengalaman positif. Hanya ketika pelanggan benar-benar belajar melalui berbagai situasi hubungan bisnis bahwa perusahaan berperilaku dengan cara yang berorientasi pelanggan dan dengan demikian telah mendapatkan kepercayaan mereka dapat diharapkan bahwa pelanggan akan mempertahankan hubungan bisnis mereka sendiri. Pemahaman tentang pengembangan hubungan ini membentuk dasar untuk diskusi berikut dan mencirikan penggunaan istilah "CRM" di masa depan.

Pengalihan secara sadar dari perspektif tradisional pemasaran (transaksi) konvensional juga dikaitkan dengan penekanan pada hubungan pelanggan. Jenis pemasaran konvensional ini terutama difokuskan pada akuisisi pelanggan baru dan pelaksanaan transaksi individu yang terisolasi. Dasar fundamental untuk bergerak menuju orientasi hubungan adalah pengetahuan bahwa memenangkan pelanggan baru dikaitkan dengan investasi yang luar biasa tinggi di pasar yang matang dengan tingkat pertumbuhan minimal dan bahwa hilangnya pelanggan melemahkan perusahaan itu sendiri di satu sisi, dan memperkuat pesaing di sisi lain. Untuk alasan ini, yang penting bukan hanya untuk memenangkan pelanggan dalam fase pra pembelian, tetapi lebih untuk menemani mereka melalui semua fase pembelian dan penggunaan dan untuk mengikat mereka selama mungkin dengan menawarkan solusi untuk masalah yang ada. disesuaikan dengan berbagai kebutuhan mereka.

b. Konsep Siklus Hidup Hubungan Pelanggan

Dasar konseptual untuk CRM adalah siklus hidup hubungan pelanggan (Stauss 2011). Siklus hidup ini adalah gambaran tipikal yang ideal tentang perkembangan hubungan bisnis dari inisiasi hingga penghentian. Diasumsikan di sini bahwa hubungan bisnis—seperti hubungan pribadi melalui fase berbeda yang masing-masing terkait dengan tingkat pertumbuhan yang bervariasi dalam intensitas hubungan dan memerlukan tugas manajemen hubungan pelanggan fase khusus. Varian sederhana dari perkembangan semacam itu. Intensitas hubungan diekspresikan melalui nilai pelanggan misalnya, melalui kontribusi pelanggan individu terhadap margin keuntungan.

Pengamatan mengenai siklus hidup hubungan pelanggan membawa ke depan fakta bahwa tiga kelompok pelanggan dapat dibedakan sehubungan dengan hubungan bisnis, yang masing-masing menghadirkan manajemen dengan serangkaian tantangan yang sama sekali berbeda. Pelanggan potensial (“belum”) ditangani oleh manajemen akuisisi, pelanggan saat ini merupakan kelompok sasaran manajemen retensi, dan aktivitas pengelolaan kembali diarahkan ke pelanggan yang hilang (“tidak lagi”).

Tujuan dari manajemen akuisisi adalah untuk membangkitkan minat pelanggan potensial selama fase inisiasi dan untuk mendorong prospek untuk melakukan pembelian awal. Dengan bantuan manajemen retensi, perusahaan berusaha untuk mengikat pelanggan (menarik) yang sudah mereka miliki secara berkelanjutan dan berkelanjutan dan memastikan bahwa potensi bisnis masing-masing terus tumbuh (Baran dan Galka 2017). Manajemen kembali ditujukan untuk memenangkan kembali pelanggan yang menarik yang telah secara eksplisit mengumumkan niat mereka untuk memutuskan hubungan bisnis atau benar-benar telah mengakhirinya.

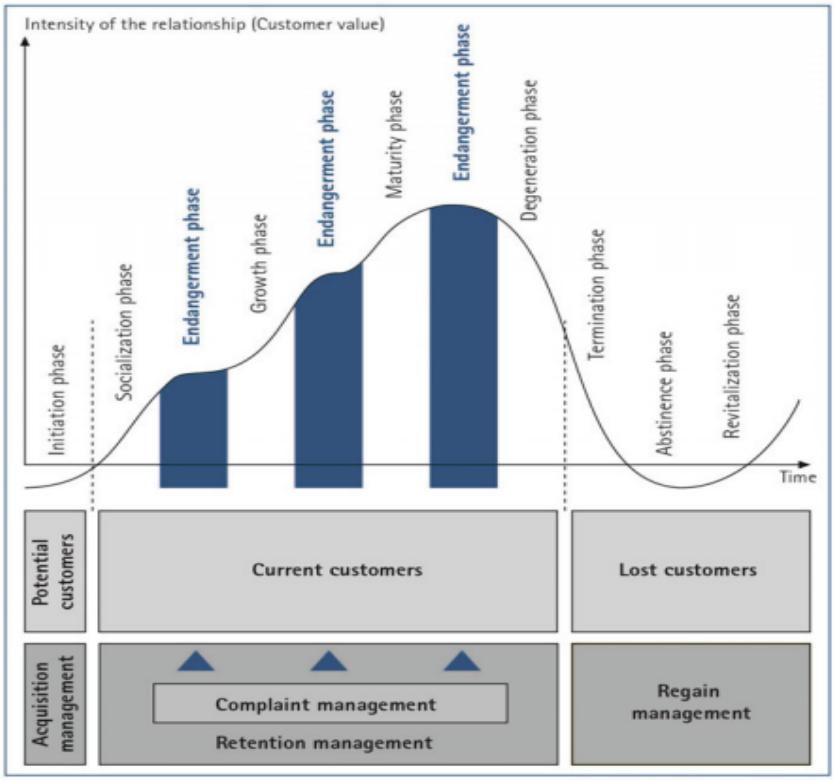
Manajemen keluhan berurusan dengan pelanggan saat ini, yaitu mereka yang berada dalam fase membahayakan yang secara khusus disorot dalam **Gambar 7.1**, di mana ada risiko pelanggan akan memutuskan hubungan bisnis karena ketidakpuasan mereka. Dengan demikian, manajemen keluhan terutama dimaksudkan untuk mencegah migrasi pelanggan yang tidak puas, dan merupakan inti dari manajemen retensi pelanggan.

c. Manajemen Retensi sebagai Inti dari CRM

Mengingat sebagian besar pasar jenuh, tujuan retensi pelanggan menjadi semakin penting selama bertahun-tahun. Perusahaan berusaha untuk pertumbuhan penjualan dan laba yang berkelanjutan dengan memperkuat hubungan dengan pelanggan yang ada dan dengan memperpanjang durasi siklus hidup pelanggan. Di sini, dua strategi yang berbeda secara fundamental dapat dipilih:

1) pertumbuhan karena peningkatan kepuasan pelanggan sebesar mungkin (strategi pemaksimalan kepuasan)

2) pertumbuhan dengan menghindari dan menghilangkan ketidakpuasan pelanggan (strategi meminimalkan ketidakpuasan).



(Sumber: Baran RJ, Galka RJ, 2017)

Gambar 8.1 Siklus Hidup Hubungan Pelanggan

Secara teori dan praktek, strategi pemaksimalan kepuasan mendapat perhatian yang besar. Sebagai perbandingan, pentingnya strategi meminimalkan ketidakpuasan, yang terutama dilakukan dengan bantuan manajemen pengaduan, sering diremehkan. Namun, melihat lebih dekat pada efek ekonomi dari kedua opsi strategi sering menunjukkan bahwa prioritas ini tidak dibenarkan. Dalam banyak kasus, strategi meminimalkan ketidakpuasan terbukti menjadi pilihan yang jauh lebih menguntungkan.

d. Strategi Memaksimalkan Kepuasan: Biasanya Terpilih, Tapi Bermasalah

Titik awal utama dari strategi pemaksimalan kepuasan adalah eksploitasi potensi penjualan pelanggan saat ini dengan meningkatkan intensitas pembelian mereka dan inisiasi pembelian tambahan (penjualan silang). Hal ini dicapai dengan langkah-langkah peningkatan kepuasan khususnya dengan pemberian keuntungan harga dan manfaat lain dalam konteks program loyalitas atau sistem bonus dan diskon (Butscher 2016).

Strategi memaksimalkan kepuasan didasarkan pada asumsi rantai dampak spesifik yang secara tidak kritis dianggap nyata. Menurut asumsi ini, kepuasan pelanggan mengarah pada kepercayaan dan komitmen pada tingkat psikologis, yang mendorong pelanggan untuk berperilaku loyal, tercermin dari pembelian ulang dan rekomendasi. Dalam pemahaman ini, kepuasan pelanggan mengarah pada loyalitas pelanggan yang tinggi dan pertumbuhan ekonomi. Terbukti dengan sendirinya bahwa pelanggan yang puas cenderung berperilaku lebih loyal daripada yang tidak puas, tetapi tidak ada jaminan bahwa kepuasan selalu mengarah pada loyalitas pelanggan. Manajer yang menyimpulkan dari skor kepuasan tinggi bahwa pelanggan mereka akan setia di masa depan sering menipu diri sendiri. Kemudian mereka telah jatuh ke dalam salah satu perangkap strategi memaksimalkan kepuasan.

Berikut ini merupakan jenis jenis dari perangkap strategi memaksimalkan kepuasan yaitu,

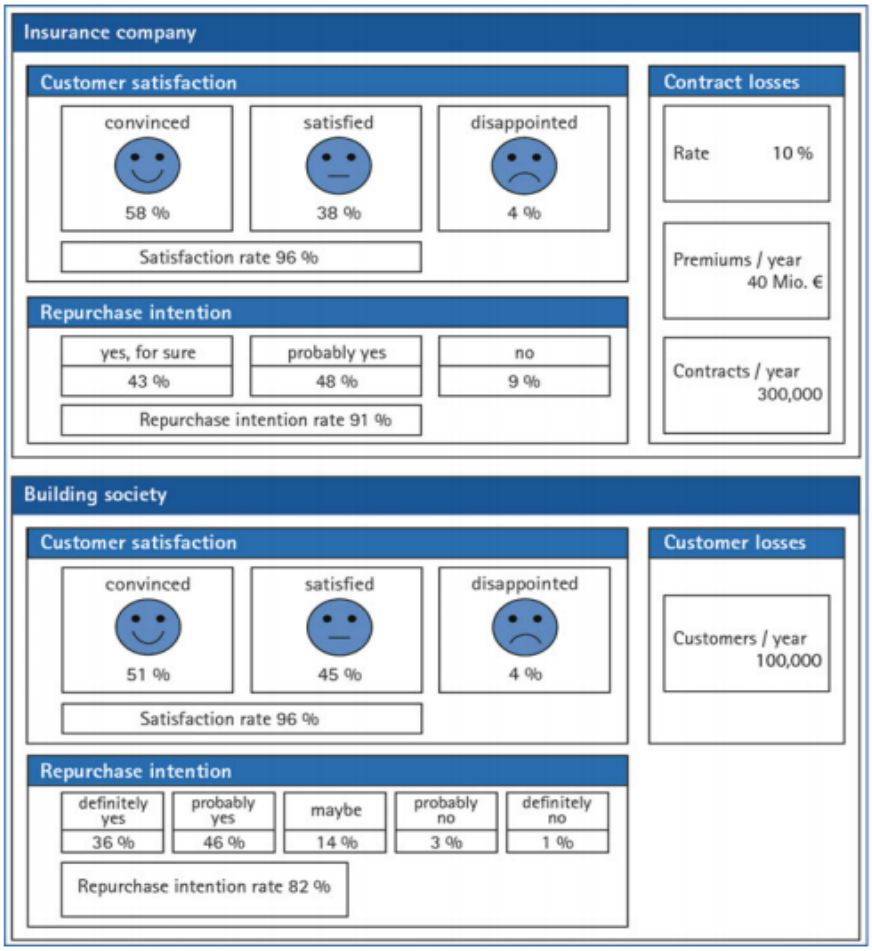
1) Perangkap Kepuasan

Istilah "perangkap kepuasan" diciptakan oleh penulis bisnis Amerika Frederick Reichheld (1996), ketika dia mengamati bahwa di industri otomotif Amerika, perusahaan seperti General Motors dapat menunjukkan skor kepuasan yang terus meningkat, sementara mereka kehilangan pangsa pasar dan keuntungan di waktu yang sama. Hasil studi empiris di industri ini menunjukkan bahwa 90% pelanggan mengaku puas atau sangat puas, tetapi hanya 40% yang kembali dan membeli lagi. Fenomena ini semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Banyak perusahaan dihadapkan pada situasi yang tampaknya paradoks bahwa survei kepuasan yang biasa menunjukkan kepuasan pelanggan yang tinggi, sementara pada saat yang sama mereka menderita kerugian pelanggan yang besar.

Ketika perusahaan tidak dapat lagi mengabaikan perbedaan antara hasil survei kepuasan dan kerugian pelanggan, mereka biasanya bereaksi dalam tiga cara. Mereka memodifikasi pengukuran, meningkatkan upaya mereka untuk memaksimalkan kepuasan dan mencoba untuk mengkompensasi hilangnya pelanggan dengan akuisisi pelanggan baru. Dengan cara ini mereka berisiko jatuh ke

dalam tiga jebakan lain: jebakan niat, jebakan kesenangan, dan jebakan perolehan baru.

2) Perangkap Niat



(Sumber: Baran RJ, Galka RJ, 2017)

Gambar 8.2 Kepuasan Pelanggan, Niat Membeli Kembali, Kerugian Pelanggan.

Menyadari rendahnya signifikansi skor kepuasan yang tinggi untuk loyalitas pelanggan di masa depan, banyak perusahaan mulai bertanya kepada pelanggan tidak hanya tentang kepuasan mereka tetapi juga tentang rencana perilaku masa depan mereka. Khususnya, mereka mengumpulkan data tentang niat untuk tetap menjadi pelanggan di masa depan (niat membeli kembali) dan/atau niat mereka untuk merekomendasikan produk atau perusahaan kepada orang lain (niat rekomendasi). Perhatian khusus telah diberikan pada konsep *Net Promoter Score* (NPS), yang menggunakan kemungkinan untuk

merekomendasikan sebagai indikator tunggal (Reichheld, 2011). Namun, bahkan pendekatan pengukuran ini tidak dapat dianggap sebagai prediktor yang dapat diandalkan untuk perilaku loyalitas pelanggan di masa depan.

3) Perangkap Kesenangan

Studi empiris menunjukkan bahwa efek pengikatan tinggi yang diinginkan hanya terjadi ketika pelanggan sangat puas. Hanya pelanggan yang benar-benar puas yang tetap setia. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya harus memuaskan pelanggan mereka tetapi juga menyenangkan mereka. Namun, jika perusahaan menerima permintaan ini tanpa kritik, mereka mungkin jatuh ke dalam perangkap ekonomi lain. Tidak berarti semua produk dan layanan cocok untuk menempatkan pelanggan dalam keadaan gembira yang sangat emosional. Penting juga untuk mempertimbangkan bahwa atribut kualitas dasar memiliki efek perilaku yang jauh lebih tinggi daripada atribut kesenangan. Bagi pelanggan, pemenuhan tugas inti yang andal dan efektif jauh lebih penting daripada manfaat tambahan yang mengejutkan. Dengan demikian, kepuasan dengan atribut kesenangan tidak dapat mengimbangi ketidakpuasan dengan atribut dasar atau mencegah migrasi.

Dari sudut pandang ekonomi, juga harus dicatat bahwa langkah-langkah untuk menyenangkan pelanggan tidak hanya melibatkan biaya yang cukup besar, tetapi juga meningkatkan tingkat aspirasi pelanggan lagi dan lagi. Strategi pemaksimalan kepuasan yang berfokus pada tujuan kesenangan membutuhkan pelebihan permanen dari harapan pelanggan yang semakin menuntut. Tapi ini hanya dibenarkan jika tindakan tersebut menghasilkan pendapatan tambahan karena peningkatan loyalitas pelanggan yang melebihi peningkatan biaya. Investasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yang sudah puas juga harus lebih menguntungkan daripada investasi potensial untuk mencegah migrasi pelanggan yang tidak puas. Dalam studi mereka tentang 'Return on Quality', misalnya, Rust et al. menemukan bahwa pelanggan yang senang mengartikulasikan niat beli ulang yang tinggi; tetapi "manfaat terbesar diperoleh dari mengubah pelanggan dari tidak

puas menjadi puas, yang mungkin dicapai dengan memecahkan atau menghindari masalah".

4) Perangkap Akuisisi Baru

Jika perusahaan terus kehilangan pelanggan secara besar-besaran meskipun penerapan pengukuran loyalitas dan aktivitas kesenangan, mereka biasanya memperkuat upaya mereka untuk mendapatkan pelanggan baru untuk setidaknya mempertahankan basis pelanggan mereka. Dengan demikian, mereka meningkatkan anggaran iklan dan pemasaran mereka dan pelanggan terpikat menjauh dari pesaing dengan manfaat khusus yang mahal (Ratcliff 2014). Namun, dalam banyak kasus pendekatan ini terbukti menjadi kegagalan strategis karena akuisisi pelanggan baru dikaitkan dengan biaya tinggi, dan pelanggan baru yang diperoleh dengan mahal sering bermigrasi sebelum mereka menjadi menguntungkan. Selain itu, karena keuntungan hanya diberikan kepada pelanggan baru, ini secara de facto ditinggalkannya strategi retensi pelanggan: pelanggan saat ini dan yang sebelumnya puas dirugikan, menjadi tidak puas dan didorong untuk bermigrasi untuk mendapatkan manfaat pelanggan baru dari perusahaan lain. Hanya sedikit perusahaan yang memiliki gagasan realistis tentang sejauh mana akuisisi pelanggan baru semacam ini mendorong migrasi pelanggan yang sudah ada.

Deskripsi kepuasan, niat, kesenangan, dan perangkap akuisisi baru sama sekali tidak menyiratkan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas, komunikasi dari mulut ke mulut yang positif, atau akuisisi pelanggan baru itu sendiri bermasalah. Tujuan utamanya adalah untuk mengenali dan mempertimbangkan risiko, tetapi di atas segalanya untuk mengubah peringkat opsi strategis: prioritas tidak boleh diberikan pada strategi memaksimalkan kepuasan tetapi pada strategi meminimalkan ketidakpuasan.

e. Strategi Meminimalkan Ketidakpuasan: Sering Diabaikan, Tapi Utama

Opsi strategis kedua dari manajemen retensi pelanggan mengikuti jalur yang berbeda. Pencegahan dan penanganan ketidakpuasan pelanggan diprioritaskan di sini; upaya untuk membuat pelanggan yang sudah puas menjadi lebih bahagia adalah yang kedua. Sejumlah argumen mendukung opsi ini.

Bagi banyak perusahaan, meningkatnya perpindahan pelanggan ke perusahaan lain merupakan salah satu masalah manajemen yang paling serius (Shewan 2017). Dalam industri dengan hubungan bisnis kontrak, tingkat churn proporsi pelanggan yang pergi selama periode waktu tertentu berkisar dari 20% hingga lebih dari 60%. Dalam situasi ini, bagi perusahaan yang kurang menarik adalah kepuasan pelanggan mereka yang tersisa, tetapi mengapa pelanggan bermigrasi dan sejauh mana kerugian ini dapat dihindari. Oleh karena itu, perlu dicatat dan dianalisis secara tepat ketidakpuasan pelanggan. Ketidakpuasan adalah salah satu alasan utama pelanggan meninggalkan loyalitas mereka kepada perusahaan dan rentan terhadap tawaran dari pesaing:

1) Tingkat ketidakpuasan yang tinggi tidak muncul karena tidak adanya manfaat tambahan, tetapi karena kekurangan pelayanan inti, tidak terpenuhinya kebutuhan dasar. Dalam kasus ini ada risiko kerugian pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk menemukan cacat kualitas yang dirasakan oleh pelanggan dan menghilangkannya.
2) Ketidakpuasan pelanggan yang disebabkan oleh kekurangan produk atau layanan meningkat secara besar-besaran jika perusahaan tidak menanggapi keluhan atau jawaban pelanggan secara tidak tepat. Ketidakpuasan 'ganda' yang dihasilkan sering menyebabkan migrasi pelanggan langsung.
3) Strategi meminimalkan ketidakpuasan memiliki orientasi defensif, karena bertujuan untuk menghindari churn pelanggan. Namun demikian, ini dapat digambarkan sebagai strategi pertumbuhan. Ini mengamankan 'pertumbuhan yang hilang' karena kehilangan pelanggan, yang jika tidak harus dikompensasi oleh pelanggan baru
4) Selain itu, meminimalkan ketidakpuasan sering terbukti menjadi pilihan yang paling menguntungkan untuk manajemen retensi. Misalnya, Reichheld dan Sasser (1990) menemukan dalam studi empiris mereka bahwa mengurangi pembelotan sebesar 5% meningkatkan keuntungan sebesar 25-85%. Dalam hal ini, tampaknya rasional secara ekonomi untuk memberikan prioritas nomor satu pada strategi meminimalkan ketidakpuasan: untuk mencegah ketidakpuasan dengan jaminan kualitas yang cermat dan untuk mengurangi ketidakpuasan dengan manajemen keluhan yang profesional.

Manajemen keluhan penting untuk menghindari pertumbuhan yang hilang. Namun, dua syarat harus dipenuhi. Pertama, pelanggan yang kesal harus mengartikulasikan ketidakpuasan mereka dalam pengaduan kepada perusahaan. Kedua, manajemen keluhan harus berhasil mengubah ketidakpuasan pelanggan menjadi kepuasan. Kedua syarat tersebut seringkali tidak terpenuhi. Misalnya, hanya 7% pelanggan yang membatalkan kontrak dengan perusahaan asuransi yang bersangkutan mengeluhkan masalah yang dialaminya sebelum bermigrasi. Dan hanya 2% dari pelapor yang 'sangat puas' atau 'sangat puas', sementara 29% menyatakan mereka 'puas' dengan penanganan pengaduan. Sebaliknya, lebih dari dua pertiga (68%) dari mereka kecewa (servmark 2010). Hasil ini menggarisbawahi kebutuhan untuk meminta pelanggan yang kesal untuk menyampaikan keluhan, dan mereka menunjukkan dengan sangat jelas seberapa kuat respons keluhan yang tidak memuaskan dapat memicu churn.

f. Manajemen Keluhan: Meminimalkan Ketidakpuasan, Mencegah Migrasi Pelanggan, Mempertahankan Pelanggan

Manajemen keluhan adalah titik awal kunci untuk mengurangi ketidakpuasan, karena memberikan dua jawaban yang menentukan atas pertanyaan utama tentang strategi retensi pelanggan yang efisien: “Apa yang harus dilakukan untuk memaksimalkan loyalitas pelanggan dalam arti pencegahan kerugian pelanggan?”:

1) Pelanggan yang mengeluh adalah pelanggan yang sangat tidak puas. Mereka mewakili potensi penjualan dan margin kontribusi yang terancam punah secara langsung. Dalam hal ini, mereka juga merupakan kelompok sasaran utama dari setiap strategi retensi pelanggan. Pengadu menemukan diri mereka dalam situasi masalah dan sangat membutuhkan solusi. Jika perusahaan menawarkan solusi ini, mereka menunjukkan bahwa tidak hanya pelanggan, tetapi mereka juga telah menjalin hubungan dan bertanggung jawab. Ini adalah dasar yang sangat baik untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pelanggan dan dengan demikian menciptakan prasyarat bahwa pengadu akan terus menjadi pelanggan, terlepas dari masalah yang dirasakan. Efek loyalitas pelanggan dari manajemen keluhan ini

dicapai dengan kegiatan yang merupakan bagian dari proses manajemen keluhan langsung.

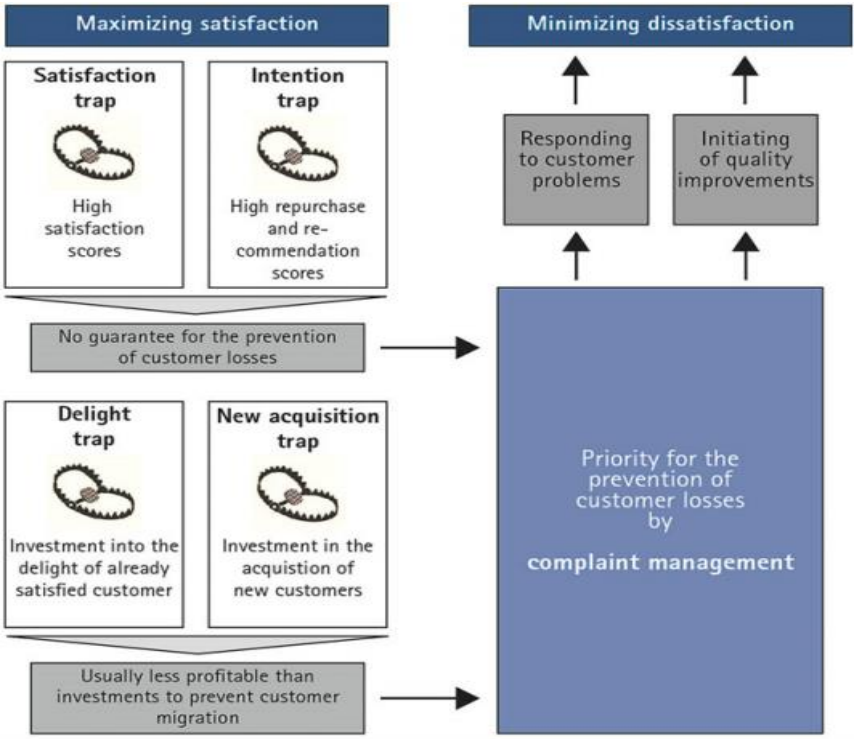
2) Pengaduan berisi informasi konkret tentang kekurangan kualitas yang dianggap serius oleh pelanggan. Informasi ini dapat segera digunakan untuk peningkatan kualitas, yang memastikan bahwa masalah-masalah yang saat ini menyebabkan ketidakpuasan dan kerugian pelanggan tidak akan terjadi di masa depan.

g. Manajemen Keluhan dan Layanan Pelanggan

Di banyak perusahaan, tugas manajemen keluhan diambil alih oleh departemen yang kemudian disebut “Pelayanan Pelanggan”. Karena alasan ini, seringkali tidak jelas apakah istilah-istilah ini memiliki arti yang sama. Kebingungan serupa muncul sehubungan dengan hubungan antara layanan pelanggan dan manajemen hubungan pelanggan, karena departemen ini biasanya melakukan pekerjaan mereka menggunakan perangkat lunak CRM dan mengikuti pemahamannya tentang manajemen hubungan. Untuk memastikan kejelasan dalam kebingungan istilah ini, pertama-tama perbedaan harus dibuat antara bidang kegiatan di satu sisi dan unit organisasi di sisi lain.

1) Bidang Kegiatan dalam CRM, Layanan Pelanggan dan Manajemen Keluhan.

Dalam hal luasnya bidang kegiatan, manajemen hubungan pelanggan, layanan pelanggan dan manajemen keluhan dapat dibedakan berdasarkan jenis dan tingkat tugas masing-masing yang harus diselesaikan.



(**Sumber**: Baran RJ, Galka RJ, 2017)

Gambar 8.3 Pilihan Strategi Memaksimalkan Kepuasan Versus Meminimalkan Ketidakpuasan.

Manajemen hubungan pelanggan adalah totalitas tindakan perusahaan untuk inisiasi, pengembangan, pemeliharaan dan pengamanan yang sistematis, dan bahkan pemutusan dan inisiasi ulang hubungan pelanggan, jika perlu. Manajemen retensi pelanggan berdiri di tengah spektrum aktivitas.

Manajemen keluhan merupakan bagian dari manajemen retensi. Kelompok sasaran kegiatannya adalah pelanggan yang datang ke perusahaan dengan keluhan karena mereka tidak puas.

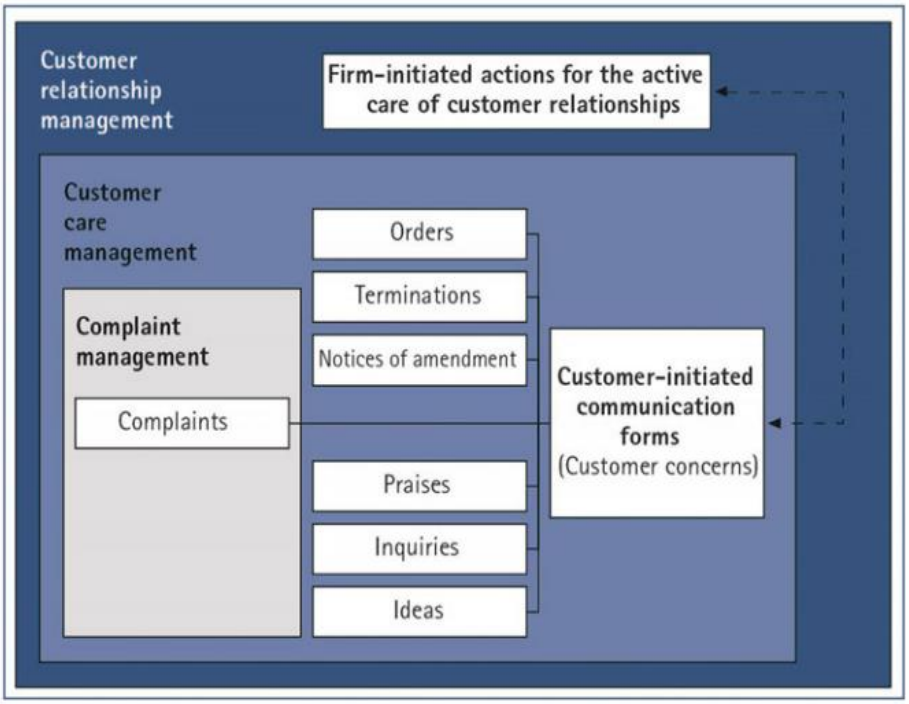
Dengan demikian, manajemen keluhan hanya berkomunikasi dengan kelompok pelanggan yang memiliki keluhan. Inti utamanya adalah komunikasi masuk. Menghubungi pelanggan secara aktif oleh komunikasi keluar perusahaan hanya terjadi sejauh itu berguna dalam memuaskan pengadu. Hal ini berlaku, misalnya, untuk pertanyaan telepon dan untuk balasan menengah dan akhir, serta untuk tindakan dan kontak tindak lanjut.

Dengan demikian, menjadi jelas bahwa manajemen keluhan tidak bertanggung jawab atas semua bentuk komunikasi yang dimulai oleh pelanggan. Pelanggan tidak datang ke perusahaan hanya dengan keluhan, tetapi juga dengan artikulasi lainnya, termasuk terutama pesanan, penghentian, pemberitahuan perubahan, pujian, permintaan, ide, dan saran untuk perbaikan. Pesanan, yang dipahami sebagai pernyataan niat untuk menyelesaikan kontrak penjualan, dan penghentian, dipahami sebagai pernyataan niat untuk mengakhiri hubungan kontraktual, merupakan pernyataan yang mengikat secara hukum dan relevan dengan pembelian di pihak pelanggan. Dalam pemberitahuan amandemen, pelanggan memberi tahu perusahaan tentang perubahan dalam keadaan pribadi mereka yang relevan dengan hubungan bisnis. Sejauh menyangkut pujian, pelanggan mengungkapkan kepuasan mereka dengan produk, layanan, dan tindakan perusahaan, semua atas kemauan mereka sendiri. Selain itu, sering terjadi bahwa mereka meminta informasi yang penting bagi mereka ketika mereka mengajukan pertanyaan atau mendekati perusahaan dengan ide-ide untuk kemungkinan-kemungkinan tertentu untuk perbaikan. Kontak sampah yang tidak memungkinkan organisasi untuk membuat jawaban yang berguna harus dibedakan dari bentuk-bentuk dialog lainnya. Jenis kontak ini mencakup pernyataan yang tidak mengandung kekhawatiran yang dapat dikenali atau yang mengandung provokasi, fitnah, atau ancaman. Tanggapan sebagian besar tidak diperlukan, atau pernyataan ini merupakan kasus untuk departemen hukum.

Penanganan terencana dari semua masalah pelanggan ini merupakan area fungsional layanan pelanggan yang mencakup manajemen keluhan sebagai elemen sentral. Kesamaan layanan pelanggan dan manajemen keluhan adalah perspektif masuk. Dominan di sini adalah konsentrasi pada komunikasi yang diprakarsai oleh pelanggan dan kondisi yang mereka upayakan untuk mencapai komitmen pelanggan, bukan melalui pemasaran produk dan layanan, tetapi melalui penyelesaian masalah yang diajukan oleh pelanggan. Layanan pelanggan, bagaimanapun, memiliki spektrum tugas yang

lebih luas daripada manajemen keluhan, berdasarkan penyertaan semua bentuk artikulasi.

Sehubungan dengan manajemen hubungan pelanggan, layanan pelanggan adalah bagian tertentu. Selain aktivitas layanan pelanggan yang berorientasi ke dalam, CRM mencakup semua tindakan keluar yang diprakarsai oleh perusahaan yang diperlukan untuk konsolidasi, penguatan, penstabilan, pengamanan atau—dalam kasus ekstrem—pembubaran hubungan bisnis. Di sini sekali lagi, fokusnya bukan pada orientasi penjualan tetapi lebih pada tindakan berorientasi perusahaan yang membantu dalam membangun dan mengembangkan lebih lanjut hubungan pelanggan individu. Tindakan tersebut menjamin bahwa perhatian khusus diberikan kepada pelanggan, bahwa mereka secara khusus diberitahu dan bahwa suara mereka akan didengar. **Gambar 8.4** merangkum koneksi ini.



(Sumber: Baran RJ, Galka RJ, 2017)

Gambar 8.4 Manajemen Layanan Pelanggan CRM, Manajemen Keluhan

2) Solusi Organisasi untuk CRM, Layanan Pelanggan, dan Manajemen Keluhan.

Pertanyaan tentang bagaimana tugas CRM, layanan pelanggan, dan manajemen keluhan harus ditetapkan secara organisasi sepenuhnya terlepas dari perbedaan terminologis. Misalnya, mungkin sangat berguna untuk menggabungkan semua tugas terkait keluhan di departemen manajemen keluhan tertentu atau menggabungkan seluruh komunikasi yang dimulai pelanggan dalam unit layanan pelanggan. Ada juga kemungkinan bahwa unit operasional—seperti pusat interaksi pelanggan—tidak hanya akan bertanggung jawab atas aktivitas layanan pelanggan yang terutama terkait dengan masuk, tetapi juga akan melakukan aktivitas keluar dalam lingkup langkah-langkah pemasaran dan penjualan.

4. Peran Manajemen Pengaduan dalam Manajemen Mutu

Bantuan manajemen keluhan dalam stabilisasi hubungan pelanggan yang terancam punah dan akibatnya merupakan elemen mendasar dari jenis manajemen hubungan yang berorientasi pada pelanggan eksternal. Tetapi ini sama sekali tidak berarti bahwa stabilisasi merupakan satu-satunya tujuan pengelolaan pengaduan. Analisis keluhan merupakan dasar penting untuk inisiatif peningkatan kualitas berkelanjutan, yang berarti bahwa manajemen keluhan juga merupakan titik awal yang mendasar untuk manajemen kualitas (Bulsara dan Thakkar 2016). Dalam hal ini, tampaknya wajar saja, bahwa manajemen keluhan merupakan komponen integral dari semua konsep manajemen mutu yang relevan.

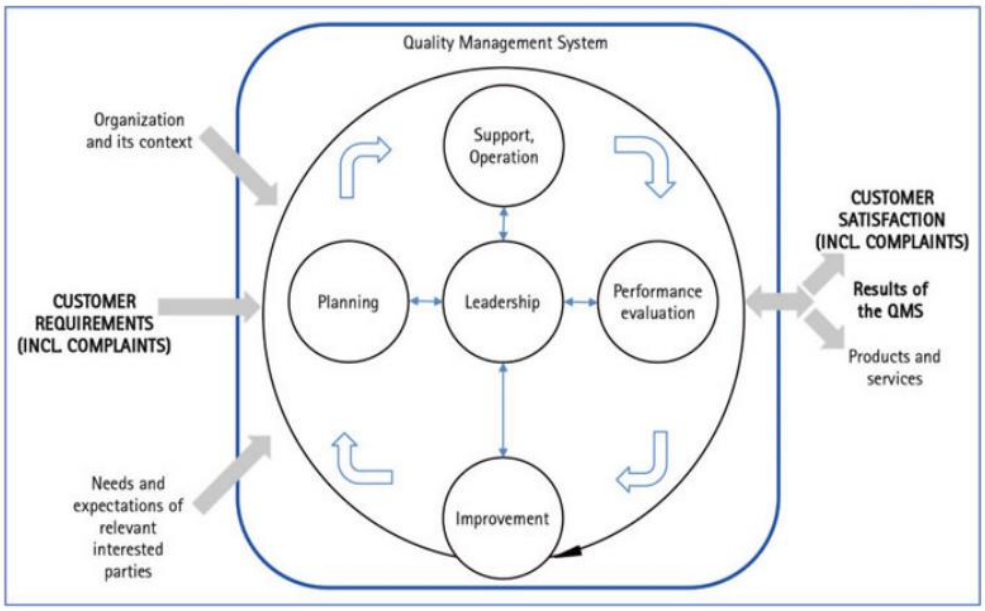
a. Manajemen Pengaduan Dalam Kerangka ISO 9001

Pemahaman yang berorientasi pada pelanggan adalah karakteristik dari “Persyaratan Manajemen Mutu” ISO 9001. Seperti yang dinyatakan dalam pendahuluan, standar ini mempromosikan "pengembangan, penerapan dan peningkatan efektivitas sistem manajemen mutu, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan" (ISO 2015, hlm. vii).

Ini akan dicapai dengan pendekatan proses berdasarkan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*ion), yang menggarisbawahi fokus pelanggan. Persyaratan pelanggan adalah titik awal utama dari proses perencanaan,

dan produk dan layanan sebagai output dari proses nilai tambah dievaluasi oleh pelanggan. Kepuasan mereka adalah ukuran utama kinerja organisasi.

Manajemen keluhan memegang tempat yang sangat penting, baik dalam penentuan kebutuhan pelanggan maupun dalam pengukuran kepuasan pelanggan. Berkenaan dengan persyaratan, perlu untuk mengidentifikasi informasi tentang harapan pelanggan dan keinginan mereka yang diartikulasikan untuk koreksi dan fitur baru, dan untuk memasukkan ini dalam proses perencanaan produk. Mengacu pada evaluasi produk dan layanan, keluhan memberikan bukti yang jelas tentang fakta bahwa harapan pelanggan tidak terpenuhi. Karena keluhan juga berisi deskripsi konkret dari masalah dan saran untuk solusi, keluhan sering memberikan petunjuk yang jauh lebih berharga untuk perumusan kemungkinan perbaikan daripada hasil survei kepuasan pelanggan, yang sebagian besar disajikan sebagai nilai skala rata-rata yang relatif abstrak.



(Sumber: Baran RJ, Galka RJ, 2017)

Gambar 8.5 Proses Pendekatan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001.

Penjelasan lebih lanjut dalam norma memperkuat gagasan orientasi pelanggan dan menggarisbawahi pentingnya keluhan dan manajemen keluhan. Misalnya, sehubungan dengan komunikasi pelanggan, diperlukan untuk mendapatkan “umpan balik pelanggan yang berkaitan dengan produk

dan layanan termasuk keluhan" (ISO 2015, hlm. 10). Dan ketika ketidaksesuaian terjadi "termasuk yang timbul dari keluhan" organisasi harus meninjau dan menganalisis masalah, menentukan penyebabnya dan menerapkan tindakan korektif (ISO 2015, hlm. 19).

b. Manajemen Pengaduan Menurut Standar ISO 10002:2014

Sejak tahun 2005 telah ada standar internasional untuk manajemen keluhan yang berjudul "Manajemen Kualitas Pedoman Kepuasan Pelanggan untuk Penanganan Keluhan di Organisasi" (ISO 2014). Ini adalah standar terpisah yang mendukung tujuan standar internasional 9001 ("Persyaratan Sistem Manajemen Mutu") dan 9004 ("Mengelola keberhasilan organisasi yang berkelanjutan Sebuah pendekatan manajemen mutu" (ISO 2014, 02). Ini mewakili "panduan tentang desain dan implementasi proses penanganan keluhan yang efektif dan efisien untuk semua jenis kegiatan komersial atau non-komersial" (ISO 2014, 01), tanpa maksud untuk memberikan sertifikasi khusus dari manajemen keluhan. Proses yang dijelaskan dalam standar mempromosikan kepuasan dan loyalitas pelanggan dan meningkatkan daya saing perusahaan dengan:

1) Memberikan akses kepada pelapor pengaduan ke proses penanganan pengaduan yang responsive.
2) meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan keluhan secara konsisten, sistematis, dan responsive.
3) Membantu mengidentifikasi dan menghilangkan penyebab keluhan.
4) Mendukung personel dalam meningkatkan keterampilan berorientasi pelanggan mereka.
5) Memberikan dasar tinjauan dan analisis berkelanjutan terhadap proses penanganan pengaduan (ISO 2014, 0.1).

ISO 10002-2014 terdiri dari delapan bagian, di mana istilah-istilah mendasar didefinisikan, prinsip-prinsip panduan dirumuskan, persyaratan pada kerangka organisasi ditentukan dan tugas-tugas yang relevan mengenai penanganan pengaduan, penggunaan informasi pengaduan dan perbaikan berkelanjutan dari sistem manajemen pengaduan dijelaskan. Ini dilengkapi dengan lampiran yang informatif, termasuk petunjuk dan rekomendasi konkret dengan menyajikan, misalnya, formulir khusus yang dapat membantu pengadu untuk memberikan informasi yang relevan atau membantu perusahaan untuk menindaklanjuti pengaduan.

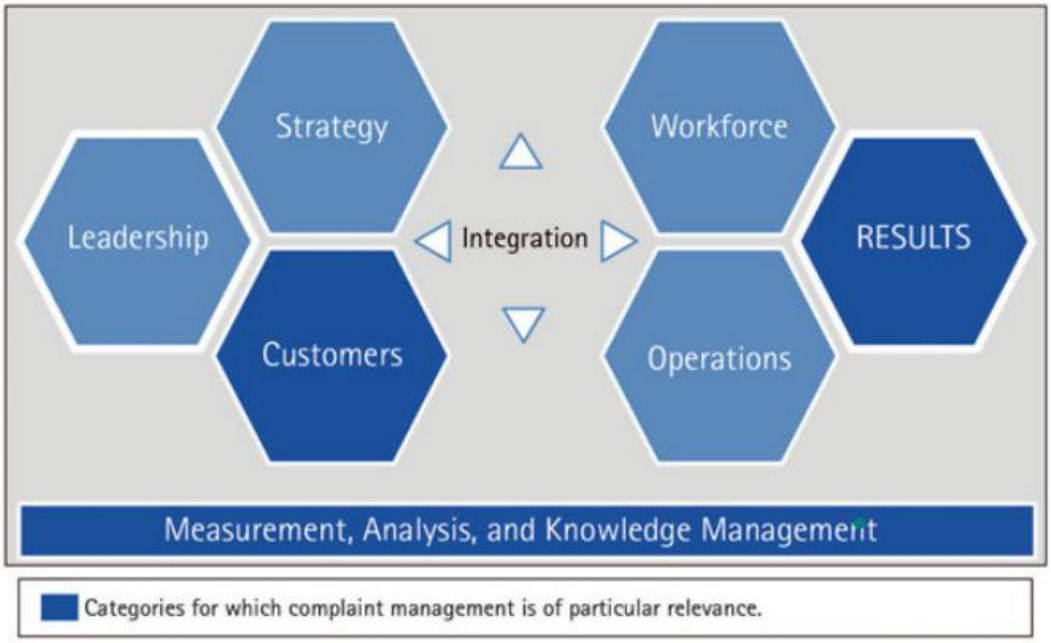
Standar ini memberikan pengantar topik yang berguna. Ini sangat membantu untuk usaha kecil dengan jumlah pelanggan terbatas dan untuk semua orang yang berurusan dengan masalah ini untuk pertama kalinya. Namun, presentasi biasanya sangat singkat dan dirumuskan pada tingkat umum dengan persyaratan rendah untuk kualitas pelaksanaan tugas. Selain itu, beberapa aspek penting diabaikan. Dengan demikian, ISO 10002:2014 hanya dapat diartikan sebagai standar minimum, dan tidak cukup bagi perusahaan yang berjuang untuk sistem manajemen keluhan yang sangat baik.

c. Manajemen Keluhan Dalam Kerangka Keunggulan Bisnis.

Jauh lebih awal daripada sistem manajemen mutu yang sesuai dengan norma ISO 9001, konsep Total Quality Management menekankan pelanggan sebagai unsur orientasi dari perusahaan yang digerakkan oleh kualitas. Tujuan mendasar dari *Total Quality Management* (TQM) terdiri dari membawa perusahaan sesuai dengan harapan pelanggan dan dengan demikian meningkatkan daya saingnya, sehingga tingkat kepuasan dan komitmen pelanggan yang sangat tinggi tercapai sebagai hasil dari kualitas unggul.

TQM Awards seperti Baldrige Award atau mitranya di Eropa, model EFQM, telah bertahun-tahun dipandang sebagai realisasi konseptual yang paling konsisten dari pendekatan Total Quality Management. Pandangan ini terus berlaku, meskipun pengertian kualitas dalam konsep-konsep ini telah banyak digantikan oleh “Business Excellence” untuk sementara.

The Baldrige Excellence Framework menunjukkan bahwa kualitas bukanlah fenomena yang terisolasi, melainkan hanya dapat diimplementasikan dalam kerangka konsep perusahaan yang mencakup semua fungsi dan area. Tujuh kriteria keunggulan kinerja memperjelas hal ini (lihat **Gambar 8.6**): "Kepemimpinan", "Strategi" dan "Pelanggan" mewakili triad kepemimpinan dan menekankan tanggung jawab pemimpin senior untuk arah dan kesuksesan perusahaan. "Tenaga Kerja", "Operasi" dan "Hasil" mewakili triad hasil, menunjukkan bahwa karyawan dan proses utama menyelesaikan pekerjaan organisasi yang menghasilkan hasil bisnis. “Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan” berfungsi sebagai dasar informasi untuk sistem manajemen kinerja. Kata 'integrasi' di tengah menunjukkan bahwa semua elemen model saling terkait (NIST, 2017).



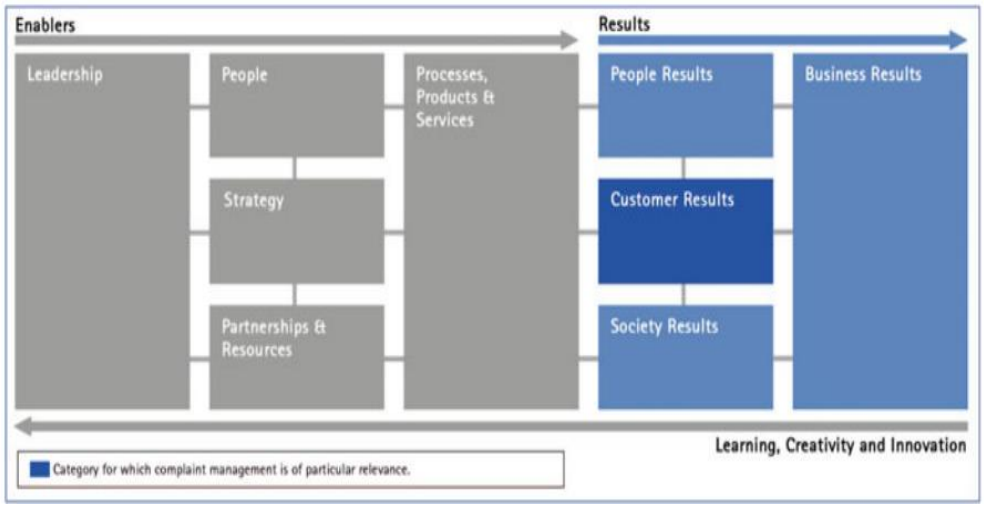
(Sumber: Baran RJ, Galka RJ, 2017)

Gambar 8.6 Relevansi Manajemen Keluhan dalam Sistem Kinerja *Baldrige Excellence Framework*

Pentingnya manajemen pengaduan dalam konteks *Model Baldrige* adalah tinggi. Keluhan sudah ditangani dalam nilai-nilai inti, karena mengurangi keluhan dipandang sebagai bagian penting dari keunggulan yang berfokus pada pelanggan. Ditambahkan ke ini adalah pernyataan bahwa "keberhasilan dalam memulihkan dari cacat, kesalahan layanan, dan kesalahan sangat penting untuk mempertahankan pelanggan dan melibatkan mereka untuk jangka panjang".

Penanganan keluhan pelanggan yang cermat sangat penting untuk kriteria “Konsumen”, “Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan”, dan “Hasil”. Di bagian "Suara Pelanggan" dari kategori "Pelanggan", perusahaan harus menjelaskan bagaimana mereka mendengarkan pelanggan dan menentukan kepuasan dan ketidakpuasan mereka. Di sini, data keluhan yang mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan disebutkan secara eksplisit. Di bagian "Keterlibatan Pelanggan" perusahaan ditanya, antara lain, bagaimana mereka mengelola keluhan, dan Komentar Baldrige menjelaskan tujuannya: "Agregasi keluhan, analisis, dan penentuan akar penyebab harus mengarah pada penghapusan penyebab keluhan yang efektif dan untuk penetapan prioritas untuk perbaikan proses dan produk”. Di

bawah kriteria "Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan" diperlukan, antara lain, untuk menggambarkan bagaimana data suara pelanggan "termasuk data agregat tentang keluhan" dipilih untuk membangun budaya fokus pelanggan. Di bawah sub-kategori "Hasil Pelanggan", organisasi harus memberikan informasi tentang tingkat dan tren kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan saat ini, dan Komentar Kriteria Baldrige mencantumkan keluhan, manajemen keluhan, penyelesaian keluhan yang efektif, dan klaim garansi sebagai data yang relevan.



(Sumber: Baran RJ, Galka RJ, 2017)

Gambar 8.7 Relevansi manajemen keluhan dalam Model Keunggulan EFQM.

Mitra Eropa untuk Baldrige Excellence Framework adalah Model Keunggulan EFQM. Ini didasarkan pada sembilan kriteria, yang membangun sistem terintegrasi: “Kepemimpinan”, “Orang”, “Strategi”, dan “Kemitraan & Sumber Daya” adalah 'kriteria enabler' yang mencakup apa yang dilakukan perusahaan; “Hasil Orang”, “Hasil Pelanggan”, “Hasil Masyarakat” dan “Hasil Bisnis” adalah 'kriteria hasil' yang mencakup apa yang dicapai perusahaan (lihat **Gambar 8.7**).

Keluhan sebagai indikator masalah kualitas dan sebagai masukan pelanggan untuk proses perbaikan juga berperan dalam model ini. 'Menambah Nilai bagi Pelanggan' termasuk dalam konsep dasar; dan salah satu prinsip di sini adalah: organisasi yang sangat baik terus-menerus "memantau dan meninjau pengalaman dan persepsi pelanggan mereka

dan menanggapi dengan tepat setiap umpan balik" (EFQM, 2012). Disebutkan secara eksplisit adalah keluhan dalam kategori “Hasil Pelanggan”. Di sini keluhan dicantumkan sebagai sumber wawasan tentang perspektif pelanggan terhadap organisasi dan manajemen keluhan sebagai ukuran untuk memantau, memahami, dan meningkatkan kinerja perusahaan (EFQM, 2012).

Pada dasarnya, *Feedback* pelanggan yang kritis mempengaruhi semua elemen model. Eksekutif perlu menangani masalah pelanggan dengan serius; keputusan strategis harus didasarkan pada pengetahuan tentang kebutuhan dan persyaratan pelanggan; karyawan harus memahami perspektif pelanggan; kemitraan, sumber daya dan proses harus dikelola untuk menciptakan nilai optimal bagi pelanggan, dan semua kategori hasil sangat dipengaruhi oleh seberapa baik persyaratan ini dipenuhi. Hal ini menggarisbawahi pentingnya strategis pengelolaan pengaduan.

Menetapkan target dan hasil yang dimaksud memastikan bahwa perusahaan terlibat dalam evaluasi reguler, secara konsisten menggunakan pertanyaan atau pernyataan yang sama, dan melakukan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi tujuannya. Gagal untuk bertemu dengan target tempat peningkatan tekanan pada organisasi untuk menganalisis dan mengatasi masalah. Misalnya, mengenai kepuasan lengkap dengan layanan referensi virtual, manajer dapat mengidentifikasi mengapa perusahaan tidak dapat memenuhi salah satu dari target 2 persen, dan mereka harus melakukan tindakan korektif untuk memenuhi atau melebihi target berikutnya dan untuk mencapai hasil akhir: meningkat 10 persen setelah lima tahun. Tak perlu dikatakan lagi, perusahaan harus menggunakan metode pengumpulan data yang ketat untuk memastikan bahwa kegagalan untuk memenuhi target bukan karena kesalahan yang dilakukan dalam melakukan penelitian.

Kualitas layanan cenderung fokus pada harapan, pernyataan tepat yang harus dipersyaratkan oleh perusahaan untuk memberi prioritas tinggi jika pelanggan menemukan kepuasan. Kepuasan, di sisi lain, kurang berfokus pada pernyataan spesifik dan mencoba mengukur bagaimana pelanggan berada di perusahaan atau layanan tertentu. Ini mungkin bersifat transaksi. Namun, harus diingat bahwa, tanpa kata-kata konsisten

pertanyaan dan pengumpulan data terus menerus pada interval reguler, tidak mungkin memantau kepuasan dari waktu ke waktu. Dengan kualitas dan kepuasan layanan, masalah utama tidak begitu banyak skor yang diperdagangkan; Sebaliknya, poin penting adalah bagaimana perusahaan dan mereka yang menyediakan layanan menggunakan hasil untuk perbaikan.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Jelaskan pendapat anda mengapa keluhan pelanggan merupakan tantangan bagi perusahaan?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *Customer Relationship Management* (CRM)?
3. Jelaskan *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Manajemen Pengaduan?
4. Sebutkan dan jelaskan perangkap strategi memaksimalkan kepuasan?
5. Jelaskan Peranan manajemen pengaduan dalam manajemen mutu?

D. DAFTAR PUSTAKA

Baran RJ, Galka RJ (2017) *Customer relationship management*, 2nd edn. Routledge, New York

Bose K, Bansal HS (2001) *Regain management: issues and strategies*. In: Sheth JN, Parvatiyar A, Shainesh G (eds) *Customer relationship management: emerging concepts, tools, and applications*. McGraw-Hill Education, New Delhi, pp 63–70

Bulsara M, Thakkar H (2016) *Customer feedback-based product improvement: a case study. Productivity* 56(4):107–115

Butscher SA (2016) *Customer loyalty programmes and clubs, 2nd edn*. Routledge, London

Chiturri R et al (2008) *Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits*. J Mark 72 (3):48–63

EFQM (2012) *EFQM excellence model 2013. Kindle Edition*

ISO (2015) ISO 9001:2015 (E), *quality management systems—requirements, 5th edn*. ISO, Geneva

Linder A et al (2014) *Technical complaint management from a quality perspective. Total Qual Manag Bus Excel* 25(7/8):865–875

PERTEMUAN 9

PENERIMAAN KELUHAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Proses Penerimaan Keluhan, Dokumentasi Informasi Klaim, Kategori Informasi Keluhan, Bentuk Dokumentasi, Memastikan Kualitas Informasi yang Dikumpulkan dari Keluhan”**.**

B. URAIAN MATERI

1. Proses Penerimaan Keluhan

Penerimaan keluhan di dalam perusahaan harus diatur. Struktur tanggung jawab yang jelas harus ditetapkan, dan anggota yang harus menerima keluhan selama kontak mereka harus siap menghadapi situasi yang akan mereka hadapi.

a. Pengalaman Penting dari Kontak Awal

Bagi pelanggan yang mengeluh kepada perusahaan setelah mengalami pengalaman yang mengecewakan dengan suatu produk, kontak awal dengan perusahaan yang terjadi selama perumusan keluhan mereka seringkali merupakan pengalaman yang krusial. Bergantung pada apakah mereka mengalami simpati atau ketidakpedulian dan penolakan, ketidakpuasan mereka yang nyata akan berkurang atau meningkat ke tingkat yang substansial.

Dari survei kepuasan terkait layanan, diketahui bahwa situasi kontak hulu berdampak pada persepsi kontak hilir (Stauss dan Seidel 2006). Oleh karena itu, pengalaman kontak keluhan awal mempengaruhi persepsi pelanggan tentang titik kontak manajemen keluhan tambahan ada dinamika kepuasan dalam menangani keluhan.

Mengingat pentingnya kontak awal ini, semua karyawan yang menerima keluhan secara langsung atau melalui telepon menghadapi tantangan khusus. Mereka dihadapkan pada tugas mendengarkan klien secara simpatik, berusaha menenangkan situasi dan secara objektif menjelaskan kejadian yang digambarkan. Selain itu, mereka harus mencoba menyelesaikan masalah dengan segera, jika memungkinkan, tetapi paling tidak, mereka harus memulai proses yang tepat untuk menangani keluhan.

b. Prinsip kepemilikan klaim

Pertama, tanggung jawab yang ada pada karyawan yang menjadi sasaran pengaduan harus diperjelas. Di sinilah prinsip kepemilikan klaim membuktikan dirinya. Menurut prinsip ini, orang di perusahaan yang pertama kali diberitahu oleh pelanggan tentang suatu masalah atau yang pertama mengetahui masalah pelanggan bertanggung jawab sejak saat itu untuk mengenali, mendokumentasikan, dan memproses masalah ini sebagai keluhan. Akibatnya, orang tersebut telah memperoleh "kepemilikan" klaim.

Pemegang klaim kemudian ditugaskan untuk segera menyelesaikan masalah, jika itu termasuk dalam bidang kompetensi profesional mereka, atau membawa karyawan lain yang memiliki pengalaman dan wewenang untuk membuat keputusan yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Konsep kepemilikan klaim telah diterapkan secara mengesankan oleh jaringan hotel "The Ritz-Carlton". Ini secara tegas berlabuh dalam "Nilai-Nilai Ritz-Carlton," sebuah sinopsis dari pedoman yang paling relevan dengan perilaku karyawan yang diharapkan. Salah satu nilai mengatakan “Saya memiliki dan segera menyelesaikan masalah tamu” (Michelli 2008, hlm. 110). Semua karyawan yang menerima keluhan kemudian menjadi “pemilik” masalah dan bertanggung jawab atas solusi yang lengkap dan cepat untuk masalah tersebut. Dengan cara ini, hotel bertujuan untuk mencapai tujuan menyelesaikan semua keluhan tamu sebelum keberangkatan mereka dan mengubah pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan yang antusias lagi.

Aspek penting dari prinsip kepemilikan klaim menyangkut pertanyaan tentang berapa lama "kepemilikan klaim" harus dipertahankan. Untuk keluhan yang timbul dalam rangka interaksi layanan kontak yang intensif (misalnya menginap di hotel, kunjungan ke restoran atau kunjungan ke bank), serta untuk keluhan (produk), yang dapat segera diselesaikan selama kontak langsung dengan pelanggan, kepemilikan klaim berlangsung sampai masalah diselesaikan. Di sisi lain, untuk klaim yang tidak dapat diselesaikan segera dan yang melibatkan prosedur perawatan yang sesuai, "pemegang klaim" berakhir ketika klaim diproses lebih lanjut oleh "pemegang klaim". Ini juga berlaku untuk kasus di mana pelanggan menyampaikan keluhan

mereka secara tertulis, melalui telepon, atau secara langsung kepada rekanan yang tidak “benar-benar” bertanggung jawab.

Penting bahwa setiap orang di perusahaan merasa berkewajiban untuk menerima masalah pelanggan dan mengurus apa pun yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Ini berarti, dalam kasus pengaduan lisan atau telepon, misalnya, karyawan yang menerima pengaduan itu sendiri menghubungi kantor yang bertanggung jawab dan mengatur panggilan balik. Pengaduan tertulis harus segera diteruskan ke departemen manajemen pengaduan, terlepas dari penerimanya. Sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan mengambil inisiatif dan menghubungi pelanggan sehingga pengadu tidak perlu berusaha mencari penghubung yang bertanggung jawab. Prasyarat penting untuk mewujudkan prinsip ini adalah bahwa semua karyawan mendapat informasi yang akurat tentang proses pengaduan dan tanggung jawab di dalam perusahaan.

Terkait erat dengan prinsip "kepemilikan pengaduan" adalah desentralisasi wewenang pengambilan keputusan kepada karyawan yang berpartisipasi dalam kontak pelanggan ("Pemberdayaan"). Setiap anggota Ritz Carlton, misalnya, dapat menghabiskan hingga $2.000 sehari untuk menenangkan tamu yang mengeluh tanpa meminta izin supervisor.

c. Proses Penerimaan Pengaduan

Pelanggan tidak selalu memilih saluran yang dituju oleh perusahaan saat melakukan pengaduan. Oleh karena itu, kontrol yang jelas untuk proses entri pengaduan yaitu, untuk jalur yang harus diikuti oleh pengaduan yang tidak ditujukan ke posisi yang bertanggung jawab (misalnya, departemen layanan pelanggan) diperlukan.

Dalam konteks mengarahkan penanganan pengaduan yang konsisten dan tepat waktu, perlu dicatat bahwa semua pengaduan harus terlebih dahulu diserahkan kepada orang yang bertanggung jawab dan, setelah itu, prosedur pemrosesan harus dikoordinasikan sehubungan dengan isi dan waktu. Hal ini mengharuskan semua karyawan perusahaan diberitahu tentang di mana tanggung jawab pusat berada, dan terutama mereka yang berada di departemen surat masuk harus dilatih untuk mengenali surat pengaduan. Untuk keluhan yang diterima melalui email atau formulir web, penugasan ke tim atau karyawan yang bertanggung jawab dapat dikontrol dan diotomatisasi dengan perangkat lunak.

2. Dokumentasi Informasi Klaim

Pada fase kontak awal, tidak hanya penting untuk berperilaku sesuai dengan situasi pelanggan yang tidak puas; sebaliknya, semua informasi yang relevan tentang kasus pengaduan harus didokumentasikan. Kriteria umum untuk dokumentasi pengaduan akan disajikan di bawah ini (Bagian a), setelah itu isi dasar dokumentasi dan kemungkinan cara penataannya akan dibahas (Bagian b).

a. Kriteria Dokumentasi Klaim

Tiga kriteria utama pendokumentasian informasi yang terdapat dalam pengaduan adalah kelengkapan, struktur yang baik dan kecepatan.

1) Integritas.

Sangat penting bahwa semua informasi yang relevan tentang keluhan dicatat. Fokus di sini adalah pada informasi tentang pelapor, pengalaman yang mereka miliki sebagai pelanggan yang memunculkan komplain, dan objek komplain. Selain itu, informasi penting untuk pemrosesan yang cepat, berorientasi pelanggan dan penyelesaian keluhan harus didokumentasikan secara menyeluruh selama proses penerimaan. Informasi tentang tindakan yang diambil oleh perusahaan selama kontak awal dengan pelanggan juga harus dicatat. Sebenarnya, informasi ini bersifat dokumenter, tetapi juga menjadi dasar untuk analisis lebih lanjut tentang pengendalian manajemen pengaduan.

2) Struktur Kategori Dokumentasi yang Baik.

Kriteria pelaporan terstruktur dari masalah pelanggan mengharuskan informasi dalam keluhan ditangkap dalam struktur konten logis tertentu, untuk memastikan bahwa semua informasi penting benar-benar didokumentasikan. Juga harus dipastikan bahwa cara pelanggan menceritakan kisahnya dapat dengan mudah diikuti dan mereka sesedikit mungkin terganggu selama akun mereka. Oleh karena itu, bentuk perangkat lunak dan topeng yang digunakan harus memungkinkan akses mudah ke kriteria dokumentasi.

3) Kecepatan.

Penting untuk memastikan bahwa perekaman informasi yang lengkap berlangsung dengan cepat ketika dokumentasi keluhan terjadi selama kontak langsung antara pelanggan dan rekanan, yang diperlukan untuk alasan efisiensi. Selain itu, bagaimanapun, harus diakui bahwa situasi di mana keluhan dibuat sangat sensitif, dan pelanggan tidak diharapkan melalui proses yang rumit dan memakan waktu.

b. Konten Dokumentasi Dasar

Sebagai prinsip dasar, kita dapat membedakan antara informasi tentang isi pengaduan dan informasi tentang penanganan pengaduan. Informasi tentang isi pengaduan terkait dengan kejadian pengaduan yang dialami oleh pelanggan dan memberikan jawaban atas pertanyaan: "Kepada siapa terjadi masalah dengan objek yang mana?" Oleh karena itu, informasi tentang isi pengaduan dapat dibagi lagi menjadi informasi tentang pelapor, masalah pengaduan, dan objek pengaduan.

Informasi penanganan pengaduan tidak mengacu pada kejadian yang dijelaskan dalam pengaduan, melainkan proses penanganan pengaduan internal. Informasi ini memberikan jawaban atas pertanyaan: "Bagaimana pengaduan diterima, diproses dan diselesaikan?" Akibatnya, penerimaan klaim, pemrosesan klaim, dan reaksi terhadap klaim harus dibedakan di sini.

Untuk pencatatan dan penyimpanan semua jenis informasi pengaduan, umumnya perlu untuk memastikan bahwa peraturan perlindungan data hukum dipatuhi.

1) Informasi tentang isi keluhan.

Memberikan gambaran tentang rincian informasi dan karakteristik individu dari informasi tentang isi keluhan. Informasi pelapor:

a) Identitas pelapor: Perincian tentang orang/organisasi pelapor, aksesibilitas pelapor, elanggan internal atau eksternal.
b) Peran pelapor dalam proses pelaporan
c) Tingkat gangguan dan konsekuensi perilaku: Tingkat gangguan dan usulan tindakan atau konsekuensi perilaku

Informasi masalah keluhan:

a) Jenis masalah
b) Kondisi yang tepat dari insiden keluhan: Unit organisasi yang terpengaruh, tanggal terjadinya masalah, situasi insiden tertentu

c) Penyebab masalah

d) Keluhan awal atau kemudian

Informasi objek keluhan:

a) Produk dan/atau jasa

b) Aspek pemasaran

c) Perilaku sosial politik

2) Informasi Pengadu

Informasi pelapor menyangkut identitas pelapor, peran mereka dalam proses pengaduan, dan konsekuensi yang telah mereka pertimbangkan untuk perilaku mereka di masa depan dalam hubungan bisnis, berdasarkan munculnya masalah. Dalam konteks dokumentasi pengaduan, data orang yang melaporkan masalah tersebut kepada perusahaan adalah informasi pertama yang harus dicatat.

a) Orang-Orang.

Rincian spesifik apa pun tentang orang dan/atau organisasi pelapor yang berguna untuk memproses, menyelesaikan, dan menganalisis pengaduan itu sendiri termasuk dalam kategori ini. Rincian penting termasuk nama pelanggan, nomor pelanggan mereka (jika tersedia), afiliasi mereka dengan kelompok pelanggan tertentu atau lini bisnis (misalnya pelanggan individu atau korporat, keanggotaan dalam kelompok pelanggan pilihan) dan informasi pribadi lainnya, seperti tanggal kelahiran.

b) Aksesibilitas

Selain itu, alamat pelanggan, serta nomor telepon/faks dan alamat email yang dapat dihubungi, harus didaftarkan. Berkenaan dengan pengaduan dalam hubungan bisnis-ke-bisnis, perpanjangan pengadu harus dikenakan biaya untuk memastikan komunikasi bebas masalah selama pemrosesan pengaduan. Ini juga membantu untuk mencatat saat-saat ketika pelanggan mereka dapat dihubungi di masing-masing alamat atau nomor sehingga dapat segera dihubungi jika diperlukan pertanyaan lebih lanjut.

c) Pelanggan internal atau eksternal

Sebagian besar pelapor bukanlah anggota perusahaan itu sendiri, melainkan pelanggan yang membeli produk atau jasa perusahaan di pasar (pelanggan eksternal). Namun, dalam beberapa tahun

terakhir, semakin banyak proses internal yang dimodelkan sebagai hubungan pelanggan-pemasok dan diimplementasikan menggunakan standar kinerja internal. Di perusahaan manufaktur, misalnya, departemen produksi mungkin menjadi pelanggan (internal) departemen penelitian dan pengembangan dan mengevaluasi kinerjanya terhadap tujuan kualitas, biaya, dan waktu tunggu yang ditentukan. Semakin kuat prinsip orientasi pelanggan internal dipertahankan dan diterapkan dengan bantuan standar kinerja internal dan perjanjian tingkat layanan, semakin banyak peningkatan keluhan pelanggan internal dapat diharapkan. Untuk itu, maka harus ada cara untuk mengidentifikasi pelapor sebagai pelanggan internal selama proses penerimaan pengaduan, sehingga rutinitas pemrosesan yang telah dikembangkan khusus untuk kasus tersebut dapat dimulai.

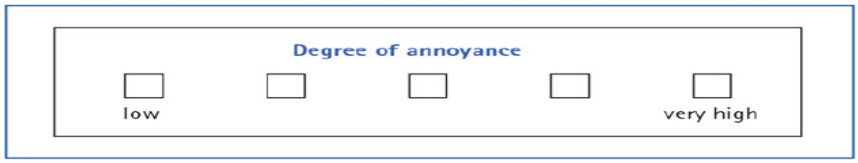
d) Hubungan dengan kejadian pengaduan

Sebagai aturan, orang yang membuat pengaduan adalah orang yang sama yang benar-benar terpengaruh oleh masalah tersebut. Namun terkadang, pengaduan diajukan secara tidak langsung, misalnya ketika seorang anak datang ke perusahaan atas nama ibunya atau ketika pengacara mendekati perusahaan atas nama klien mereka. Dalam kasus seperti ini, nama dan informasi kontak orang yang mengajukan pengaduan, serta orang yang benar-benar terkena dampak masalah, harus dicatat. Komunikasi selama prosedur pemrosesan secara alami terjadi dengan pelapor; namun, mungkin disarankan untuk menghubungi orang yang terkena dampak juga, untuk meminta maaf secara langsung, misalnya.

e) Tingkat Gangguan

Untuk bereaksi dengan tepat, untuk memperkirakan risiko kehilangan pelanggan dan untuk mendapatkan dasar informasi untuk memprioritaskan tindakan korektif yang mungkin diperlukan, perlu untuk menentukan pentingnya pelanggan yang tidak puas terkait dengan insiden tersebut. dalam pertanyaan. Hal ini dapat terjadi selama penerimaan pengaduan ketika pengadu menggunakan kata-kata yang mereka pilih untuk mengungkapkan tingkat kekesalan mereka tentang masalah tersebut. Contoh

tipikalnya adalah sebagai berikut: “Hal semacam itu kadang-kadang terjadi, tapi saya harap ini tidak akan muncul lagi di masa depan!” atau "Saya marah!". Untuk memfasilitasi analisis selanjutnya, masuk akal untuk menggunakan skala gangguan dan untuk menetapkan nilai skala yang paling tepat untuk masing-masing verbalisasi yang digunakan oleh pelanggan (lihat **Gambar 9.1**). Penetapan nilai ini menuntut tingkat empati yang tinggi dari karyawan yang menerima keluhan, karena mereka harus melakukan evaluasi sendiri dan tidak dapat meminta pelanggan untuk melakukannya. Salah satu alternatifnya adalah memasukkan skala kekesalan dalam survei kepuasan dan meminta pelanggan yang mengeluh untuk menunjukkan tingkat kekesalan mereka sendiri. Skala seperti itu juga dapat diintegrasikan ke dalam formulir web pengaduan.



Sumber: *Effective Complaint Management*, 2019)

Gambar 9.1 Skala Untuk Mencatat Tingkat Kepuasan Pelanggan

f) Usulan untuk Bertindak atau Konsekuensi Perilaku.

Ada beberapa usulan masa depan untuk bertindak yang dapat ditarik dari pernyataan pelanggan. Di sisi lain, pelanggan dapat membuat ancaman terkait dengan hubungan bisnis (“Anda tidak akan melihat saya di sini lagi!”). Di sisi lain, mereka mungkin mengumumkan niat mereka untuk melakukan kegiatan lain yang dengannya mereka mencoba untuk menuntut hak-hak mereka – misalnya, membawa mereka ke media atau organisasi hak-hak konsumen, serta melaporkan kejadian di media sosial. Mungkin juga mereka menunjukkan keputusan dan konsekuensi yang telah terjadi (“Itu sebabnya saya bilang begitu”).

3) Informasi Masalah Klaim

Informasi klaim masalah berkaitan dengan jenis masalah, kondisi yang tepat dari kejadian keluhan (lokasi, waktu, aspek situasional), penyebab

masalah dan klasifikasi keluhan sebagai keluhan pertama atau keluhan berikutnya.

a) Jenis Masalah

Dokumentasi masalah yang akurat yang mewakili konten sebenarnya dari klaim sangat penting untuk keberhasilan pemenuhan tugas manajemen klaim. Setiap kesalahan individu harus ditetapkan ke salah satu objek klaim yang ditentukan (misalnya, untuk produk atau layanan) selama fase penerimaan klaim dari setiap kasus tertentu.

b) Kondisi Insiden

Pengaduan yang akurat untuk mendapatkan penjelasan yang akurat tentang keadaan, analisis kausal yang lebih mendalam dan penilaian yang berbeda dari frekuensi masalah, lokasi insiden atau unit organisasi yang terkena dampak harus dicatat. Hal ini terutama diperlukan dalam kasus perusahaan yang terorganisir secara desentralisasi dengan beberapa lokasi bisnis (misalnya kantor cabang atau mitra waralaba). Jika keluhan tentang perilaku bermusuhan oleh karyawan lebih umum di cabang tertentu, diskusi tentang mengatasi penyebab permusuhan dan menghilangkan masalah dapat diadakan dengan unit organisasi tertentu.

c) Penyebab masalah.

Jika deskripsi masalah pelanggan berisi pernyataan atau spekulasi tentang kemungkinan penyebab masalah, deskripsi tersebut harus dicatat karena mungkin berisi indikasi penting untuk proses peninjauan internal lebih lanjut.

d) Pengaduan Awal atau Tindak Lanjut

Sering terjadi bahwa pelanggan yang mengajukan pengaduan harus menyampaikan masalah tersebut beberapa kali dan, dalam melakukannya, mengungkapkan kekesalan mereka tentang aspek-aspek tertentu dari prosedur penerimaan dan pemrosesan pengaduan. Ketidakpuasan awal yang mereka miliki berdasarkan masalah sebenarnya kemudian meningkat sebagai akibat dari penanganan keluhan mereka yang tidak memuaskan. Karena kesalahan penanganan ini mewakili lebih banyak alasan untuk keluhan, penting untuk membedakan antara keluhan awal dan

keluhan lanjutan. Meskipun keluhan awal berkaitan dengan masalah tertentu dengan produk atau layanan, keluhan lanjutan selalu merupakan keluhan tentang bagaimana keluhan awal ditangani

4) Informasi Penanganan Pengaduan

Informasi penanganan pengaduan tidak berasal dari deskripsi kasus, tetapi lebih berkaitan dengan penanganan internal penerimaan, pemrosesan dan tanggapan pengaduan.

Tabel 9.1 Informasi Penanganan Pengaduan

Jenis Informasi	Informasi Penerimaan Klaim
Informasi penerimaan klaim	1. Waktu penerimaan a. Tanggal artikulasi b. Waktu penerimaan di perusahaan c. Waktu penerimaan dalam manajemen keluhan d. Tanggal registrasi 2. Bagian keluhan 3. Karyawan menerima keluhan 4. Alamat pengaduan
Informasi proses klaim	1. Prosedur pemrosesan 2. Tanggung jawab untuk memproses 3. Langkah-langkah pemrosesan
Informasi reaksi keluhan	1. Aspek penting untuk respons perusahaan a. Harapan pelanggan mengenai tanggapan b. Klasifikasi klaim sebagai jaminan atau kasus itikad baik c. Urgensi reaksi 2. Informasi reaksi perusahaan a. Janji kepada penggugat b.Diterapkan pemecahan masalah/pembayar kompensasi

(**Sumber:** *Effective Complaint Management*, 2019)

Sejauh menyangkut penerimaan pengaduan, informasi yang paling relevan adalah waktu penerimaan, saluran pengaduan yang dipilih oleh pelanggan, orang atau departemen yang menerima pengaduan, dan penerima khusus pengaduan. Sehubungan dengan pemrosesan klaim, sangat penting untuk mencatat data tentang prosedur pemrosesan yang dimulai, tanggung jawab pemrosesan, dan langkah-langkah pemrosesan yang telah diperkenalkan. Berkaitan dengan reaksi atas pengaduan tersebut, implikasi terhadap penyelesaian masalah menjadi sangat penting. Ini termasuk harapan pelanggan dari respon perusahaan, klasifikasi sebagai kasus jaminan atau niat baik, dan urgensi reaksi.

Selain itu, perlu mengumpulkan informasi tentang komitmen yang dibuat kepada pelanggan dan solusi dari masalah yang benar-benar dilakukan. Semua informasi ini harus terus diperbarui selama proses penanganan pengaduan sampai prosedur selesai.

5) Informasi Penerimaan Keluhan

Informasi penerimaan keluhan mendokumentasikan waktu penerimaan keluhan dari berbagai perspektif, saluran pengaduan yang dipilih oleh pelapor, karyawan yang menerima pengaduan, dan penerima yang dipilih oleh pelapor.

a) Waktu penerimaan

Tanggal penerimaan pengaduan di perusahaan merupakan titik dasar dalam hal penyelesaian pengaduan. Sejak itu, perusahaan menyadari bahwa mereka memiliki pelanggan yang tidak puas yang menunggu jawaban dan solusi untuk masalah mereka.

b) Saluran pengaduan

Untuk setiap pengaduan, saluran komunikasi yang dipilih oleh pelanggan harus didaftarkan (secara langsung, tertulis, melalui telepon). Di satu sisi, indikasi tentang jenis tanggapan yang mungkin diinginkan oleh pelapor dapat diambil dari informasi di atas; di sisi lain, keakraban dan penerimaan saluran pengaduan yang sudah ada diverifikasi.

c) Karyawan yang Menerima Pengaduan

Karyawan yang menerima pengaduan adalah yang pertama kali diberitahu oleh pelanggan tentang ketidakpuasannya. Nama karyawan ini harus didokumentasikan sehingga orang pertama yang berbicara dengan pelanggan dapat menerima pertanyaan lanjutan jika ada sesuatu dalam kasus keluhan yang tidak jelas, atau agar karyawan dapat segera ditunjuk sebagai mitra kontak jika terjadi tambahan pertanyaan oleh pelanggan.

d) Penerima Keluhan

Pelanggan yang tidak puas mengarahkan keluhan mereka kepada perusahaan secara umum atau menyebutkan orang atau departemen tertentu sebagai penerima. Informasi ini penting untuk memantau penggunaan saluran masukan pengaduan. Jika pengadu sering memilih saluran pengaduan yang tidak dimaksudkan oleh

perusahaan, ini merupakan indikasi fakta bahwa saluran yang ada tidak cukup dikenal oleh pelanggan atau tidak memadai.

6) Informasi Pemrosesan Keluhan

Informasi pemrosesan pengaduan mencakup informasi tentang prosedur pemrosesan yang dipicu oleh insiden pengaduan dan pekerja kasus pengaduan, serta informasi spesifik tentang langkah-langkah pemrosesan individu.

a) Prosedur pemrosesan

Berbagai prosedur pemrosesan ditentukan tergantung pada objek pengaduan, jenis masalah dan urgensi reaksi. Karyawan yang mengajukan keluhan harus mencatat prosedur pemrosesan mana yang mereka mulai dan kepada orang atau departemen mana mereka merujuk kasus tersebut. Informasi ini diperlukan untuk memantau dan mengoptimalkan pemrosesan klaim.

b) Tanggung jawab pemrosesan

Untuk kasus-kasus keluhan yang tidak dapat diselesaikan selama kontak langsung awal dengan pelanggan, karyawan yang bertanggung jawab harus ditentukan dalam fase penerimaan keluhan. Orang yang menerima pengaduan kemudian harus mencatat nama anggota yang bertanggung jawab dan pada saat yang sama meneruskan kasus pengaduan secara langsung kepada orang tersebut.

c) Langkah Pemrosesan

Jika langkah pemrosesan diperkenalkan atau dilakukan selama proses penerimaan, langkah-langkah ini harus didokumentasikan sehingga transparansi dalam pemrosesan dipertahankan setiap saat.

7) Informasi Reaksi Pengaduan

Informasi Complaint-Reaction mengacu pada petunjuk untuk menanggapi keputusan dan informasi tentang solusi untuk masalah yang dijanjikan atau benar-benar dilaksanakan oleh perusahaan.

a) Informasi tentang aspek-aspek penting untuk keputusan tanggapan.

Jika aspek-aspek tertentu yang akan penting bagi tanggapan perusahaan diketahui selama penerimaan pengaduan, hal itu harus didokumentasikan pada saat ini. Hal-hal berikut ini termasuk dalam

kelompok ini pada tingkat kepentingan yang semakin meningkat: Harapan pelanggan mengenai reaksi perusahaan, klasifikasi pengaduan sebagai kasus jaminan atau niat baik, dan urgensi reaksi.

b) Harapan Pelanggan untuk Tanggapan.

Pengadu sering mengaitkan deskripsi masalah mereka dengan gagasan spesifik tentang penyelesaian masalah atau perbaikan yang mereka inginkan. Harapan-harapan ini harus dicatat selama proses penerimaan, karena mereka memfasilitasi pencarian perusahaan untuk suatu tanggapan yang berorientasi pada kebutuhan.

c) Klasifikasi Klaim sebagai Kasus Garansi atau *Goodwill*.

Untuk alasan legalitas dan teknik proses, juga harus didaftarkan pada saat penerimaan klaim, jika itu adalah kasus garansi atau goodwill. Jika sudah jelas kasus garansi, maka solusi masalah sesuai panduan garansi sudah diputuskan, sehingga langkah-langkah pemrosesan yang diperlukan dapat segera dilakukan. Jika terbukti bahwa masa garansi baru saja kedaluwarsa atau pemulihan niat baik berlaku karena alasan lain, ini juga harus didokumentasikan untuk memperkenalkan rutinitas pemrosesan yang sesuai.

d) Urgensi untuk Bereaksi

Pada dasarnya, semua keluhan pelanggan sama pentingnya bagi perusahaan dan juga harus ditangani dengan cara yang sama. Pemrosesan preferensial dan penyelesaian keluhan, kemudian, tampaknya dibenarkan, atau perlu, karena dua alasan: pertama, jika masalah besar yang memiliki efek negatif pada sejumlah besar pelanggan dapat ditemukan melalui keluhan - bahkan mungkin efek yang akan menyebabkan untuk risiko tinggi kerusakan kesehatan atau properti - (Risiko Masalah); atau kedua, jika penanganan pengaduan “biasa” dikaitkan dengan bahaya kerugian ekonomi yang cukup besar atau kerusakan citra perusahaan (Customer Risk)

e) Janji kepada Pengadu.

Mungkin praktis untuk membuat janji kepada pelanggan mengenai tenggat waktu dan konten selama fase penerimaan pengaduan.

Dalam hal janji tenggat waktu, tanggal pasti dapat dikutip, kapan perusahaan akan menghubungi pelapor lagi atau kasus harus ditutup. Dalam kasus diagnosis kasus yang tegas, janji konten juga dimungkinkan, dengan maksud untuk memecahkan masalah atau jumlah ganti rugi yang tepat.

f) Pemecahan masalah / pembayaran kompensasi yang diterapkan.

Jika masalah dapat segera diselesaikan selama fase penerimaan klaim, tanggapan ini harus didokumentasikan. Dalam kasus masalah yang melibatkan pemrosesan lebih lanjut, solusi yang diusulkan secara umum dipertimbangkan terlebih dahulu harus didokumentasikan dengan tingkat spesifikasi yang meningkat selama pemrosesan.

3. Kategorisasi Informasi Pengaduan

a. Pengembangan skema kategorisasi

Mendokumentasikan informasi keluhan memerlukan penugasan yang unik dan spesifik untuk kategori yang ditentukan. Oleh karena itu, sistem kategori yang sesuai harus dikembangkan.

Pengembangan kategori ini adalah salah satu tugas paling mendasar dari manajemen klaim karena dua alasan: (1) Semakin tepat kategori mereproduksi struktur masalah dari sudut pandang pelanggan, semakin lengkap semua keluhan pelanggan dapat dikaitkan dengan jelas. kelompok-kelompok ini, semakin banyak informasi yang dapat diimplementasikan untuk perbaikan terus-menerus dari proses organisasi. (2) Seperti yang akan ditunjukkan nanti, definisi yang benar dari kategori masalah merupakan prasyarat untuk derivasi yang berbeda dan efisien dari proses manajemen keluhan yang sesuai.

1) Persyaratan Skema Kategori

Agar tujuan yang ditempuh melalui pendokumentasian pengaduan dapat tercapai, serangkaian persyaratan harus dipenuhi oleh skema kategorisasi. Skema klasifikasi keluhan yang baik dan efisien terutama ditandai dengan orientasi tindakan, demarkasi yang jelas, kelengkapan, orientasi pelanggan dan kemudahan pengelolaan.

a) Orientasi tindakan.

Setiap atribut klasifikasi dan setiap kategori masalah tertentu harus berorientasi pada tindakan dalam arti memungkinkan penarikan kesimpulan segera untuk pemrosesan keluhan, analisis penyebab dan pengenalan tindakan korektif.

b) Demarkasi yang terdefinisi dengan baik.

Setiap kategori harus dipisahkan dengan jelas dari yang lain, yang memungkinkan pengaitan keluhan yang jelas. Hanya dengan cara ini dapat dijamin bahwa karyawan yang berbeda akan mengklasifikasikan keluhan dengan cara yang sama.

c) Kelengkapan.

Sistem kategori harus memungkinkan semua keluhan pelanggan didokumentasikan. Kategori nonspesifik yang disebut “Masalah Lain-lain” tidak banyak berguna karena tidak menyediakan konten informasi untuk tindakan tindak lanjut. Jika perusahaan tidak ingin menghapus kategori ini, kategori ini harus ditinjau secara berkala, dan kategori baru harus dibuat bila perlu.

d) Orientasi Pelanggan.

Kategori masalah harus dirumuskan dari perspektif pelanggan dan bukan dari sudut pandang internal. Banyak perusahaan cenderung menggunakan fitur produk teknis atau perspektif internal untuk kategorisasi masalah. Fokusnya biasanya pada kualitas daripada pelanggan. Tetapi untuk menghindari salah tafsir, yang terpenting adalah memahami masalah seperti yang dirasakan oleh pelanggan. Penerjemahan masalah pelanggan ke dalam bahasa "internal" perusahaan harus terjadi pada langkah kedua di mana atribut pembuatan teknis atau klasifikasi kesalahan yang diterapkan secara internal secara logis terkait dengan kategori masalah pelanggan.

e) Manajemen yang mudah.

Sistem kategorisasi harus mudah dipahami dan dikelola sehingga karyawan dapat menemukan kategori yang tepat saat mendokumentasikan keluhan. Ini memerlukan pembatasan kategori hingga jumlah terbatas dalam hal pendaftaran manual dalam bentuk dokumenter. Dalam hal dokumentasi yang didukung perangkat lunak, kompleksitas sistem kategori yang jauh lebih

besar secara fundamental dimungkinkan, meskipun pengenalan sederhana untuk pengguna harus dijamin.

Jelas bahwa memenuhi kriteria ini dapat menyebabkan konflik. Persyaratan untuk orientasi tindakan, demarkasi yang jelas, kelengkapan dan orientasi pelanggan tampaknya menunjukkan sistem kategori yang sangat berbeda, sedangkan kriteria yang mudah dikelola tampaknya menunjukkan sistem yang lebih sederhana. Akibatnya, tuntutan tinggi pada konten informasi dari data yang dikumpulkan sering bertentangan dengan keinginan karyawan kontak pelanggan dan kalkulator biaya, yang tertarik pada proses entri data yang cepat dan menolak sistem kategori dengan banyak fitur penyortiran. Dalam situasi ini, trade-off dengan formulasi abstrak masalah pelanggan sering ditoleransi, meskipun mereka tidak memungkinkan kesimpulan yang tepat untuk ditarik untuk masalah spesifik dan penyebabnya atau tindakan korektif. Untuk perusahaan hotel, misalnya, tidak cukup mengetahui bahwa pelanggan memiliki masalah dengan kamar mereka; penting juga untuk mengetahui apakah itu masalah dengan aspek-aspek seperti ukuran, kenyamanan, kebersihan, peralatan teknis, dll. Kategori keluhan 'kamar' umum mencegah perusahaan hotel mengidentifikasi akar penyebab masalah. Namun, jika kriteria panduan tindakan dilanggar, tampaknya lebih layak secara finansial dan efisien untuk sepenuhnya mengabaikan dokumentasi, karena informasi yang direkam tidak dapat mengarah pada penggunaan yang ditargetkan apa pun. Untuk alasan ini, merupakan bagian dari tantangan khusus dari dukungan teknis perangkat lunak untuk menyediakan sejumlah kriteria klasifikasi yang diperlukan dan memastikan kemudahan pengelolaan oleh pengguna.

2) Penataan Hirarki Skema Kategori

Persyaratan untuk sistem kategori yang berorientasi pada tindakan dapat menghasilkan katalog kategori yang sangat rinci, terutama di perusahaan besar. Kategori-kategori ini harus ditempatkan dalam semacam urutan yang memberikan peningkatan spesifikasi pada tingkat yang berbeda.

Tuntutan terbesar ditempatkan pada kategorisasi objek klaim dan masalah klaim yang menjadi inti dari informasi klaim. Ketika perusahaan

menawarkan sejumlah besar produk dan layanan yang berbeda dalam banyak variasi, dan ketika masalah yang sangat berbeda dapat muncul dalam setiap kasus, maka struktur kompleks untuk menetapkan kesalahan dengan jelas ke kategori yang sesuai berkembang dengan sangat cepat.

3) Pemantauan Skema Kategori

Skema kategori yang baik dicirikan oleh fakta bahwa informasi klaim tertentu selalu ditetapkan ke kategori yang sama, terlepas dari rekanan mana yang bertanggung jawab atas dokumentasi. Memastikan konsistensi ini berarti bahwa pemantauan skema kategori lebih penting terkait dengan kebebasan tumpang tindih, signifikansi, dan keandalan.

Dalam pengembangan sistem kategori, penetapan keluhan khusus untuk skema klasifikasi individu harus dilakukan oleh setidaknya dua orang yang independen satu sama lain selama fase pengujian. Kualitas kategorisasi dihasilkan dari derajat konsensus antara dua proses penugasan dan kemudian tercermin dalam persentase pengaduan yang masuk ke kelas kategori yang sama menurut kedua proses pengelompokan. Selain itu, proporsi pengaduan yang diurutkan secara konsisten untuk setiap jenis informasi pengaduan yang harus dikategorikan dibagi dengan jumlah total pengaduan untuk setiap tingkat hierarki. Semakin dekat hasilnya dengan 1, semakin besar tingkat konsensus. Jika persentase minimal 80% tidak tercapai, Hayes (2008) menyarankan untuk memeriksa dan memodifikasi kategori di tingkat masing-masing.

Skema yang dikembangkan harus terus ditingkatkan, seperti produk dan layanan baru yang ditawarkan, misalnya, atau kesalahan yang sebelumnya tidak terduga muncul. Oleh karena itu, skema kategorisasi harus menjalani proses verifikasi menyeluruh secara berkala dan disesuaikan dengan situasi yang berubah. Hanya dengan cara ini dapat dipastikan bahwa hasil yang signifikan ditargetkan dalam konteks analisis pengaduan dan bahwa investasi yang buruk dalam penggunaan informasi pengaduan dapat dihindari.

b. Tambahan Dokumentasi Kategoris Melalui Deskripsi Kasus ang Jelas *Clear*

Setiap kategorisasi mewakili penyederhanaan keadaan yang kompleks. Oleh karena itu ada bahaya kehilangan informasi yang dapat

memberikan rincian dasar tentang penyebab masalah dan alasan ketidakpuasan pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk mencatat pengaduan sedetail mungkin, sebagai narasi kasus. Hal ini relatif mudah untuk dipastikan bila ada keluhan secara tertulis, terutama bila dimungkinkan untuk merujuk ke sistem pengarsipan yang didukung perangkat lunak. Dengan bantuan sistem seperti ini, kasus pengaduan yang diartikulasikan secara tertulis dapat didigitalkan dan dikelola. Jika, sebagai tambahan, perangkat lunak manajemen klaim yang dilengkapi dengan antarmuka yang sesuai dengan perangkat lunak pengarsipan diimplementasikan, seluruh "riwayat keluhan" akan segera tersedia dan tidak perlu didokumentasikan ulang secara terpisah. Dalam hal pengaduan yang ditangani melalui telepon atau secara langsung, Anda harus dapat mencatat informasi tentang kondisi tertentu dalam bentuk kata kunci.

4. Bentuk Dokumentasi

Pendokumentasian isi pengaduan dapat dilakukan oleh karyawan perusahaan atau oleh pelanggan sendiri. Dalam kasus pertama, formulir standar atau masker input digunakan dalam sistem perangkat lunak manajemen klaim. Dokumentasi pelanggan berupa kartu opini atau topeng dokumentasi yang terdapat di situs pengaduan yang disediakan di Internet.

a. Dokumentasi keluhan perusahaan melalui formulir dan masker input yang didukung PC

1) Dokumentasi menggunakan formulir standar.

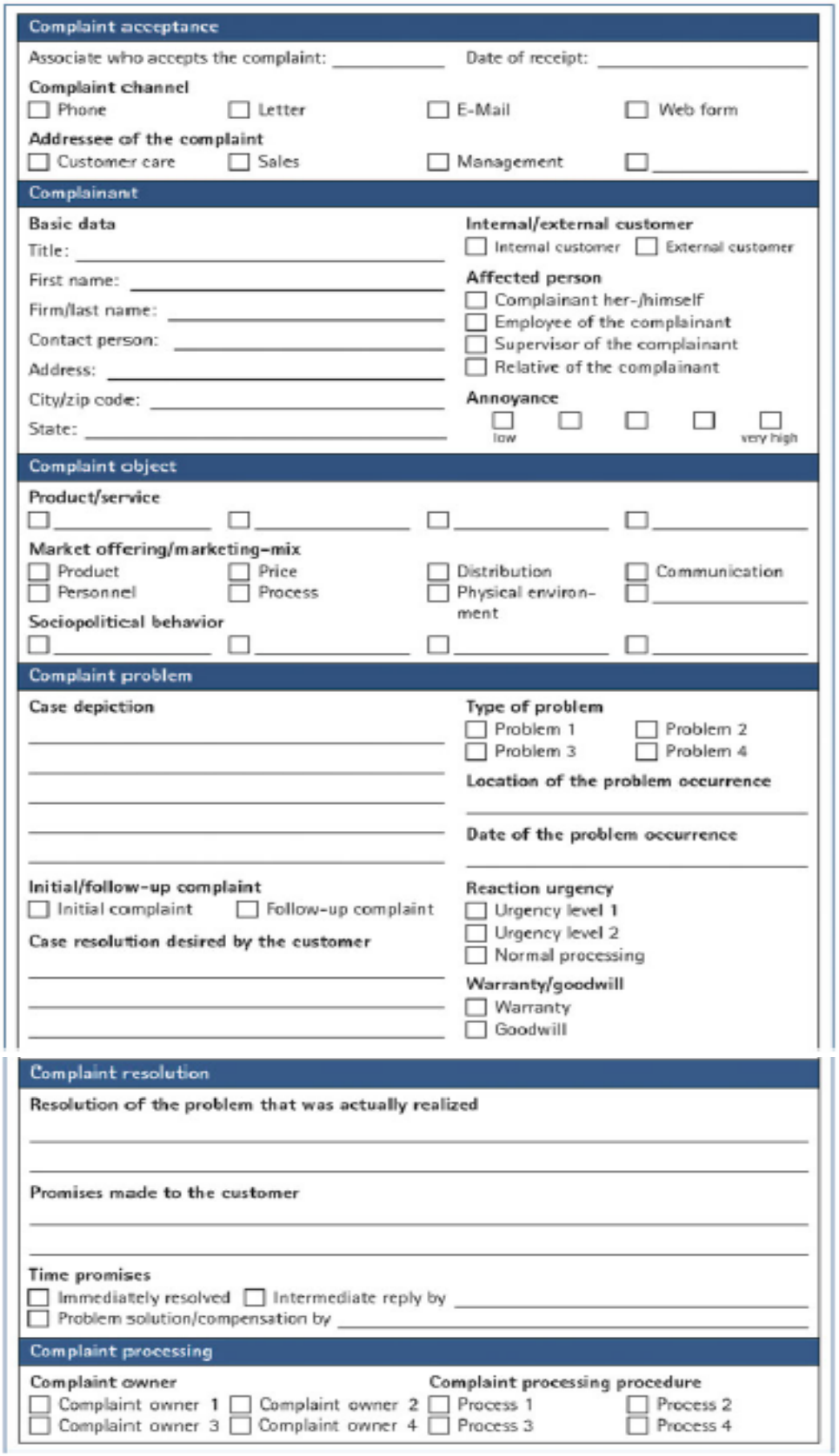
Penggunaan formulir standar harus memungkinkan karyawan yang menerima pengaduan untuk mendokumentasikan informasi pengaduan secara lengkap, terstruktur dan tepat waktu. Contoh bentuk seperti itu direproduksi pada **Gambar 9.2**. Contoh ini memperhitungkan informasi tentang isi klaim (orang pelapor, produk sebagai objek klaim, jenis masalah) serta informasi penanganan klaim (jenis dan tanggal masuk pengaduan, data penyelesaian/perbaikan, langkah-langkah yang diambil dan langkah-langkah pemrosesan).

Kategori dokumentasi disorot dan dilengkapi dengan jawaban alternatif, atau tip, tentang informasi spesifik apa yang harus dicatat secara rinci. Dengan cara ini, perekaman data yang cepat dan lengkap dapat dijamin.

Formulir standar seperti ini terutama cocok untuk mendokumentasikan informasi keluhan yang terjadi selama kontak langsung dengan pelanggan yaitu ketika pelanggan mengajukan keluhan baik secara lisan atau melalui telepon.

Formulir ini dapat diterapkan secara wajar oleh tim kontak pelanggan di lokasi ritel, hotel atau bank, misalnya.

Jika perlu, informasi pengaduan juga dapat direkam setelah kontak langsung dengan pelanggan. Sebagai contoh, ketika seorang tamu hotel mengeluh kepada pelayan tentang kamar mandi yang kotor, fokusnya kemudian menjadi pemulihan langsung kepuasan pelanggan. Pendokumentasian informasi pengaduan yang tertunda tetap penting, sehingga nantinya tersedia untuk tujuan evaluasi dan pengendalian dan oleh karena itu juga untuk perbaikan proses yang berkelanjutan.



Complaint acceptance

Associate who accepts the complaint: _____ Date of receipt: _____

Complaint channel

☐ Phone ☐ Letter ☐ E-Mail ☐ Web form

Addressee of the complaint

☐ Customer care ☐ Sales ☐ Management ☐ _____

Complainant

Basic data

Title: _____

First name: _____

Firm/last name: _____

Contact person: _____

Address: _____

City/zip code: _____

State: _____

Internal/external customer

☐ Internal customer ☐ External customer

Affected person

☐ Complainant her-/himself
☐ Employee of the complainant
☐ Supervisor of the complainant
☐ Relative of the complainant

Annoyance

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

low very high

Complaint object

Product/service

☐ _____ ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____

Market offering/marketing-mix

☐ Product ☐ Price ☐ Distribution ☐ Communication
☐ Personnel ☐ Process ☐ Physical environment ☐ _____

Sociopolitical behavior

☐ _____ ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____

Complaint problem

Case depiction

_____

_____

_____

_____

_____

Type of problem

☐ Problem 1 ☐ Problem 2
☐ Problem 3 ☐ Problem 4

Location of the problem occurrence

_____

Date of the problem occurrence

_____

Initial/follow-up complaint

☐ Initial complaint ☐ Follow-up complaint

Case resolution desired by the customer

_____

_____

_____

Reaction urgency

☐ Urgency level 1
☐ Urgency level 2
☐ Normal processing

Warranty/goodwill

☐ Warranty
☐ Goodwill

Complaint resolution

Resolution of the problem that was actually realized

_____

_____

Promises made to the customer

_____

_____

Time promises

☐ Immediately resolved ☐ Intermediate reply by _____
☐ Problem solution/compensation by _____

Complaint processing

Complaint owner

☐ Complaint owner 1 ☐ Complaint owner 2
☐ Complaint owner 3 ☐ Complaint owner 4

Complaint processing procedure

☐ Process 1 ☐ Process 2
☐ Process 3 ☐ Process 4

(**Sumber:** *Effective Complaint Management*, 2019)

Gambar 9.2 Contoh Formulir Dokumentasi Klaim

2) Dokumentasi menggunakan sistem manajemen klaim yang didukung perangkat lunak.

Sebagai aturan, perusahaan menggunakan sistem manajemen klaim yang didukung perangkat lunak untuk dokumentasi sistematis dan pemrosesan klaim tertulis dan telepon secara pribadi. Keuntungan khusus dari sistem ini adalah bahwa kriteria dokumentasi informasi klaim yang lengkap, terstruktur dan cepat dapat dengan mudah dipenuhi. Pengaturan dan kontrol program memastikan bahwa tidak ada informasi klaim penting yang dihilangkan. Namun, penggunaan sistem ini mensyaratkan pelatihan yang memadai bagi karyawan perusahaan, dalam menangani tidak hanya perangkat lunak manajemen keluhan, tetapi juga konten dokumentasi individu.

Formulir dokumentasi keluhan manual tambahan juga harus digunakan ketika sistem manajemen keluhan yang didukung perangkat lunak diterapkan jika tidak semua anak perusahaan atau personel kontak pelanggan memiliki stasiun kerja yang dilengkapi dengan sistem perangkat lunak atau tidak dapat berkonsultasi saat keluhan sedang dibuat (mis. lokasi ritel). Informasi yang dicatat pada formulir nantinya dapat dimasukkan ke dalam sistem manajemen klaim dan dengan demikian tersedia secara terpusat untuk diproses lebih lanjut. Perusahaan juga dapat merencanakan formulir yang akan dipindai ke dalam sistem, yang meminimalkan jumlah dokumentasi berikutnya yang diperlukan.

3) Dokumentasi keluhan pelanggan menggunakan kartu opini dan situs keluhan internet.

Penggunaan kartu opini, layar sentuh atau situs pengaduan internet menyebabkan sebagian catatan informasi dialihkan ke pelanggan (dokumentasi keluhan pelanggan).

Desain kartu opini atau situs keluhan dapat berkisar dari satu bidang teks, hingga artikulasi bebas dari cerita keluhan, hingga tata letak terstruktur dengan bidang input yang telah ditentukan sebelumnya. Saat merancang kartu opini dan/atau situs pengaduan, perusahaan harus berhati-hati menggunakan bidang yang telah ditentukan sebelumnya untuk hanya mencari informasi yang dapat dengan mudah diberikan oleh pelanggan. Pembuat mobil atau dealer harus, misalnya,

menghindari desakan bahwa pelanggan memberikan Nomor Identifikasi Kendaraan, karena banyak pelanggan tidak memiliki informasi ini. Selain itu, kategori standar harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat dengan mudah memahaminya. Data berikut dapat diminta terutama dari pelanggan tanpa kesulitan: alamat, jenis masalah, objek pengaduan, tempat masalah muncul, tanggal masalah muncul, deskripsi kejadian sebagai teks bebas dan sikap yang diharapkan untuk menyelesaikan masalah .

5. Memastikan Kualitas Informasi yang Dikumpulkan dari Pengaduan.

Informasi keluhan yang direkam terutama tentang objek dan masalah keluhan menjadi dasar untuk memulai proses perbaikan. oleh karena itu, perhatian khusus harus diberikan pada kualitas dokumentasi ini terutama benar jika berbagai karyawan misalnya, di pusat layanan pelanggan yang reseptif - ditugaskan untuk menerima keluhan melalui telepon dan ditugaskan untuk mencatat informasi tentang keluhan. Dua kriteria kualitas harus diperhitungkan: kelengkapan dan keakuratan dokumentasi.

a. Kelengkapan Dokumentasi.

   Sebagai langkah awal, Anda perlu memastikan bahwa semua informasi pengaduan yang akan dikumpulkan seperti saluran pengaduan, penerima pengaduan, objek pengaduan dan jenis masalah telah benar-benar didokumentasikan. Karena pelanggan dapat mengartikulasikan beberapa masalah dalam keluhan, perlu juga untuk memverifikasi, secara bersamaan, bahwa karyawan telah mengidentifikasi dan mendaftarkan semua masalah yang diangkat

b. Akurasi Dokumentasi.

   Kriteria ini mengacu pada keakuratan rekaman. Perbaikan memiliki banyak aspek. Ini termasuk ejaan nama pelapor yang benar serta deskripsi kasus yang akurat atau kategorisasi masalah yang tepat. Kesalahan dalam pemasukan data seringkali menyebabkan kesulitan dalam memproses keluhan dan dapat menyebabkan lebih banyak ketidakpuasan pelanggan dan tindak lanjut keluhan. Selanjutnya, jika dokumentasi masalah yang diartikulasikan tidak lengkap atau tidak benar, kesimpulan yang salah dapat diambil mengenai perlunya tindakan perbaikan.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Mengapa kontak awal dengan pelapor begitu penting?
2. Bagaimana seharusnya proses penerimaan pengaduan diatur?
3. Informasi pengaduan apa yang harus didokumentasikan?
4. Bagaimana memastikan kualitas proses dokumentasi?
5. Sebutkan beberapa kriteria kualitas kelengkapan dan keakuratan dokumentasinya?

D. DAFTAR PUSTAKA

Baran RJ, Galka RJ (2017) *Customer relationship management*, 2nd edn. Routledge, New York

B. Stauss, W. Seidel, Effective Complaint Management, Management for Professionals, https://doi.org/10.1007/978-3-319-98705-7_7

Hayes BE (2008) *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis,* 3rd edn. ASQ Quality, Milwaukee

Michelli JA (2008) *The new gold standard: 5 leadership principles for creating a legendary customer experience courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*. McGraw-Hill, New York

Stauss B, Seidel W (2006) *Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: Homburg C (ed) Kundenzufriedenheit, Konzepte Methoden Erfahrungen*, 6th edn. Gabler, Wiesbaden, pp 171–195

PERTEMUAN 10

PEMROSESAN KELUHAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Pengertian Prosedur Proses Keluhan, Tanggung Jawab Selama Proses Keluhan, Penetapan Batas Waktu Pemrosesan, Pemasangan Mekanisme Pemantauan Proses Keluhan, Desain Komunikasi Internal Antar Unit Pemrosesan, Dokumentasi Proses Keluhan”.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Prosedur Proses Keluhan

a. Identifikasi Berbagai Prosedur Pemrosesan Keluhan

Pada tingkat yang agak abstrak, prosedur pemrosesan keluhan dapat didefinisikan secara seragam dan batas-batas prosedural ditentukan dengan jelas. Prosesnya dimulai dengan pendokumentasian keluhan yang dilakukan melalui telepon atau secara langsung atau setelah menerima keluhan tertulis di perusahaan. Pemrosesan keluhan berakhir dengan penyelesaian masalah dan/atau tanggapan tertulis kepada pelanggan, atau komunikasi pribadi atau telepon bahwa kasus keluhan telah ditutup dan, ketika berhasil, menciptakan pelanggan yang sekali lagi puas dan loyal **Invalid source specified.**.

Melihat lebih dekat, jelas bahwa keluhan dapat dibedakan dalam banyak hal, sehingga seseorang tidak dapat melanjutkan dengan asumsi bahwa pemrosesan keluhan kurang lebih seragam. Beberapa contoh dari industri otomotif menggambarkan hal ini:

1) Pelanggan secara pribadi mengeluh kepada pemilik dealer mobil tentang fakta bahwa mereka berulang kali harus menunggu terlalu lama ketika mereka membawa mobil mereka untuk perbaikan rutin. Selama percakapan, mereka bisa puas dengan permintaan maaf dan hadiah kecil sebagai kompensasi atas ketidaknyamanan yang mereka alami.
2) Pelanggan mengeluh secara tertulis kepada departemen layanan pelanggan pusat pabrikan bahwa suara-suara mengganggu di blok mesin belum diperbaiki meskipun serangkaian perjalanan ke garasi. Dalam hal ini, rekan yang bertanggung jawab pertama-tama memberi tahu pelanggan yang tidak puas bahwa keluhan mereka telah diterima,

menjelaskan kepada mereka langkah-langkah pemrosesan yang akan diterapkan, dan meneruskan kasus tersebut ke unit penjualan untuk penyelesaian akhir masalah tersebut. Unit ini kemudian membuat janji untuk pelanggan dengan garasi dan mencoba untuk menghilangkan masalah selama pemeriksaan lebih dekat oleh salah satu spesialisnya.

3) Pelanggan mengeluh kepada produsen melalui telepon tentang masalah teknis yang terkait dengan risiko keselamatan mendasar. Karena potensi bahaya dari situasi tersebut, diagnosis masalah harus segera dilakukan.
4) Dalam keluhan tertulis yang secara pribadi ditujukan kepada ketua dewan pabrikan, pelanggan korporat besar mengancam akan memutuskan hubungan bisnis jika suatu masalah tidak segera diselesaikan sampai tingkat yang memuaskan. Pertama, perhatian harus diberikan untuk memastikan bahwa surat-surat dijawab oleh konselor yang dituju; kedua, mengingat pentingnya pelanggan bagi perusahaan, pemrosesan kasus yang mendesak lagi tampaknya diperlukan di sini.
5) Pelanggan mengeluh secara tertulis kepada bengkel lokal tentang kerusakan yang timbul setelah garansi berakhir dan menuntut perbaikan niat baik. Bengkel tidak memiliki wewenang untuk memutuskan sendiri bagaimana memecahkan masalah seperti ini, sehingga harus merujuk kasus tersebut ke pabrikan, dan departemen layanan pelanggan pusat mungkin harus membawa departemen lain (departemen hukum) atau penjualan. Contoh-contoh ini memperjelas tiga hal:
   a) Setiap keluhan yang diterima memulai prosedur pemrosesan internal.
   b) Persyaratan prosedur pemrosesan dapat sangat berbeda tergantung pada produk yang terpengaruh, jenis masalah, saluran keluhan, penerima keluhan, atau urgensi reaksi. Langkah-langkah yang diambil dan orang-orang atau departemen yang termasuk dalam proses mungkin juga bergantung pada apakah ini merupakan kasus jaminan atau niat baik, atau keluhan awal atau tindak lanjut.

   Oleh karena itu, perlu untuk menentukan prosedur pemrosesan dasar mana yang benar-benar harus dibedakan dan kondisi mana yang dapat dianggap sebanding, sehingga definisi proses yang seragam dapat terjadi.

b. Proses Mandiri, Koperasi dan Transfer

Pada tingkat abstraksi menengah, proses pemrosesan klaim fundamental utama dapat dibedakan. Klasifikasi pertama terjadi dari perspektif departemen yang bertanggung jawab atas pemrosesan operasional keluhan. Tergantung pada sejauh mana divisi yang bertanggung jawab untuk pemrosesan klaim dapat mengelola pemrosesan klaim sendiri atau memerlukan bantuan dari area organisasi lain, tiga tipe dasar prosedur pemrosesan klaim dapat dibedakan **Invalid source specified.**:

1) Proses independen

Divisi yang bertanggung jawab untuk pemrosesan keluhan operasional dapat memproses keluhan sendiri yaitu, tanpa menyertakan divisi lain hingga tahap akhir.

2) Proses Kooperatif

Untuk menyelesaikan kasus sepenuhnya, departemen keluhan harus memanfaatkan informasi atau keahlian dari departemen lain. Departemen-departemen ini kemudian akan diminta untuk mengambil posisi pada keadaan tertentu atau mengklarifikasi posisi hukum. Penghentian proses keluhan dilakukan melalui departemen pengelolaan keluhan itu sendiri.

3) Proses Transfer

Dalam hal ini, proses klaim harus dialihkan ke divisi lain. Di sini, kepemilikan klaim beralih sepenuhnya ke unit baru dalam organisasi yang kemudian menyelesaikan kasus terkait dengan pelanggan. Namun, proses serah terima juga memungkinkan pemilik keluhan awal untuk menghubungi pengadu lagi di akhir proses dan menjelaskan hasil yang dikomunikasikan kepada mereka oleh lembaga hilir. Pertanyaan tentang proses mana yang harus dipilih tergantung pada sejumlah unsur yang mempengaruhi. Prasyarat penting untuk menciptakan prosedur pemrosesan independen adalah definisi jumlah maksimum yang dapat dikeluarkan untuk menyelesaikan keluhan, hingga penyelidikan ekstensif atas kasus individual tidak diperlukan. Yang juga menentukan di sini adalah pengetahuan khusus yang diperlukan untuk mendiagnosis masalah. Semakin banyak karyawan yang bertanggung jawab untuk pemrosesan keluhan yang operasional memiliki pengalaman yang

memadai atau akses langsung ke basis data pemecahan masalah, prosedur pemrosesan independen yang lebih layak akan menjadi.

Keputusan antara keluhan pertama dan keluhan lanjutan juga relevan dengan prosesnya, karena keluhan terkait dengan berbagai jenis masalah. Sementara keluhan awal mengatasi masalah terkait produk, keluhan tindak lanjut mengatasi masalah tambahan yang dirasakan oleh pelanggan terkait dengan pemrosesan keluhan. Dengan demikian, keluhan pertama harus ditangani dengan menyertakan departemen khusus jika masalahnya menyiratkan sejumlah biaya atau kerumitan teknis, sementara keluhan lanjutan harus ditangani terutama dalam konteks prosedur pemrosesan independen hanya oleh manajemen departemen.

Kasus jaminan atau itikad baik adalah prosedur transfer atau kerjasama “klasik”, karena keberadaan persyaratan hukum atau persyaratan yang ditentukan secara umum harus ditinjau. Di sini juga dimungkinkan, bagaimanapun, untuk membuat persyaratan tinjauan tergantung pada biaya solusi, sehingga prosedur pemrosesan independen untuk subset yang jelas dari kasus-kasus ini dapat ditentukan.

Sampai batas tertentu, perilaku artikulasi pelanggan juga menentukan prosedur pemrosesan yang diperlukan. Keluhan dapat mencapai perusahaan dengan cara yang sangat berbeda. Unit organisasi yang dari sudut pandang perusahaan seharusnya tidak menjadi unit utama yang bertanggung jawab atas tugas ini juga termasuk dalam proses penerimaan keluhan. Untuk memastikan pemrosesan yang cepat dan benar, semua situs yang menerima keluhan harus terdaftar sebagai titik awal untuk proses tersebut. Selain itu, proses transfer yang jelas harus ditentukan dan unit organisasi yang menerima keluhan harus dihubungkan ke stasiun pemrosesan yang bertanggung jawab melalui pedoman eskalasi khusus.

Saat menyampaikan keluhan mereka, pelanggan dapat beralih ke penerima tertentu di perusahaan dengan keprihatinan mereka, mungkin anggota manajemen perusahaan yang mereka kenal namanya. Juga dalam hal ini, perlu untuk menentukan prosedur transfer yang memastikan bahwa insiden tersebut ditangani dengan benar untuk masalah tersebut. Untuk kasus seperti itu, prosedur kooperatif juga dapat didefinisikan di mana penerima diintegrasikan ke dalam kegiatan respons. Dalam hal ini, mereka

akan, misalnya, menandatangani tanda terima atau menutup kasus dengan tanggapan pribadi.

Karakter khusus dari prosedur pemrosesan juga tergantung pada unsur-unsur lain. Berkenaan dengan prosedur kerja sama, sangat tergantung pada produk atau layanan mana yang terpengaruh unit organisasi mana yang harus dibawa, karena tanggung jawab yang berbeda dalam penelitian dan pengembangan atau produksi, untuk misalnya, mungkin menjadi masalah dalam setiap kasus. Selain itu, jenis masalah sering menentukan persyaratan pemrosesan, karena pengetahuan teknis yang berbeda diperlukan setiap kali dan karena unit organisasi yang berbeda terpengaruh (misalnya, departemen penerimaan pesanan jika terjadi kesalahan pengiriman dan petugas pengiriman jika terjadi kesalahan).

c. Proses rutin dan non-rutin

Klasifikasi kedua dari prosedur pemrosesan didasarkan pada kriteria urgensi reaksi, yang menyarankan agar dibuat perbedaan antara prosedur rutin dan non-rutin.

Proses yang dapat dicirikan sebagai proses rutin adalah proses yang mengacu pada sebagian besar keluhan "normal" tanpa rasa urgensi khusus. Keluhan dengan rasa urgensi yang tinggi, di sisi lain, membutuhkan proses yang tidak rutin. Untuk kasus di mana, misalnya, keselamatan pelanggan terganggu atau Kerugian properti yang sangat tinggi dapat terjadi, perhatian dan penanganan khusus diperlukan. Hal yang sama berlaku untuk keluhan dari pelanggan yang sangat penting, yang mengancam untuk beralih ke kompetisi atau membawa badan resmi atau media. Dalam kasus seperti itu, perlu untuk melembagakan prosedur non-rutin yang, karena tingkat urgensi yang ditentukan, memberikan pemberitahuan segera kepada pembuat keputusan khusus perusahaan yang memiliki kompetensi profesional untuk menerapkan solusi dan pemrosesan kasus yang mereka anggap perlu. Ini dapat terjadi dengan menghubungkan jenis masalah tertentu dengan tingkat urgensi yang berbeda untuk bereaksi melalui perangkat lunak. Ketika masalah ini muncul, pekerja pemrosesan menerima pesan di layar yang memberi tahu mereka bahwa mereka harus segera memberi tahu orang tertentu. Orang tersebut kemudian menangani kasus tersebut secara individu dan situasinya dengan tepat. Definisi perilaku yang komprehensif tidak mungkin dan tidak praktis untuk kasus-kasus ini.

d. Tinjauan prosedur pemrosesan keluhan

Titik awal untuk desain sistematis prosedur pemrosesan keluhan adalah analisis tentang keadaan bagaimana prosedur saat ini dirancang sehubungan dengan pencapaian efisiensi dan kepuasan keluhan di antara pelanggan.

e. Tinjauan prosedur pemrosesan keluhan saat ini dari perspektif perusahaan

Langkah pertama adalah menganalisis prosedur organisasi saat ini untuk memproses keluhan dari perspektif efisiensi perusahaan. Dasar untuk analisis apa adanya yang dibedakan adalah konsultasi sampel yang representatif dari kasus keluhan yang diterima dalam jangka waktu tertentu (misalnya 1 tahun). Kasus-kasus ini harus dianalisis dengan berbagai tingkat detail. Pertama, tahapan mendasar dari proses setiap kasus pemrosesan keluhan harus diidentifikasi (misalnya pemindahan internal, pemeriksaan kasus, tanggapan antara, keputusan, tanggapan akhir). Selanjutnya, ketika mengevaluasi dokumen yang tersedia, penting untuk menentukan unit organisasi mana yang aktif sampai sejauh mana dalam fase individu (misalnya tenaga penjualan, departemen layanan pelanggan pusat, manajemen). Selain itu, waktu yang dihabiskan oleh setiap unit organisasi pada masing-masing berbagai kegiatan harus dicatat.

Pandangan proses pemrosesan keluhan internal ini akan dilengkapi dengan analisis proses pelanggan yang sesuai untuk menyelesaikan keluhan yang dirasakan.

f. Tinjauan prosedur pemrosesan klaim dari perspektif pelanggan

Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pengalaman pelanggan atau analisis titik kontak dari prosedur pemrosesan klaim berdasarkan kasus klaim yang dipilih secara representatif. Dengan melakukan ini, semua kontak pelanggan hingga penyelesaian akhir masalah diverifikasi dan divisualisasikan dalam diagram alur, interval antara titik kontak individu didokumentasikan dan wawancara dengan pengadu dilakukan mengenai pengalaman mereka di titik kontak masing-masing.

Dalam konteks tahap pertama proses, identifikasi titik kontak, semua interaksi harus didokumentasikan: dimulai dengan artikulasi keluhan dan dilanjutkan dengan konfirmasi penerimaan, tanggapan menengah, dan pertanyaan tindak lanjut apa pun melalui telepon atau di menulis, semua jalan sampai jawaban akhir disediakan.

Berdasarkan proses pelanggan yang divisualisasikan ini, mantan penuntut kemudian dapat dikonsultasikan tentang pengalaman mereka di setiap titik kontak dan penilaian mereka tentang penerimaan waktu reaksi dalam konteks pengukuran pengalaman kontak. Dengan cara ini, informasi penting diperoleh mengenai desain interaksi yang berorientasi pelanggan, serta durasi proses yang diinginkan.

g. Spesifikasi dan Visualisasi Prosedur Proses Keluhan

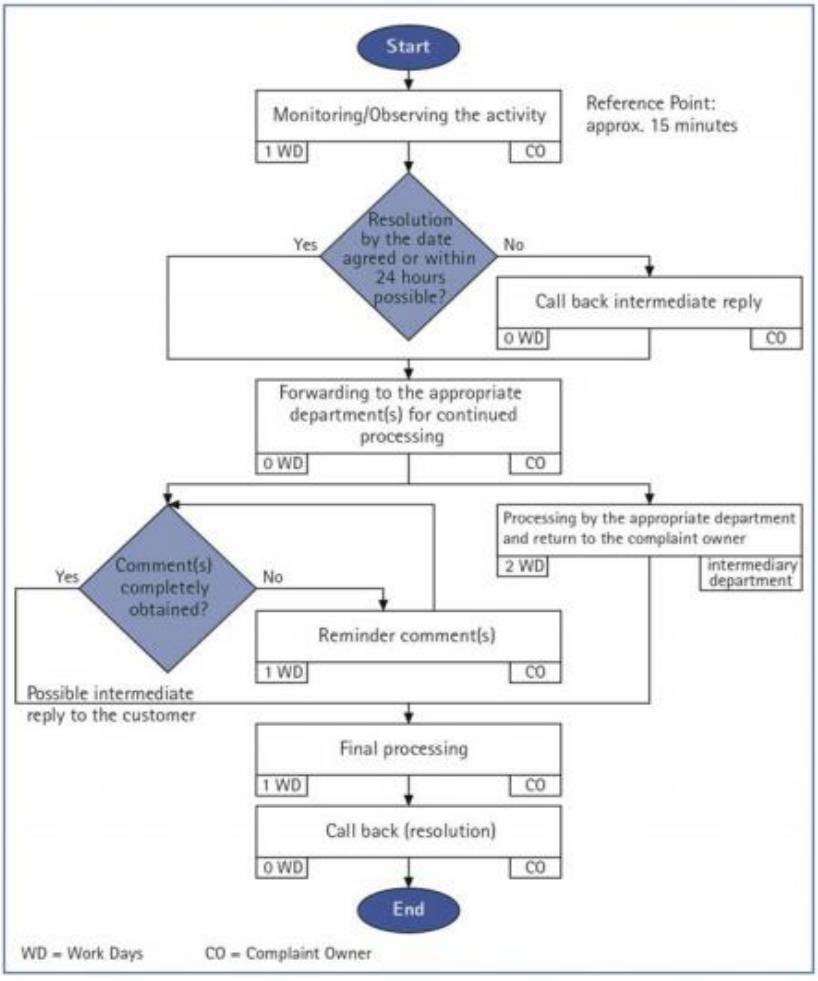
Spesifikasi tingkat pertama dalam prosedur pemrosesan keluhan dicapai ketika prosedur ditetapkan ke kelas umum unit organisasi yang berpartisipasi (proses independen, kooperatif, atau serah terima) atau ke tingkat urgensi (prosedur rutin atau non-rutin).

Setelah penetapan prosedur ini, tingkat spesifikasi selanjutnya adalah menentukan aktivitas dasar, tanggung jawab yang sesuai, dan waktu pemrosesan. Ini melibatkan langkah-langkah pemrosesan seperti "Siapkan pengakuan/balasan menengah" atau "Teruskan untuk komentar" atau simpul keputusan seperti "Selesaikan dalam waktu X jam mungkin?" atau “Komentar tiba?”, yang bergantung pada metode pemrosesan yang berbeda dan aktivitas terkaitnya.

Spesifikasi proses ini juga mencakup pengidentifikasian antarmuka di mana output dari satu unit org mewakili input unit org lain pada saat yang sama. Penentuan ini harus dilakukan, sebanyak mungkin, dalam tim lintas departemen, yang anggotanya mewakili unit bisnis yang berpartisipasi. Dengan cara ini, konsensus dapat dicapai pada urutan proses yang efisien dan transparan dan yang memperhitungkan perspektif mereka yang terpengaruh oleh proses ini.

Untuk memastikan gambaran singkat tentang prosedur pemrosesan, disarankan agar proses divisualisasikan dalam diagram alur. Fase proses dengan input dan output yang tepat, serta antarmuka, dapat segera diidentifikasi. Selain itu, Anda dapat mengenali apakah aktivitas selanjutnya dapat ditangani secara bersamaan - fase proses karena itu dilakukan paralel satu sama lain - atau fase mana yang bergantung pada sub-proses dan langkah proses sebelumnya. Dengan cara ini, juga dimungkinkan untuk menemukan sumber kesalahan potensial dan menentukan titik kontrol yang sesuai dalam proses. Selain itu, tanggung jawab dan tanggal terjadwal untuk setiap langkah pemrosesan dapat ditentukan dan dilihat.

Biasanya perlu untuk menjelaskan proses khusus dan terperinci untuk keluhan yang sampai ke perusahaan melalui saluran keluhan yang berbeda, misalnya, secara langsung, melalui telepon, secara tertulis atau secara elektronik. **Gambar 10.1** menunjukkan contoh prosedur pemrosesan untuk tim yang menanggapi keluhan yang disampaikan melalui surat. Untuk sampai pada solusi lengkap, mungkin perlu menghubungi unit organisasi lain untuk mengklarifikasi fakta dan meminta informasi khusus. Setelah menerima tanggapan, orang yang bertanggung jawab atas tim keluhan ("pemilik keluhan") menutup proses keluhan dengan menghubungi pelanggan. Untuk setiap fase atau aktivitas proses individu, departemen yang terlibat harus menyepakati standar waktu serta pengingat internal dan sistem eskalasi yang memicu jika tenggat waktu terlampaui.



(**Sumber:** *Effective Complaint Management*, 2019)

Gambar 10.1 Contoh Prosedur Pemrosesan Keluhan Untuk Keluhan Tertulis

Dalam perencanaan konkrit dari proses klaim, muncul pertanyaan mengenai tingkat detail mana yang harus dipilih. Pertanyaan ini tidak dapat dijawab secara umum, tetapi hanya setelah mempertimbangkan beberapa unsur yaitu:

1) Peran penting dimainkan oleh relevansi kegiatan individu. Semakin kritis mereka untuk memenuhi standar kualitas objektif atau subjektif, semakin besar pentingnya menentukan dan menggambarkannya secara rinci.
2) Pertimbangan harus diberikan apakah stabilitas staf dalam penanganan keluhan dapat dijamin atau apakah staf baru dipekerjakan berulang kali dalam jangka pendek. Dalam kasus terakhir, dokumentasi proses rinci diperlukan untuk memfasilitasi pelatihan awal.
3) Perspektif unit organisasi adalah unsur lain yang relevan. Misalnya, departemen layanan pelanggan pusat dari rantai toko besar, yang bertindak sebagai penerima utama keluhan pelanggan, akan tertarik untuk menentukan fase proses penanganan keluhan yang menjadi tanggung jawabnya untuk diselesaikan. Namun, jika penanganan kasus yang tepat memerlukan deklarasi oleh cabang, tampaknya cukup dari sudut pandang Anda jika ini didokumentasikan oleh sub-proses 'pemrosesan oleh cabang A'. Penting bagi departemen pusat untuk menerima hasil pemrosesan dari cabang sesuai dengan persyaratan waktu dan kualitas yang ditentukan. Dari sudut pandang cabang, bagaimanapun, adalah berguna untuk membagi sub-proses 'proses per cabang A' menjadi fase proses tambahan dan menentukan tanggung jawab dan tenggat waktu khusus untuk masing-masing. Untuk agensi, apa yang mengukur call center di kantor pusat sebelum atau sesudahnya adalah kepentingan sekunder. Yang penting bagi mereka adalah bahwa harapan call center dikomunikasikan dengan jelas dan mereka menerima ringkasan hasil akhirnya.

h. Tentang Karakter Standar Prosedur Penanganan Keluhan

Semua proses yang didefinisikan mewakili proses standar, di mana urutan proses yang terjadi menurut skema berulang dapat ditentukan untuk setiap jenis kasus yang mungkin muncul. Ini juga berlaku untuk prosedur non-rutin karena memerlukan jalur pemrosesan khusus yang harus diikuti - misalnya, orang yang ditunjuk harus diberi tahu, yang kemudian bertanggung jawab untuk memproses dan menyelesaikan kasus.

Istilah "Standar", oleh karena itu, mengacu pada langkah-langkah pemrosesan dasar, tetapi tidak berarti, bagaimanapun, bahwa negosiasi langsung dengan pelanggan menunjukkan karakter standar. Setiap karyawan yang berpartisipasi dalam pemrosesan keluhan pelanggan tetap berkomitmen untuk menempatkan perhatian individu pelanggan sebagai pusat pemrosesan dan menggunakan kebebasan yang tersedia untuk menyesuaikan desain proses.

Urutan yang ditentukan sebagai proses standar tidak mewakili skema kaku dengan instruksi penanganan yang harus diikuti secara kompulsif. Bergantung pada keseluruhan riwayat keluhan dan individualitas masalah, pertanyaan tindak lanjut, komentar, atau penyertaan departemen lain mungkin diperlukan yang menunjukkan penyimpangan dari standar pemrosesan yang ditentukan sebelumnya. Jika selama pemrosesan ditemukan bahwa masalahnya bertanggung jawab atas penyebab selain dari yang semula diasumsikan, misalnya, departemen lain harus dimasukkan dalam pemrosesan kasus. Juga tepat untuk memberi tahu klien tentang keadaan yang berubah, seperti ketika tenggat waktu atau solusi yang dijanjikan kepada mereka tidak dapat dipenuhi. Situasi serupa terjadi ketika aktivitas non-standar menjadi perlu karena permintaan tindak lanjut oleh pelanggan. Akibatnya, pelanggan yang tidak puas dan penghapusan masalah mereka, bukan kepatuhan yang ketat terhadap proses yang ditentukan, harus selalu menjadi yang terdepan.

Akan tetapi, disarankan untuk mengamati secara sistematis penyimpangan dari proses standar, baik secara kebetulan atau mengikuti pola tertentu. Informasi ini kemudian dapat menjadi dasar pertimbangan bagaimana prosedur pemrosesan klaim dapat dioptimalkan dari perspektif biaya dan waktu, serta dari perspektif pelanggan dan bisnis.

2. Tanggung Jawab Selama Proses Keluhan

a. Pemilik Proses

Keluhan sering disampaikan kepada orang atau departemen yang berbeda di perusahaan. Akibatnya, karyawan dari daerah yang berbeda harus dilatih untuk menangani pelanggan yang tidak puas dan harus diberitahu kepada siapa keluhan harus dirujuk. Dalam banyak kasus, unit organisasi misalnya, departemen layanan pelanggan tidak dapat mengelola

pemrosesan klaim sendiri. Seringkali perlu menyertakan departemen atau unit penjualan lain untuk sampai pada solusi yang ditargetkan untuk masalah tersebut. Selanjutnya, tugas manajemen antardepartemen muncul dari penyebaran dan penggunaan analisis keluhan dan pengendalian informasi.

Posisi dalam perusahaan yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas inklusif untuk prosedur yang muncul sebagai bagian dari manajemen keluhan, atau orang yang mengambil posisi tersebut, ditunjuk sebagai pemilik proses. Pemilik proses ini mengarahkan dan mengoordinasikan semua area tugas manajemen klaim – selain area tugas dan batasan departemen. Di perusahaan yang memiliki departemen "Manajemen Keluhan" atau "Layanan Pelanggan" pusat, peran pemilik proses biasanya jatuh ke pengambil keputusan yang bertanggung jawab untuk area ini.

b. Pemilik Keluhan

Sebagaimana dijelaskan di atas sehubungan dengan prosedur penerimaan keluhan, orang yang pertama kali diberitahu oleh pelanggan tentang suatu masalah bertanggung jawab untuk mengenali, mendokumentasikan, dan memproses masalah tersebut sebagai keluhan. Orang ini memegang kepemilikan klaim dan oleh karena itu ditunjuk sebagai pemilik klaim.

Ini terutama tugas pemilik klaim untuk segera menyelesaikan masalah jika itu termasuk dalam bidang kompetensi mereka. Jika kompetensi mereka terlampaui, tetapi pada prinsipnya penyelesaian segera dimungkinkan, mereka harus memberi tahu orang yang bertanggung jawab, memperkenalkan prosedur pemecahan masalah dan memastikan bahwa kesepakatan yang diinginkan oleh pelanggan dilakukan. Akibatnya, kepemilikan klaim dalam hal ini berakhir dengan penyelesaian masalah.

Dalam hal keluhan dengan masalah yang mengharuskan melibatkan orang atau departemen lain, masing-masing pengadu bertanggung jawab atas koordinasi dan pemrosesan prosedur pemrosesan yang lancar dan tepat waktu. Sejauh menyangkut pelanggan, ia harus memastikan bahwa janji ditepati atau penyimpangan dari ketentuan yang disepakati dikomunikasikan dan diklarifikasi tanpa penundaan. Adapun area lini yang berpartisipasi dalam proses, mereka memainkan peran koordinasi dan memastikan bahwa langkah-langkah yang disepakati dilakukan dengan

benar dan dalam tenggat waktu. Selain itu, mereka juga berperan sebagai "Pemimpin Tim" dalam tim karyawan yang berpartisipasi dalam proses dan, dengan demikian, memulai upaya bersama untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas yang berkelanjutan. Dalam hubungannya dengan pemilik proses, tugas mereka yang bertanggung jawab atas keluhan terdiri dari memantau hasil prosedur pemrosesan dan mempresentasikan hasilnya, serta saran untuk meningkatkan proses.

Dalam kasus keluhan yang harus diserahkan ke unit lain dalam organisasi untuk diproses dan tanggapan akhir, dapat ditanyakan apakah kepemilikan keluhan juga telah dialihkan. Situasi dapat diatur dengan cara ini, tetapi solusi ini tidak dapat direkomendasikan untuk semua kasus. Jika, misalnya, nasabah bank mengeluh kepada eksekutif akun di cabang lokal, mereka melakukannya karena mereka mengharapkan penerima bertanggung jawab atas kasus tersebut. Dalam kasus keluhan di mana penerima mengirimkan pemrosesan ke layanan layanan pelanggan pusat karena kurangnya otoritas pengambilan keputusan, mereka harus tetap mendapat informasi tentang bagaimana perkembangannya, terutama tentang solusi yang ditawarkan kepada pelanggan, dan harus menjaga kontak dengan pelanggan. Pada saat yang sama, pemilik klaim di departemen manajemen klaim pusat kemudian bertanggung jawab di tingkat organisasi ini untuk memastikan bahwa prosedur pemrosesan klaim dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip yang tersedia dan berfungsi sebagai penghubung bagi pemegang klaim di tingkat cabang.

c. Pemilik Tugas

Selain struktur tanggung jawab untuk seluruh proses pengelolaan keluhan (*process manager*) dan penanganan individu masing-masing (pengelola keluhan), tanggung jawab untuk masing-masing tahapan penanganan keluhan harus ditetapkan.

Karyawan yang disibukkan dengan melaksanakan tugas individu selama pemrosesan keluhan (pemeriksaan kasus, persiapan tanggapan sementara, dll.) memiliki tugas tersebut. Ada profil tugas yang sesuai dengan instruksi penanganan kasus khusus, batas waktu dan kompetensi yang diatur dengan jelas. Pemilik tugas harus diberi tahu masukan apa yang akan diberikan oleh langkah awal proses, nilai tambah apa yang mereka sumbangkan untuk memecahkan masalah, dan hasil apa yang diharapkan

dari mereka. Pada saat yang sama, penentuan tingkat tugas dan wewenang juga akan mengatur masalah apa yang mengharuskan mereka untuk menghubungi pemilik klaim atau kapan mereka dapat secara mandiri memperkenalkan tindakan. Pemilik tugas juga harus mengambil inisiatif. Meskipun mereka hanya memiliki wilayah keputusan yang terbatas, mereka harus merasa bertanggung jawab penuh atas pelapor dan mencari solusi terbaik untuk mencapai kepuasan pelapor.

3. Penetapan Batas Waktu Pemrosesan

Studi empiris mengkonfirmasi bahwa kecepatan perusahaan bereaksi terhadap keluhan secara signifikan mempengaruhi kepuasan pelanggan (Varela-Neira et al. 2010). Jika pengadu harus menunggu terlalu lama untuk mendapatkan tanggapan dari perusahaan, mereka akan diyakinkan bahwa perusahaan tidak peduli dengan pelanggan mereka yang tidak senang dan tidak memperlakukan mereka dengan adil. Ketidakpuasan pelanggan yang sudah tidak puas meningkat secara signifikan dan sebagian besar dari mereka berencana untuk beralih ke pesaing di masa depan.

Harapan pelanggan untuk respon cepat tinggi dan meningkat dengan meningkatnya penggunaan media elektronik. Namun, banyak perusahaan tampaknya tidak memenuhi harapan ini. Misalnya, hasil survei kepuasan pelanggan nasional Jerman mengungkapkan defisit yang jelas dalam kecepatan penanganan keluhan: di tujuh dari 13 sektor yang disurvei, lebih dari 40% pengadu kecewa dengan kecepatan reaksi perusahaan (Servicebarometer 2017)

Hasil empiris ini membuktikan bahwa manajemen klaim aktif juga berarti mengelola tenggat waktu. Perusahaan yang menangani masalah pelanggan dengan serius harus berhati-hati untuk segera bereaksi terhadap keluhan, sehingga kontak langsung dengan pelanggan yang tidak puas dicari - bahkan jika masalah itu sendiri tidak dapat segera diselesaikan. Penting juga untuk memastikan bahwa keluhan ditangani dengan cepat dan dalam tenggat waktu yang ditetapkan sebelumnya, dan kontak dengan pelanggan terjalin kembali, terutama jika tenggat waktu terlampaui. Tentu saja, diasumsikan bahwa ada tenggat waktu yang jelas untuk semua prosedur pemrosesan klaim yang teridentifikasi, serta sub-proses dan langkah-langkah pemrosesannya.

Untuk menjadwalkan tenggat waktu, dua jenis indikator waktu harus ditentukan dan terkait:

1) Waktu pemrosesan yang memengaruhi pelanggan eksternal dan oleh karena itu memberikan pengaruh yang menentukan pada kepuasan keluhan. Mereka berlaku untuk seluruh interval waktu dari artikulasi keluhan hingga tanggapan akhir. Juga termasuk dalam jenis indikator waktu ini adalah batas waktu, di mana pengakuan penerimaan atau tanggapan perantara dalam hal waktu pemrosesan yang lebih lama harus dikirim ke pelanggan.
2) Waktu pemrosesan untuk masing-masing tahapan proses sebagai target untuk pemilik tugas.

Sasaran waktu eksternal yang berorientasi pelanggan sebagian besar bergantung pada waktu pemrosesan internal. Oleh karena itu, setiap jadwal harus menggunakannya sebagai titik awal. Untuk prosedur pemrosesan individu, seluruh waktu pemrosesan harus didefinisikan sebagai periode waktu sejak diterimanya keluhan kepada perusahaan hingga masalah tersebut diselesaikan. Kemudian, jumlah waktu harus dihitung dan dievaluasi untuk masing-masing tahapan proses, mulai dari waktu penanganan dan waktu idle sebelum dan sesudah pemrosesan hingga waktu transfer internal yang terkait dengan pemindahan insiden keluhan dari unit pemrosesan ke unit pemrosesan lainnya.

Berdasarkan analisis waktu ini, pemilik proses dan pemilik klaim dapat terlibat dalam pertimbangan bersama untuk mengurangi komponen waktu yang tidak efektif dan menetapkan periode terkait fase sebagai standar waktu internal. Dalam melakukannya, beberapa unsur harus dipertimbangkan: Selain luas dan rumitnya pekerjaan yang akan dilakukan, unsur-unsur ini mencakup personel dan sumber daya teknologi yang tersedia, serta volume keluhan dan harapan pengadu dari kecepatan reaksi perusahaan. Bagaimanapun, itu tergantung pada menetapkan standar waktu yang mewakili tujuan yang dapat dicapai untuk karyawan dan departemen yang berpartisipasi dalam pemrosesan. Jika waktu pemrosesan yang tidak realistis ditetapkan, kebalikan dari apa yang seharusnya dicapai dengan penjadwalan waktu akan terjadi. Keterlambatan dalam memenuhi tenggat waktu yang berada di luar lingkup pengaruh langsung pemilik tugas menjadi hal yang biasa. Menetapkan standar tidak dianggap serius. Karyawan berkecil hati. Selain itu, pelanggan dijanjikan

tenggat waktu yang tidak dapat diandalkan, yang berkontribusi pada peningkatan ketidakpuasan mereka.

Setelah waktu tenggang yang direncanakan untuk semua langkah proses ditentukan dari perspektif internal perusahaan, target waktu terkait pelanggan untuk laporan kemajuan dan tanggapan akhir dapat ditentukan.

Langkah lain tercapai ketika target waktu seperti ini dikomunikasikan kepada pelanggan sebagai standar universal dan janji kinerja, seperti: "Kami akan menyelesaikan masalah Anda dalam lima hari!" Prasyarat yang sangat diperlukan untuk publikasi resmi standar seperti ini adalah kenyataan bahwa mereka telah membuktikan nilainya selama jangka waktu yang lama. Jika ini tidak terjadi dan standar sebagian besar hilang, perusahaan dapat mengharapkan peningkatan besar dalam ketidakpuasan pelanggan dan masalah internal serta demotivasi yang sesuai.

Ketika menentukan standar internal serta janji kinerja temporal eksternal, harus diperhitungkan bahwa kategori pengukuran yang berbeda umumnya berlaku. Target waktu internal biasanya diberikan pada hari kerja, sementara pelanggan mendasarkan pemahaman mereka pada hari kalender ketika mereka menerima janji kinerja tepat waktu. Untuk itu, target internal yang dihitung harus disesuaikan dengan komunikasi eksternal untuk memperhitungkan waktu non-bisnis (akhir pekan, hari libur)

4. Mekanisme Pemantauan Pemrosesan Klaim.

Karena kecepatan reaksi dan pemenuhan tenggat waktu yang dijanjikan secara substansial mempengaruhi kepuasan keluhan pelanggan, perusahaan harus memasang system yang menjamin penanganan kasus keluhan tepat waktu sesuai dengan aturan yang telah didefinisikan dan menarik perhatian pada penundaan waktu yang mewakili penyimpangan dari standar: sistem pengingat yang berorientasi pada karyawan dan bersama dengan karyawan sistem penskalaan yang dapat menjangkau beberapa tingkat hierarki.

a. Sistem Pengingat Berorientasi Karyawan

Jika tenggat waktu yang ditentukan terlampaui saat memproses keluhan, masing-masing pemilik tugas harus diberitahu tentang fakta ini dan diingatkan dari itu. Administrasi manual pengingat bawaan tampaknya hampir tidak mungkin ketika volume keluhan tinggi, karena pemegang keluhan tidak dapat memiliki gambaran umum tentang status semua kasus klaim dan

tenggat waktu masing-masing yang diprogram. Menggunakan manajemen keluhan yang didukung perangkat lunak sistem, di mana standar waktu didefinisikan dengan jelas dan memungkinkan Oleh karena itu, pengingat otomatis terbukti hampir tak tergantikan.

Jika keterlambatan dapat dikaitkan dengan kurangnya perhatian Anda sendiri, yang diingat pejabat kemudian harus memproses kasus tersebut segera atau "sebaiknya". Alasan untuk melebihi waktu pemrosesan dapat, bagaimanapun, keluar dari klaim lingkup pengaruh pemilik. Ini adalah kasus, misalnya, ketika produk tertentu specific cacat menyebabkan peningkatan besar yang tidak terduga dalam volume klaim dan menyebabkan kapasitas keluhan terlampaui. Hal yang sama berlaku jika sumber daya internal adalah sementara tidak tersedia sepenuhnya, misalnya karena tingkat cuti sakit yang tinggi atau pergantian staf. Ketika perkembangan tersebut muncul, pemilik tugas harus menginformasikan kepada: pemilik klaim terlebih dahulu, sehingga solusi dapat ditemukan melalui korektif jangka pendek pengukuran.

Jika, selama analisis keluhan, ditemukan bahwa tenggat waktu pemrosesan telah terlampaui berkali-kali oleh pemilik tugas tertentu atau sehubungan dengan area masalah tertentu, penundaan harus dianalisis secara sistematis untuk penyebabnya dan tindakan yang tepat harus direncanakan, baik untuk menyesuaikan standar atau mengubah prosedur sehingga standar dapat diamati di masa depan.

b. Sistem penjadwalan hierarki.

Dalam hal sistem pengingat, karyawan sendiri diberitahu tentang keterlambatan dalam memproses keluhan. Dalam konteks sistem penjadwalan, namun, kasus klaim yang waktu pemrosesannya telah terlampaui dipindahkan ke tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki pada interval waktu yang ditentukan.

Tiga tujuan utama terkait dengan penetapan jenis penjadwalan system ini:

1) Tekanan langsung diberikan pada pemilik tugas dan pemilik klaim untuk mempertahankan janji kinerja yang dibuat kepada pelanggan dalam hal konten dan tenggat waktu. Bagi mereka yang terkena dampak, memalukan harus merespons berulang kali, posisi selanjutnya tentang mengapa waktu pemrosesan dilampaui ketika tidak ada alasan yang

bagus. Proses eskalasi, berfungsi sebagai sarana internal untuk lebih disiplin dalam memproses keluhan.

2) Banyak pesan tentang ketidakpatuhan terhadap tenggat waktu dalam konteks mengklaim pemilik proses kekuatan pemrosesan untuk mengatasi penyebab struktural dari kekurangan proses dan untuk mengembangkan tindakan korektif yang tepat.
3) Manajer di tingkat hierarki yang lebih tinggi segera ditandai melalui eskalasi atas bahaya ketidakpuasan pelanggan yang ada secara substansial meningkat. Atasan langsung dapat melakukan intervensi, memberikan pemrosesan yang dipercepat kasus dan periksa apakah pelanggan telah diberitahu tentang keterlambatan dan penyebabnya. Jika eksekutif terlibat, mereka akan dihadapkan secara langsung dengan masalah pelanggan dan harus mengambil tugas menangani masalah seperti untuk perlakuan yang tepat dari pelanggan yang tidak puas dan relevansi keluhan pengelolaan. Hal ini dapat menyebabkan kepekaan yang lebih besar terhadap masalah pelanggan dan mendorong kesediaan untuk memperhatikan pengelolaan keluhan dan dukungan yang anda butuhkan.

Untuk menentukan desain spesifik dari proses penskalaan, jumlah hari pengingat harus ditentukan terlebih dahulu, setelah itu keluhan kasus meningkat. Pada saat yang sama, itu juga harus ditentukan:

1) jumlah level eskalasi,
2) orang yang bertanggung jawab di masing-masing tingkat ini dan
3) jumlah hari yang diizinkan sebelum kasus keluhan dipindahkan ke tingkat eskalasi berikutnya.

Eksekusi praktis dari sistem penjadwalan mengandaikan penggunaan sistem manajemen keluhan dengan dukungan perangkat lunak jika ada volume keluhan yang substansial.

5. Dokumentasi Pemrosesan Klaim

a. Riwayat Pemrosesan Keluhan.

Untuk menjaga transparansi langkah-langkah yang diterapkan dan dilakukan untuk karyawan, serta untuk pelapor dan untuk memastikan komunikasi berorientasi tujuan dengan pelanggan, langkah-langkah pemrosesan individu harus didokumentasikan dalam konteks riwayat

pemrosesan klaim, bersama dengan hasilnya, untuk setiap kasus keluhan individu **Invalid source specified.**. Jika semua rekan yang berurusan dengan keluhan pelanggan dapat merujuk pada sejarah ini, mereka berada dalam posisi untuk memberikan pelanggan atau rekan percakapan internal dengan informasi tentang status pengolahan. Dengan cara ini, kejelasan tercapai dan kesalahan dihindari, seperti akan terjadi jika pelanggan mungkin menerima informasi selain orang yang berbeda tentang status perhatian anda.

Informasi berikut, khususnya, harus didokumentasikan secara kronologis:

1) Tanggal/waktu, dimana kegiatan pengolahan harus diselesaikan sesuai dengan mengatur pola cuaca.
2) Tanggal/waktu, saat kegiatan pengolahan benar-benar selesai sesuai dengan mengatur pola cuaca
3) Melebihi / mengurangi target waktu
4) Karyawan yang bertanggung jawab (pemilik tugas)
5) Hasil pemrosesan masing-masing (misalnya, tanggapan antara yang dikirim atau hasil dari proses hukum evaluasi kasus)
6) Status pemrosesan aktivitas (belum berlangsung, sedang berlangsung, selesai)
7) Jenis reaksi terhadap keluhan
8) serta penyelesaian kasus individu.

Dengan memiliki aktivitas individu sesuai dengan urutan yang ditentukan dalam prosedur untuk memproses dan merekam informasi dan status pemrosesan dalam setiap kasus, riwayat pemrosesan keluhan dibuat secara individual untuk setiap kasus kasus tertentu, seperti yang ditunjukkan dengan jelas dalam **Tabel 10.1.**

b. Riwayat keluhan dan kontak pelanggan

Pelanggan yang mengajukan keluhan, sebagai suatu peraturan, secara aktif melakukan bisnis dengan perusahaan. Hubungan bisnis seperti ini ditandai dengan pembelian produk dan jasa, pendapatan yang menyertainya dan setiap klaim yang ada di masa lalu, seperti serta untuk masalah pelanggan lainnya, seperti pujian atau permintaan. Selain itu, perusahaan secara aktif menangani pelanggan dalam konteks kegiatan pemasaran langsung mereka dengan penawaran khusus atau survey

Tabel 10.1 Contoh Riwayat Pemrosesan Klaim

No	Aktifitas	Hasil pengolahan	Pejabat yang bertanggung jawab (pemilik tugas)	Batas waktu yang direncanakan	Batas waktu penyelesaian	Durasi yang tersisa / melebihi / lebih pendek	Status pemrosesan
1	Distribusi ke tim keluhan	Distribusi Kasus keluhan ke Tim keluhan	D. Walsh	01-Oct	01-Oct	0	Selesai
2	Distribusi kepada karyawan yang bertanggung jawab (pemilik klaim)	Penugasan kasus klaim ke K. flynn	J. Bernstein	01-Oct	01-Oct	0	Selesai
3	Pembagian tanda terima	Bentuk huruf A + modul teks B	K. Flynn	01-Nov	01-Nov	0	Selesai
4	Mendapatkan komplain dari departemen A	Contoh email M	K. Flynn	Jan-14	Jan-16	-2	Selesai
5	Pengingat Opini Departemen A	Contoh emain o	K. Flynn	Jan-15	Jan-15	0	Selesai
6	Pembuatan dan penerusan tanggapan akhir kepada pelanggan		K. Flynn	Jan-16			Dalam proses

Sumber: *Effective Complaint Management*, 2019)

Tabel 10.2 Contoh Riwayat Kontak Pelanggan

No	Tanggal	Perhatian/tindakan pelanggan	Bertanggung jawab	Isi / hasil	Kesimpulan
1	Oct-31	Keluhan	A. Jackson	Salah pemesanan	12-Feb
2	12-Jan	Informasi	Z. Bayles	Manajemen Gudang	12-Jul
3	Dec-15	Permintaan brosur	Z. Zeppelin	Brosur B	Dec-16
4	01-Aug	Penjualan silang produk A	E.Thompson	Tidak tertarik	Jan-27
5	Feb-13	Mengirim majalah klub	D. Scott	Majalah klub nomer 1	Feb-13
6	Mar-31	Kampanye liburan tahun ini	E.Thompson	Paket yang ditawarkan / portofolio terbuka	Apr-28

(**Sumber:** *Effective Complaint Management*, 2019)

Semua kontak antara pelanggan dan perusahaan ini menunjukkan apa yang disebut pelanggan riwayat kontak. Termasuk dalam riwayat ini adalah semua kontak yang dimulai oleh pelanggan serta segala tindakan yang diprakarsai oleh perusahaan. Kontak pelanggan berarti pesanan atau aktivitas oleh pelanggan, bukan kontak individu yang diperlukan untuk penanganan permintaan dan kegiatan. Dalam hal keluhan, pemrosesan, langkah-langkah yang dicatat dalam konteks riwayat pemrosesan keluhan merupakan kontak individu, dan keluhan itu sendiri mewakili kontak pelanggan. Untuk tujuan transparansi dalam hubungan bisnis individu, gambaran umum dari semua kontak pelanggan, masalah dan inisiatif serta ikhtisar individu kegiatan dalam setiap kasus melalui kontak pelanggan dalam bentuk pemrosesan atau penyelesaian riwayat harus diberikan dalam kasus klaim, itu adalah riwayat pemrosesan klaim. **Tabel 8.2** menunjukkan contoh riwayat kontak pelanggan.

Jika pelanggan telah mengeluh berkali-kali dalam perjalanan bisnis mereka hubungan sejumlah proses keluhan berorientasi pelanggan tersedia. persiapan kronologis individu pelanggan dari proses ini mendokumentasikan pengalaman terkait keluhan pelanggan dan mencerminkan riwayat keluhan sebagai cuplikan dari seluruh riwayat kontak pelanggan.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Sebutkan tiga tipe dasar prosedur pemrosesan klaim?
2. Prosedur pemrosesan dasar apa yang harus dibedakan?
3. Bagaimana prosedur saat ini harus ditinjau dari pelanggan perspektif?
4. Bagaimana waktu pemrosesan yang realistis dapat ditentukan?
5. Aspek pemrosesan keluhan apa yang harus didokumentasikan?

D. DAFTAR PUSTAKA

Wijaya, N. (2014). Prosedur Penanganan Keluhan Pelanggan Pada PT Pos Indonesia Cabang Palembang (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Sriwijaya).

Prihatin, Z. (2016). Sistem Penanganan Permintaan Dan Keluhan Nasabah Kartu Kredit Berbasis Web Study Kasus Bank Xyz (Doctoral dissertation, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta).

Stauss, B., & Seidel, W. (2019). Effective complaint management: The business case for customer satisfaction. Springer.

Servicebarometer (2017) Kundenmonitor Deutschland 2017. Servicebarometer, München

Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. Journal of Financial Services Marketing, 15(1), 32-48.

Ratnasari, C. I., Kusumadewi, S., & Rosita, L. (2014). Model natural language processing untuk perumusan keluhan pasien. In Seminar Nasional Informatika Medis (SNIMed) (No. 5, pp. 11-18).

PERTEMUAN 11

MERANCANG LAYANAN KEBUTUHAN PELANGGAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Dampak bisnis, Perubahan pasar, Konsep bisnis, Pedekatan pelanggan”.

B. URAIAN MATERI

1. Pengantar

Bisnis memiliki tujuan dan tantangan, pertumbuhan dan persaingan adalah dua contoh besar. Mereka umumnya menggunakan alat terbaik mereka dapat menemukan untuk mencapai tujuan mereka dan memenuhi tantangan mereka. Industri, teknologi, dan pasar berkembang, begitu pula alat yang dibutuhkan mengoperasikan. Dalam kompleks, jaringan, digital, dan didorong oleh pelanggan dunia, desain layanan dapat berdampak pada agenda bisnis utama **Invalid source specified.**.

Dampak bisnis adalah kemampuan untuk bergerak maju untuk memahami situasi, kembangkan solusi, dan bawa mereka ke pasar. atau itu kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan menyempurnakan kemampuan Anda bersaing di pasar? Sering kali situasi ini melibatkan pelanggan pelanggan yang harus mengadopsi, bermigrasi, membeli, menggunakan, atau tetap setia urusanmu. Dengan layanan pemerintah, dampak mampu memiliki hasil yang lebih baik dengan biaya lebih sedikit - hasil ini sering kali merupakan hasil untuk warga negara dalam hal kesehatan, kesejahteraan, dan pekerjaan. Dampak bisnis secara teratur membutuhkan keterlibatan pelanggan yang sukses **Invalid source specified.**.

Memikirkan dampak bisnis sebagai sangat bergantung pada interaksi dan hubungan yang berhasil dengan pelanggan memberikan hal baru lensa untuk mengatasi tantangan Anda atau berjuang untuk tujuan Anda. Lensa ini adalah sebuah cara melihat bisnis melalui mata pelanggan.

Desain layanan memberikan pendekatan untuk memahami kebutuhan bisnis dimulai di luar bisnis, di pasar, bisnis, atau kehidupan pelanggan.

Pendekatan ini menawarkan perspektif baru tentang tantangan yang Anda hadapi dan alat baru untuk mengatasinya.

Bagian buku ini membahas empat tantangan bisnis klasik dan mengilustrasikan bagaimana Anda dapat menggunakan pendekatan desain layanan untuk atasi mereka. Kami mengeksplorasi cara berinovasi konsep bisnis baru, menjadi lebih digital, mencapai kinerja pelanggan yang tinggi dan berhasil meluncurkan produk atau layanan baru.

2. Inovasi Konsep Bisnis Baru

Saat pasar berubah, bisnis perlu beradaptasi. Pasar yang berbeda unsur seperti persaingan, teknologi, atau kebijakan pemerintah bisa membutuhkan bisnis untuk beradaptasi. Sebaliknya, kebanyakan bisnis juga demikian mencari model baru yang dapat memberikan keuntungan bagi mereka pasar mereka atau membantu mereka memasuki pasar baru **Invalid source specified.**.

Kebutuhan ini tidak eksklusif untuk bisnis komersial. Pelayanan pemerintah perlu berinovasi cara-cara baru untuk menjalankan bisnisnya itu menanggapi unsur demografis, politik, atau ekonomi. Kita tidak bisa terus memberikan layanan berdasarkan model yang ditetapkan di masa sebelumnya.

Apa Itu Konsep Bisnis? Konsep bisnis adalah gagasan yang jelas tentang bagaimana melakukan bisnis. Sebuah layanan Pendekatan desain akan menambahkan bagaimana melakukan bisnis dengan pelanggan. Akhirnya, inilah bisnis model di mana kita memberikan nilai kepada pelanggan. Konsep bisnis yang inovatif berbeda dengan menginovasi proposisi atau pengalaman pelanggan baru karena tujuannya adalah untuk mendefinisikan cara kerja bisnis daripada sesuatu itu penawaran kepada pelanggan **Invalid source specified.**.

Konsep bisnis dapat menjadi besar dan mengganggu di sektor mereka. Konsep mengganggu mengubah sektor, sebagai konsep yang dulunya orisinal salah satu maskapai penerbangan berbiaya rendah adalah pasar perjalanan udara yang stagnan, memungkinkan operator baru untuk memasuki pasar. Konsep ini didasarkan pada wawasan bahwa maskapai penerbangan yang terjebak dalam model dengan biaya tinggi yang bisa dihapus, memungkinkan operator untuk memperluas pasar yang dapat dialamatkan.

Atau, konsep bisnis dapat menjadi pembeda perusahaan. Konsep transformatif lebih tentang membantu a perusahaan keluar dari kebiasaan dan menanggapi persaingan atau pengambilan petunjuk dengan ide baru. Contoh bagusnya adalah dapur Jerman produsen peralatan Vorwerk, yang menjual makanan kelas atas mereka prosesor melalui jaringan demonstran, mengeksploitasi secara langsung dan saluran pemasaran yang sangat berbeda.

Konsep bisnis memiliki nilai menggembleng untuk sebuah organisasi. Dalam kedua kasus ini, ide besar memungkinkan perusahaan untuk melakukannya memiliki pemahaman yang sangat jelas dan perlu tentang tujuan mereka dan cara mereka berbisnis. Mengembangkan konsep baru dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan akan yang baru cara berbisnis. Desain layanan dapat membantu melakukannya dalam tiga cara. Pendekatan ini menawarkan alat untuk menyusun poin nyeri; itu juga menyediakan metode untuk memetakan pelanggan dan tren pasar ke siklus hidup dan menawarkan pendekatan untuk melihat model paralel di berbagai sektor. Desain layanan juga membantu memvalidasi konsep baru dengan menggunakan skenario dan mendongeng.

Konsep bisnis dimulai dengan masalah bisnis yang didefinisikan dengan jelas. Mereka mungkin frustrasi dengan kompleksitas bisnis atau karangnya arah atau titik sakit tertentu seperti pelanggan churn atau rendah margin. Mengidentifikasi dan menamai rasa sakit ini melalui diskusi internal, atau bahkan sesi kerja yang mempertemukan berbagai orang dari seluruh bisnis, bantu untuk menentukan masalahnya. Menyatukan rasa sakit Poin dari sejumlah orang cenderung menciptakan pola karena orang yang berbeda mengemukakan masalah yang sama. Ini dapat disintesis menjadi sejumlah kecil masalah inti untuk diatasi.

Konsep bisnis yang lebih mengganggu atau oportunis dapat dimulai dengan cara yang sama tetapi dengan sedikit kesulitan. Tampilan di pasar atau a sektor dapat disusun dari para ahli dan profesional berpengalaman untuk membuat penilaian serupa atas ruang peluang. orang orang yang memulai maskapai penerbangan bertarif rendah pertama akan melihat bagaimana di sana adalah timbunan lemak di sektor tersebut, biaya yang tidak perlu, dan peluang untuk melakukannya hal-hal dengan cara yang lebih ramping.

Tidak seperti tantangan pengalaman pelanggan, konsep bisnis adalah lebih peduli dengan pasar dan pelanggan secara massal daripada kebutuhan pelanggan. Memberi makan tren pasar dan pelanggan ke sektor Anda Analisis membantu untuk melihat pola dan perubahan dalam basis pelanggan Anda atau pasar yang dapat dialamatkan. Apa tren besar di pasar? Apa apakah pelanggan melakukan hal yang berbeda dibandingkan dengan apa yang biasa mereka lakukan? Apa yang dilakukan pelanggan pencipta tren? Apa pengaruh dari perubahan kebijakan pemerintah?.

Misalnya, layanan bisnis-ke-bisnis memetakan memasarkan ke siklus hidupnya dan memecah pasar berdasarkan ukuran perusahaan. Mereka menemukan bahwa sementara perusahaan besar tetap bertahan setia dan menggunakan layanan mereka secara efektif, bisnis yang lebih kecil pun mengundurkan diri dari akun mereka dengan frekuensi yang jauh lebih tinggi. Ini memimpin mereka untuk menyelidiki cara-cara baru dalam berbisnis dengan perusahaan yang lebih kecil dan mengeksplorasi model penetapan harga baru dan persyaratan perjanjian yang sesuai bekerja untuk bagian pasar ini.

Memahami peran dan unsur yang mempengaruhi pelanggan dari luar ke dalam memungkinkan kita untuk lebih memahami apa yang sedang terjadi di pasar. Peran adalah orang atau organisasi lain itu berinteraksi dengan pelanggan. Bisa jadi bisnis pelanggan lain itu sedang menetapkan contoh baru tentang bagaimana melakukan bisnis atau individu semacam itu sebagai dinamika keluarga dan bagaimana mereka berubah. Unsur lebih banyak pengaruh abstrak seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, atau mengubah norma sosial.

Untuk mengenalkan unsur ini, mereka dapat dikaitkan dengan pelanggan atau siklus hidup konsumen dengan menanyakan bagaimana mereka mempengaruhi perilaku pelanggan dan di mana dalam siklus tersebut. Apakah mereka mempengaruhi ukuran dari pasar yang dapat dialamatkan yang dapat dibuat penawaran atau tindakan baru apakah mereka mengubah cara pelanggan yang sudah ada dilayani? Sering kali konsep bisnis adalah tentang menjadi berbeda di pasar, jadi ini cenderung merefleksikan bagaimana Anda berpikir tentang tahap awal a siklus hidup, sebelum orang menjadi pelanggan. Tapi itu bisa mempengaruhi caranya Anda memulai hubungan atau apa yang Anda lakukan dengan pelanggan yang sudah ada selama pengalaman mereka

sebagai pelanggan untuk mempertahankan, menjual silang, atau bermigrasi mereka ke cara baru dalam berbisnis. Contohnya adalah a perusahaan teknologi yang memiliki cara baru dalam menyampaikan perangkat lunak mereka dan perlu memindahkan pelanggan dari versi atau platform yang lebih lama.

Untuk melakukan ini, Anda harus dapat mengukur tren ini dan menunjukkan dengan tepat tahap dalam siklus hidup di mana peran dan unsur yang berubah berada. memiliki pengaruh. Ini bisa jadi dengan memplot di mana dalam siklus hidup peraturan baru memengaruhi pelanggan Anda dan bagaimana hal itu memengaruhi Anda bisnis. Jika regulasi baru ini membutuhkan pemeriksaan lebih teliti pelanggan baru, maka itu memengaruhi penyiapan atau tahap orientasi siklus dan dapat mengurangi jumlah pelanggan aktif kecuali Anda temukan cara berbisnis yang berbeda di sekitar titik pendaftaran ini. Manfaat utama dari melakukan analisis dengan cara ini adalah memberikan representasi visual tentang bagaimana unsur-unsur ini memengaruhi bisnis dalam hubungannya ke siklus hidup. Menampilkan secara visual hal-hal seperti pelanggan yang dikurangi aktivasi atau churn yang lebih tinggi membuat dampak lebih nyata - panggilan untuk bertindak.

Konsep bisnis sering kali siap untuk ditemukan di luar sana. Ada sejumlah model bisnis yang terbatas, dan sebagian besar memiliki telah dipikirkan; namun, yang mengejutkan, hanya sedikit perusahaan yang mencari inspirasi dari luar sektor mereka. Cukup mencari industri paralel kasus dapat memberikan berbagai konsep bisnis yang dapat Anda coba untuk ukuran. Untuk melakukan ini, jelaskan apa yang Anda inginkan dari pelanggan melakukan dan kemudian mengembangkan gagasan tentang bagaimana mendorong mereka untuk melakukan apa yang Anda inginkan.

Banyak yang akan gagal tetapi beberapa akan membawa wawasan dan ide-ide baru. Triknya adalah menemukan kasus di mana terdapat paralel - bukan hanya industri paralel, tetapi masalah atau peluang paralel. Tim bedah bisa belajar dari pit stop mobil balap. Pikirkan tentang tantangan Anda miliki dan siapa yang memiliki tantangan serupa yang dapat Anda pelajari. Kerja langsung pernah digunakan klub malam sebagai contoh bagaimana sebuah perusahaan media dapat memikirkan kembali layanan langganannya.

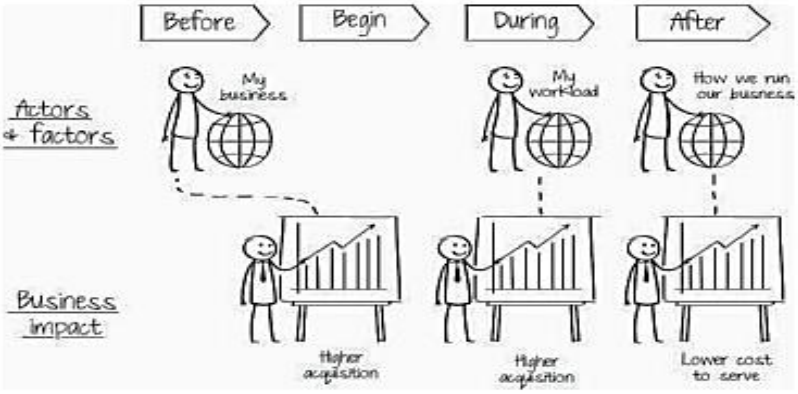
Setelah Anda mengidentifikasi opsi konsep Anda, lakukan dengan menyusun titik sakit, memetakan pasar dan tren pelanggan, atau mencari di luar sektor Anda, mereka perlu divalidasi. Untuk melakukan ini, konsep bisnis Anda yang muncul harus diterjemahkan ke dalam cerita atau skenario yang dapat digunakan untuk melibatkan pemangku kepentingan dan pelanggan untuk umpan balik dan evaluasi.

Konsep bisnis mungkin seperti: kita harus memikirkan diri kita sebagai klub! Sebuah cerita atau skenario akan menggambarkan apa klub itu seperti. Bagaimana orang-orang mendengarnya, apa proses bergabungnya, siapa bisa bergabung, apa yang anda dapatkan sebagai anggota? Menceritakan kisah ini akan membantu Anda menghidupkan konsep dan mengujinya secara lebih mendetail. ini akan membantu Anda hormati dalam konsep yang memiliki pengaruh paling besar. Luasnya pengujian ini dapat sangat bervariasi, tergantung pada situasi, risiko, dan kompleksitas pembangunan. Pengujian harus berkembang melalui level kesetiaan, dari cepat dan kotor hingga pilot penuh

Meskipun konsep membutuhkan pengujian dan pengembangan, dalam konsep mereka intinya mereka bisa valid dan memberi nilai. jangan menunggu sampai kenyang bukti sebelum menggunakan konsep Anda untuk menghidupkan kembali organisasi. Itu konsep dapat memberikan arahan sebelum detailnya dipahami sepenuhnya. Itu bisa benar pada prinsipnya, dan asas itu dapat membimbing Anda maju menuju tujuan. Konsep tersebut harus cukup fleksibel untuk interpretasi dalam pengembangan tetapi cukup sederhana untuk bertindak sebagai elevator pitch untuk menjelaskan dan antusias.
Pendekatan Mengembangkan Konsep Bisnis

a. Pemetaan Peran dan Unsur

   Memetakan peran dan unsur siklus hidup dapat memberi Anda sebuah gambaran tentang bagaimana hal-hal ini terkait dengan bisnis atau sektor anda.



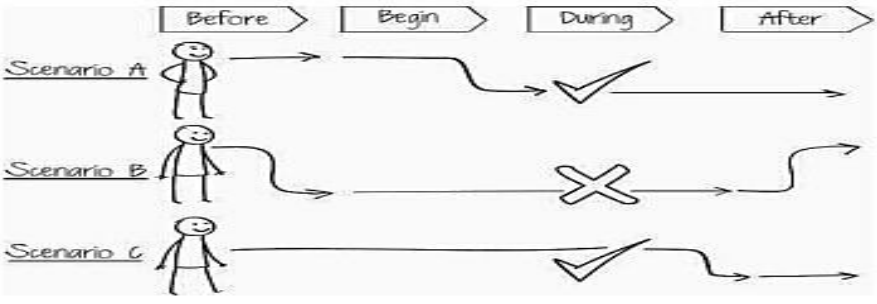
(**Sumber:** Beer, L. A. 2015).

Gambar: 11.1 Mengembangkan Konsep Bisnis

Di manakah peran dan unsur ini mempengaruhi Anda? Aku itu sebelumnya dalam kaitannya dengan penawaran Anda atau selama sehubungan dengan basis pelanggan Anda? Peran dan unsur: Menunjukkan dengan tepat di mana peran atau unsur mempengaruhi siklus hidup membantu untuk melihat dampak bisnis.

b. Menguji Konsep Menggunakan Skenario Bisnis

Saat menjelajahi konsep yang berbeda, mungkin konsep yang lahir dari industri paralel, dapat membantu untuk melihat ini sebagai: skenario yang dapat Anda gambarkan sebagai cerita dalam kaitannya dengan pelanggan atau siklus hidup konsumen. Ambil konsep dan gambar itu keluar sebagai cerita tentang bagaimana Anda melakukan bisnis dengan pelanggan pada



tahap kunci.

(**Sumber:** Beer, L. A. 2015).

Gambar: 11.2 Skenario Untuk Pengambilan Keputusan

Skenario: Menggambarkan skenario secara paralel dapat memungkinkan perbandingan dan keputusan pada skenario terbaik.

c. Memecahkan Masalah Bisnis dengan Konsep Bisnis Baru

Perusahaan telematika menengah yang menyediakan perangkat keamanan dan layanan untuk mobil mewah menemukan pasarnya berubah. itu telah tumbuh di bagian belakang mandat asuransi untuk keamanan tambahan pada mobil mahal, tetapi persyaratan ini menurun, menyebabkan penjualan lebih sedikit, sementara di sisi lain pelanggan menarik kontrak mereka di meningkatkan volume.

Perusahaan perlu menanggapi tantangan ini untuk menarik pelanggan baru pelanggan dan mempertahankan yang sudah ada.

Pada penyelidikan, menjadi jelas bahwa model yang mereka miliki tempat, dibangun di sekitar persyaratan untuk perangkat yang akan dipasang mobil, membuat perusahaan terjebak dalam konsep produk yang tidak lagi relevan. Pendekatan ini telah meninggalkan mereka tanpa tujuan yang jelas atau gagasan tentang bagaimana mereka harus melakukan bisnis secara proaktif.

Mengambil perspektif pelanggan, kami menemukan bagaimana pelanggan tidak menghargai kotak yang dipasang di mobil mereka bahwa di dunia yang ideal mereka tidak akan pernah membutuhkan. Kami juga melihat ke layanan paralel dan melihat bahwa dalam telematika B2B digunakan model yang sangat berbeda. B2B pengguna tidak dijual kotak tetapi menawarkan paket layanan yang diaktifkan mereka untuk memantau armada mereka. Kotak itu hanyalah sebuah pengaktif

Dari wawasan ini, kami menjelajahi opsi tentang cara memikirkan kotak sebagai enabler daripada proposisi inti. Perusahaan perlu mendefinisikan cara baru dalam berbisnis dengan pelanggan. Mereka tahu dari penelitian langsung bahwa pelanggan masih menghargai ketenangan pikiran yang diwakili oleh kotak itu, tetapi bukan itu yang mereka sedang dijual. Melihat layanan lain di sektor lain, tetapi terkait dengan risiko, asuransi, dan ketenangan pikiran, kami melihat bahwa organisasi yang rusak seperti AA di Inggris lebih menjual keanggotaan daripada sebuah produk. Keanggotaan memberikan hak kepada pelanggan untuk berbagai manfaat

tetapi juga mendaftarkan mereka di klub yang melakukan lebih dari sekadar memilih mereka ketika mereka rusak.

Keanggotaan menjadi konsep bisnis yang diusulkan untuk perusahaan telematika. Saat mengembangkan konsep, terjadi pergeseran dalam cara anggota tim berpikir tentang bisnis mereka dan hubungan dengan pelanggan. Keanggotaan memberi mereka alasan untuk berbicara kepada pelanggan tentang hal-hal lain selain memperbarui kontrak mereka. Mereka dapat memberikan layanan tambahan seperti pemantauan bandara mobil Anda dan memiliki alasan untuk berinteraksi dengan anggota tentang keamanan secara umum.

Berbekal konsep baru ini, bisnis mampu untuk mengatasi tantangan retensi dan keterlibatan pelanggannya.

1) Konsep bisnis baru memungkinkan organisasi untuk memiliki kejelasan dan pemahaman yang tepat tentang tujuan mereka dan cara mereka melakukan bisnis.
2) Mengidentifikasi opsi konsep baru dapat dilakukan dengan menyusun titik-titik nyeri, memetakan tren pasar dan pelanggan ke siklus hidup, atau mencari di luar sektor Anda.
3) Skenario dan bercerita adalah alat yang berguna untuk menemukan konsep yang akan memiliki dampak terbesar.
4) Konsep harus cukup fleksibel untuk interpretasi dalam pengembangan dan cukup sederhana untuk. bertindak sebagai elevator pitch untuk menjelaskan dan membangkitkan semangat organisasi.

3. Menjadi Bisnis Yang Lebih Digital

Digital pertama adalah kata kunci utama dan itulah yang diharapkan banyak pelanggan. Teknologi digital menjanjikan efisiensi yang lebih besar dan bergantung pada perspektif Anda menghadirkan peluang besar atau tekanan untuk mengejar ketinggalan **Invalid source specified.**.

Meskipun tampaknya mudah untuk pemula, banyak pose digital tantangan yang lebih kompleks daripada yang harus didirikan bisnis besar dan untuk pemerintah. Proses pengalihan layanan pengiriman ke saluran digital baru dapat menyebabkan ketidakpastian, kebingungan, dan kekacauan. Digital meruntuhkan batas tradisional antara departemen, perantara, atau organisasi

dan tantangan

(**Sumber:** Furnell, S., Lambrinoudakis, C., & Pernul, G. 2011).

Gambar: 11.3 Pelayanan Secara Digital

Pergeseran ke digital tidak hanya pergeseran saluran; ini adalah cara yang berbeda dalam melakukan bisnis. Ini itu menambah kompleksitas dan tantangan. Selain itu, transisi ke digital mengancam peran, pekerjaan, dan keahlian yang mapan. Akhirnya, meskipun bisnis digital masa depan relatif mudah untuk dibayangkan, transisi dari sebagaimana adanya menjadi jauh lebih kompleks dan menantang desain layanan menawarkan pandangan berbeda terhadap tantangan digital. Alih-alih fokus pada digital itu sendiri, pendekatannya melihat digital hanya sebagai cara lain jika sangat kuat dan mengganggu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Lensa pelanggan menyediakan cara untuk menempatkan pilihan digital dalam konteks dan membuat keputusan yang lebih baik. Sebuah desain layanan pendekatan memastikan bahwa inisiatif digital mencapai dua hal: nilai untuk pelanggan dengan mengurangi limbah dan kompleksitas, dan lebih cepat, lebih mudah, dan interaksi yang lebih langsung antara pelanggan dan layanan.

Mengambil pendekatan yang didorong oleh kebutuhan pelanggan sebagai dasar untuk perkembangan digital memberikan kesempatan unik untuk mengurangi kompleksitas dalam layanan Anda. melakukan kegiatan yang memperlambat pelanggan akan memberikan efisiensi digital yang dijanjikan. Membangun persyaratan kemampuan di belakang pelanggan kebutuhan akan memperjelas apa yang penting untuk layanan digital Anda model. Memiliki kejelasan ini akan memungkinkan penilaian yang jelas tentang proses Anda saat ini dan memungkinkan penilaian yang ada atau sistem yang diusulkan. Mengadopsi strategi migrasi berdasarkan penawaran kepada pelanggan layanan digital baru ketika mereka terlibat dengan bisnis Anda memanfaatkan peluang untuk memperbarui dan meningkatkan hubungan. Jika pelanggan melihat bahwa Anda telah mengembangkan alternatif dan cara baru yang berharga untuk mencapai kebutuhan mereka ketika mereka memperhatikan, mereka akan menghargainya.

Apa Itu Bisnis Digital? Terlepas dari semua kebisingan gaya majalah Wired tentang revolusi digital, umumnya hanya memungkinkan pelanggan untuk melakukan apa yang mereka lakukan sebelumnya tetapi lebih cepat, dengan lebih banyak kontrol atau dengan informasi yang lebih baik untuk membimbing pilihan mereka. Revolusi ada dalam bisnis, di mana didirikan model ditantang dan diganggu. masalah untuk mapan bisnis adalah juga membuka pintu untuk yang baru, lebih cerdas, dan lebih cepat persaingan untuk mengganggu pasar mereka dengan mencapai pelanggan ini manfaat sebelum mereka dapat melakukan perubahan itu sendiri. ini adalah mengapa begitu sebuah bisnis menetapkan strategi digital, ia sangat ingin mencapainya transformasi kemarin. Ada banyak contoh bagaimana industri telah terganggu oleh digital dari ritel yang dipimpin oleh Amazon dengan potensi yang ditawarkan Tele-care di sektor kesehatan.

Digital menghadirkan peluang besar, dan ada tekanan untuk buat transisitetapi tidak ada yang benar-benar jelas tentang apa yang harus diubah, apa yang perlu diubah, dan bagaimana menuju ke sana. apa itu langkah logis?

Saat melihat skenario digital masa depan dari dalam hingga besar organisasi, bahayanya adalah meniru situasi yang ada dengan proses dan hubungan yang ada. Masalahnya adalah ini akan membuat pengalaman digital yang sangat kompleks bagi pelanggan. pemahaman pandangan pelanggan tentang layanan

dan organisasi Anda akan membantu mengembangkan pengalaman digital sederhana.

Pada akhirnya apa yang perlu dilakukan bisnis adalah mengidentifikasi digital kemampuan yang akan meningkatkan kinerja mereka dan kepuasan pelanggan.

Cara Memandu Strategi Digital, Satu-satunya cara untuk memastikan bahwa transformasi ke digital merebut efisiensi dan keuntungan pengalaman pelanggan yang telah dijanjikan adalah untuk merancang layanan digital masa depan Anda dari perspektif pelanggan. Pandangan luar-dalam dimulai dengan memahami kebutuhan pelanggan dan mendefinisikan pengalaman pelanggan masa depan atau "target" Anda berdasarkan ini kebutuhan, bukan proses bisnis Anda.

Dengan tantangan digital, penting untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan mana yang dapat dipenuhi dengan sarana digital. Banyak kebutuhan informasi dan transaksi yang dapat dipenuhi secara digital, seiring dengan perkembangan teknologi sangat cocok untuk ini. Pelanggan akan, bagaimanapun, masih perlu berinteraksi

Dengan Anda dengan cara yang mungkin memerlukan dukungan manusia. tujuannya adalah untuk dapat menggunakan orang-orang Anda untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi yang membutuhkan nasihat dan bimbingan manusia dan membebaskan mereka untuk melakukannya dengan menghilangkan tugas-tugas transaksional yang lebih duniawi dari beban kerja mereka.

Pendekatan ini akan memberikan skenario yang mungkin muncul tidak mungkin jika kami memenuhi kebutuhan pelanggan dan manfaat dari digital maka kita harus memotong beberapa hal yang menyebabkan frustrasi pelanggan. Ini dapat mencakup penundaan dalam proses sederhana seperti menyiapkan akun atau mendaftarkan masalah, menyediakan pelanggan dengan informasi yang sebelumnya tidak dapat mereka mengakses atau memberi mereka kendali langsung atas kontrak mereka, memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar.

Pendekatan desain layanan selalu dimulai dengan definisi yang jelas kebutuhan dan hasil pelanggan. Wawasan tentang kebutuhan pelanggan

datang dari dua sumber yang kaya: pelanggan dan orang-orang yang mereka libatkan dengan di garis depan. Kebutuhan pelanggan dapat dipahami dari perilaku dan pengalaman mereka. Untuk mendapatkan wawasan ini, berbagai pendekatan dapat diambil, dari membayangi pelanggan di berbagai aspek pengalaman dan mendiskusikan pengalaman masa lalu dengan mereka. Ini memberikan wawasan tentang sikap dan pola pikir.

Apa yang dikatakan pelanggan dan apa yang mereka lakukan seringkali berbeda, jadi menganalisis data perilaku pelanggan adalah pelengkap yang bagus untuk pengamatan tangan pertama. Data ini bisa berupa log keluhan, aktivitas volume sekitar tugas-tugas tertentu, dan analisis volume bisnis di waktu yang berbeda dalam satu hari atau tahun. Sama Berharganya adalah Memahami apa yang dilakukan karyawan terkait aktivitas pelanggan dan usaha yang diperlukan. Berapa banyak waktu staf yang menambah nilai bagi pelanggan? Memahami tugas-tugas ini sering kali dapat mengarahkan langsung ke wawasan tentang kebutuhan yang dapat dipenuhi dengan sarana digital

Memahami dan memetakan wawasan ini ke siklus hidup dan perjalanan pelanggan memberikan persyaratan pelanggan yang memungkinkan Anda untuk menentukan pengalaman pelanggan target. target ini akan menyatakan apa yang harus dapat dicapai pelanggan pada setiap tahap perjalanan dan hasil serta manfaat dari kemampuan mereka untuk melakukannya. Dari ini, Anda akan dapat menentukan apa yang dapat dilakukan platform digital untuk menyampaikan pengalaman ini. Penting untuk memikirkan digital terlebih dahulu sebagai

kemampuan untuk menyampaikan informasi, interaksi, dan transaksi kepada pelanggan secara langsung. Hanya dengan begitu Anda harus memikirkan saluran digital (web, aplikasi, seluler, dll.) yang melaluinya kemampuan ini disampaikan. Ini memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar dan pemeriksaan di masa mendatang

Pengalaman pelanggan target memberikan konteks untuk dievaluasi kapabilitas untuk mengetahui apakah mereka ada dalam organisasi atau untuk memahami apakah mereka akan menantang untuk dikembangkan atau dibeli. Memisahkan kemampuan ini dari kebutuhan pelanggan sangat penting, karena ini memungkinkan analisis kesenjangan yang berkelanjutan antara pengalaman

target dan pengalaman yang dapat disampaikan pada titik tertentu dalam pengembangan atau transisi.

Kemampuan juga memiliki manfaat dari netral hingga spesifik teknologi dan sistem. Mereka harus menyediakan seperangkat persyaratan untuk mengevaluasi solusi atau sistem yang mungkin. Itu kemampuan juga melintasi area fungsional sehingga penilaian dapat dilakukan apa yang dibutuhkan departemen penjualan dan layanan untuk memberikan kemampuan bisnis

Pikirkan pendekatan ini sebagai dialog berkelanjutan antara kebutuhan pelanggan dan kemampuan bisnis. Bisakah kita memenuhi kebutuhan ini? Ya, jika kita mengembangkan kemampuan ini

Setelah Anda memahami kebutuhan pelanggan dan telah menetapkan target pengalaman, Anda mungkin menemukan bahwa ada kesenjangan antara visi ini dan apa yang terasa layak dalam organisasi Anda. Pembukaan akun lebih cepat proses akan tampak mustahil dengan proses dan sistem yang ada (apalagi pembatasan hukum). Penting untuk menyadari bahwa kesenjangan ini ada dan tidak mengurangi pengalaman pelanggan target tetapi untuk mengelola transformasi menuju target itu, mengetahui bahwa itu tidak akan terjadi dalam semalam. Untuk melakukan ini, ada baiknya menerjemahkan kebutuhan pelanggan dan pengalaman target menjadi kemampuan yang bisnis Anda perlu berkembang. Kemampuan ini dapat disejajarkan dengan manfaat dan hasil bisnis

Berbekal serangkaian pengalaman target, pemahaman tentang kemampuan yang dibutuhkan, dan gagasan tentang manfaat potensial, Anda dapat memulai proses penentuan prioritas dan perencanaan berdasarkan evaluasi yang seimbang dari tingkat kebutuhan pelanggan, manfaat bisnis, dan kelayakan organisasi

Banyak bisnis khawatir tentang transisi dari situasi saat ini di mana pelanggan melakukan bisnis dengan mereka selama telepon, tatap muka, atau bahkan melalui surat ke situasi di masa depan, di mana digital adalah saluran default. mereka sering khawatir tentang membangun kemampuan digital baru tetapi juga harus mempertahankan saluran lain, untuk melayani pelanggan yang lebih suka atau yang melekat pada saluran ini, atau mereka khawatir bahwa mereka harus matikan ini dan paksa pelanggan ke saluran perusak digital Hubungan pelanggan.

Pendekatan terbaik untuk ini adalah merancang perjalanan migrasi yang mengakui bahwa pelanggan harus pindah dan mengidentifikasi poin terbaik untuk transisi mereka. Perjalanan ini harus dimulai dengan kejelasan tentang siapa pelanggan dan situasi mereka saat ini. Ini dapat berupa hal-hal sederhana seperti Apakah mereka pelanggan lama atau baru, sering atau jarang, paham digital atau tidak, Perjalanan yang berbeda mungkin diperlukan untuk jenis pelanggan yang berbeda, dan perjalanan dapat diprioritaskan berdasarkan pola adopsi yang diinginkan di seluruh pelanggan mendasarkan. Apa yang dibutuhkan adalah keadaan tengah, sebuah desain A ke B.

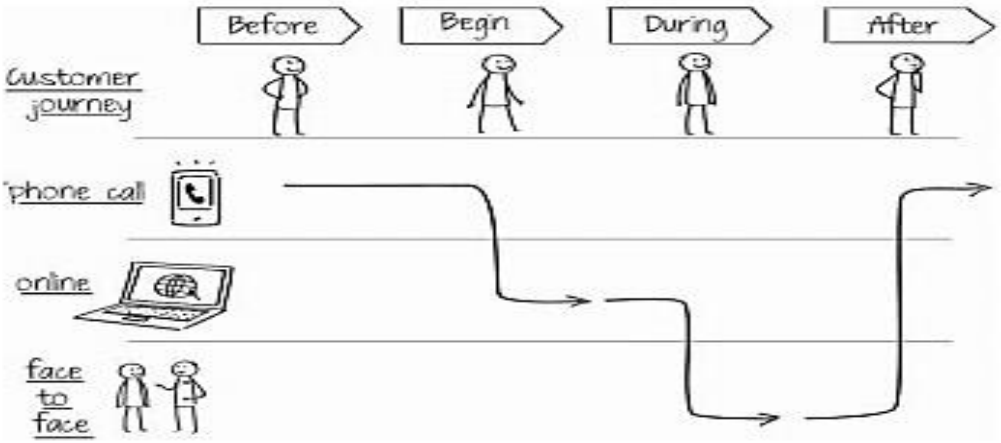
Apa yang hilang dari skenario ini dan dari kebanyakan pemikiran tentang bisnis digital adalah pengakuan bahwa digital adalah saluran berdampingan dengan saluran lainnya. Sebuah desain diperlukan untuk bagaimana saluran akan bekerja sama satu sama lain tetapi juga bagaimana bermigrasi secara aktif pelanggan dari saluran yang ada ke saluran digital.

Ambil metafora transportasi: perjalanan terdiri dari keduanya both moda transportasi (mobil, kereta api, dan pesawat) dan antarmuka antara mode ini (stasiun, parkir, simpang susun). Kita perlu mendesain pertukaran antar saluran yang memigrasikan pelanggan ke digital di kali dalam perjalanan mereka di mana masuk akal bagi mereka untuk melakukannya. Ini umumnya akan terjadi ketika pelanggan terlibat dalam sesuatu yang penting bagi mereka, ketika mereka memulai kontrak baru atau yang diperbarui, kapan mereka sedang menyelesaikan masalah, atau ketika mereka mengalami perubahan dalam keadaan pribadi atau bisnis mereka. Pada titik ini mereka membutuhkan bantuan dan mau mendengarkan cara-cara baru dalam berbisnis bersama

Terapkan metafora ini ke digital dalam layanan yang lebih luas atau pengalaman pelanggan dan Anda melihat betapa perlunya memikirkan caranya pelanggan diperkenalkan dengan kemampuan digital baru. Pelanggan yang terbiasa berbisnis di telepon tidak bisa begitu saja diarahkan ke fasilitas online baru. Mereka perlu diperkenalkan padanya dengan cara yang menjelaskan manfaat dan fitur. Hal yang sama berlaku untuk pelanggan yang berinteraksi secara digital tetapi membutuhkan manusia dukungan untuk saran. Menghubungkan mereka dengan ini dengan cara yang memungkinkan agen untuk mengambil alih tempat yang ditinggalkan pengalaman digital makes pengalaman yang jauh lebih baik dan interaksi yang lebih efektif.

Pendekatan untuk Menggunakan Skenario untuk Menjadi Digital:

a. Sejajarkan digital dengan kebutuhan pelanggan yang selalu hijau Fitur digital harus dirancang untuk merespons pelanggan kebutuhan dari pada apa yang mungkin. Ini membantu menjaga layanan digital tetap ramping dan sederhana bagi pelanggan. Sejajarkan yang berbeda saluran digital untuk memungkinkan pengalaman terintegrasi yang mulus.



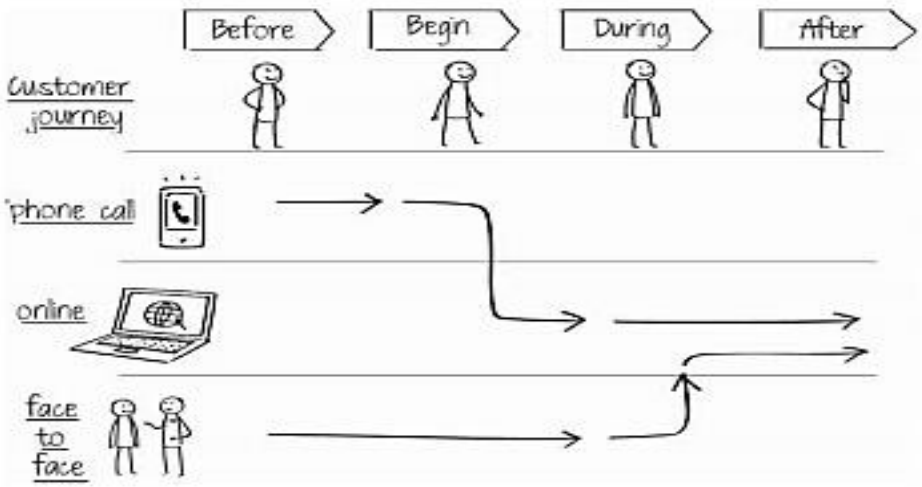
(**Sumber:** Beer, L. A. 2015).

Gambar: 11.4 Pendekatan Pelanggan Menggunakan Skenario Untuk Menjadi Digital

Saluran: Menyelaraskan saluran ke tahapan dan fase siklus hidup atau pelanggan perjalanan memungkinkan Anda untuk melihat bagaimana mereka dapat terhubung dan beroperasi.

b. Desain untuk memigrasikan pelanggan

Kami dapat merancang perjalanan pelanggan yang sengaja memigrasikan pelanggan ke saluran digital dengan mendefinisikan hak momen untuk memperkenalkan pelanggan pada kemampuan digital. Ini harus menjadi saat-saat ketika Anda memiliki pelanggan perhatian dan kemampuan untuk menyalurkan pergeseran



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015).

Gambar: 11.5 Memperkenalkan Pelanggan ke Layanan Digital

Migrasi: Menggunakan tampilan multisaluran, Anda kemudian dapat merencanakan jalur pelanggan yang mendukung tujuan bisnis seperti migrasi saluran.

Bagaimana Mengembangkan Bisnis Digital dalam Praktek Sebuah perusahaan jasa keuangan besar menemukan dirinya di belakang kurva dengan digital. Mereka telah berinvestasi secara serampangan dalam inisiatif lokal tidak menyadari bahwa digital perlu menjadi kompetensi inti.

Perubahan pemerintah mendorong pilihan konsumen yang lebih besar dan transparansi berarti harus lebih baik dalam berinteraksi langsung dengan pelanggan untuk mempertahankan mereka melalui transisi utama (seperti seperti dari pensiun ke anuitas). Juga, pesaing bergerak lebih cepat, dan perusahaan mendapati diri mereka perlu mengembangkan solusi digital segera.

Karena tekanan ini, perlu memastikan bahwa itu fokus pada melakukan hal-hal yang benar-benar penting, tidak setiap konsep bisa dikembangkan secara digital. Satu-satunya cara untuk melakukan ini adalah memahami apa pelanggan sangat dibutuhkan dalam transisi spesifik di setiap pelanggan perjalanan. Tim fokus pada poin transisi utama dari satu tahap kehidupan ke yang lain (dan satu produk keuangan ke yang lain) dan seterusnya bagaimana mereka dapat mendukung pelanggan melalui perubahan ini.

Informasi, interaksi, model transaksi muncul bermain sebagai perusahaan melihat bahwa banyak pelanggan menemukan sektor ini dan produk

membingungkan dan pilihan sulit. Kebutuhan tersebut dapat berupa didukung oleh informasi yang tidak memihak dengan manfaat bahwa pelanggan menyukai perusahaan yang menurut mereka paling jelas dan cenderung tetap dengan perusahaan itu untuk pembelian mereka.

Kedua, perusahaan menyadari bahwa mereka menganggap produk sebagai dijual (produk keuangan seperti dana, pensiun, dll). Namun, pelanggan memiliki pilihan untuk dibuat dan produk datang pada akhirnya membuat pilihan. Perusahaan menemukan bahwa itu tidak bisa begitu saja pikirkan untuk menjual produk ini dengan tombol beli yang besar. Anda harus mendukung pengambilan keputusan dan pilihan pelanggan dengan lebih halus interaksi dengan alat konsultatif atau saran dan bimbingan manusia. Memecah pilihan ini menjadi sebuah perjalanan itu sendiri membantu untuk merinci transaksi khusus ini.

Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk membangun peta jalan digital fitur yang dapat segera mereka kerjakan dan lihat hasilnya dalam perilaku dan kepuasan pelanggan sedini mungkin.

Pesan untuk perusahaan pemula

a. Penting untuk memikirkan digital terlebih dahulu sebagai kemampuan untuk menyampaikan informasi, interaksi, dan transaksi kepada pelanggan secara langsung.
b. Terjemahkan kebutuhan pelanggan dan pengalaman target menjadi kemampuan yang perlu dikembangkan oleh bisnis Anda

Untuk mencapai kinerja pelanggan lebih tinggi bias dilihat seperti **Gambar**

11.6

(**Sumber:** Martin, A. 2015).

Gambar: 11.6 Prilaku Pelanggan

Untuk memberikan layanan yang sukses, bisnis, organisasi, dan pelanggan harus berkinerja baik. Bisnis dan badan pemerintah ingin pelanggan atau pengguna layanan berperilaku dengan cara tertentu. mereka ingin pelanggan melakukan hal-hal sederhana seperti membeli produk dan layanan, tetapi juga untuk menggunakan layanan mereka secara efisien dan efektif untuk memastikan bahwa mereka mendapatkan nilai yang mereka cari. Layanan dapat dirancang dengan cara yang menginspirasi perilaku dan kinerja tertentu oleh pelanggan, memungkinkan kelancaran layanan.

Kinerja pelanggan merupakan unsur penting dalam keberhasilan hasil di setiap industri jasa. Dan hasil yang sukses diperlukan untuk menjalankan bisnis yang berkelanjutan. Memandu kinerja pelanggan seringkali sangat diinginkan dalam bisnis tetapi mengatasinya kurang dipahami dengan baik. Pendekatan desain layanan menempatkan pelanggan kinerja di garis depan dan menawarkan metode untuk merancang layanan dengan cara yang menempatkan Anda dalam kontrol yang lebih besar. untuk melakukan ini kita bisa lihat layanan apa yang perlu Anda lakukan untuk menginspirasi, mengaktifkan, dan mendukung pelanggan untuk berperilaku dengan cara yang memberikan hasil positif untuk sendiri, bisnis, atau masyarakat.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Bagaimana cara menjalankan bisnis pada perusahaan pemula?
2. Bagaimana cara mengembalikan bisinis setelah mengalami fase penurunan?
3. Sebutkan pendekatan mengembangkan konsep bisnis?
4. Apa yang dimaksud dengan bisnis digital?
5. Sebutkan pendekatan menggunakan skenario untuk menjadi digital?

D. DAFTAR PUSTAKA

Beer, L. A. (2015). A strategic and tactical approach to global business ethics. Business Expert Press.

Hartini, S. (2012). Peran inovasi: pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship), 14(1), 83-90.

Karmawan, I. G. M. (2014). Dampak Peningkatan Kepuasan Pelanggan dalam Proses Bisnis E-Commerce pada Perusahaan Amazon. Com. ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications, 5(2), 748-762.

Martin, A. (2015). Dollarlogic: A Six-day Plan to Achieving Higher Investment Returns by Conquering Risk. Red Wheel/Weiser.

Saputra, D. H., Sutiksno, D. U., Kusuma, A. H. P., Romindo, R., Wahyuni, D., Purnomo, A., & Simarmata, J. (2020). Digital Marketing: Komunikasi Bisnis Menjadi Lebih Mudah. Yayasan Kita Menulis.

Sisca, S., Simarmata, H. M. P., Grace, E., Purba, B., Dewi, I. K., Silalahi, M., ... & Sudarmanto, E. (2021). Manajemen Inovasi. Yayasan Kita Menulis.

Situmeang, R. R. (2018). Dampak Bisnis Online dan Lapangan Pekerjaan terhadap Peningkatan Pendapatan Masyarakat (Studi Kasus Jasa Bisnis Online Transportasi Grab di Kota Medan). Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship, 3(03), 319-335.

PERTEMUAN 12

FAKTOR PENTING DALAM DESAIN LAYANAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Unsur penting dalam pelayanan meliputi gerakan, agar dapat memahami, merancang dan mengelola layanan untuk mencapai tujuan berorientasi pelanggan, seperti menarik, memperoleh, dan mempertahankan pelanggan”.

B. URAIAN MATERI

1. Pendahuluan

Salah satu tantangan yang kami hadapi ketika berfokus pada layanan daripada produk adalah kami tidak memiliki tingkat bahasa formal yang sama untuk berbicara tentang layanan. Warisan dan pola pikir industri kami berarti bahwa bahasa mekanik sering digunakan dalam ekonomi pasca-mekanis. Dalam kasus ekstrim, perusahaan di sektor jasa, seperti bank, utilitas, dan telekomunikasi, menggunakan bahasa industri untuk menggambarkan operasi mereka. Beberapa bahkan memiliki departemen yang disebut manufaktur **Invalid source specified.**.

Bagian pertama disebut gerakan. Pergerakan ini khusus untuk layanan dan penting untuk memahami merancang dan mengelola layanan **Invalid source specified.**. Gerakan berarti gerakan melalui layanan. Ini bisa menjadi pergerakan pelanggan dalam perjalanan dari pengetahuan pertama tentang penawaran layanan, melalui pembelian dan hingga penggunaan suatu hari mungkin meninggalkan layanan. Pergerakan juga bisa menjadi pergerakan pelanggan karena layanan umumnya memiliki ribuan pelanggan, pengelolaan angka-angka ini merupakan unsur penting dalam mengelola permintaan pada waktu yang berbeda. Gerakan juga merupakan kualitas penting dalam pelayanan. Kualitas ini mengacu pada seberapa baik hal-hal mengalir dalam layanan dan betapa mudahnya menyelesaikan tugas sebagai pelanggan atau karyawan. Terakhir, gerakan ini mencakup banyak cara kita berbicara tentang pengalaman, seperti perjalanan, cerita pengguna, proses, dan lainnya. Untuk keperluan desain servis, gerakan pembacaan garis horizontal juga dari kiri ke

kanan. Memahami pergerakan melalui layanan sangat penting untuk bisnis atau organisasi apa pun yang ingin mencapai tujuan berorientasi pelanggan, seperti menarik, memperoleh, dan mempertahankan pelanggan. Ini sama pentingnya untuk layanan pemerintah, di mana tujuannya adalah untuk membawa klien ke hasil yang diinginkan, seperti keterampilan baru, kesehatan yang lebih baik atau bahkan pengembalian pajak pendapatan.

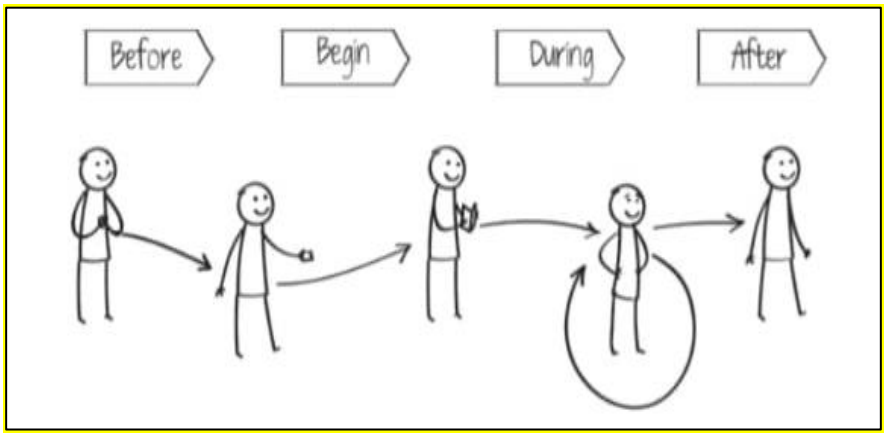
Bagian kedua adalah strukturnya. Strukturnya penting karena layanannya heterogen-layanan terdiri dari banyak bagian berbeda yang disatukan. Misalnya, layanan bus adalah campuran kendaraan, pengemudi, jadwal, harga, dan lainnya. Tidak seperti komponen produk, elemen-elemen ini tidak semuanya ada sepanjang waktu - mereka datang dan pergi pada titik yang berbeda dalam penyampaian layanan. Strukturnya dapat menggunakan banyak saluran untuk memberikan layanan. Memahami bagaimana kami berencana menggunakan saluran adalah dasar dari strategi keterlibatan pelanggan. Ini bisa berupa struktur organisasi dalam hal tim, departemen atau fungsi, atau bisa juga struktur ukuran, seperti kinerja bisnis. Kami menggunakan struktur untuk mengkategorikan berbagai aspek layanan dan memecah campuran kompleks menjadi elemen yang dapat dikelola yang dapat kami lihat secara terpisah dan yang terpenting bersama-sama secara paralel. Kerangka kerja berisi berbagai cara kami melihat layanan, seperti pengalaman, janji temu, organisasi, atau kinerja. Struktur dapat dipetakan ke gerakan seperti elemen vertikal yang disejajarkan dengan gerakan horizontal. Memahami struktur layanan sangat berharga untuk dapat mengatur lebih baik dengan cara yang melayani secara terintegrasi dan mendapatkan yang terbaik dari orang-orang dan teknologi yang Anda inginkan.

Bagian ketiga yakni perilaku. Perilaku adalah apa yang terjadi di persimpangan gerakan dan struktur. Bagaimana perilaku pelanggan di saluran yang berbeda dan kapan mereka mengubah saluran? Bagaimana mereka berperilaku dalam situasi yang berbeda atau pada tahap kehidupan yang berbeda? Bagaimana orang-orang berperilaku dalam organisasi saat berinteraksi dengan pelanggan atau dengan satu sama lain? Bagaimana teknologi berperilaku? Dengan menempatkan perilaku dalam pergerakan dan struktur struktur, kita dapat lebih memahami perilaku saat ini dari pelanggan, karyawan, atau teknologi - dan kita juga dapat merancang perilaku baru. Begitu

kita dapat memengaruhi perilaku melalui desain, kita benar-benar dapat mulai memengaruhi kinerja bisnis

a. Gerakan

Seiring dengan struktur, pergerakan adalah kualitas kritis dari suatu layanan. Pelanggan harus melalui tahapan dan tahapan hubungan layanan untuk mendapatkan layanan dan mendapatkan nilai darinya. Bahasa yang digunakan dalam desain layanan dan disiplin berorientasi pelanggan lainnya mengacu pada pergerakan dalam berbagai cara, kebanyakan perjalanan pelanggan biasa. Ini mengakui bahwa ada dinamika berbasis waktu untuk suatu layanan.



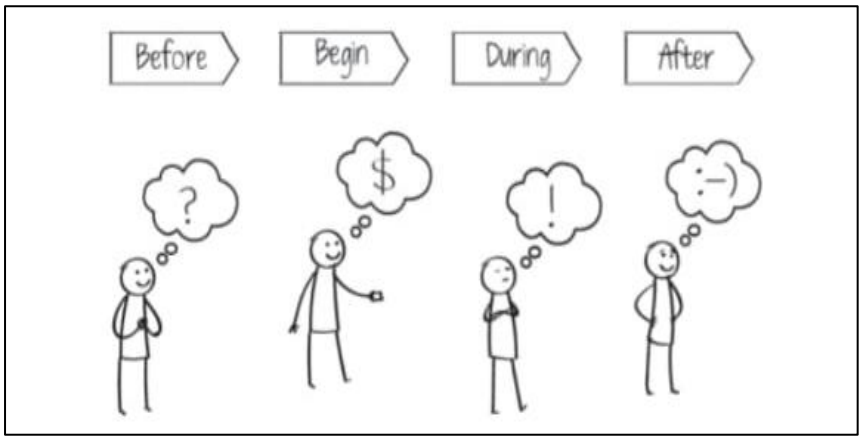
(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 12.1 Pergerakan Pelanggan

Desain layanan membantu untuk lebih memahami dan mendesain gerakan ini dan membuatnya lebih mulus dan lebih sukses, untuk memungkinkan pelanggan mencapai tujuan mereka. Gerakan direpresentasikan sebagai horizontal dalam banyak pendekatan untuk desain layanan dan kami akan melakukannya di seluruh buku ini. Ini membantu untuk melihat pergerakan dari kiri ke kanan, tetapi penting untuk disadari bahwa, pada akhirnya, layanan bersifat siklus dan ada pergerakan dari ujung ke awal, dan di dalamnya mungkin ada siklus dalam perjalanan yang lebih besar **Invalid source specified.**.

1) Pergerakan layanan: sebelum, mulai, selama, dan setelah

Bercerita tentang pengalaman pelanggan saat ini dan di masa depan dapat mengarah pada kesadaran pelanggan yang lebih besar dan proyek layanan yang lebih baik. Seperti cerita bagus lainnya, struktur naratif terdiri dari empat babak: sebelum, memulai, selama, dan sesudah. Memahami tindakan ini dalam setiap pengalaman pelanggan akan membantu merancang pengalaman dan layanan yang lebih baik. Banyak organisasi berjuang untuk melihat gambaran lengkap dari perspektif pelanggan dan sebaliknya berfokus pada satu aspek pengalaman yang penting bagi mereka. Ini bisa menjadi momen penjualan atau momen yang sangat penting bagi organisasi, atau bisa juga penampilan seperti operasi atau pengiriman mobil baru. Bagaimana organisasi dapat melihat gambaran besarnya, gambaran yang mencakup semua aspek pengalaman: sebelum, memulai, selama, dan setelah? Apa yang terjadi dengan pelanggan sebelum dia dapat memengaruhi penjualan? Apa yang terjadi pada pelanggan setelah momen sangat penting? Pertanyaan-pertanyaan ini dapat menjadi penting untuk keberhasilan layanan, baik untuk pelanggan maupun untuk organisasi atau bisnis. Cerita tentang tahapan utama kehidupan, seperti pindah rumah atau pensiun, dapat membantu untuk memahami kebutuhan manusia dalam siklus hidup klien. Cerita tentang pengalaman sehari-hari pelanggan memberi tahu kami bagaimana perasaan mereka tentang suatu layanan dan cerita apa yang mereka ceritakan kepada orang lain.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 12.2 Kerangka Pengalaman Pelayanan

Kerangka kerja sederhana yang dapat memberikan kerangka dasar untuk memahami pengalaman layanan dari perspektif pelanggan. Mari kita selidiki empat aspek naratif dalam desain layanan secara lebih mendalam.

a) Sebelumnya: Dari Mana Asal Pelanggan?

Penting untuk mengetahui dari mana pelanggan Anda berasal, pengalaman apa yang mereka miliki sebelum terlibat dengan layanan Anda dan prasangka, harapan, dan pengetahuan apa yang mereka bawa bersama mereka. Mereka mungkin memiliki pengalaman dengan pesaing atau perusahaan lain yang serupa dengan Anda yang memengaruhi ekspektasi mereka. Misalnya, dalam industri seperti perawatan kesehatan, mereka mungkin telah melakukan upaya sebelumnya untuk menyelesaikan masalah kesehatan yang memengaruhi tingkat pemahaman atau kepercayaan diri mereka.

Mempertimbangkan pengalaman pelanggan sebelum interaksi mereka dengan organisasi Anda memberi Anda wawasan tentang bagasi yang mereka bawa dan lebih mempersiapkan organisasi Anda untuk menanggapi harapan pelanggan baru.

Memahami apa yang dialami pelanggan sebelum berinteraksi dengan perusahaan Anda dapat berdampak besar pada strategi dan pendekatan penjualan dan pemasaran. Pengetahuan ini memungkinkan Anda menyesuaikan pendekatan penjualan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan jaminan atau informasi. Ini juga dapat memungkinkan Anda untuk memasarkan dan berkomunikasi dengan cara yang menangani persepsi tertentu dan mengembangkan proposal yang membahas kebutuhan yang belum terpenuhi atau membedakan layanan Anda di pasar.

b) Awal: Awal Hubungan Anda

Cara pelanggan memulai hubungan mereka dengan layanan sangat penting untuk kesuksesan. Ini berdampak signifikan pada retensi dan biaya untuk melayani pelanggan di kemudian hari. Awal yang baik membantu menghindari ketidakpuasan dan membuat pelanggan lebih bersedia berbisnis dengan Anda nanti.

Dalam konteks yang lebih luas, "permulaan" dapat merujuk pada pentingnya bagaimana pelanggan mengalami awal fase baru dalam hidup mereka. Cara orang memulai pendidikan, mengasuh anak atau mulai hidup dengan masalah kesehatan sangat penting untuk kesuksesan mereka selanjutnya. Permulaan baru ini juga sering kali merupakan awal dari layanan baru yang akan mendukung permulaan yang baik ini dan memungkinkan hasil keseluruhan yang lebih baik. Ambil contoh ekstrim. Seorang anak yang memulai sekolah baru adalah awal dari sebuah pelayanan. Sekolah yang baik mencurahkan perhatian dan perhatian untuk memastikan awal yang baik, karena mereka tahu bahwa anak-anak yang bahagia dan mapan akan belajar dengan lebih efektif.

Hal yang sama berlaku untuk bagaimana pelanggan memulai lebih banyak pengalaman sehari-hari, seperti menandatangani kontrak (tarif telepon baru atau premi asuransi) atau kehidupan dengan produk baru (terutama yang rumit seperti mobil atau ketel uap). Awal, dalam istilah yang lebih teknis, konfigurasi, menetapkan nilai yang didapat pelanggan dari layanan atau produk dan, oleh karena itu, bagaimana mereka memandang bisnis Anda dan nilai yang mereka terima - yang seringkali berbeda dari nilai yang mungkin Anda pikirkan. terkirim. Pikirkan dampak negatif dari pelanggan yang memulai kontrak baru yang sudah merasa bahwa segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik dan pastikan Anda memberikan apa yang Anda pikirkan.

c) Selama: Pengalaman sehari-hari dan acara khusus

Dari segi penuturan, bagian tengah adalah di mana ada pasang surut, segala sesuatunya berjalan, tetapi kemudian terjadi masalah atau terjadi bencana dan harus diselesaikan. Bagian cerita ini berbeda-beda tergantung jenis ceritanya. Hal yang sama berlaku untuk layanan. Beberapa terus-menerus menghadapi keadaan darurat - seperti layanan pemadam kebakaran atau rumah sakit darurat - yang lain melanjutkan dengan cukup baik dengan ketidaknyamanan atau kejadian kecil - seperti layanan sekolah atau kereta api.

Naik turunnya layanan ini adalah aspek pengalaman pelanggan yang direncanakan dan tidak direncanakan. Direncanakan adalah apa

yang diharapkan pelanggan karena itu adalah bagian dari kontrak, misalnya, untuk dapat melakukan panggilan dan pesan teks biasa. Tidak terencana adalah apa yang mereka harapkan untuk membantu ketika sesuatu tidak berjalan sesuai rencana - ganti ponsel saya yang hilang atau dicuri.

Ada sejumlah alasan mengapa sangat penting untuk terus memikirkan tentang pengalaman pelanggan, atau cerita, saat menggunakan layanan. Yang pertama adalah bahwa perusahaan sering "tutup" segera setelah pelanggan membeli atau mendaftar, dan segera mengabaikannya yang membuat mereka tidak dijaga. Layanan pelanggan sering kali dianggap sebagai biaya dan sesuatu yang tidak perlu dikhawatirkan oleh sebagian besar perusahaan. Hal ini menyebabkan ketidakpuasan dan desersi pelanggan.

Alasan kedua adalah pelanggan berubah. Selama jangka waktu kontrak atau hubungan Anda dengan organisasi Anda, perubahan dalam situasi Anda dapat memengaruhi kebutuhan Anda - dan kecuali Anda mampu menanggapi perubahan tersebut, nilai Anda bagi pelanggan akan menurun. Perubahan sederhana, seperti perubahan, dapat berdampak besar pada pengalaman pelanggan dalam layanan Anda. Merancang bagaimana Anda mendukung perubahan ini selama pengalaman membantu untuk tetap relevan dan dihargai oleh pelanggan, seperti halnya dengan pindah rumah, yang selalu merupakan kesempatan untuk membantu pelanggan.

Terakhir, selalu ada aspek yang tidak direncanakan dari pengalaman layanan kami di mana segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik. Mungkin ada penundaan atau kegagalan dalam memberikan layanan dan pelanggan perlu diperbaiki. Jika perusahaan tidak menanggapi peristiwa ini dengan baik, keadaan Anda akan menjadi lebih buruk di mata pelanggan. Insiden bisa sederhana atau kompleks, tetapi jika pelanggan menyadarinya, itu penting bagi mereka dan oleh karena itu berdampak lebih besar pada pendapat mereka tentang suatu layanan.

d) Sesudah: Apa yang dilakukan pelanggan selanjutnya?

Pelanggan lama juga merupakan calon pelanggan masa depan - dan oleh karena itu selalu layak mendapatkan perhatian. Mengejutkan betapa banyak organisasi gagal mempertimbangkan pengalaman pelanggan setelah mereka menggunakan layanan mereka. Beberapa beralih ke merek lain, tetapi bisa kembali, terutama jika mereka diterima sebagai mantan pelanggan.

Misalnya, dalam layanan pemerintah, pelanggan yang meninggalkan layanan mungkin membawa tuntutan baru untuk layanan berikutnya. Ini terjadi di Inggris Raya, di mana tingkat layanan yang lebih rendah di rumah sakit menyebabkan peningkatan permintaan akan perawatan kesehatan komunitas. Jika mereka tidak menerima dukungan setelah digunakan, ada kemungkinan mereka akan kambuh atau menghadapi krisis baru yang dapat dicegah.

Memperhatikan pelanggan setelah mereka menggunakan layanan Anda dapat berarti tetap berhubungan atau sekadar memastikan bahwa layanan yang mereka alihkan siap memenuhi kebutuhan mereka. Karena "setelah" dari satu layanan adalah "awal" dari layanan lainnya.

Akhirnya, pelanggan merefleksikan pengalaman mereka. Meskipun pelanggan yang Anda hubungi setelah mereka pergi tidak memperbarui bisnis mereka dengan Anda, informasi yang dapat Anda kumpulkan tentang alasan keluar dapat membantu mencegah kerugian di masa mendatang. Wawasan ini sangat berharga.

e) Pesan perjalanan:
   (1) Pengalaman pelanggan dimulai sebelum mereka terlibat dengan organisasi Anda.
   (2) Awal menentukan suasana hubungan.
   (3) Kebutuhan pelanggan dapat berubah selama hubungan berlangsung.
   (4) Pelanggan lama juga bisa menjadi pelanggan masa depan.
   (5) Mantan pelanggan suatu layanan adalah pelanggan masa depan dari layanan lainnya.

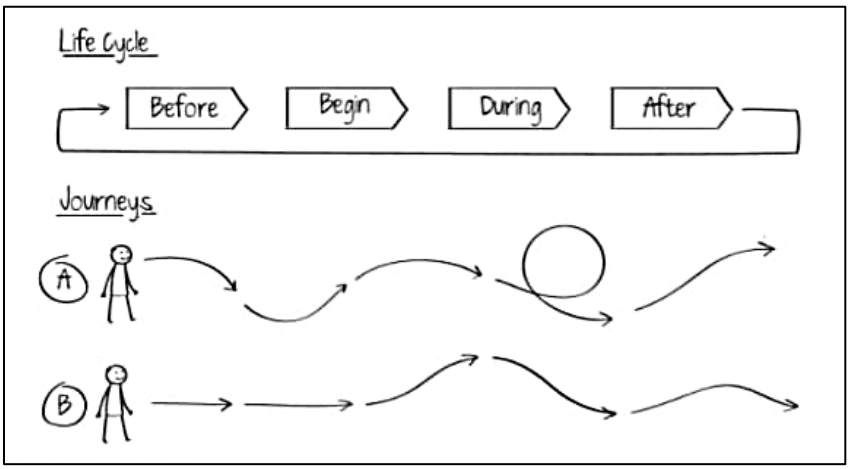
2) Merancang perjalanan pelanggan dalam konteks siklus hidup

Perjalanan dan siklus hidup pelanggan memungkinkan Anda memahami pengalaman pelanggan dan membantu Anda merancang peningkatan untuk pengalaman tersebut.

a) Siklus hidup pelanggan

Siklus hidup pelanggan adalah struktur untuk membantu kita memahami bagaimana sebagian besar pelanggan mengalami layanan. Siklus hidup pelanggan menggambarkan hubungan antara organisasi dan pelanggannya. Ini memungkinkan kami untuk melihat layanan atau keseluruhan sektor melalui mata pelanggan. Siklus hidup adalah deskripsi fase demi fase tentang bagaimana pelanggan berpindah dari pengetahuan awal layanan menjadi pelanggan yang menggunakan layanan dan akhirnya memperbarui atau meninggalkan layanan.

Siklus hidup membantu kita untuk melihat hal-hal yang dilakukan pelanggan sendiri yang penting untuk keberhasilan layanan, seperti memilih layanan atau mengubah kebutuhan mereka saat menggunakan layanan - aspek pengalaman organisasi yang sering kalah. Siklus hidup pelanggan juga membantu kami menyusun analisis kami tentang pengalaman dan perilaku pelanggan dan untuk mengidentifikasi di mana layanan gagal atau dapat ditingkatkan.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 12.3 Siklus Hidup dan Perjalanan

Kekuatan siklus hidup pelanggan muncul dalam pemahaman terperinci tentang apa yang memengaruhi perilaku dan keputusan pelanggan. Siklus hidup pelanggan memberikan gambaran yang jelas tentang perilaku dan pengalaman yang berlaku untuk sejumlah besar pelanggan. Ini memberi perusahaan strategi yang kuat untuk lebih terlibat dengan pelanggan.

Menggunakan siklus hidup pelanggan menyediakan kerangka kerja dasar untuk pengalaman pelanggan di tingkat strategis dalam beberapa cara.

b) Mempertahankan perspektif luar ke dalam

Siklus hidup pelanggan adalah deskripsi tahapan dan tahapan yang dilalui pelanggan ketika mereka terlibat dengan layanan di industri tertentu. Ini tidak eksklusif untuk perusahaan atau merek. Siklus hidup asuransi, transportasi umum, atau pemeliharaan peralatan umum terjadi pada pesaing atau penyedia paralel dalam suatu industri. Pelanggan yang membeli perlindungan asuransi memiliki kebutuhan yang sama, apa pun penyedia layanannya. Ini penting karena ini adalah bagaimana siklus hidup mencerminkan realitas eksternal pelanggan dan bukan proses dan produk perusahaan. Menggunakan struktur ini membuat pengalaman pelanggan berfungsi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

c) Memahami tren pelanggan

Kegunaan utama siklus hidup pelanggan adalah untuk memahami bagaimana tren pasar atau perilaku pelanggan memengaruhi sektor bisnis. Saat memetakan data ke siklus hidup, kita dapat melihat pola atau variasinya. Misalnya, jika kita memetakan perilaku pelanggan, katakanlah persentase dari mereka yang berubah atau berubah sesuai dengan demografi atau segmen yang berbeda, kita dapat memvisualisasikan perilaku ini dan melihat bagaimana mereka berhubungan dengan nilai atau angka pelanggan. Dengan cara ini, siklus hidup menunjukkan unsur bisnis utama dalam kaitannya dengan perilaku pelanggan.

d) Identifikasi titik kritis untuk mengaktifkan fokus strategis

Siklus hidup juga memungkinkan untuk lebih banyak analisis bedah. Misalnya, memetakan keluhan pelanggan atau titik kegagalan ke siklus hidup dapat memungkinkan Anda menemukan titik akses penting dalam siklus hidup tempat masalah terkait pelanggan terjadi. Analisis ini dapat dilakukan dengan menggunakan data pelanggan yang ada keluhan, kepuasan, dan sebagainya atau dengan merancang pengambilan data untuk menunjukkan masalah. Mengetahui titik-titik kegagalan mencapai sejumlah besar pelanggan dan menghambat kinerja bisnis atau menyebabkan biaya yang tidak perlu sangat berharga untuk memprioritaskan tindakan.

e) Menggunakan Siklus Hidup untuk Memahami Berbagai Pelaku

Mudah bagi kami untuk menggunakan contoh konsumen, tetapi dalam lingkungan bisnis-ke-bisnis pelanggan lebih dari satu orang. Perusahaan tipikal akan memiliki pembuat keputusan, pengontrol keuangan, manajer dan pengguna akhir, semuanya terlibat dalam menggunakan produk atau layanan. Untuk membuatnya lebih mudah, kami menyebut orang-orang yang berbeda ini "peran". Siklus hidup dapat membantu kita memahami bagaimana pelaku yang berbeda ini dalam suatu organisasi mengalami layanan. Kami kemudian dapat merancang layanan yang akan melibatkan berbagai peran dengan cara yang tepat dan pada waktu yang tepat. Ini tidak hanya berguna untuk pelanggan bisnis, tetapi juga dapat diterapkan pada keluarga dan situasi kompleks di mana layanan mungkin memiliki banyak orang dalam peran yang berbeda atau peran dari organisasi berbeda yang menggunakan layanan bersama seperti pengadilan atau sekolah. Siklus hidup digunakan sebagai struktur umum untuk semua peran ini, karena mereka semua bergerak di sepanjang siklus secara paralel. Dengan mengidentifikasi peran yang dimainkan setiap peran di setiap tahap siklus hidup, kita dapat lebih memahami kebutuhan dan perilaku kolektif mereka.

2. Perjalanan Pelanggan

Perjalanan pelanggan menjelaskan cara memberikan pengalaman yang tepat untuk setiap pelanggan individu. Perjalanan memberikan deskripsi langkah demi langkah tentang jalur pelanggan saat dia berinteraksi dengan organisasi. Mereka memvisualisasikan bagaimana pelanggan dapat terlibat melalui berbagai saluran, dari web hingga lingkungan ritel atau pusat panggilan. Perjalanan menggambarkan pengalaman melalui setiap interaksi.

Perjalanan pelanggan adalah pengalaman atau alat desain layanan yang terkenal dan pemahaman tentang penggunaan dan nilainya sangat penting untuk kesuksesan mereka.

Perjalanan pelanggan menciptakan nilai ketika membantu organisasi menentukan bagaimana itu harus melibatkan pelanggan untuk menciptakan layanan yang berkinerja lebih baik. Ini dapat secara efektif memandu pilihan, investasi dan kegiatan organisasi dan oleh karena itu merupakan alat yang sangat penting.

Pengalaman pelanggan sangat dipengaruhi oleh fakta struktural dari sektor tertentu; Oleh karena itu, penting untuk mengetahui secara tepat bagaimana perjalanan pelanggan berinteraksi dengan aspek tertentu dari bisnis serta industri tempat bisnis beroperasi. Misalnya, semua pengalaman pelanggan untuk layanan telekomunikasi dipengaruhi oleh fakta teknis bahwa penting untuk membuat sambungan jaringan dengan perangkat atau rumah pelanggan Fakta ini adalah dasar dari siklus hidup pelanggan khusus industri. Karena perjalanan pelanggan terjadi dalam konteks siklus hidup, perjalanan mungkin berbeda, tetapi siklus hidup tetap stabil. Dengan menggunakan contoh telekomunikasi, pelanggan harus melalui fase konfigurasi jaringan dari pengalaman layanan untuk menerima koneksi mereka. Namun, perjalanan yang mereka lakukan untuk menyelesaikan penyiapan dapat bervariasi bergantung pada cara mereka berinteraksi dengan penyedia layanan, melalui saluran mana dan dalam kerangka waktu apa. Perjalanan pelanggan memungkinkan kami untuk menjelajahi berbagai cara di mana pelanggan mengalami layanan dan mengembangkan perjalanan yang lebih baik yang menguntungkan pelanggan dan bisnis.

Memikirkan perjalanan pelanggan sebagai pengalaman yang berubah melalui siklus hidup yang lebih terstruktur di sektor atau layanan sangat berguna dalam kaitannya dengan sejumlah pertimbangan penting yang dibahas di bawah ini.

a. Pilihan, perilaku, dan preferensi pelanggan

   Jenis pelanggan yang berbeda memiliki preferensi yang berbeda, membuat pilihan yang berbeda, dan berperilaku berbeda. Merancang perjalanan yang menggambarkan bagaimana berbagai jenis layanan pengalaman pelanggan dapat membantu memastikan bahwa layanan efektif untuk banyak pelanggan dan memungkinkan kelompok pelanggan tertentu untuk menggunakan layanan dengan cara yang paling nyaman bagi mereka. Ini mungkin berarti memungkinkan pelanggan untuk melakukan perjalanan melalui layanan dengan kecepatan yang berbeda untuk menghindari frustasi yang cepat atau terburu-buru yang disengaja. Terkadang berguna untuk merancang perjalanan untuk pelanggan reguler dan baru melalui proses yang sama. Alternatifnya, kami mungkin ingin membatasi pilihan pelanggan, tetapi melakukannya dengan sengaja dan dengan mempertimbangkan dampaknya. Dalam semua kasus ini, perjalanan pelanggan memungkinkan Anda mempersiapkan sejumlah unsur pelanggan eksternal.

b. Merancang perjalanan lintas saluran

   Perjalanan pelanggan membantu Anda mendapatkan hasil maksimal dari saluran yang digunakan organisasi Anda untuk melibatkan pelanggan. Saluran sering kali dilihat secara terpisah, tetapi layanan terbaik memungkinkan pelanggan untuk melintasi saluran dan mengarahkan mereka untuk menggunakan saluran yang paling efektif. Perjalanan membantu kami mendeskripsikan bagaimana pelanggan dapat berpindah antar saluran, memastikan bahwa setiap saluran dapat melanjutkan dari bagian yang ditinggalkannya. Jika perusahaan bermaksud memigrasi pelanggan ke saluran baru, perjalanan membantu merancang perjalanan yang memandu pelanggan ke saluran baru, bukan hanya menutup saluran lama atau membuat mereka frustrasi dengan mengurangi kemampuan mereka untuk mendukung mereka. Misalnya, teknisi yang membantu memecahkan masalah pelanggan dapat mengatur pelanggan dengan saluran layanan online untuk mencegah mereka menunggu jawaban di telepon.

c. Pesan perjalanan

1) Siklus hidup memberikan pemahaman, perjalanan membantu kita untuk bertindak.
2) Perjalanan pelanggan dapat menjamin fleksibilitas.
3) Perjalanan memungkinkan kami merancang untuk berbagai jenis klien.
4) Perjalanan menggambarkan bagaimana saluran bekerja sama.
5) Perjalanan menggambarkan bagaimana orang / peran yang berbeda mengalami layanan di antara mereka.

3. Memenuhi Kebutuhan dan Harapan Pelanggan dengan Informasi, Interaksi dan Transaksi

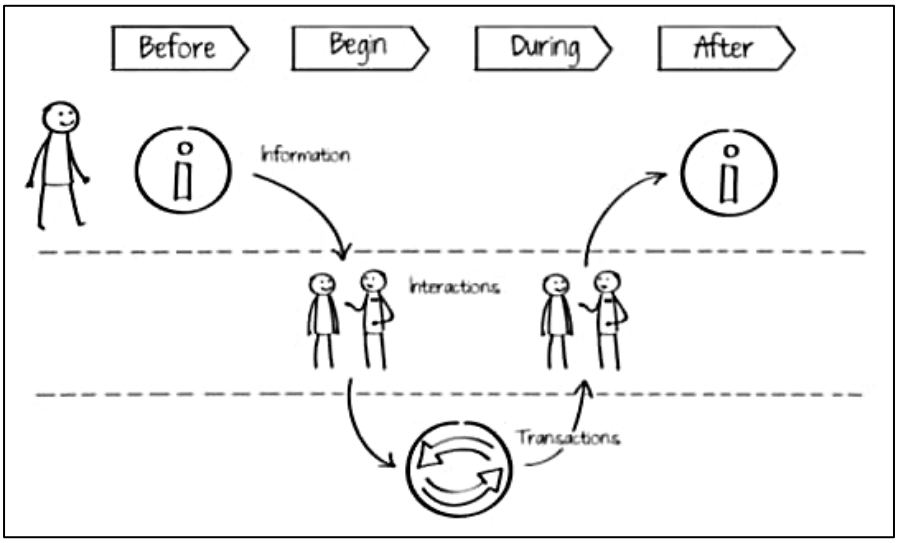
Mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan pelanggan Anda di setiap titik dalam pengalaman mereka memungkinkan Anda merancang layanan yang lebih efisien dan efektif.

Pelanggan menggunakan layanan untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan. Beberapa kebutuhan bersifat langsung, seperti kebutuhan untuk makan, bepergian atau mencari tempat tinggal dalam perjalanan. Yang lainnya rumit dan bahkan mungkin tidak sepenuhnya dipahami oleh klien, seperti kebutuhan akan pendidikan atau pengobatan untuk suatu penyakit. Kebutuhan ini cukup konstan dan tidak banyak berubah seiring waktu. Dengan cara ini, kebutuhan dimasukkan ke dalam siklus hidup layanan sebagai elemen kunci yang memungkinkan kinerja layanan yang berhasil.

Pelanggan menggunakan layanan untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan. Beberapa kebutuhan bersifat langsung, seperti kebutuhan untuk makan, bepergian atau mencari tempat tinggal dalam perjalanan. Yang lainnya rumit dan bahkan mungkin tidak sepenuhnya dipahami oleh klien, seperti kebutuhan akan pendidikan atau pengobatan untuk suatu penyakit. Kebutuhan ini cukup konstan dan tidak banyak berubah seiring waktu. Dengan cara ini, kebutuhan dimasukkan ke dalam siklus hidup layanan sebagai elemen kunci yang memungkinkan kinerja layanan yang berhasil.

Sederhananya, kebutuhan adalah untuk apa dengan layanan, harapan adalah bagaimana cara penyampaiannya. Apa substansi layanan, elemen yang dapat ditentukan dalam kontrak atau perjanjian. Bagaimana cara penyampaiannya, kualitas dan komunikasinya.

Untuk memberikan beberapa kerangka kerja untuk ini, kita dapat membagi kebutuhan pelanggan menjadi tiga kategori untuk memungkinkan kita lebih spesifik dalam mendefinisikan kebutuhan dan juga untuk membantu kita memikirkan mekanisme yang dapat kita gunakan untuk memenuhi kebutuhan itu. Kategori ini adalah informasi, kebutuhan untuk mengetahui tentang seseorang atau sesuatu, interaksi, kebutuhan untuk terlibat dengan seseorang atau sesuatu, dan transaksi, kebutuhan untuk melakukan pertukaran dengan seseorang atau sesuatu.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 12.4 Informasi, Interaksi, dan Transaksi

Kategori ini menyediakan cara untuk memecah layanan menjadi berbagai aspek yang dibutuhkan pelanggan di berbagai titik dalam pengalaman mereka. Perjalanan pelanggan dapat dijelaskan untuk menunjukkan bagaimana pelanggan berpindah di antara tiga kategori ini.

a. Informasi

Pelanggan membutuhkan informasi untuk diberdayakan oleh suatu layanan. Mereka perlu diberdayakan untuk membuat keputusan, mempercayai penyedia layanan, dan memiliki ketenangan pikiran bahwa semuanya baik-baik saja. Komunikasi informasi sering menjadi masalah bagi pelanggan yang umumnya kurang mendapat informasi tentang hal-hal penting, seperti biaya, tenggat waktu, dan kinerja daripada operator layanan.

Contoh umum adalah kebutuhan informasi pelanggan untuk membuat keputusan pembelian. Ini bisa menjadi penting untuk kinerja layanan: jika pelanggan tidak dapat memutuskan, mereka tidak akan membeli. Pikirkan kesulitan yang Anda hadapi dalam membuat serangkaian keputusan, mulai dari pembelian tiket, biaya telepon, dan perawatan medis. Pelanggan juga membutuhkan informasi saat menyiapkan layanan: bagaimana cara kerjanya, bagaimana cara mendapatkan bantuan, bagaimana cara mengubah kontrak? Informasi tersebut diperlukan agar layanan dapat dilanjutkan.

Sementara kebutuhan pelanggan akan informasi konstan dan dapat diprediksi, cara mereka mengharapkan untuk menerimanya terus berubah. Pelanggan, yang mungkin senang dengan informasi melalui satu saluran, misalnya, email, sekarang mengharapkannya di saluran lain dan menginginkan pembaruan di Twitter. Mereka mungkin juga memiliki ekspektasi yang berbeda-beda tentang nada atau gaya komunikasi, karena cara dan mode berubah. Pelanggan yang lebih muda akan memiliki ekspektasi informasi yang berbeda dengan pelanggan yang lebih tua. Ini menyoroti pentingnya memahami kebutuhan dasar akan informasi pada poin-poin penting dalam layanan dan terus menerus memeriksa bagaimana informasi disediakan.

b. Interaksi

Informasi tidak selalu cukup untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Terkadang, mereka perlu berinteraksi dengan layanan dengan cara yang memungkinkan kedua belah pihak membuat sesuatu yang memajukan layanan. Pelanggan perlu berinteraksi dengan penyedia layanan untuk menginformasikan preferensi mereka atau kondisi khusus yang harus dipahami oleh layanan. Ini bisa berupa kebutuhan makanan, situasi hukum atau riwayat kesehatan, di antara banyak contoh.

Interaksi diperlukan jika layanan menjadi pribadi bagi pelanggan - di mana mereka perlu menyesuaikan layanan dengan kebutuhan mereka. Ini bisa sesederhana menyatakan waktu yang ingin Anda tempuh atau serumit interaksi antara siswa dan guru yang diperlukan guru untuk memberikan pembelajaran dalam gaya yang sesuai untuk individu.

Interaksi sederhana dan kompleks memungkinkan penyedia layanan membangun hubungan dengan pelanggan. Ini mungkin hubungan yang ditangkap dalam sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM) atau dalam memori guru tetapi ini memaksa penyedia layanan untuk lebih tepat dalam penyampaiannya dan kebutuhan khusus pelanggan.

Mengenai informasi, ekspektasi pelanggan untuk interaksi berbeda-beda. Beberapa mungkin berharap untuk berinteraksi di saluran yang berbeda tergantung pada preferensi mereka; Misalnya, lebih suka melakukan transaksi bank di sebuah agen atau secara online. Gaya interaksi juga penting, bahkan lebih penting lagi, karena pelanggan akan memiliki ekspektasi tentang bagaimana mereka akan diperlakukan.

Pelanggan mengharapkan tingkat rasa hormat, perhatian, kecepatan, dan kualitas tertentu lainnya. Seperti semua hubungan, kualitas interaksi penting untuk apa yang kita rasakan tentang pihak lain.

c. Transaksi

Tidak seperti hubungan lainnya, layanan selalu memiliki elemen transaksional. Pikirkan transaksi sebagai inti kontrak dari layanan. Pelanggan perlu bertransaksi dengan layanan pada titik-titik penting - dalam pembelian atau keputusan awal, dalam konfigurasi, pada saat-saat ketika mereka perlu mengubah kontrak dan ketika mereka memperbarui atau membatalkan. Ini mungkin tampak jelas, tetapi penyedia layanan sering membuat transaksi begitu sulit sehingga mereka kehilangan pelanggan.

Pikirkan kontrak yang begitu lama sehingga Anda kehabisan kesabaran, tiketnya terlalu rumit untuk dibeli atau penyedia yang membuatnya begitu sulit untuk mengubah kontrak Anda sehingga Anda merasa lebih mudah untuk pergi ke tempat lain. Aturan, regulasi, dan kebijakan yang tidak dipedulikan oleh pelanggan dapat mempersulit transaksi. Ini mengganggu kemampuan pelanggan untuk bernegosiasi dengan suatu layanan. Memahami apa yang penting bagi pelanggan untuk menyelesaikan transaksi, alih-alih berfokus pada apa yang Anda butuhkan, akan memungkinkan Anda untuk secara radikal menyederhanakan pengalaman pelanggan dengan memenuhi kebutuhan mereka, bukan kebutuhan organisasi atau regulator.

Meskipun jenis transaksi yang perlu dilakukan pelanggan adalah konstan, namun pelanggan cenderung mengharapkan transaksi menjadi lebih mudah dan mudah. Hal ini didorong oleh praktik terbaik di beberapa sektor dan fakta bahwa pelanggan berpikir bahwa jika sebuah perusahaan dapat melakukannya, mengapa tidak milik Anda? Pelanggan mengharapkan peningkatan tingkat fleksibilitas dalam transaksi mereka dan tidak suka ditetapkan dalam kontrak yang tidak dapat diubah. Berfokus pada kebutuhan pelanggan dari transaksi dapat meningkatkan pengalaman Anda dan juga mengurangi biaya layanan.

d. Pesan perjalanan
   1) Kebutuhan pelanggan adalah layanan apa yang ada komponennya.
   2) Harapan pelanggan adalah bagaimana layanan kualitasnya.
   3) Informasi mendukung pengambilan keputusan dan kepercayaan.
   4) Interaksi memungkinkan layanan dipersonalisasi.
   5) Transaksi sangat penting dan terlalu ditekankan.

C. LATIHAN SOAL / TUGAS

1. Pengalaman pelanggan dimulai dari mana sebelum mereka terlibat dengan organisasi Anda?
2. Bagaimana awal menentukan suasana hubungan ?
3. Apakah Kebutuhan pelanggan dapat berubah selama hubungan mereka? Coba jelaskan dan berikan contoh ilustrasinya
4. Apakah pelanggan lama bisa menjadi pelanggan masa depan juga? Apa saja unsur yang mempengaruhi ?
5. Apakah Mantan pelanggan suatu layanan adalah pelanggan masa depan lainnya ? jelaskan

D. DAFTAR PUSTAKA

Alma, B. (2013). Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa Cetakan Kesepuluh. Penerbit: Alfabeta, Bandung.

Andika, A., & Susanti, F. (2018). Pengaruh Marketing Mix Terhadap Keputusan Pembelian Parfum di Azzwars Parfum Lubeg Padang.

Beer, L. A. (2015). A strategic and tactical approach to global business ethics. Business Expert Press.

Deccasari, D. D. (2018). Pengaruh kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan dengan kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening pada jasa transportasi ojek online (studi kasus pada konsumen gojek malang). Adbis: Jurnal Administrasi dan Bisnis, 12(1), 54-64.

Dewi, S. K. (2017). Pengukuran Kepuasan Pelanggan dengan Pendekatan Customer Satisfaction Index.

Ningrum, Y. P., & Maskan, M. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Nilai Pelanggan terhadap Kepuasan Konsumen Go-jek (Studi Kasus pada Konsumen Go-jek Pengguna Layanan Go-ride di Kota Malang). Jurnal Aplikasi Bisnis, 4(2), 309-312.

Saladin, D. (2012). Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan Pelaksanaan, Unsur-unsur Pemasaran. Bandung: CV Linda Karya.

PERTEMUAN 13

DUA UNSUR PENTING DALAM DESAIN LAYANAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

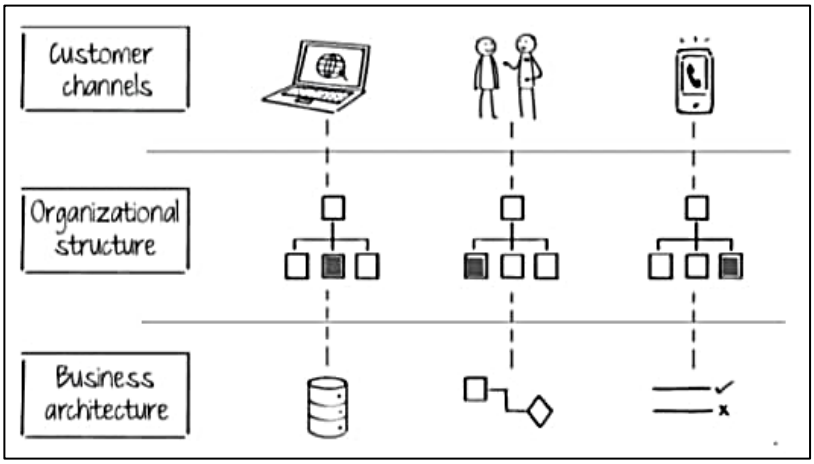
Memahami dan menjabarkan tentang “pembentukan stuktur layanan dan perilaku seseorang terhadap desain layanan untuk memahami dan memfokuskan pengalaman pelanggan dalam peran yang berbeda di suatu titik akses yang sama, agar selalu membentuk Siklus hidup manusia, konsumen, pelanggan, dan pengguna dalam meningkatkan interaksi pelanggan”.

B. URAIAN MATERI

1. Struktur

Untuk mendesain layanan, kita perlu memahami struktur yang mendefinisikannya. Kami mungkin perlu memahami struktur layanan yang ada yang ingin kami tingkatkan atau struktur potensial untuk layanan baru. Struktur layanan mencakup saluran yang digunakan, arsitektur bisnis tempat layanan dibangun, atau struktur organisasi yang memberikan layanan **Invalid source specified.**.

Pendekatan desain layanan akan mendefinisikan struktur ini dan melihatnya sebagai garis paralel dalam rencana layanan atau peta perjalanan pelanggan. Ini memungkinkan kita untuk melihat bagian mana dari struktur yang terlibat, kapan dan apa yang dilakukannya.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.1 Peta Perjalanan Pelanggan

a. Siklus hidup manusia, konsumen, pelanggan, dan pengguna

Siklus hidup membantu untuk memahami bagaimana orang berperilaku dalam peran yang berbeda, seperti manusia, konsumen, pelanggan, dan pengguna.

Siklus hidup mewakili perspektif eksternal untuk pengalaman pelanggan di sektor industri. Ada karakteristik unik untuk berbagai sektor dan pasar, tetapi karena manusia cenderung memiliki beberapa pola perilaku yang sama, kita dapat menggeneralisasi beberapa tahap - seperti beralih dari tidak sadar ke sadar, memutuskan, menggunakan, dan pergi.

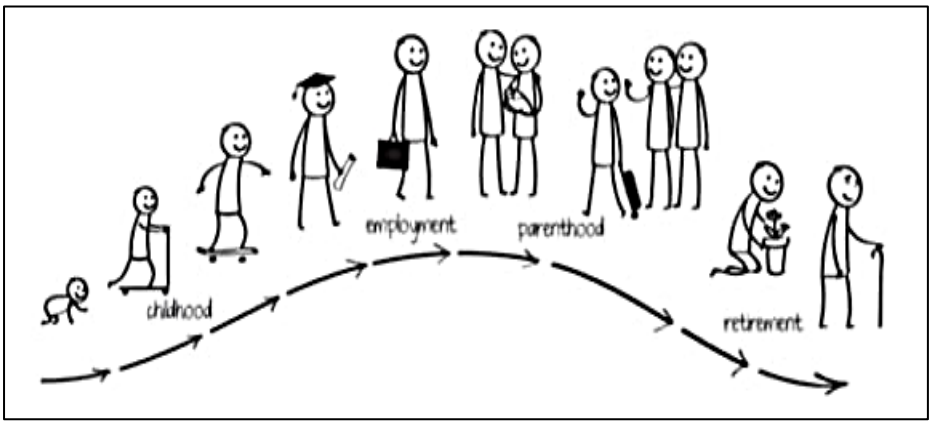
Berguna untuk mengamati perilaku manusia pada tingkat yang berbeda saat bekerja dengan siklus kehidupan. Ini karena kita semua berperilaku berbeda ketika kita mengambil peran berbeda dalam hubungannya dengan perusahaan. Faktanya, mentalitas pengguna, pelanggan, konsumen dan manusia dapat hidup berdampingan pada waktu yang sama.

Misalnya, saya dapat berperilaku seperti manusia yang khawatir tentang langkah yang membuat stres bersama keluarga saya, konsumen cerdas yang meneliti pasar untuk kesepakatan hipotek yang bagus, pelanggan yang puas ketika saya menandatangani kontrak jangka panjang dengan bank favorit saya dan pengguna yang marah sementara Saya menyelesaikan dokumen secara online.

Mengembangkan gambaran yang jelas tentang bagaimana orang berperilaku pada empat tingkat kunci ini membantu merancang layanan dan bisnis dengan cara yang paling optimal. Dengan memahami pengalaman pelanggan dalam peran yang berbeda ini, Anda akan lebih siap untuk memfokuskan solusi desain pada titik akses tertentu. Menyadari pola pikir ini dapat berarti perbedaan antara basis pelanggan yang tumbuh dan menurun.

1) Siklus Hidup Manusia

Siklus hidup manusia menggambarkan bagaimana orang berperilaku pada tahap kehidupan tertentu, dari masa kanak-kanak hingga kematian. Ini menggambarkan kebutuhan dan keinginan khas pelanggan dalam siklus lima hingga tujuh tahun. Siklus hidup di tingkat ini berfokus pada pengalaman manusia secara umum, terlepas dari produk dan layanan spesifik yang digunakan orang.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.2 Siklus Hidup Manusia

Siklus hidup manusia menggambarkan fase dan tahapan kehidupan dan bagaimana kebutuhan berubah tergantung di mana orang-orang berada dalam kehidupan mereka. Kunci dari pandangan ini adalah transisi dan pertimbangan utama dalam hidup, seperti meninggalkan rumah, memulai sebuah keluarga atau pensiun.

Di tingkat manusia, Anda mendapatkan gambaran umum tentang apa yang benar-benar penting dalam kehidupan masyarakat, selain apa

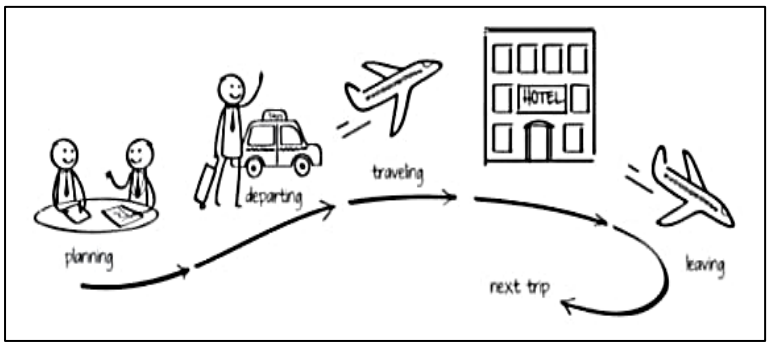
yang dapat ditawarkan perusahaan Anda, dan memahami tren dan perubahan demografis yang memengaruhi bisnis Anda.

Siklus hidup manusia sangat penting untuk inovasi, di mana perusahaan yang menemukan dan memenuhi kebutuhan dan motivasi terpendam, tetapi tidak ditemukan, dapat mengungguli persaingan.

2) Siklus Hidup Konsumen

Siklus hidup konsumen menggambarkan bagaimana orang berperilaku di pasar ketika mereka membuat pilihan tentang bagaimana memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Ini menggambarkan orang-orang dalam situasi di mana mereka memiliki kebutuhan yang jelas, tetapi memiliki beberapa pilihan untuk memenuhinya. Ini menggambarkan perilaku orang-orang dalam pasar di mana pesaing berusaha untuk mendapatkan perhatian mereka dan juga menggambarkan bagaimana orang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka dengan cara yang sangat berbeda.

Siklus hidup konsumen sangat berharga ketika Anda menemukan bagaimana memposisikan Anda dengan tepat untuk pelanggan. Ini biasanya mencakup bagaimana mereka mengalami dan menggunakan produk atau layanan Anda dalam kombinasi dengan produk atau layanan lain apakah mereka adalah mitra, pesaing, atau penawaran yang tidak ada hubungannya dengan perusahaan Anda. Ketika Anda memiliki gambaran yang jelas tentang situasi pelanggan Anda seperti yang mereka lihat sendiri, Anda akan dapat secara akurat memenuhi kebutuhan mereka di pasar yang kompetitif.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.3 Siklus Hidup Konsumen

Siklus hidup konsumen menggambarkan aktivitas konsumen yang biasanya melibatkan sejumlah layanan. Contoh yang baik adalah perjalanan bisnis atau liburan yang melibatkan transportasi, keramahtamahan, dan layanan lain yang bersatu untuk menciptakan pengalaman konsumen.

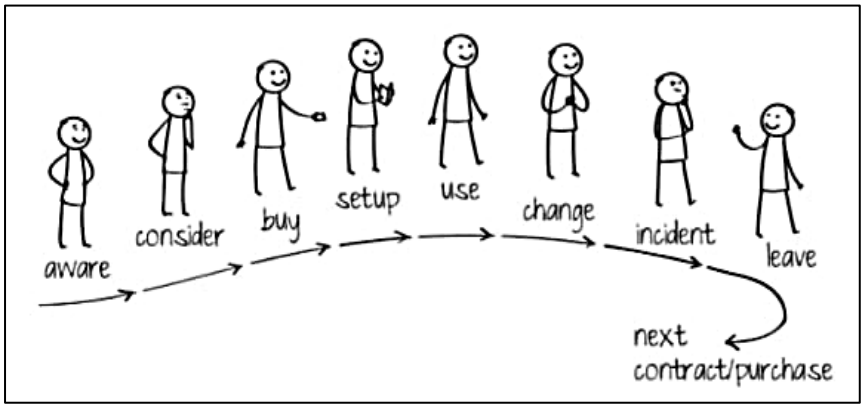
3) Siklus Hidup Pelanggan

Siklus hidup pelanggan membantu organisasi untuk fokus pada memberikan nilai kepada pelanggan, menyusun fase hubungan pelanggan dan menyelaraskan proses bisnis dengan pengalaman pelanggan.

Siklus hidup pelanggan membantu Anda menemukan peluang untuk berbuat lebih banyak dengan orang-orang saat mereka membuat keputusan dalam hubungan berbayar dengan perusahaan. Ini menjelaskan bagaimana pelanggan Anda yang ada memutuskan untuk membeli produk atau layanan Anda, apakah akan membeli lebih banyak atau lebih sedikit, atau apakah akan berhenti membeli sama sekali.

Siklus hidup ini juga menawarkan gambaran yang jelas tentang hubungan yang Anda miliki dengan pelanggan, mulai dari kesadaran hingga pembelotan. Ini membantu Anda memahami apa yang diharapkan pelanggan dari layanan Anda dan cara terbaik untuk melayani mereka.

Siklus hidup pelanggan sangat berharga dalam hubungan di mana pelanggan yang membayar berbeda dari pengguna, karena membantu untuk memahami siapa yang harus dilayani dan bagaimana menawarkan tingkat layanan yang tepat. Ini adalah situasi khas dalam keluarga di mana satu anggota membeli sesuatu dan yang lain menggunakan mobil, tiket kereta api atau paket asuransi, tetapi bahkan lebih penting lagi untuk bisnis dalam hubungan B2B, di mana pemilik kontrak mungkin sangat jauh dari orang yang menggunakan layanan di sehari-hari.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

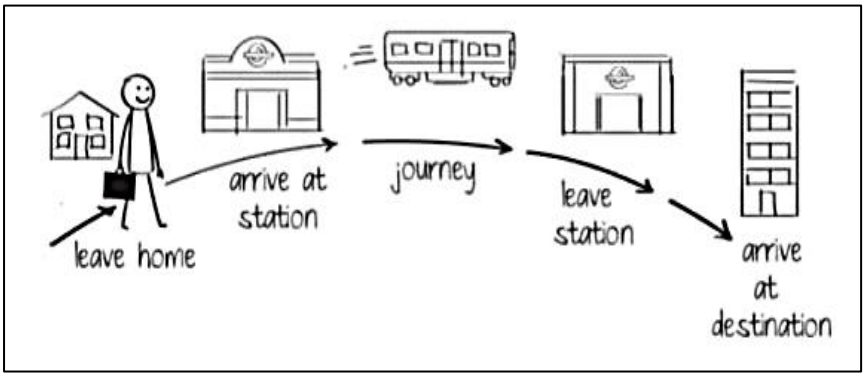
Gambar 13.4 Siklus Hidup Pelanggan

Siklus hidup pelanggan menggambarkan bagaimana orang menjadi pelanggan, interaksi pertama mereka, penggunaan reguler, perubahan dan insiden. Penting untuk memahami cara memenangkan dan mempertahankan pelanggan.

4) Siklus Hidup Pengguna

Siklus hidup pengguna adalah alat yang hebat untuk membantu mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan memicu perilaku baru saat orang menggunakan produk atau layanan. Ini memberi Anda gambaran yang jelas tentang tugas yang dilakukan orang saat berinteraksi dengan layanan Anda. Ini membantu menjelaskan bagaimana kebutuhan orang terpenuhi dan bagaimana organisasi Anda membantu mereka memecahkan masalah selama periode waktu tertentu.

Siklus hidup ini membantu untuk memvisualisasikan perjalanan yang dilalui orang selama interaksi dengan perusahaan dan bagaimana mereka berpindah antara saluran online ke telepon dan tatap muka untuk menyelesaikan sesuatu.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.5 Siklus Hidup Pengguna

Siklus hidup pengguna merinci dalam interaksi utama dalam suatu layanan. Ini bisa menjadi tugas atau aktivitas biasa, seperti memeriksa status bank Anda atau menggunakan stasiun kereta. Siklus hidup pengguna berfokus pada bagaimana pelanggan melakukan satu atau lebih tugas sehari-hari.

Siklus hidup pengguna sangat kuat untuk mendapatkan gambaran luar-ke-dalam dari penyampaian layanan untuk memperbarui, menyederhanakan, dan meningkatkan. Ini membantu menyoroti kesenjangan antara kebutuhan pelanggan dan sumber daya sistem dan memberikan informasi tentang cara memperbaikinya. Ini juga memungkinkan Anda untuk menyederhanakan masalah yang kompleks, karena ini biasanya mengungkapkan sistem dan proses yang memberikan sedikit nilai kepada pelanggan. Pada akhirnya, ini membantu Anda fokus pada fungsi dan fitur yang benar-benar membuat perbedaan bagi pelanggan.

5) Pesan perjalanan
   a) Siklus hidup adalah alat yang sangat ampuh untuk memahami perilaku pelanggan dan mengidentifikasi peluang bisnis.
   b) Gunakan siklus hidup manusia untuk mengidentifikasi celah di pasar dan berinovasi dalam proposisi baru.
   c) Siklus hidup konsumen memungkinkan Anda memahami bagaimana orang membuat pilihan dan mengembangkan cara untuk mendukung mereka membuat pilihan yang tepat.

d) Siklus hidup pelanggan memungkinkan Anda untuk mengoptimalkan pengalaman pemeliharaan kontrak dan meningkatkan nilai dan loyalitas pelanggan.
e) Siklus hidup pengguna menawarkan gambaran luar-ke-dalam dari penyampaian layanan, untuk menyederhanakan dan meningkatkan interaksi pelanggan.

b. Tahap awal dan tahap selanjutnya dari pengalaman pelanggan

Sejajarkan saluran yang dilihat pelanggan "di latar depan" dengan proses internal "di latar belakang" untuk menyederhanakan pengalaman dan mengurangi kompleksitas dalam organisasi.

Pendekatan desain layanan menawarkan cara untuk menyelaraskan organisasi bisnis dan sumber daya dengan kebutuhan, keinginan, dan pengalaman pelanggan. Kuncinya adalah melihat bisnis dari segi desain panggung dan belakang panggung. Ini memberikan gambaran umum visual dan membantu Anda mendapatkan kejelasan tentang hal-hal yang memengaruhi pengalaman pelanggan Anda.

Visualisasi tahap awal mencakup semua hal yang dilakukan perusahaan dan yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, dan disentuh pelanggan. "Titik kontak" dengan pelanggan ini biasanya mencakup perilaku tim, situs web, pusat panggilan, materi cetak, pemasaran, dan produk.

Pemandangan di balik layar terdiri dari semua hal yang dilakukan perusahaan yang tidak terlihat oleh pelanggan, tetapi penting untuk memungkinkan pengalaman pelanggan. Ini dapat mencakup bagaimana departemen diatur dan sumber daya bisnis, seperti sistem TI perusahaan, rutinitas, dan banyak hal lainnya.

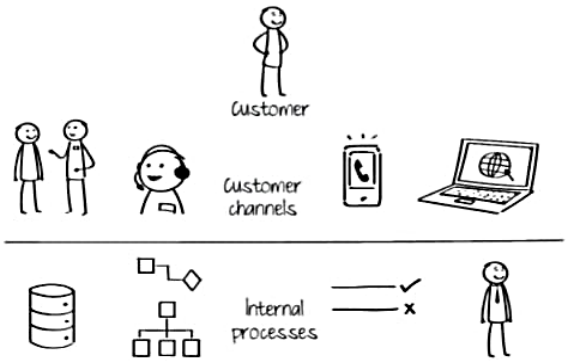
Desain layanan mengeksplorasi tahap awal dan selanjutnya dari perspektif pelanggan. Bagaimana pelanggan mengalami jumlah bagian awal dalam hubungan mereka dengan penyedia layanan dan bagaimana pelanggan dipengaruhi oleh cara perusahaan Anda merancang proses dan sistem internalnya?

Ketika Anda mulai mendesain tahap pertama dan kedua dari luar ke dalam, Anda akan sering menemukan peluang yang mengejutkan untuk mengurangi kerumitan dan menyederhanakan pengorganisasian.

1) Panggung Depan

Memetakan titik kontak dari tahap awal akan membantu Anda mendapatkan gambaran luar-dalam yang lengkap tentang apa yang dapat dilihat pelanggan ketika mereka terlibat dengan layanan. Ketika dipetakan pada perjalanan pelanggan, ini juga mengungkapkan bagaimana titik kontak yang berbeda dapat memenuhi beragam kebutuhan dalam berbagai situasi untuk pelanggan.

Hal pertama yang akan dilakukan tampilan tahap awal adalah membantu orang-orang di dalam organisasi Anda untuk mendapatkan gambaran bersama tentang bagaimana layanan tersebut dialami oleh pelanggan. Biasanya, silo yang berbeda bertanggung jawab atas titik kontak yang berbeda dan mungkin sulit untuk melihat bagaimana layanan yang diberikan oleh satu departemen memengaruhi departemen lain. Melihat bagaimana semua titik kontak bekerja sama dari sudut pandang pelanggan adalah cara yang ampuh untuk menghilangkan perselisihan teritorial dan kesalahpahaman.



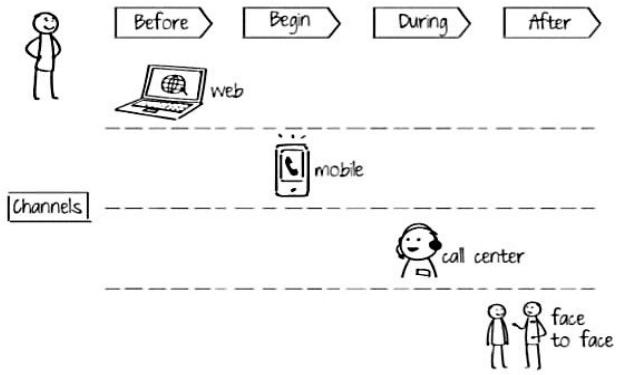
(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.6 Tahap Pertama, Rencana Kedua

Contoh pemetaan titik kontak dari tahap pertama dengan organisasi dan sumber daya di belakang layar. Potensi besar bagi perusahaan untuk mencapai kejelasan di "panggung" adalah menggunakan wawasan untuk bekerja secara sistematis guna menyelaraskan titik kontak. Identifikasi titik kontak mana yang paling melayani pelanggan, dalam situasi apa dan dalam kombinasi dengan titik kontak lainnya. Latihan ini memungkinkan untuk menghilangkan pemborosan ketika banyak titik kontak yang tidak

perlu saling tumpang tindih untuk menawarkan layanan kepada pelanggan ketika mereka dilayani dengan baik oleh satu orang. Misalnya, sebuah perusahaan telekomunikasi memiliki tim penjualan untuk ritel, telepon, dan toko online, tetapi mereka semua memiliki sistem yang berbeda untuk menyimpan riwayat penjualan. Dengan berbagi sistem, mereka dapat melanjutkan dialog penjualan di semua saluran dan menutup penjualan pada saat yang tepat bagi pelanggan.

Gambaran yang jelas tentang panggung kemungkinan akan mengungkapkan gangguan dan kekurangan pelanggan yang khas ketika layanan menjatuhkan pelanggan di antara titik kontak. Dalam beberapa situasi, bahkan akan membantu untuk melihat dengan tepat di mana Anda kehilangan pelanggan karena penyelarasan layanan yang tidak memadai. Visualisasi tahapan memungkinkan Anda mengoptimalkan titik kontak tertentu untuk interaksi pelanggan bernilai tinggi dan merancang titik sentuh untuk melayani pelanggan dalam perpaduan yang tepat. Ini membantu memastikan bahwa pelanggan merasa terlibat dalam pengalaman yang kaya dan berkesan di saluran mahal, serta mengaktifkan layanan mandiri volume di saluran berbiaya rendah.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.7 Tahap Awal

Tahap awal menjelaskan kebutuhan pelanggan, pengalaman dan saluran atau titik kontak yang digunakan untuk melibatkan mereka oleh organisasi layanan.

Nilai bisnis nyata dari tampilan panggung terwujud saat Anda menggunakannya untuk memproyeksikan secara sistematis bagaimana

pelanggan bermigrasi dari satu saluran ke saluran lain selama perjalanan pelanggan untuk mengurangi biaya atau meningkatkan pendapatan. Anda mungkin ingin memindahkan pelanggan dari web ke telepon untuk akhirnya mengikat pelanggan baru ke penjualan, atau secara aktif menggunakan pusat panggilan untuk mengajari pelanggan cara melayani sendiri dalam transaksi bernilai rendah.

Tampilan layanan pada tahap awal memberi Anda visibilitas tentang bagaimana layanan melayani pelanggan, memungkinkan Anda untuk mengontrol bagaimana titik kontak menyelaraskan, dan pada akhirnya, bagaimana Anda dapat mengelola pelanggan di saluran mana pun.

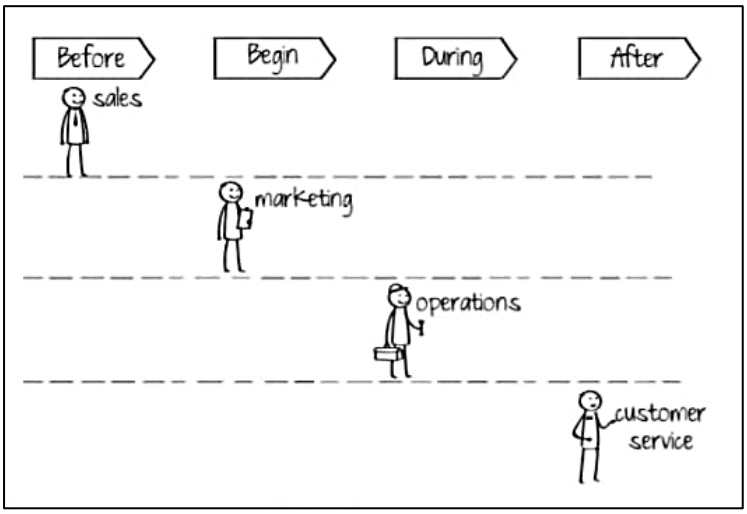
2) Panggung Belakang: Organisasi

Jika Anda memiliki gambaran yang jelas tentang tahap awal layanan, Anda dapat memetakan bagaimana berbagai departemen dalam organisasi menyelaraskan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang konsisten. Tampilan di balik layar memberikan gambaran tentang bagaimana departemen selaras dengan perjalanan pelanggan dan titik kontak pada tahap awal. Menunjukkan bagian mana dari organisasi yang aktif dalam interaksi tertentu dengan pelanggan dan bagaimana mereka perlu mengoordinasikan tindakan.

Visi organisasi memperjelas siapa yang benar-benar melakukan apa untuk memberikan layanan kepada pelanggan. Ini menyoroti peluang untuk menyelaraskan departemen dengan lebih baik untuk memberikan cara yang paling efektif. Dalam beberapa kasus, melihat bagaimana departemen diatur dari perspektif pelanggan membantu menyederhanakan struktur organisasi.

Pandangan organisasi yang kritis memungkinkan kami untuk menganalisis dampak potensial dari perubahan dalam cara layanan disampaikan kepada pelanggan. Peningkatan yang tampaknya kecil bagi pelanggan dapat berdampak pada departemen di luar ekspektasi atau menyebabkan tantangan serius dalam cara silo mengoordinasikan operasi mereka. Saat Anda menghubungkan masalah dari tahap sebelumnya ke pengalaman pelanggan di tahap awal, Anda dapat melihat, mendiskusikan, dan sering kali menyelesaikan konsekuensi yang

tidak diinginkan dari mendesain ulang pengalaman pelanggan. Contoh Telco sebelumnya adalah contohnya. Struktur bonus penjualan yang memberi penghargaan kepada staf untuk penjualan di saluran mereka sendiri merupakan kendala utama dalam penerapan sistem penjualan bersama. Melihat bagaimana kebijakan ini sebenarnya mencegah proses penjualan yang ramah pelanggan, indikator kinerja diubah untuk memberi penghargaan kepada karyawan atas penjualan di saluran lain juga.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.8 Organisasi Di Belakang Layar

Organisasi di belakang layar adalah tim, departemen, atau fungsi yang bersama-sama menyediakan layanan. Memiliki pandangan di balik layar yang jelas membantu orang-orang di departemen yang berbeda untuk melihat apa yang mereka butuhkan untuk menyampaikan dan setuju untuk memberikan hal yang benar dengan mempertimbangkan pelanggan.

3) Tahap belakang: kapabilitas bisnis

Tahap belakang layanan melibatkan dimensi lain yang penting untuk sukses dengan pelanggan. Tampilan ini memungkinkan Anda memetakan fitur yang melintasi organisasi dan memengaruhi pengalaman pelanggan, termasuk fitur seperti:

a) Orang, Bagaimana anggota organisasi berperilaku sebagai individu dan sebagai kelompok? Apakah Anda perlu mengubah perilaku tim?

b) Kebijakan, apakah prinsip yang memandu pengambilan keputusan di perusahaan mengarah pada pengalaman pelanggan yang tepat - dan apakah karyawan mematuhinya?

c) Proses, apakah proses dirancang untuk melayani pelanggan dengan baik, atau apakah mereka melayani tujuan internal yang memberikan sedikit nilai kepada pelanggan?

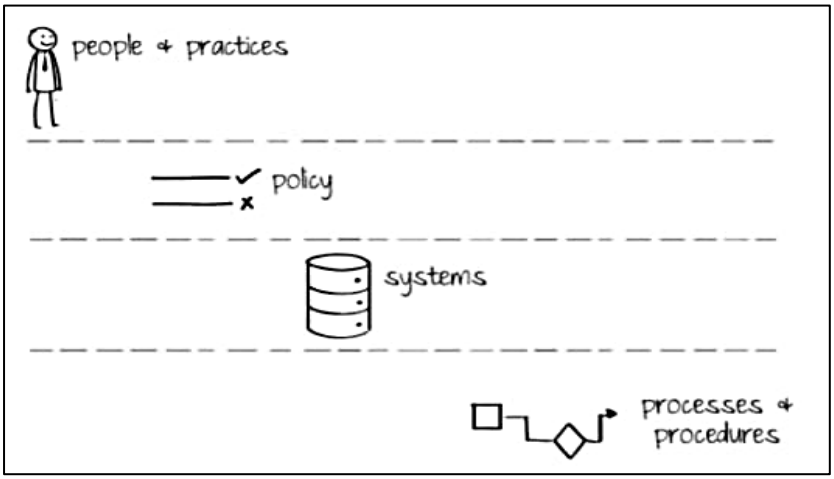
d) Prosedur, apakah perusahaan memiliki kemampuan untuk menerapkan dan memelihara standar dan memberikan kualitas secara konsisten?

e) Praktik, Apa yang sebenarnya dilakukan orang-orang dalam organisasi. Manusia adalah manusia dan akan menemukan cara mereka sendiri dalam melakukan sesuatu - baik dan buruk. Apakah orang-orang dalam organisasi mempraktikkan pekerjaan mereka dengan cara yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan bisnis?

f) Sistem, TI dan sistem lain yang digunakan untuk mengoperasikan layanan. Apa implikasi dari perubahan tersebut?

Semua dimensi ini menyiratkan lebih banyak kerumitan daripada yang kami sebutkan di sini. Namun, poin utama dari perspektif desain layanan adalah mendapatkan gambaran umum tentang bagaimana hal-hal terhubung, dari titik kontak dengan pelanggan hingga operasi mendalam di ruang mesin bisnis. Gambaran dari tahap pertama dan terakhir memungkinkan pendekatan terkontrol untuk desain ulang dan peningkatan layanan.

Memetakan sumber daya di balik layar memberikan kejelasan dan membantu memprioritaskan apa yang menciptakan nilai paling besar bagi pelanggan. Ini juga memungkinkan Anda mengidentifikasi fitur yang membuat perbedaan terbesar, yang pada gilirannya membantu meningkatkan efisiensi. Mendapatkan gambaran yang jelas tentang hubungan antara titik sentuh tahap utama dan sumber daya membantu menentukan sistem yang tepat untuk dikembangkan untuk membantu klien menyelesaikan pekerjaan.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.9 Kemampuan Di Balik Layar

Kemampuan di balik layar adalah blok penyusun paling abstrak yang bersatu untuk membuat layanan berfungsi.

4) Pesan perjalanan

a) Melihat bagaimana semua titik kontak bekerja sama dari sudut pandang pelanggan adalah cara yang ampuh untuk menghilangkan perselisihan teritorial dan kesalahpahaman.

b) Tampilan layanan panggung memberikan visibilitas tentang bagaimana layanan melayani pelanggan dan memungkinkan Anda untuk mengontrol bagaimana titik kontak sejajar.

c) Tampilan di belakang layar memungkinkan Anda untuk melihat bagaimana proses bisnis internal memengaruhi pengalaman pelanggan.

d) Hilangkan pemborosan bila saluran tumpang tindih secara tidak perlu untuk menawarkan layanan kepada pelanggan bila dilayani dengan baik oleh salah satunya.

e) Lihat bagaimana penyelarasan awal dan selanjutnya memungkinkan pendekatan terkontrol untuk desain ulang dan peningkatan layanan.

2. Tingkah Laku / Perilaku

Gerakan dan struktur memberikan kerangka kerja untuk memahami dan merancang layanan, tetapi apa yang terjadi pada kenyataannya jauh lebih membingungkan. Ini karena kita berurusan dengan perilaku manusia dan organisasi.

Desain layanan menawarkan alat untuk memahami dan memandu perilaku manusia dan organisasi. Ini memungkinkan kami untuk menawarkan pengalaman yang menghasilkan kepuasan pelanggan **Invalid source specified.**.

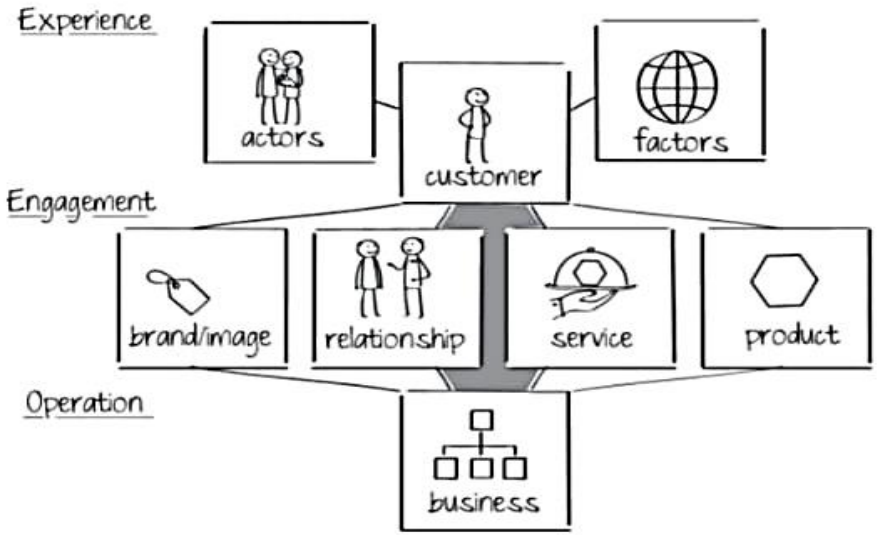
a. Perilaku Pelanggan Dari Luar Ke Dalam

Memahami perilaku pelanggan memungkinkan Anda melibatkan mereka dalam perilaku yang menciptakan hasil yang sukses. Setiap perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk menangani pelanggan harus memperhatikan perilaku. Mereka ingin memengaruhi pelanggan dengan berbagai cara - membujuk mereka untuk melakukan hal-hal yang menguntungkan tujuan bisnis. Ini bisa untuk membeli sesuatu, untuk tetap setia atau untuk belajar dan berkembang sebagai manusia. Itu tergantung pada layanannya.

Tingkah laku manusia adalah sesuatu yang selalu kami usahakan untuk lebih memahami, dan pemahaman itu terus berkembang. Dalam beberapa tahun terakhir, disiplin ekonomi perilaku telah menantang pandangan yang lebih tradisional tentang bagaimana orang berperilaku, mempertanyakan seberapa rasional kita sebenarnya dan membantu kita memahami mengapa orang melakukan hal-hal yang tampaknya tidak masuk akal. Contoh desain layanan yang bagus adalah teori bahwa orang gagal untuk sepenuhnya mempertimbangkan masa depan mereka dan oleh karena itu tidak membuat keputusan yang memiliki manfaat masa depan yang tinggi demi nilai jangka pendek.

Pendekatan desain layanan mengambil pendekatan khusus terhadap perilaku dan bagaimana kita dapat lebih memahaminya untuk tujuan menciptakan layanan berkinerja tinggi. Visi ini dimulai dengan pemahaman bahwa perusahaan dan pelanggan adalah entitas yang sangat berbeda dan

memiliki motivasi dan tujuan yang sangat berbeda. Ada ketegangan di antara keduanya. Pelanggan dapat mengkhawatirkan kehidupan dan pekerjaan mereka sehari-hari, sementara perusahaan memiliki strategi dan praktik mereka sendiri. Motivasi yang berbeda berarti perilaku yang berbeda dan kurangnya pemahaman di antara keduanya. Desain layanan bertujuan untuk memberikan terjemahan dan penyelarasan yang lebih baik, membawa wawasan tentang perilaku pelanggan dan cara organisasi berperilaku saat melibatkan pelanggan.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.10 Perilaku Pelanggan Dari Luar Ke Dalam

Peran dan unsur eksternal di dunia pelanggan terkait dengan pengalaman mereka dan alat yang digunakan untuk melibatkan mereka oleh organisasi layanan.

1) Peran dan unsur mempengaruhi pelanggan

Perilaku Kita harus melihat orang-orang, yang mungkin merupakan pelanggan, dari luar organisasi dan bisnis tempat kita bekerja untuk memahami mereka sepenuhnya. Kecuali kami melakukannya, tindakan Anda akan disalahartikan. Orang - konsumen, pelanggan - jarang duduk-duduk menunggu untuk menggunakan layanan kami. Mereka sibuk dengan hidup mereka dan perhatian utama yang mereka miliki. Ini berlaku untuk konsumen dan pelanggan bisnis; pelanggan bisnis fokus pada

pekerjaan yang harus mereka lakukan, serta konsumen fokus pada kehidupan mereka.

Untuk memahami perilaku pelanggan, kita harus memahami apa yang memengaruhi mereka. Pengaruh ini terbagi dalam dua kelompok atau kategori utama: peran dan unsur.

Peran adalah orang atau organisasi yang ada di dunia pelanggan. Mereka bisa menjadi keluarga, teman atau majikan bagi konsumen dan bisa menjadi pemasok, mitra atau kreditor perusahaan. Peran adalah fokus utama dalam kehidupan pelanggan dan memengaruhi perilaku mereka. Contoh mudahnya adalah pengaruh bayi yang baru lahir terhadap tingkah laku orang tuanya. Tiba-tiba, mereka akan kehabisan waktu dan memiliki prioritas dan sikap yang berbeda terhadap risiko atau hiburan. Hal yang sama berlaku untuk perusahaan di mana pemain utamanya, seperti bank, akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap keputusan dan tindakannya.

Unsur adalah sesuatu yang mempengaruhi pelanggan, tetapi lebih abstrak. Ini mungkin sebuah tren, seperti perubahan demografis, undang-undang, atau bahkan iklim. Ini adalah hal-hal yang mempengaruhi perilaku dan dapat dipertimbangkan dalam desain layanan. Contoh yang baik adalah kemacetan di kota dan bagaimana hal itu memengaruhi keputusan kita tentang waktu dan cara bepergian. Contoh umum adalah kebijakan pemerintah dan bagaimana hal itu memengaruhi perilaku, karena orang atau perusahaan harus mematuhi undang-undang dan peraturan.

Memahami peran dan unsur penting untuk menempatkan diri Anda pada posisi pelanggan dan melihat mengapa mereka berperilaku dengan cara tertentu.

2) Tahapan siklus hidup dan perilaku

Setelah menjelajahi peran dan unsur eksternal, kita bisa lebih dekat dengan bagaimana perilaku pelanggan dalam kaitannya dengan layanan atau sektor tertentu. Pelanggan sekarang dipengaruhi oleh posisi mereka dalam siklus hidup mereka. Akan ada saat dimana mereka akan sangat membutuhkan dan perhatian besar pada pelayanan dan saat dimana

mereka tidak. Ini akan tergantung pada apakah mereka memiliki kebutuhan yang besar untuk menandatangani kontrak baru atau menyelesaikan masalah atau apakah semuanya berjalan lancar dan perhatian mereka dialihkan ke tempat lain.

Menariknya, kita sering melihat ketidaksesuaian antara perhatian, kebutuhan, dan keterlibatan bisnis pelanggan. Ketika kebutuhan pelanggan tinggi, keterlibatan bisnis rendah. Tiga contoh penting dari hal ini adalah ketika pelanggan mempertimbangkan suatu layanan, mengkonfigurasinya, atau perlu mengubah penggunaannya. Ini adalah poin di mana pelanggan sangat membutuhkan dukungan untuk melakukan hal yang benar untuknya, tetapi motivasi bisnis untuk mendukungnya kurang. Konfigurasi tersebut adalah contoh yang baik, karena layanan baru saja melakukan penjualan, memiliki pelanggan baru, dan beralih ke pelanggan berikutnya. Namun, pelanggan dibiarkan dengan layanan baru yang belum sepenuhnya mereka pahami atau terintegrasi ke dalam kehidupan mereka. Hal ini dapat menyebabkan mereka menyalahgunakan, menuntut lebih banyak dukungan karena mereka tidak mengerti atau mencoba pergi pada kesempatan pertama, karena mereka merasa telah membeli barang yang salah. Semua ini adalah perilaku yang dapat dipahami melalui tampilan siklus hidup.

3) Pengaruh pengalaman dan perilaku

Meninggalkan dunia luar pelanggan, melalui tahapan siklus hidup di mana mereka menemukan diri mereka sendiri, hingga pengalaman nyata yang mereka miliki, kita memiliki pandangan lain tentang perilaku pelanggan. Inilah yang paling dikenal dan umum dibahas: tanggapan pelanggan terhadap pengalaman. Orang berperilaku sebagai reaksi terhadap lingkungan. Jika mereka frustrasi, mereka akan mengeluh atau mencari di tempat lain. Jika gagal menyelesaikan tugas, mereka akan menyerah. Jika aturannya terlalu ketat, mereka bisa curang.

Terlibat dengan pelanggan dan memahami pengalaman yang mereka miliki saat berinteraksi dengan layanan memungkinkan kami untuk langsung melihat mengapa mereka melakukan hal-hal yang mereka lakukan. Yang terpenting, ini membantu untuk melihat bagaimana kita dapat melibatkan mereka secara berbeda dan memungkinkan mereka

melakukan apa yang terbaik untuk mereka dan bisnis kita. Dengan demikian, desain layanan berbeda dari tanggapan lain terhadap perilaku pelanggan, karena bertujuan untuk mengaktifkan, daripada merayu atau memaksa. Ada manfaat jangka panjang dan lebih berkelanjutan dalam mendukung pelanggan mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas mereka.

4) Pesan perjalanan

i. Memahami peran dan unsur yang mempengaruhi perilaku pelanggan.
ii. Amati bagaimana tahapan siklus hidup berdampak pada kebutuhan pelanggan.
iii. Selami detail pengalaman pelanggan untuk melihat mengapa mereka melakukan hal-hal yang mereka lakukan.

b. Perilaku bisnis dari dalam keluar

Ada ketegangan antara perusahaan, organisasi dan pelanggan yang harus dikenali untuk memahami bagaimana perusahaan berperilaku terhadap pelanggan **Invalid source specified.**. Ketegangan ini memiliki tiga dinamika utama. Pertama, tujuan bisnis mungkin berbeda dari tujuan klien, jadi ada ketegangan alami dan sehat antara motivasi. Kedua, sebagian besar perusahaan bertujuan untuk menskalakan dan melayani sejumlah besar pelanggan dan harus membakukan dan mendorong efisiensi, sementara pelanggan adalah individu yang ingin kebutuhan spesifik mereka terpenuhi. Ketiga, orang-orang dalam organisasi hidup di dunia organisasi, di mana perhatian utama mereka berada di sekitar kolega, hierarki, dan struktur yang tidak relevan dengan pelanggan. Ketiga unsur tersebut sangat mempengaruhi perilaku bisnis dan perilaku yang dialami pelanggan.

Ketegangan motivasi berarti bahwa perusahaan akan berperilaku sesuai dengan minat mereka dan pelanggan akan mewaspadai hal itu. Ini berlaku untuk sektor publik dan swasta.

Ketegangan skala dan efisiensi berarti bahwa perusahaan akan cenderung memperlakukan pelanggan secara massal dan membuat komitmen yang bertujuan untuk mengelola permintaan. Pelanggan dapat merasakan bahwa bisnis tersebut impersonal dan mekanis.

Ketegangan internal / eksternal menyebabkan pengalaman pelanggan yang aneh, di mana pelanggan dapat melihat struktur perusahaan saat mereka berpindah dari satu departemen ke departemen lain atau hilang dalam transisi. Layanan mengikuti desain organisasi dan bukan perjalanan pelanggan.

Ketegangan ini harus disadari untuk memahami bagaimana perilaku bisnis memengaruhi pengalaman pelanggan. Yang juga penting untuk dipahami adalah bahwa fokus pada bagaimana perusahaan melibatkan pelanggan memengaruhi perilaku mereka.

1) Perilaku berorientasi produk

Unsur kunci yang memengaruhi perilaku bisnis dan sangat relevan dengan layanan adalah produk. Maksud kami, konsep industri dari suatu produk menentukan komposisi bisnis, apa yang mereka lakukan, dan bagaimana mereka berperilaku. Pemikiran produk berfokus pada pembuatan dan penjualan produk dan bertujuan untuk melakukannya dengan cara yang seefisien mungkin. Ini tidak hanya berlaku untuk produsen, tetapi juga untuk perusahaan di sektor jasa yang produknya tidak berwujud, seperti hipotek atau pasokan gas.

Pemikiran produk berfokus pada mendefinisikan kebutuhan pelanggan tertentu dan memenuhinya dengan sesuatu yang didefinisikan dan dikendalikan dengan jelas. Hal ini cenderung mengabaikan kebutuhan seputar produk, mulai dari kebutuhan untuk memahami dan memilih produk yang tepat hingga kebutuhan untuk membuangnya jika sudah mubazir.

Perilaku yang diciptakan oleh product thinking dalam bisnis adalah mengabaikan layanan seputar produk dan kehilangan peluang. Ini berarti bahwa produk menerima banyak promosi, tetapi cara pemilihan dan pemasangannya berada di urutan kedua. Itu gagal untuk memenuhi kebutuhan semua pelanggan sepanjang siklus hidup.

2) Perilaku Berorientasi Merek

Seiring dengan produk, merek merupakan alat penting dalam keterlibatan pelanggan dan unsur dalam perilaku perusahaan. Sebuah

merek dirancang untuk mengkomunikasikan nilai dan nilai organisasi kepada pelanggan, untuk menetapkan ekspektasi dan membuat janji. Ini juga merupakan wajah organisasi yang menentukan bagaimana pelanggan seharusnya berperilaku. Beberapa merek mengklaim ramah, yang lainnya, meyakinkan formal.

Sebuah merek bisa menjadi sangat kuat dan memiliki ekuitas dan nilai yang besar bagi pelanggan, sehingga dapat menentukan prinsip-prinsip perilaku untuk produk dan layanan. Batasan Anda ada pada kekuatan Anda. Karena itu pemersatu dan holistik, itu dapat mengabaikan detail interaksi manusia.

3) Perilaku berorientasi layanan

Layanan harus dipahami sebagai cara kita berinteraksi dengan pelanggan sepanjang siklus hidup mereka, dari pengetahuan pertama hingga mereka menjadi pelanggan, menggabungkan, menggunakan, dan mempertimbangkan kembali atau mengubah. Perilaku layanan berbeda dari produk atau merek, karena mereka mengikuti pelanggan melalui proses yang harus mereka lalui untuk mencapai tujuan mereka. Kinerja layanan berbeda karena fokusnya adalah pada pencapaian hasil tertentu untuk pelanggan.

4) Pesan perjalanan

a) Mengenali ketegangan antara pelanggan dan organisasi dan bagaimana hal itu mempengaruhi perilaku bisnis.

b) Pahami bahwa produk, merek, dan layanan adalah perangkat yang berbeda untuk melibatkan pelanggan dan mendorong perilaku bisnis yang berbeda.

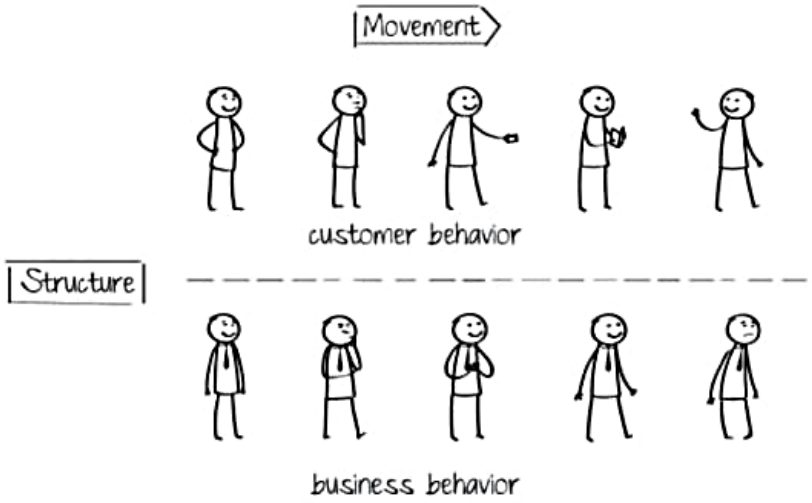
3. Tantangan

a. Menerapkan dasar-dasar tantangan bisnis

Setiap pendekatan menggunakan struktur gerak, struktur dan tingkah laku untuk menggambarkan bagaimana menghadapi tantangan. Ini berarti bahwa kami menyelaraskan kekhawatiran kami, apakah itu pengalaman pelanggan atau dampak bisnis, dengan siklus hidup perjalanan pelanggan

yang menentukan pergerakan dalam setiap kasus **Invalid source specified.**. Untuk menyederhanakan, kami menggunakan struktur cerita dari sebelum, mulai, selama, dan setelah, atau serangkaian tahapan umum dalam siklus hidup yang menentukan langkah-langkah tingkat tinggi yang harus diikuti pelanggan, seperti mengetahui, mempertimbangkan, membeli, dan mengonfigurasi, yang menggambarkan tipikal sebelum memulai perjalanan pelanggan.

Pendekatannya paling berbeda dalam struktur yang digunakan dalam setiap kasus. Ini adalah pertimbangan yang dipetakan ke pergerakan dan dapat dibuat dengan pelanggan, perusahaan atau organisasi. Misalnya, dalam bab tentang riwayat pelanggan, struktur adalah cara memahami dan memetakan pengalaman pelanggan dan aktivitas keterlibatan. Dalam dampak bisnis, struktur lebih banyak tentang manfaat, hasil, dan tujuan bisnis - dan untuk tantangan organisasi, struktur mewakili aspek organisasi, seperti fungsi atau kapabilitas.



(**Sumber:** Beer, L. A. 2015)

Gambar 13.11 Pergerakan Struktur Perilaku Pelanggan Dan Perilaku Bisnis

Setiap tantangan menggunakan struktur gerakan, struktur dan perilaku untuk menggambarkan bagaimana menangani tantangan desain layanan. Dalam struktur ini, kami menggambarkan perilaku yang dapat terjadi. Ini bisa

berupa tindakan klien, bisnis, atau organisasi. Perilaku disederhanakan untuk membantu menyampaikan maksudnya.

C. LATIHAN SOAL / TUGAS

1. Jelaskan tentang peran dan unsur yang mempengaruhi perilaku pelanggan?
2. Bagaimana tahapan siklus hidup berdampak pada apa yang dibutuhkan pelanggan?
3. Apa manfaat yang kita dapat dalam memahami secara spesifik tentang pengalaman pelanggan untuk melihat mengapa mereka melakukan hal-hal yang mereka lakukan?
4. Mengapa kita perlu melakukan pengamatan terhadap pelanggan ?
5. Berikan ilustasi sederhana tentang pergerakan struktur perilaku pelanggan dan perilaku bisnis?

D. DAFTAR PUSTAKA

Amir, T. (2012). Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi.

Beer, L. A. (2015). A strategic and tactical approach to global business ethics. Business Expert Press

Heryanto, I. (2015). Analisis pengaruh produk, harga, distribusi, dan promosi terhadap keputusan pembelian serta implikasinya pada kepuasan pelanggan. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 9(2).

Mahfudin, C. I., & Poernomo, E. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga, Dan Faktor Emosional Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Hotel The Sun Sidoarjo. Jurnal Bisnis Indonesia, 8(1).

Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2012). Perilaku Konsumen, Bandung, PT. Refika Aditama.

Sundari, C. (2019). Revolusi Industri 4.0 Merupakan Peluang Dan Tantangan Bisnis Bagi Generasi Milenial Di Indonesia. In Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ekonomi Untidar.

PERTEMUAN 14

LAYANAN BERBASIS PELANGGAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami dan menjabarkan tentang “Pengalaman keunggulan pelanggan, Pendekatan pelanggan, kekecewaan dan kegagalan pelanggan”.

B. URAIAN MATERI

1. Pengantar

Pelanggan memiliki cerita cerita tentang apa yang mereka lakukan kehidupan mereka, tentang pekerjaan, waktu luang, dan perjalanan mereka. Ketertarikan ini memiliki pasang surut dan membentuk pengalaman hidup **Invalid source specified.**. Kisah pelanggan pengalaman mereka dipengaruhi oleh layanan yang mereka berikan penggunaan, apakah itu bus untuk bekerja, kunjungan rumah sakit, atau asuransi klaim saat berlibur.

Pelanggan memangkas jargon bisnis, bahkan jargon pengalaman pelanggan dan desain layanan, dan fokus pada orang-orang dan hal-hal yang meningkatkan kehidupan dan pekerjaan mereka hal-hal yang Tambahkan nilai.

Memahami cerita pelanggan juga membantu penyedia layanan pikirkan tentang cerita apa yang mereka ingin pelanggan ceritakan tentang pengalaman mereka dengan organisasi. Akankah ceritanya positif, ya kan merekomendasikan Anda, atau akankah mereka mengeluh?

Pertama, desain layanan menawarkan bisnis atau penyedia layanan pendekatan untuk memahami dan menangkap cerita pelanggan dengan cara itu membuat pengalaman mereka lebih mudah dipahami. Kedua, desain layanan metode memungkinkan bisnis untuk mengembangkan cerita baru tentang bagaimana mereka dapat memberikan layanan yang lebih baik **Invalid source specified.**.

Bagian pertemuan ini berfokus pada dua aspek pelayanan ini rancangan. Ini akan membantu Anda memperkenalkan metode-metode ini ke dalam praktik organisasi Anda dan memandu Anda dalam cara menggunakannya untuk menginformasikan layanan perbaikan dan inovasi. Kami melihat secara khusus tantangannya keunggulan pengalaman pelanggan dan cara mendekatinya. Lalu kita lihat dalam menangani gangguan dan kegagalan bagi pelanggan dan

dampaknya mereka bisa memiliki. Kami melanjutkan untuk melihat cara melibatkan pelanggan dengan lebih baik dan akhirnya menjadi lebih ambisius dan mulai melihat tantangan berinovasi proposisi layanan baru.

2. Keunggulan Pengalaman Pelanggan

Semakin banyak organisasi mulai memahami bahwa pengalaman pelanggan merupakan faktor bisnis yang penting. Komersial bisnis di pasar yang kompetitif dapat melihat betapa mudahnya pelanggan yang memiliki pengalaman buruk memilih untuk beralih ke penyedia lain.

Pemerintah menyadari bahwa pengalaman "pelanggan" yang baik berjalan seiring bersama dengan layanan publik yang lebih efisien dan efektif. Namun, banyak organisasi merasa sulit untuk beralih dari pemahaman pentingnya pengalaman pelanggan yang sangat baik untuk sebenarnya mengirimkan satu.

Dalam mendekati pengalaman pelanggan, banyak organisasi mengandalkan tentang umpan balik dari survei dan panel untuk mendengarkan pelanggan, atau menggunakan metode seperti Net Promoter Score untuk mengidentifikasi area peningkatan. Desain layanan lebih dari sekadar meminta umpan balik kepada pelanggan mengambil perspektif pengalaman pelanggan yang holistik; ini melibatkan mempelajari apa yang dialami pelanggan ketika mereka mempertimbangkan produk Anda, membeli layanan Anda, berinteraksi dengan organisasi Anda, menerima tawaran kompetitif, atau mencari solusi alternatif. Memahami apa menggerakkan pelanggan dalam situasi ini, bagaimana mereka membuat pilihan, dan apa yang memengaruhi jalan mereka memberikan wawasan yang dapat Anda bangun untuk meningkatkan pengalaman ini bagi pelanggan dan meningkatkan kinerja bisnis.

Bisnis berjuang untuk mengetahui apa strategi mereka untuk pengalaman pelanggan dan dapat tergoda dengan menciptakan keajaiban momen yang tidak memengaruhi kinerja. Berfokus pada dasar-dasar yang cemerlang sangat penting, karena pelanggan tidak menghargai keajaiban jika dasar-dasarnya rusak. Momen ajaib akan muncul, dan yang terbaik berbiaya rendah.

Mudah bagi bisnis untuk berpikir bahwa mereka perlu berubah apa yang mereka tawarkan untuk meningkatkan pengalaman, dan ini menyiratkan

pengkabelan ulang organisasi yang keras. Seringkali dampaknya lebih besar adalah mengubah cara Anda menawarkan dan memberikan apa yang sudah Anda miliki memiliki. Luar dan dalam bisa sesederhana mengubah terminologi agar pelanggan memahami atau meningkatkan poin kontak dasar seperti kontrak dan faktur.

Risiko keunggulan pengalaman pelanggan dilihat seperti pada berlawanan dengan pengendalian biaya ini bisa dilihat sebagai kemewahan. Itu Pendekatan terbaik adalah menyelaraskan keunggulan pengalaman pelanggan dengan kinerja bisnis dan bertujuan untuk mendorong keduanya paralel. Pengalaman yang baik harus mengurangi biaya atau tumbuh pendapatan.

a. Keunggulan Pengalaman Pelanggan

Apa keunggulan pengalaman pelanggan? Kata-kata seperti mudah, halus, mengalir, tanpa rasa sakit, tanpa usaha, dan bantuan membantu untuk mendefinisikan konsep. Kumpulan kata lain yang lebih jarang kita dengar tetapi banyak perhatian mencakup istilah seperti menyenangkan, mengejutkan, menyenangkan, atau bahkan menakjubkan. Kami dapat memikirkan pengalaman yang luar biasa dalam dua cara ini sebagai perpaduan antara mendapatkan dasar-dasar yang benar dan melakukan sesuatu yang istimewa. Pengalaman menunjukkan bahwa tidak ada gunanya melakukan yang kedua jika yang pertama mengecewakan Anda, seperti yang cenderung dilakukan pelanggan ingat yang buruk lebih dari yang baik .

Layanan dengan jumlah pelanggan yang besar, seperti bank, dijalankan secara teratur oleh seperangkat aturan yang tegas. Pelanggan dapat menemukan dirinya sendiri dihukum karena melakukan sesuatu yang mereka rasa tidak salah seperti penarikan berlebih ketika mereka memiliki banyak uang di rekening tabungan paralel. Kekecewaan semacam ini menyebabkan stres tingkat tinggi dan frustrasi yang sulit diatasi dengan suap dan penawaran khusus. Namun, alangkah baiknya jika bank dapat melihat itu secara keseluruhan pelanggan memiliki reputasi yang baik dan memaafkannya.

Ada berbagai alasan mengapa memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa itu menantang. Salah satunya adalah pengalaman

pelanggan adalah prioritas baru yang membutuhkan keterampilan, pemahaman, dan investasi baru. Alasan lain adalah keunggulan pengalaman pelanggan yang nyata membutuhkan melihat segala sesuatu yang dilakukan organisasi secara berbeda. Untuk organisasi yang secara tradisional terfokus secara internal, sungguh mendekati bisnis dari luar ke dalam, dari pelanggan perspektif bukan dari dalam ke luar adalah perubahan besar dan lebih radikal dari kedengarannya.

Pengalaman pelanggan yang luar biasa dapat berdampak positif pada berbagai indikator kinerja utama (KPI) dari akuisisi hingga retensi melalui biaya untuk melayani. Menghilangkan hambatan (kekecewaan) itu pertemuan pelanggan memudahkan mereka untuk membeli layanan, dan mencegah rintangan apa pun menghilangkan motivasi untuk beralih. Menyampaikan momen ajaib (kesenangan) ketika itu benar-benar penting bagi pelanggan dan menciptakan pengalaman positif akan membuat mereka merekomendasikan Anda layanan kepada orang lain. Rekomendasi dan promosi pelanggan layanan tidak ternilai harganya.

b. Bagaimana Memahami Organisasi Anda dari yang Luar Atau Dalam

Untuk mendapatkan pemahaman tentang gangguan yang menghalangi penyampaian pengalaman luar biasa atau kesenangan yang membuatnya mudah diingat, penting untuk memulai dengan pelanggan. Memahami hasil yang memotivasi pelanggan dan menentukan cara membantu mereka mencapai tujuan ini adalah kunci untuk memberikan pengalaman yang luar biasa

Bagi banyak organisasi, melihat layanan dan organisasi mereka dari luar ke dalam berarti menahan semua kebisingan, tujuan bisnis yang penting dan mendengarkan dengan seksama untuk mencari tahu apa itu yang ingin dicapai pelanggan. Hal ini sering kali mengarah pada beberapa kebenaran yang sulit seperti tim menemukan bahwa, "kami tidak sepenting pelanggan seperti kami mengira kami mereka tidak terlalu peduli, ”dan“ astaga, kami berhasil sangat sulit bagi pelanggan kami untuk melakukan hal-hal sederhana seperti membeli produk kami. Kebenaran ini penting untuk menemukan seperti apa keunggulan itu seperti untuk pelanggan dan membantu bisnis mengungkap wawasan yang berharga tentang apa yang mengganggu dan menyenangkan pelanggan.

Tampilan luar-dalam ini dapat memanfaatkan berbagai wawasan tentang pengalaman pelanggan dari data survei hingga penelitian kualitatif semacam itu sebagai bayangan pelanggan atau wawancara mendalam. Itu penting untuk menyusun pemahaman Anda tentang layanan dari pelanggan perspektif bukan tampilan proses bisnis. Ini berarti mendefinisikan aktivitas dan kebutuhan pelanggan selangkah demi selangkah. Ambil contoh sederhana, pengalaman membeli sesuatu. Sebagai pelanggan, Saya perlu menyadari suatu produk atau tidak akan terjadi apa-apa, maka saya perlu untuk memahami apa itu dan manfaat yang mungkin ditawarkannya kepada saya, maka saya perlu dipertimbangkan apakah saya menginginkannya atau tidak. Lalu saya harus membelinya. Jika saya Saya tidak dapat menyelesaikan tugas-tugas ini. Saya tidak dapat melanjutkan dan penjualan belum selesai. Berpikir tentang apa yang menjadi pelanggan kebutuhan di setiap tahap membantu kita menyusun kembali pemikiran kita dan berpotensi merancang pendekatan penjualan yang lebih baik. Ini bisa berbeda dari produk ke produk beberapa membutuhkan pertimbangan lebih dari yang lain. Dengan mesin yang kompleks, banyak penjualan kokoanak karena kurangnya dukungan pelanggan dalam pertimbangan mereka tentang solusi terbaik mereka.

Penataan pengalaman selangkah demi selangkah ini dalam kaitannya dengan hasil yang harus dicapai pelanggan untuk maju diterapkan pada semua aspek pengalaman, bukan hanya pembelian. Sebuah layanan pendekatan desain akan melihat pengiriman, keluhan, retensi, dan lebih dengan cara terstruktur yang sama selalu melalui mata dan sepatu mereka.

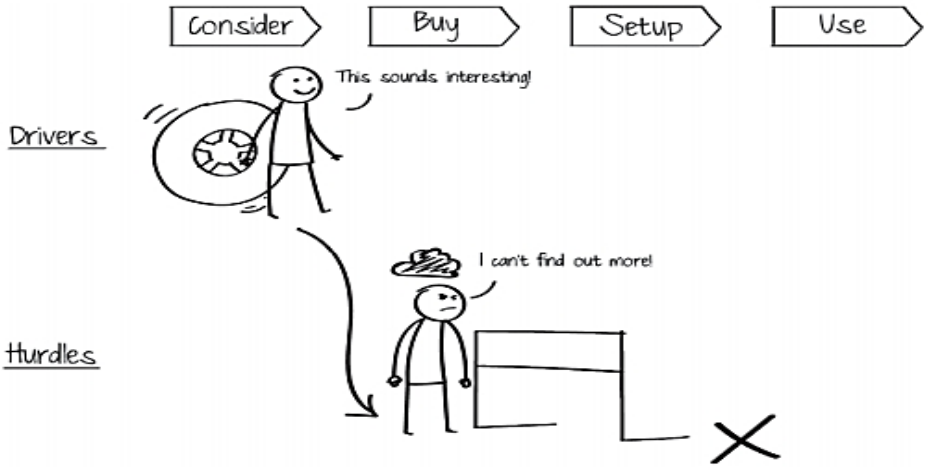
Mendapatkan wawasan seperti ini tentang pelanggan adalah hal yang sederhana tetapi ternyata sulit dilakukan dalam organisasi besar. Menonton pelanggan yang berinteraksi dengan organisasi Anda akan memberi Anda perbedaan perspektif. Menanyakan pengalaman mereka menggunakan terstruktur wawancara yang menangkap cerita mereka akan memberikan wawasan yang tadi tidak pernah menyerah melalui interaksi sehari-hari yang Anda lakukan pelanggan. Ini sangat sulit karena sudah waktunya tugas sehari-hari, dan Anda harus mendengarkan dengan baik dan hanya mengajukan pertanyaan yang membuat pelanggan terus berbicara. Ini sulit bagi orang yang peduli tentang bisnis mereka, karena ini bisa berarti mendengarkan kebenaran yang menyakitkan.

Mengungkap kebenaran dan menggunakan kisah pelanggan membantu organisasi memahami pengalaman pelanggan dan membantu tim bergerak logis melalui proses menciptakan ide, menguji opsi, dan merinci solusi. Alat visualisasi, seperti papan cerita, visual peta, dan prototipe membuat interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan lebih nyata dan memungkinkan layanan untuk diuji, dibahas, dan ditingkatkan.

c. Pendekatan untuk Memahami Pengalaman

1) Mengaktifkan arus pelanggan

Pergerakan melalui tahapan suatu layanan menggerakkan pelanggan menuju tujuan kami telah menyewa layanan untuk memungkinkan pelanggan mencapai. Gerakan-gerakan kecil bisa setiap hari hal-hal seperti membeli kopi atau tiket metro, atau yang lebih besar hal-hal seperti mendapatkan perawatan medis. Apakah besar atau kecil, pelanggan perlu maju, atau mengalir, dengan hambatan atau rintangan kecil untuk dinavigasi. Ada dua faktor pada pelanggan mencapai tujuan mereka: motivasi mereka, itu pengemudi yang mendorong mereka untuk mengejar tujuan mereka, dan rintangan yang mereka temui dalam perjalanan. Jika rintangannya lebih besar dari driver, maka pelanggan akan menyerah atau gagal.



(**Sumber:** Evans, D., & Cothrel, J. 2014).

Gambar: 14.1 Pergerakan Pelanggan

Pengemudi dan Rintangan **:** Diagram ini menunjukkan bagaimana kita dapat memetakan pengemudi dan rintangan sebagai faktor yang saling berdampingan dalam fase pergerakan pelanggan melalui layanan. Contoh ini mendeskripsikan pengalaman abstrak melalui pembelian produk atau

layanan dan bagaimana motivasi pelanggan dapat dengan mudah digagalkan.

C. Menyamakan arus pelanggan dengan kinerja bisnis

Tidak ada bisnis yang akan berinvestasi dalam pengalaman pelanggan tanpa gagasan tentang apa yang dihasilkan oleh investasi itu. Untunglah, memetakan peluang yang kami identifikasi untuk memberikan keunggulan pengalaman pelanggan memungkinkan kami memetakan manfaat bisnis apa yang kami dapatkan jika pelanggan berhasil. Memungkinkan pelanggan untuk bergerak dengan lancar melalui fase pengalaman pelanggan juga memungkinkan bisnis untuk mewujudkan nilai dengan cara yang memetakan langsung ke pelanggan pengalaman.

(**Sumber:** Evans, D., & Cothrel, J. 2014).

Gambar: 14.2 Penawaran Kepada Pelanggan

Peluang dan Nilai: Kerangka yang sama yang kami gunakan untuk memetakan hambatan dan rintangan dapat digunakan untuk menentukan peluang guna meningkatkan manfaat bagi bisnis.

d. Bagaimana Mengembangkan dan Memberikan Keunggulan Pelanggan dalam praktek

Asuransi bukanlah produk yang diinginkan itu diwajibkan oleh hukum atau biaya mahal dan karena itu merupakan ruang yang menantang untuk merancang pengalaman pelanggan yang unggul. Perusahaan asuransi punya beberapa cara untuk melibatkan pelanggan mereka dalam pengalaman positif dan membangun loyalitas, jadi mereka harus melakukan sebanyak mungkin interaksi yang mereka bisa memang punya.

Perusahaan asuransi yang memahami pentingnya pelanggan pengalaman untuk bisnisnya menemukan bahwa dengan berfokus pada pelanggan dasar seperti kemudahan pembelian, pengaturan pelanggan untuk memahami cakupan mereka, sehingga mudah bagi mereka untuk mengubah change persyaratan kontrak dan untuk menyelesaikan masalah apa pun — itu dapat menghapus apa pun kekecewaan dan terus naik peringkat untuk kepuasan pelanggan nasional. Mereka pindah dari luar 50 besar ke dalam 10 teratas bersama proposisi yang lebih diinginkan seperti mobil mewah dan perjalanan liburan. Perusahaan asuransi menargetkan pengalaman pelanggan keunggulan karena pelanggan yang sangat puas berbelanja secara signifikan lebih banyak dengan mereka.

Selain berfokus untuk mendapatkan dasar-dasar yang benar, perusahaan asuransi fokus untuk memberikan momen ajaib di sekitar satu momen nyata kebenaran dalam bisnis asuransi: klaim. Dengan berbicara dengan pelanggan yang baru saja membuat klaim dan dengan mendengarkan pelanggan mengklaim panggilan, mereka dapat memahami perjalanan dari luar-dalam. Apa yang mereka pelajari adalah bahwa pelanggan memiliki kebutuhan emosional yang signifikan dari pengalaman klaim serta kebutuhan transaksional. Jika mereka menderita pencurian atau kehilangan, mungkin di luar negeri, tingkat stres mereka tinggi.

Pikirkan sebuah keluarga yang sedang berlibur yang mengalami kecelakaan dan kebutuhan bantuan dengan layanan medis asing dan kemudian kembali ke rumah. Ini adalah krisis bagi keluarga; Namun, ini adalah kejadian sehari-hari bagi mereka yang merancang proses dan mengawaki telepon. Memikirkan kembali dan mendesain ulang pengalaman ini sehingga staf benar-benar mendengarkan pelanggan dan membantu mereka di saat mereka membutuhkan memberi sedikit, tapi terlibat secara signifikan, jumlah pelanggan alasan nyata untuk percaya di perusahaan sebagai mitra yang dapat dipercaya

dalam hidup mereka. Satu pelanggan setelah mengalami proses klaim baru sampai mengatakan, "Berapa pun yang kami bayarkan kepada Anda, itu sepadan.

Perusahaan asuransi kami dapat menjadikan ini pengalaman yang luar biasa dengan mengidentifikasi peluang untuk menyenangkan pelanggan dan benar-benar peduli bagi mereka pada saat kebutuhan emosional. Ini sangat berharga dalam sektor dengan sangat sedikit peluang untuk terhubung ke pelanggan saat ini tingkat.

3. Mencegah Kekecewaan Dan Kegagalan Pelanggan

Bicaralah dengan kebanyakan orang tentang layanan dan pengalaman pelanggan dari layanan keuangan, telekomunikasi, dan utilitas untuk perawatan kesehatan atau kantor pajak pemerintah dan mereka akan menceritakan sebuah kisah tentang sebuah pengalaman mereka memiliki itu menjengkelkan. Tetapi pelanggan di seluruh dunia lebih sedikit dan kurang bersedia untuk menahan kekecewaan seperti itu dalam keseharian mereka nyawa. Hal ini antara lain karena konsumen dan individu yang berdaya, sebagian karena contoh baik yang diberikan oleh beberapa perusahaan terkemuka, dan sebagian karena teknologi yang menunjukkan kepada pelanggan bahwa segala sesuatunya dapat berbeda.

Pendekatan desain layanan, mulai dari luar ke dalam, seringkali dimulai dengan mengidentifikasi gangguan yang tidak diketahui oleh bisnis (karena mereka tidak pernah bertanya). Setelah Anda mendengar kejengkelan yang sama cerita dari sejumlah pelanggan, desain layanan memiliki alat untuk tentukan solusinya.

Kekecewaan tunggal bisa tampak kecil dan tidak penting. Bisnis yang berhasil mengatasi gangguan mengambil filosofi keuntungan tambahan yang melihat setiap gangguan sebagai sesuatu yang mungkin 1 persen masalah sehingga 20 kekecewaan teratasi dapat dilihat sebagai peningkatan 20 persen yang signifikan.

Mengatasi kekecewaan bukanlah hal yang seksi. Agenda ini bisa berjuang untuk bersaing dengan strategi yang lebih visioner. Disarankan untuk menggunakan suara yang kuat dari alat pelanggan seperti video pelanggan

menjelaskan rasa sakit mereka untuk menunjukkan betapa frustrasinya pelanggan dan menjaga agenda tetap nyata

a. Kekecewaan dan Kegagalan Pelanggan

Kekecewaan adalah menunggu lama, harus mengulang sendiri, atau perlu menelepon atau menemukan seseorang ketika situs web atau mesin terlalu sulit untuk menggunakan. Kekecewaan menyebabkan biaya tambahan di suatu tempat di sepanjang garis sebagai pelanggan mengeluh, mencari bantuan, mencari ganti rugi atas kesalahan, atau hanya mengeluh kepada teman dan kolega mereka. Mereka menyebabkan pekerjaan yang sia-sia dan mengikis reputasi. Namun, kegagalan adalah sesuatu yang lebih: itulah yang terjadi ketika pelanggan tidak dapat mencapai tugas yang mereka tetapkan untuk menyelesaikan atau memenuhi kebutuhan tertentu. Mungkin mereka tidak bisa membeli sesuatu yang mereka cari, atau tidak mendapatkan layanan yang mereka miliki dibayar—atau lebih penting lagi, mereka tidak dapat mengakses pemeliharaan, perawatan, atau saran penting. Kegagalan layanan dapat menyebabkan pelanggan di tempat lain, atau menyebabkan mereka menderita dampak yang lebih signifikan pada kehidupan mereka. Memahami gangguan atau kegagalan dari pelanggan perspektif memberikan wawasan tentang bagaimana masalah dapat ditangani dan dihindari.

Salah satu contoh fantastis adalah hotel kelas atas di mana banyak uang dan perhatian telah masuk ke kualitas layanan, dari staf sempurna ke bar bergaya. Namun, beberapa pelanggan kebetulan check in jam 5 pagi dan disambut dengan awal yang lumayan biaya check-in. Kekecewaan ini, yang mungkin harus mereka terima, membuat sisa tinggal di bawah awan.

Apakah kekecewaan kecil atau kegagalan besar, masalah pelanggan penting bagi bisnis. Mungkin merek dan pelanggan Anda basis perlahan terkikis karena setiap gangguan kecil menyebabkan pelanggan mengeluh, menambah biaya Anda untuk melayani. Mungkin itu lebih signifikan kegagalan sebenarnya memengaruhi kemampuan Anda untuk mendapatkan atau mempertahankan pelanggan. Dan kegagalan besar dapat memengaruhi reputasi dan merek Anda.

b. Cara Memahami dan Menghilangkan Kekecewaan Secara Sistematis

Kekecewaan dan kegagalan sering tidak terlihat. Bisnis begitu sering berfokus pada operasi mereka sehingga mereka menjadi tidak menyadari bagian pelanggan dalam keberhasilan penyampaian layanan mereka. Untuk Misalnya, bisnis utilitas utama Inggris hanya tahu bahwa mereka adalah gagal menghubungkan pelanggan baru ketika keluhan mereka mengantri tumbuh begitu lama sehingga mereka menyelidiki penyebabnya ratusan pelanggan yang kesal nanti

Keluhan adalah titik awal yang baik untuk memahami pelanggan kekecewaan. Namun, mereka hanya mewakili puncak gunung es the pelanggan yang sebenarnya repot-repot mencari nomor telepon dan membuat panggilan. Keluhan umumnya terkait dengan hal-hal yang pelanggan benar-benar perlu untuk menyelesaikan masalah mereka. Kekecewaan yang menyebabkan pelanggan menyerah saja pada Anda menyerah membeli atau memberi Anda lebih sedikit bisnis sering kali tidak dilaporkan. Ada sumber lain yang membantu Anda untuk mendapatkan yang kurang dapat diakses dan berpotensi lebih berharga wawasan tentang kekecewaan dan kegagalan.

Banyak wawasan dapat diperoleh dari melibatkan staf. Banyak organisasi besar tidak memanfaatkan tambang emas yaitu pengetahuan dan pengalaman karyawan mereka. Karyawan berada dalam hubungan langsung setiap hari kontak dengan pelanggan tatap muka, di telepon, atau melalui email dan memiliki database internal tentang gangguan dan kegagalan pelanggan. Mereka mungkin menyajikannya sebagai rasa sakit yang mereka alami dengan sulit pelanggan, tetapi apa yang sebenarnya mereka katakan kepada Anda adalah di mana rasa sakitnya poin adalah. Ada juga bukti signifikan bahwa jika staf staff tidak bahagia, pelanggan akan tidak senang karena karyawan cenderung menerima beban frustrasi pelanggan dalam keseharian mereka kerja. Mereka ingin dapat melakukan pekerjaan mereka dan membantu pelanggan tetapi terkadang dicegah untuk melakukannya oleh organisasi sistem atau proses. Fenomena "komputer mengatakan tidak" adalah contoh sempurna dari hal ini sistem organisasi mencegah staf dari membantu pelanggan, skenario yang membuat kedua belah pihak frustrasi. wawasan meninggalkan bisnis ketika pelanggannya tidak puas melakukan. Satu titik di mana pelanggan sangat jelas tentang kekecewaan tertentu atau kegagalan yang melanggar kesepakatan terjadi

ketika mereka membuat keputusan sadar untuk pergi. Cukup catat alasan ini sebagai atau setelahpelanggan pergi adalah sumber kedua yang dipekerjakan dengan baik wawasan.

"Berjalan di sepatu pelanggan" adalah cara yang sangat berharga untuk mengumpulkan wawasan tentang kekecewaan. Anda dapat membayangi pelanggan secara spesifik aspek pengalaman mereka dan mengamati interaksi pelanggan dengan titik sentuh yang berbeda dalam layanan Anda. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan campuran penelitian kehidupan nyata bola mata di lapangan menonton dan lebih banyak metode yang diaktifkan secara teknologi yang memanfaatkan telepon atau saluran digital. Membayangi memberi Anda yang spesifik momen kegagalan pelanggan dalam proses tertentu. Bola mata akan memungkinkan Anda untuk melihat mengapa kegagalan terjadi, apa yang pelanggan masalah, dan seberapa keras mereka harus bekerja untuk menyelesaikannya. Akhirnya penting untuk berbicara dengan pelanggan dan memahami perasaan mereka dalam kata-kata mereka sendiri. Pada akhirnya, kekecewaan adalah emosi, dan itu bisa faktor kunci ini yang hilang dalam metode penelitian yang lebih kuantitatif.

Sumber wawasan ini menjadi sangat kuat ketika mereka disatukan dalam kerangka siklus hidup pelanggan. Memetakan gangguan dan kegagalan ke fase pelanggan siklus hidup tahapan yang harus dilalui untuk mencapainya tujuan mereka memberikan struktur pada wawasan Anda, dan memungkinkan Anda untuk mengelola prioritas mereka dan menghubungkannya dengan akar penyebab.

Dampak Kekecewaan

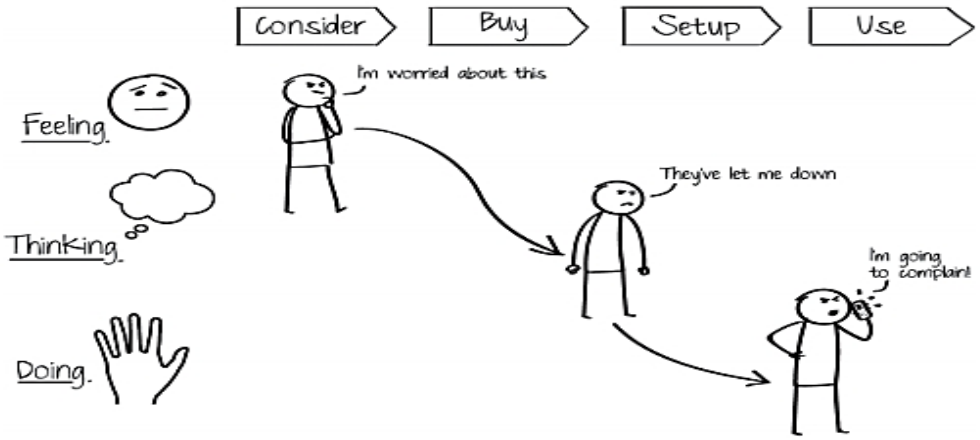
1) Memetakan kekecewaan dan kegagalan

Memetakan pengalaman pelanggan ke siklus hidup menyediakan gudang untuk berbagai wawasan yang telah Anda kumpulkan. Ini memungkinkan Anda menghubungkan wawasan dari berbagai sumber dan mengevaluasi keparahan mereka. Ada banyak cara untuk mewakili pengalaman sepanjang siklus hidup; kita bisa menentukan apa yang mereka rasakan di setiap tahap dan di mana gangguannya puncak. Yang penting adalah

mempertahankan jangkauan wawasan di seluruh parameter ini: Apa yang pelanggan lakukan?

a) Tugas apa yang mereka lakukan, dan seberapa mudahnya Menemukan mereka?
b) Apa yang mereka pikirkan? Apakah mereka sadar akan kekecewaan atau dengan autopilot?
c) Apa yang mereka rasakan? Apakah mereka sangat stres atau Santai karena mereka merasa memegang kendali?

Semua wawasan ini dapat dipetakan ke siklus hidup dan memberikan gambaran di mana masalah memungkinkan lebih banyak enabling pendekatan bedah untuk menyelesaikan masalah.



(**Sumber:** Evans, D., & Cothrel, J. 2014).

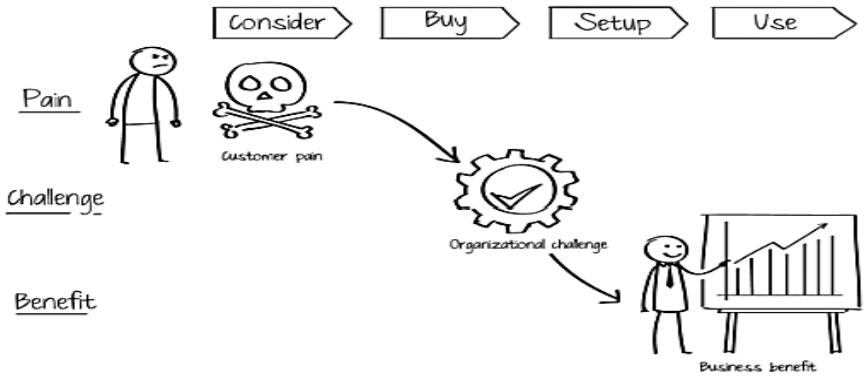
Gambar: 14.3 Pelanggan Kesal Dengan Pelayanan

Berpikir, merasakan, dan melakukan: Menggunakan pandangan siklus hidup kita, kita dapat melihat bagaimana caranya memetakan kekecewaan pelanggan ke tahap siklus hidup di mana mereka terjadi. Kita bisa menggunakan kerangka kerja ini untuk menangkap wawasan pelanggan kami tentang apa yang mereka pikirkan, rasakan dan lakukan di setiap titik.

4. Mengevaluasi dan Memprioritaskan Perbaikan

Setelah Anda memetakan gangguan dan kegagalan, itu bisa menjadi dievaluasi dan diprioritaskan. Anda kemudian dapat menambahkan metrik ke membuat skor evaluasi. Skor rasa sakit pelanggan bisa menjadi disusun dari

evaluasi tingkat kekecewaan dan jumlah pelanggan yang mengalaminya. Skor pelanggan ini kemudian dapat dibawa ke dalam latihan prioritas dengan menjadi seimbang terhadap biaya untuk menyelesaikan dan bisnis manfaat resolusi.



(**Sumber:** Evans, D., & Cothrel, J. 2014).

Gambar: 14.4 Perbaikan Pelayanan Terhadap Pelanggan

Rasa sakit, tantangan, dan manfaat: Di atas, kami telah memahami secara rinci sifat kekecewaan bagi pelanggan. Di bawah ini, kami menunjukkan bagaimana kekecewaan yang sama dapat dinilai dari segi rasa sakit pelanggan (ambil dari atas) dan kemudian seimbang terhadap skala tantangan untuk memperbaiki kejengkelan dan potensi bisnis manfaat dalam melakukannya.

a. Cara Mengatasi Kekecewaan Spesifik dalam Praktek

Sebuah jaringan kereta api nasional Eropa prihatin dengan tingkat kepuasan pelanggan, harus membenarkan hasil ini untuk politik pemangku kepentingan, dan menderita pers yang buruk. Tim desain layanan Livework kecil menemukan bahwa mereka menjengkelkan dan mengecewakan pelanggan mereka dalam banyak hal, sering kali tidak diketahui, cara. Mereka melakukan penelitian untuk menyelidiki ini dan mengumpulkan beberapa hasil yang membuka mata.

Daripada mensurvei pelanggan dan mengandalkan ingatan mereka tentang pengalaman kereta api masa lalu, tim membayangi pelanggan melalui perjalanan penuh dari rumah ke tujuan termasuk sebelumnya dan setelah fase ketika mereka melakukan perjalanan ke dan dari stasiun kereta api. Bayangan ini berbentuk mengikuti (dengan izin) penumpang saat

mereka membeli tiket di mesin atau loket tiket, stasiun navigasi, naik kereta api, dan terhubung ke mode lain transportasi.

Dengan membayangi dan mengamati, tim memperoleh wawasan tentang kekecewaan dan kegagalan spesifik yang berbeda tipe pelanggan ditemui. Misalnya, menonton pelanggan menggunakan mesin memungkinkan tim untuk melihat bahwa masalah tersebut disebabkan oleh kebingungan dalam bahasa yang digunakan untuk menggambarkan tiket ke titik di mana pelanggan tidak yakin tiket apa yang mereka beli. Mereka menemukan bahwa membeli kartu pemuda hampir tidak mungkin menggunakan salah satu dari tiga jenis mesin penjual tiket. Mereka melihat betapa sulitnya orang tua menemukan membaca signage dan stasiun keluar, dan mereka mendokumentasikan lebih banyak dari 100 masalah lain yang dihadapi pelanggan.

Tim menggunakan metodologi prioritas yang mengevaluasi tingkat rasa sakit pelanggan, biaya dan upaya untuk menyelesaikannya, dan nilai bisnis dalam resolusi untuk memberi setiap opsi skor dan memungkinkan mereka untuk menyelesaikan masalah secara sistematis, dimulai dengan cepat menang dan bekerja secara strategis ke depan—memberikan lebih banyak kendali atas program pengalaman pelanggan. Beberapa kekecewaan bisa terjadi divalidasi dan diperbaiki dalam semalam, yang lain harus tinggal bersama mereka, tetapi sekarang mereka tahu di mana mereka berdiri dengan pelanggan.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Bagaimana memetakan kekecewaan dan kegagalan?
2. Apa yang dimaksud dengan keunggulan pengalaman pelanggan?
3. Sebutkan pendekatan untuk Memahami Pengalaman?
4. Apa yang di maksud dengan Kekecewaan dan Kegagalan Pelanggan?
5. Sebutkan pendekatan untuk pemetaan dan evaluasi?

D. DAFTAR PUSTAKA

Iqbal, M. (2013). Pelayanan yang memuaskan. Elex Media Komputindo.

Tjiptono, F. (2011). Service Manajement: Mewujudkan Layanan Prima Edisi: Ketiga. Andi Offsit: Yogjakarta.

Evans, D., & Cothrel, J. (2014). Social customer experience: engage and retain customers through social media. John Wiley & Sons.

Paine, K. D. (2011). Measure what matters: Online tools for understanding *customers, social media, engagement, and key relationships*. John Wiley & Sons.

Long, J. O. (2012). Continual service improvement. In *ITIL® 2011 At a Glance* (pp. 91-95). Springer, New York, NY.

Spector, R., & McCarthy, P. D. (2012). *The Nordstrom way to customer service* excellence: The handbook for becoming the" Nordstrom" of your industry. John Wiley & Sons.

GLOSARIUM

Customer Relationship Management (CRM) atau manajemen hubungan pelanggan dikaitkan dengan ide-ide konseptual yang berbeda yang secara kasar dapat ditugaskan ke dua pendekatan "optimasi kontak" atau "pengembangan hubungan"

Design Layanan adalah kegiatan perencanaan dan pengorganisasian orang , infrastruktur , komunikasi dan komponen material layanan dalam rangka meningkatkan kualitas dan interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan

Empati, yang berfokus pada ceria dan perhatian yang penuh perhatian pada karyawan saat berinteraksi dengan pelanggan.

Jaminan, yang memeriksa kompetensi karyawan, sopangi, profesionalisme, dan kepercayaan diri mereka terhadap produk atau layanan.

Kebutuhan Pelanggan adalah keinginan seseorang/lembaga akan barang/jasa yang ditawarkan oleh penjual secara berkesinambungan. Spesifikasi, kepuasan yang dicerminkan oleh pemenuhan standar pelayanan prima. membandingkan produk atau kinerja dengan kebutuhan dan harapannya

Keluhan Pelanggan adalah adalah umpan balik (*feedback)* dari pelanggan yang ditujukan kepada perusahaan yang cenderung bersifat negatif. Umpan balik ini dapat dilakukan secara tertulis atau secara lisan.

Kepuasan Pelanggan adalah ukuran perasaan yang muncul setelah seorang pelanggan menggunakan produk maupun layanan yang Anda tawarkan dan membandingkannya dengan ekpektasi yang dia harapkan.

Metode Servqual adalah metode yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan dari atribut masing-masing dimensi, sehingga akan diperoleh nilai gap (kesenjangan) yang merupakam selisih antara persepsi konsumen terhadap layanan yang telah diterima dengan harapan terhadap yang akan diterima. Pengukurannya metode ini dengan mengukur kualitas layanan dari atribut masing-masing dimensi, sehingga akan diperoleh nilai gap yang merupakan selisih antara persepsi konsumen terhadap layanan yang diterima dengan harapan konsumen terhadap layanan yang akan diterima.

Misi adalah prioritas, metode, atau nilai-nilai kerja yang menjadi landasan untuk memberi petunjuk garis besar dalam mewujudkan sebuah visi. Walaupun perbedaan visi dan misi cukup membuat kita bingung, namun misi dan visi merupak

Nilai Produk adalah ratio atau perbandingan antara apa yang konsumen dapatkan dan apa yang konsumen berikan

Pelanggan tau langganan merujuk pada individu atau rumah tangga, perusahaan yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan dalam ekonomi. Secara spesifik, kata ini sering pula diartikan sebagai seseorang yang terbiasa untuk membeli barang pada suatu toko tertentu. Dalam berbagai pendekatan, tergantung dari sifat dari industri atau budaya, pelanggan bisa disebut sebagai klien, nasabah, pasien. Maknanya adalah pihak ketiga di luar sistem perusahaan yang karena sebab tertentu, membeli barang atau jasa perusahaan. Khusus untuk nasabah, istilah ini digunakan mewakili pihak yang menggunakan jasa bank, baik itu untuk keperluannya sendiri maupun sebagai perantara bagi keperluan pihak lain.

Pelanggan perspektif berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan. Dalam hal ini, setiap pelanggan harus diperlakukan secara layak. Dengan begitu, mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan

Pelayanan adalah aktivitas atau hasil yang dapat ditawarkan oleh sebuah lembaga kepada pihak lain yang biasanya tidak kasat mata, dan hasilnya tidak dapat dimiliki oleh pihak lain tersebut.

Pelayanan jasa adalah aktivitas ekonomi yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang milik, tetapi tidak menghasilkan transfer kepemilikan.

Penetrasi Pasar adalah cara sebuah bisnis mengukur seberapa banyak sebuah produk atau jasa digunakan oleh para konsumen dibanding jumlah total pasar untuk produk yang ditawarkan tersebut.

Perilaku Konsumen adalah adalah proses dan aktivitas ketika seseorang berhubungan dengan pencarian, pemilihan, pembelian, penggunaan serta pengevaluasian produk dan jasa demi memenuhi kebutuhan dan keinginan.

Perilaku konsumen adalah studi bagaimana individu, kelompok dan organisasi memilih, membeli, menggunakan dan menempatkan barang, jasa, ide atau pengalaman untuk memuaskan keinginan.

Perilaku Pelanggan adalah adalah proses dan aktivitas ketika seseorang berhubungan dengan pencarian, pemilihan, pembelian, penggunaan serta pengevaluasian produk dan jasa demi memenuhi kebutuhan dan keinginan. Perilaku konsumen merupakan hal-hal yang mendasari konsumen untuk

membuat keputusan pembelian. Untuk barang berharga jual rendah (*low-involvement*) proses pengambilan keputusan dilakukan dengan mudah, sedangkan untuk barang berharga jual tinggi (*high-involvement*) proses pengambilan keputusan dilakukan dengan pertimbangan yang matang

Reliabilitas, yang memperhatikan kekhawatiran tentang pengiriman layanan yang konsisten dan dapat diandalkan. Di antara lima unsur ini, inilah perspektif yang paling penting bagi pelanggan.

Responsiveness, yang meneliti apakah karyawan perusahaan memberikan bantuan pada waktu yang tepat dan bermanfaat.

Tangibles, yang mencakup penampilan fisik perusahaan: karyawan, peralatan, display dagangan, dan materi komunikasi (signage, handouts, dan sebagainya).

Visi adalah serangkaian kata yang menunjukkan impian, cita-cita atau nilai inti sebuah keinginan sekelompok orang atau secara pribadi dengan pandangan yang jauh ke masa depan demi mencapai sebuah tujuan yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

Adiele, K. C. (2012). New product development and consumer innovative behaviour: an empirical validation study. European journal of business and social sciences, 1(6), 97-109.

Aguwa, C. C., Monplaisir, L., & Turgut, O. (2012). Voice of the customer: Customer satisfaction ratio based analysis. Expert Systems with Applications, 39(11), 10112-10119.

Ahmed, I., Nawaz, M., Usman, A., Shaukat, M., Ahmad, N., & Iqbal, H. (2010). Impact of Service Quality on Customers' Satisfaction: Empirical evidence from telecom sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 98-113.

Alma, B. (2013). Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa Cetakan Kesepuluh. Penerbit: Alfabeta, Bandung.

Amir, T. (2012). Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi.

Andika, A., & Susanti, F. (2018). Pengaruh Marketing Mix Terhadap Keputusan Pembelian Parfum di Azzwars Parfum Lubeg Padang.

Ardhyani, I. W., & Singgih, M. L. (2017). Pengukuran Kualitas Layanan dengan Higher Education Performance (HEdPERF) dan Higher Education Service Quality (HiEdQUAL). Teknika: Engineering and Sains Journal, 1(1), 25-32.

ARTISIA, P. (2015). PENGARUH KOMUNIKASI PEMASARAN TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN MEMBELI PRODUK (Studi Terhadap Pelanggan Smartfren Gallery Coklat Malang) (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).

B. Stauss, W. Seidel, Effective Complaint Management, Management for Professionals, https://doi.org/10.1007/978-3-319-98705-7_7

Baran RJ, Galka RJ (2017) *Customer relationship management*, 2nd edn. Routledge, New York.

Barlow J, Møller C (2008) *A complaint is a gift.* Berrett-Koehler, San Francisco.

Beer, L. A. (2015). A strategic and tactical approach to global business ethics. Business Expert Press.

Bose K, Bansal HS (2001) *Regain management: issues and strategies*. In: Sheth JN, Parvatiyar A,

Bulsara M, Thakkar H (2016) *Customer feedback-based product improvement: a case study. Productivity* 56(4):107–115.

Butscher SA (2016) *Customer loyalty programmes and clubs, 2nd edn*. Routledge, London.

Centobelli, P., & Ndou, V. (2019). Managing customer knowledge through the use of big data analytics in tourism research. *Current Issues in Tourism*, *22*(15), 1862-1882.

Chandra, T., Hafni, L., Chandra, S., Purwati, A. A., & Chandra, J. (2019). The influence of service quality, university image on student satisfaction and student loyalty. Benchmarking: An International Journal.

Chiturri R et al (2008) *Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits*. J Mark 72 (3):48–63.

Cuffe, J. B. (2019). China at a Threshold: Exploring Social Change in Techno-social Systems. Routledge.

Deccasari, D. D. (2018). Pengaruh kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan dengan kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening pada jasa transportasi ojek online (studi kasus pada konsumen gojek malang). Adbis: Jurnal Administrasi dan Bisnis, 12(1), 54-64.

Degtjarjova, I., Lapina, I., & Freidenfelds, D. (2018). Student as stakeholder:" voice of customer" in higher education quality development.

Dewi, S. K. (2017). Pengukuran Kepuasan Pelanggan dengan Pendekatan Customer Satisfaction Index.

Dhika, H., Lukman, L., & Fitriansyah, A. (2016). Perancangan sistem informasi jasa pengiriman barang berbasis web. Simetris: Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer, 7(1), 51-58.

EFQM (2012) *EFQM excellence model 2013. Kindle Edition.*

Evans, D., & Cothrel, J. (2014). Social customer experience: engage and retain customers through social media. John Wiley & Sons.

Ferrucci, F. (2013). *Pro-active Dynamic Vehicle Routing: Real-time Control and Request-forecasting Approaches to Improve Customer Service*. Springer Science & Business Media.

Forslund, H., Jonsson, P., & Mattsson, S. A. (2020). Supplier flexibility in the order-to-delivery process–a customer perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *33*(1),

2733-2750.

Grijalvo, M., Eliopoulos, M. F., & Morales-Alonso, G. (2020). Closing gap between new development and voice of customer. Economics and Business Letters, 9(4), 279-288.

Grönroos, C. (2017). Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. Journal of Services Marketing.

Groover, M. P. (2013). Fundamentals of Modern Manufacturing: Materials, Processes, and Systems, Igarss 2014.

Hartini, S. (2012). Peran inovasi: pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship), 14(1), 83-90.

Hayes BE (2008) *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis,* 3rd edn. ASQ Quality, Milwaukee.

Her Astuti P et al (2011) *The evaluation of customer complaint handling with justice dimensions, effect on trust and commitment with prior experiences as moderating effect*. Interdis J Contem Res Bus 2(11):228–237.

Herdiani, L., Ginanjar, A., & Firmansyah, F. (2020). Perancangan Voice Of Customer yang Efektif Sebagai Pendukung Kegiatan Customer Relationhip Management. Jurnal TIARSIE, 17(4), 117-126.

Heryanto, I. (2015). Analisis pengaruh produk, harga, distribusi, dan promosi terhadap keputusan pembelian serta implikasinya pada kepuasan pelanggan. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 9(2).

Hitomi, K. (2017). Manufacturing Systems Engineering: A unified approach to manufacturing technology, productionmanagement, and industrial economics. Routledge.

Homburg C et al (2010) *On the importance of complaint handling design, a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations*. J Acad Mark Sci 38(3):265–287.

Iqbal, M. (2013). Pelayanan yang memuaskan. Elex Media Komputindo.

ISO (2015) ISO 9001:2015 (E), *quality management systems—requirements, 5th edn*. ISO, Geneva.

Karmawan, I. G. M. (2014). Dampak Peningkatan Kepuasan Pelanggan dalam Proses Bisnis E-Commerce pada Perusahaan Amazon. Com. ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications, 5(2), 748-762.

Kasemsap, K. (2015). The role of customer relationship management in the global

business environments. In *Trends and innovations in marketing information systems* (pp. 130-156). IGI Global.

Khosravi, A., & Nilashi, M. (2018). Toward software quality enhancement by Customer Knowledge Management in software companies. *Telematics and Informatics*, *35*(1), 18-37.

Laila, E. J. (2018). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Jilbab Rabbani Di Butik Qta Ponorogo. Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN), 6(1).

Lailia, N., Suryoko, S., & Saryadi, S. (2013). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga dan Nilai Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan Pengguna Jasa Servis Bengkel Ahass 0002 Semarang Honda Center. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 1(1), 219-226.

Lesduwiyana, L., & Widyawati, D. (2018). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pencapaian Visi dan Misi pada Rumah Sakit. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA), 7(6).

Linder A et al (2014) *Technical complaint management from a quality perspective. Total Qual Manag Bus Excel* 25(7/8):865–875.

Long, J. O. (2012). Continual service improvement. In *ITIL® 2011 At a Glance* (pp. 91-95). Springer, New York, NY.

Lutfi, A. M., & Sunardi, N. (2019). Pengaruh Current Ratio (Cr), Return On Equity (Roe), Dan Sales Growth Terhadap Harga Saham Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan Perusahaan (Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia). Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi), 2(3), 83-100.

Magnini VP et al (2007) *The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?* J Serv Mark 21(3):213–225.

Mahfudin, C. I., & Poernomo, E. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga, Dan Faktor Emosional Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Hotel The Sun Sidoarjo. Jurnal Bisnis Indonesia, 8(1).

Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2012). Perilaku Konsumen, Bandung, PT. Refika Aditama.

Martin, A. (2015). Dollarlogic: A Six-day Plan to Achieving Higher Investment Returns by Conquering Risk. Red Wheel/Weiser.

Mazur, G. H. (2015). Quality function deployment: Voice of customer meets voice of process. The Journal for Quality and Participation, 37(4), 24.

Michelli JA (2008) *The new gold standard: 5 leadership principles for creating a legendary customer experience courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*. McGraw-Hill, New York

Moat, N. E., Ludman, P., de Belder, M. A., Bridgewater, B., Cunningham, A. D., Young, C. P., ... & Mullen, M. J. (2011). Long-term outcomes after transcatheter aortic valve implantation in high-risk patients with severe aortic stenosis: the UK TAVI (United Kingdom Transcatheter Aortic Valve Implantation) Registry. Journal of the American College of Cardiology, 58(20), 2130-2138.

Mohd-Any, A. A., Winklhofer, H., & Ennew, C. (2015). Measuring users' value experience on a travel website (e-value) what value is cocreated by the user?. Journal of Travel Research, 54(4), 496-510.

Ningrum, Y. P., & Maskan, M. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Nilai Pelanggan terhadap Kepuasan Konsumen Go-jek (Studi Kasus pada Konsumen Go-jek Pengguna Layanan Go-ride di Kota Malang). Jurnal Aplikasi Bisnis, 4(2), 309-312.

Paine, K. D. (2011). *Measure what matters: Online tools for understanding customers, social media, engagement, and key relationships*. John Wiley & Sons.

Pambudy, A. P. (2017). PENGARUH PENGENDALIAN PRODUKSI TERHADAP KEGAGALAN PRODUK SONGKOK PADA UD. CAHAYA BINTANG PANDANTOYO KALITENGAH KABUPATEN LAMONGAN. JURNAL EKBIS, 17(1), 12-Halaman.

Pena, M. M., Silva, E. M. S. D., Tronchin, D. M. R., & Melleiro, M. M. (2013). The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 47, 1227-1232.

Pizzutti C, Fernandes D (2010) *Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in e-tail, a contingency model.* Int J Electron Comm 14(4):127–160.

Pratista, O. A. (2018). Pengaruh Dimensi-Dimensi Service Quality Terhadap Loyalty Melalui Customer Satisfaction Pada Toko Buku Centra Media Sidoarjo. CALYPTRA, 7(1), 1962-1974.

Prihatin, Z. (2016). Sistem Penanganan Permintaan Dan Keluhan Nasabah Kartu Kredit Berbasis Web Study Kasus Bank Xyz (Doctoral dissertation, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta).

Rangkuti, F. (2018). Measuring Customer Satisfaction Teknik Mengukur Strat. Meningk. Kep. Plg. Gramedia Pustaka Utama.

Ratnasari, C. I., Kusumadewi, S., & Rosita, L. (2014). Model natural language

processing untuk perumusan keluhan pasien. In Seminar Nasional Informatika Medis (SNIMed) (No. 5, pp. 11-18).

Ready, D. A., & Truelove, E. (2011). The power of collective ambition.

Reason, B., Løvlie, L., & Flu, M. B. (2015). Service design for business: a practical guide to optimizing the customer experience. John Wiley & Sons.

Sain, S., & Wilde, S. (2014). *Customer knowledge management*. Springer.

Saladin, D. (2012). Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan Pelaksanaan, Unsur-unsur Pemasaran. Bandung: CV Linda Karya.

Sangkhawasi, T., & Johri, L. M. (2007). Impact of status brand strategy on materialism in Thailand. Journal of Consumer Marketing.

Santos, S. (2014). *How Companies Succeed in Social Business: Case Studies and Lessons from Adobe, Cisco, Unisys, and 18 More Brands*. FT Press.

Saputra, D. H., Sutiksno, D. U., Kusuma, A. H. P., Romindo, R., Wahyuni, D., Purnomo, A., & Simarmata, J. (2020). Digital Marketing: Komunikasi Bisnis Menjadi Lebih Mudah. Yayasan Kita Menulis.

Scheidt, S., & Chung, Q. B. (2019). Making a case for speech analytics to improve customer service quality: Vision, implementation, and evaluation. *International Journal of Information Management*, *45*, 223-232.

Servicebarometer (2017) Kundenmonitor Deutschland 2017. Servicebarometer, München

Shainesh G (eds) *Customer relationship management: emerging concepts, tools, and applications*. McGraw-Hill Education, New Delhi, pp 63–70

Sheehan, M., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*.

Sisca, S., Simarmata, H. M. P., Grace, E., Purba, B., Dewi, I. K., Silalahi, M., ... & Sudarmanto, E. (2021). Manajemen Inovasi. Yayasan Kita Menulis.

Situmeang, R. R. (2018). Dampak Bisnis Online dan Lapangan Pekerjaan terhadap Peningkatan Pendapatan Masyarakat (Studi Kasus Jasa Bisnis Online Transportasi Grab di Kota Medan). Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship, 3(03), 319-335.

Soemohadiwidjojo, A. T. (2017). KPI untuk perusahaan jasa. Raih Asa Sukses.

Spector, R., & McCarthy, P. D. (2012). *The Nordstrom way to customer service excellence: The handbook for becoming the" Nordstrom" of your industry*. John Wiley & Sons.

Staley, D. J., & Malenfant, K. J. (2010). Futures thinking for academic librarians: Higher education in 2025. Information services & use, 30(1-2), 57-90.

Stauss B (2017) *Vermeidung von Kundenverlusten durch Beschwerdemanagement*. *In: Bruhn M, Homburg C (eds) Handbuch Kundenbindungsmanagement, 9th edn*. Springer Gabler, Wiesbaden, pp 365–388.

Stauss B, Seidel W (2006) *Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: Homburg C (ed) Kundenzufriedenheit, Konzepte Methoden Erfahrungen*, 6th edn. Gabler, Wiesbaden, pp 171–195.

Stauss, B., & Seidel, W. (2019). Effective complaint management: The business case for customer satisfaction. Springer.

Sundari, C. (2019). Revolusi Industri 4.0 Merupakan Peluang Dan Tantangan Bisnis Bagi Generasi Milenial Di Indonesia. In Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ekonomi Untidar.

Sunuantari, M. (2012). Penerapan budaya perusahaan dalam pembentukan citra perusahaan jasa perhotelan. Journal Communication Spectrum:

Susanti, I. (2013). Evaluasi Kualitas Layanan Jasa Sertifikasi Tingkat Komponen dalam Negeri (Tkdn) di PT. Sucofindo (Persero). Penelitian dan Aplikasi Sistem dan Teknik Industri, 10(1), 182920.

Suwandi, E. (2016). Penerapan Sistem Voice of Customer dalam Peningkatan Kualitas Produk Pie Susu pada Usaha Pie Elis. Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis, 1(5), 536-542.

Tjiptono, F. (2011). Service Manajement: Mewujudkan Layanan Prima Edisi: Ketiga. Andi Offsit: Yogjakarta.

Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. Journal of Financial Services Marketing, 15(1), 32-48.

Wijaya, N. (2014). Prosedur Penanganan Keluhan Pelanggan Pada PT Pos Indonesia Cabang Palembang (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Sriwijaya).

Yuliana, Y. (2019). Pengaruh Promosi dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Tik Tok Cigaro Pada PT. Indosari Mandiri (Doctoral dissertation, Universitas Buddhi Dharma).

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

Program Studi : Teknik Industri S-1

Semester : 7

Prasyarat : -

Deskripsi Mata Kuliah : Mata kuliah Perancangan Industri Jasa merupakan mata kuliah wajib Program Studi Teknik industri yang membahas tentang pemilihan visi dan misi perusahaan jasa, konsep perilaku konsumen, cara mendengarkan pelanggan, *service quality*, mengukur dan mengevaluasi komponen dari pelayanan berkualitas tinggi, mendefinisikan temuan untuk meningkatkan layanan pelanggan, perilaku pelanggan yang tidak puas, menajemen keluhan berorientasi pelanggan, penerimaan keluhan, pemrosesan keluhan, merancang layanan kebutuhan pelanggan, faktor penting dalam desain layanan, dua unsur penting dalam desain layanan, layanan berbasis pelanggan

Penyusun : 1. Rini Alfatiyah, S.T., M.T.(Ketua)

2. Sofian Bastuti, S.T, M.T. (Anggota)

Mata Kuliah/Kode : Perancangan Industri Jasa / TIN0602

Sks : 2 Sks

Kurikulum : KKNI

Capaian Pembelajaran : Setelah menyelesaikan mata kuliah Perancangan Industri Jasa, Mahasiswa mamapu mengevaluasi komponen pelayanan untuk tercapainya kepuasan dan loyalitas pelanggan dengan baik.

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Memahami dan menjabarkan tentang perbedaan antara visi dan misi, akses dan bantuan, aktifitas perusahaan dan fungsi, tujuan dan sasaran, nilai dan filosofi, perusahaan sebagai sistem, layanan paket pelanggan dan penilaian dari karyawan.	Pemilihan Visi dan Misi Perusahaan Jasa	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	6%
2	Memahami dan menjabarkan tentang definisi konsep dan perilaku konsumen, variasi antar budaya dalam perilaku konsumen dan proses pasca pembelian kepuasan pelanggan dan komitmen pelanggan.	Konsep Perilaku Konsumen	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	7%
3	Memahami dan menjabarkan tentang berbagai cara untuk mendengarkan pelanggan,	Cara Mendengarkan Pelanggan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	7%

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
	insiden kritis, media sosial, aplikasi, cara lengkap untuk mendengarkan pelanggan, pembelian misteri dan sistem pelacakan keluhan.			dosen		
4	Memahami dan menjabarkan tentang pendahuluan *service quality*, layanan, *service quality*, Model *Service Quality*, Dimensi *Service Quality*, Alat ukur *Service Quality*, Kepuasan Pelanggan dan *customer loyalty*	*Service Quality*	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	7%
5	Memahami dan menjabarkan tentang apa yang diukur dari pelayanan, penggunaan, metrik realistik, cara mengukur, kata kunci kuantitas dan kualitas sampai dengan perbandingan	Mengukur dan Mengevaluasi Komponen dari Pelayanan Berkualitas Tinggi	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	7%

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
	konsekuensi.					
6	Memahami dan menjabarkan tentang pengukuran kinerja yang mencakup perspektif pelanggan, konsep dasar, frekuensi dan pesentase, menyajikan rata-rata, variabilitas, korelasi produk pearson, analisis unsur, analisis kuadran, peta aset, kartu laporan pelanggan dan Berkomunikasi dengan Pemangku Kepentingan.	Mendefiniskan Temuan Untuk Meningkatkan Layanan Pelanggan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	8%
7	Memahami dan menjabarkan tentang asal dan pengukuran kepuasan pelanggan, kepuasan pelanggan dan perilaku keluhan dan kepuasan, keluhan dan pengaruhnya terhadap perilaku pelanggan.	Perilaku Pelanggan Yang Tidak Puas	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	8%

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
UJIAN TENGAH SEMESTER (UTS)						
8	Memahami dan Menjabarkan tentang keluhan pelanggan sebagai tantangan bagi perusahaan, relevansi strategis manajemen keluhan, manajemen keluhan dalam kerangka *Customer Relationship Management* (CRM)	Manajemen Keluhan Berorientasi Pelanggan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	6%
9	Memahami dan menjabarkan tentang proses penerimaan keluhan, dokumentasi informasi klaim, kategorisasi informasi pengaduan, bentuk dokumentasi, memastikan kualitas informasi yang dikumpulkan dari pengaduan	Penerimaan Keluhan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	7%
10	Memahami dan menjabarkan tentang	Pemrosesan Keluhan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	7%

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
	pengertian prosedur proses keluhan, tanggung jawab selama proses keluhan, penetapan batas waktu pemrosesan, mekanisme pemantauan pemrosesan klaim dan dokumentasi pemrosesan klaim.			menjawab pertanyaan dosen		
11	Memahami dan menjabarkan tentang pengantar, inovasi konsep bisnis baru dan menjadi bisnis yang lebih digital..	Merancang Layanan Kebutuhan Pelanggan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	7%
12	Memahami dan menjabarkan tentang pendahuluan, perjalanan pelanggan dan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan informasi, interaksi dan transaksi.	Faktor Penting Dalam Desain Layanan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	7%
13	Memahami dan menjabarkan tentang struktur, tingkah	Dua Unsur Penting Dalam Desain Layanan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	8%

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
	laku/perilaku dan tantangan.			dosen		
14.	Memahami dan menjabarkan tentang pengantar layanan berbasis pelanggan, keunggulan pengalaman pelanggan, mencegah kekecewaan dan kegagalan pelanggan, mengevaluasi dan memprioritaskan perbaikan.	Layanan Berbasis Pelanggan	Ceramah dan Tanya Jawab	Fokus mendengarkan paparan dan aktif menjawab pertanyaan dosen	Keluasan dan Kedalaman Jawaban	8%
UJIAN AKHIR SEMESTER (UAS)						

Referensi:

Adiele, K. C. (2012). New product development and consumer innovative behaviour: an empirical validation study. European journal of business and social sciences, 1(6), 97-109.

Aguwa, C. C., Monplaisir, L., & Turgut, O. (2012). Voice of the customer: Customer satisfaction ratio based analysis. Expert Systems with Applications, 39(11), 10112-10119.

Ahmed, I., Nawaz, M., Usman, A., Shaukat, M., Ahmad, N., & Iqbal, H. (2010). Impact of Service Quality on Customers' Satisfaction: Empirical

evidence from telecom sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 98-113.

Alma, B. (2013). Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa Cetakan Kesepuluh. Penerbit: Alfabeta, Bandung.

Amir, T. (2012). Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi.

Andika, A., & Susanti, F. (2018). Pengaruh Marketing Mix Terhadap Keputusan Pembelian Parfum di Azzwars Parfum Lubeg Padang.

Ardhyani, I. W., & Singgih, M. L. (2017). Pengukuran Kualitas Layanan dengan Higher Education Performance (HEdPERF) dan Higher Education Service Quality (HiEdQUAL). Teknika: Engineering and Sains Journal, 1(1), 25-32.

ARTISIA, P. (2015). PENGARUH KOMUNIKASI PEMASARAN TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN MEMBELI PRODUK (Studi Terhadap Pelanggan Smartfren Gallery Coklat Malang) (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).

B. Stauss, W. Seidel, Effective Complaint Management, Management for Professionals, https://doi.org/10.1007/978-3-319-98705-7_7

Baran RJ, Galka RJ (2017) *Customer relationship management*, 2nd edn. Routledge, New York.

Barlow J, Møller C (2008) *A complaint is a gift.* Berrett-Koehler, San Francisco.

Beer, L. A. (2015). A strategic and tactical approach to global business ethics. Business Expert Press.

Bose K, Bansal HS (2001) *Regain management: issues and strategies*. In: Sheth JN, Parvatiyar A,

Bulsara M, Thakkar H (2016) *Customer feedback-based product improvement: a case study. Productivity* 56(4):107–115.

Butscher SA (2016) *Customer loyalty programmes and clubs, 2nd edn*. Routledge, London.

Centobelli, P., & Ndou, V. (2019). Managing customer knowledge through the use of big data analytics in tourism research. *Current Issues in Tourism*, *22*(15), 1862-1882.

Chandra, T., Hafni, L., Chandra, S., Purwati, A. A., & Chandra, J. (2019). The influence of service quality, university image on student satisfaction and student loyalty. Benchmarking: An International Journal.

Chiturri R et al (2008) *Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits*. J Mark 72 (3):48–63.

Cuffe, J. B. (2019). China at a Threshold: Exploring Social Change in Techno-social Systems. Routledge.

Deccasari, D. D. (2018). Pengaruh kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan dengan kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening pada

jasa transportasi ojek online (studi kasus pada konsumen gojek malang). Adbis: Jurnal Administrasi dan Bisnis, 12(1), 54-64.

Degtjarjova, I., Lapina, I., & Freidenfelds, D. (2018). Student as stakeholder:" voice of customer" in higher education quality development.

Dewi, S. K. (2017). Pengukuran Kepuasan Pelanggan dengan Pendekatan Customer Satisfaction Index.

Dhika, H., Lukman, L., & Fitriansyah, A. (2016). Perancangan sistem informasi jasa pengiriman barang berbasis web. Simetris: Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer, 7(1), 51-58.

EFQM (2012) *EFQM excellence model 2013. Kindle Edition.*

Evans, D., & Cothrel, J. (2014). Social customer experience: engage and retain customers through social media. John Wiley & Sons.

Ferrucci, F. (2013). *Pro-active Dynamic Vehicle Routing: Real-time Control and Request-forecasting Approaches to Improve Customer Service*. Springer Science & Business Media.

Forslund, H., Jonsson, P., & Mattsson, S. A. (2020). Supplier flexibility in the order-to-delivery process–a customer perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *33*(1), 2733-2750.

Grijalvo, M., Eliopoulos, M. F., & Morales-Alonso, G. (2020). Closing gap between new development and voice of customer. Economics and Business Letters, 9(4), 279-288.

Grönroos, C. (2017). Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. Journal of Services Marketing.

Groover, M. P. (2013). Fundamentals of Modern Manufacturing: Materials, Processes, and Systems, Igarss 2014.

Hartini, S. (2012). Peran inovasi: pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship), 14(1), 83-90.

Hayes BE (2008) *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis,* 3rd edn. ASQ Quality, Milwaukee.

Her Astuti P et al (2011) *The evaluation of customer complaint handling with justice dimensions, effect on trust and commitment with prior experiences as moderating effect*. Interdis J Contem Res Bus 2(11):228–237.

Herdiani, L., Ginanjar, A., & Firmansyah, F. (2020). Perancangan Voice Of Customer yang Efektif Sebagai Pendukung Kegiatan Customer Relationhip Management. Jurnal TIARSIE, 17(4), 117-126.

Heryanto, I. (2015). Analisis pengaruh produk, harga, distribusi, dan promosi terhadap keputusan pembelian serta implikasinya pada kepuasan pelanggan. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 9(2).

Hitomi, K. (2017). Manufacturing Systems Engineering: A unified approach to manufacturing technology, productionmanagement, and industrial economics. Routledge.

Homburg C et al (2010) *On the importance of complaint handling design, a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations*. J Acad Mark Sci 38(3):265–287.

Iqbal, M. (2013). Pelayanan yang memuaskan. Elex Media Komputindo.

ISO (2015) ISO 9001:2015 (E), *quality management systems—requirements, 5th edn*. ISO, Geneva.

Karmawan, I. G. M. (2014). Dampak Peningkatan Kepuasan Pelanggan dalam Proses Bisnis E-Commerce pada Perusahaan Amazon. Com. ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications, 5(2), 748-762.

Kasemsap, K. (2015). The role of customer relationship management in the global business environments. In *Trends and innovations in marketing information systems* (pp. 130-156). IGI Global.

Khosravi, A., & Nilashi, M. (2018). Toward software quality enhancement by Customer Knowledge Management in software companies. *Telematics and Informatics*, *35*(1), 18-37.

Laila, E. J. (2018). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Jilbab Rabbani Di Butik Qta Ponorogo. Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN), 6(1).

Lailia, N., Suryoko, S., & Saryadi, S. (2013). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga dan Nilai Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan Pengguna Jasa Servis Bengkel Ahass 0002 Semarang Honda Center. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 1(1), 219-226.

Lesduwiyana, L., & Widyawati, D. (2018). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pencapaian Visi dan Misi pada Rumah Sakit. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA), 7(6).

Linder A et al (2014) *Technical complaint management from a quality perspective. Total Qual Manag Bus Excel* 25(7/8):865–875.

Long, J. O. (2012). Continual service improvement. In *ITIL® 2011 At a Glance* (pp. 91-95). Springer, New York, NY.

Lutfi, A. M., & Sunardi, N. (2019). Pengaruh Current Ratio (Cr), Return On Equity (Roe), Dan Sales Growth Terhadap Harga Saham Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan Perusahaan (Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia). Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi), 2(3), 83-100.

Magnini VP et al (2007) *The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?* J Serv Mark 21(3):213–225.

Mahfudin, C. I., & Poernomo, E. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga, Dan Faktor Emosional Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Hotel The Sun Sidoarjo. Jurnal Bisnis Indonesia, 8(1).

Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2012). Perilaku Konsumen, Bandung, PT. Refika Aditama.

Martin, A. (2015). Dollarlogic: A Six-day Plan to Achieving Higher Investment Returns by Conquering Risk. Red Wheel/Weiser.

Mazur, G. H. (2015). Quality function deployment: Voice of customer meets voice of process. The Journal for Quality and Participation, 37(4), 24.

Michelli JA (2008) *The new gold standard: 5 leadership principles for creating a legendary customer experience courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*. McGraw-Hill, New York

Moat, N. E., Ludman, P., de Belder, M. A., Bridgewater, B., Cunningham, A. D., Young, C. P., ... & Mullen, M. J. (2011). Long-term outcomes after transcatheter aortic valve implantation in high-risk patients with severe aortic stenosis: the UK TAVI (United Kingdom Transcatheter Aortic Valve Implantation) Registry. Journal of the American College of Cardiology, 58(20), 2130-2138.

Mohd-Any, A. A., Winklhofer, H., & Ennew, C. (2015). Measuring users' value experience on a travel website (e-value) what value is cocreated by the user?. Journal of Travel Research, 54(4), 496-510.

Ningrum, Y. P., & Maskan, M. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Nilai Pelanggan terhadap Kepuasan Konsumen Go-jek (Studi Kasus pada Konsumen Go-jek Pengguna Layanan Go-ride di Kota Malang). Jurnal Aplikasi Bisnis, 4(2), 309-312.

Paine, K. D. (2011). *Measure what matters: Online tools for understanding customers, social media, engagement, and key relationships*. John Wiley & Sons.

Pambudy, A. P. (2017). PENGARUH PENGENDALIAN PRODUKSI TERHADAP KEGAGALAN PRODUK SONGKOK PADA UD. CAHAYA BINTANG PANDANTOYO KALITENGAH KABUPATEN LAMONGAN. JURNAL EKBIS, 17(1), 12-Halaman.

Pena, M. M., Silva, E. M. S. D., Tronchin, D. M. R., & Melleiro, M. M. (2013). The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 47, 1227-1232.

Pizzutti C, Fernandes D (2010) *Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in e-tail, a contingency model.* Int J Electron Comm 14(4):127–160.

Pratista, O. A. (2018). Pengaruh Dimensi-Dimensi Service Quality Terhadap Loyalty Melalui Customer Satisfaction Pada Toko Buku Centra Media Sidoarjo. CALYPTRA, 7(1), 1962-1974.

Prihatin, Z. (2016). Sistem Penanganan Permintaan Dan Keluhan Nasabah Kartu Kredit Berbasis Web Study Kasus Bank Xyz (Doctoral dissertation, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta).

Rangkuti, F. (2018). Measuring Customer Satisfaction Teknik Mengukur Strat. Meningk. Kep. Plg. Gramedia Pustaka Utama.

Ratnasari, C. I., Kusumadewi, S., & Rosita, L. (2014). Model natural language processing untuk perumusan keluhan pasien. In Seminar Nasional Informatika Medis (SNIMed) (No. 5, pp. 11-18).

Ready, D. A., & Truelove, E. (2011). The power of collective ambition.

Reason, B., Løvlie, L., & Flu, M. B. (2015). Service design for business: a practical guide to optimizing the customer experience. John Wiley & Sons.

Sain, S., & Wilde, S. (2014). *Customer knowledge management*. Springer.

Saladin, D. (2012). Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan Pelaksanaan, Unsur-unsur Pemasaran. Bandung: CV Linda Karya.

Sangkhawasi, T., & Johri, L. M. (2007). Impact of status brand strategy on materialism in Thailand. Journal of Consumer Marketing.

Santos, S. (2014). *How Companies Succeed in Social Business: Case Studies and Lessons from Adobe, Cisco, Unisys, and 18 More Brands*. FT Press.

Saputra, D. H., Sutiksno, D. U., Kusuma, A. H. P., Romindo, R., Wahyuni, D., Purnomo, A., & Simarmata, J. (2020). Digital Marketing: Komunikasi Bisnis Menjadi Lebih Mudah. Yayasan Kita Menulis.

Scheidt, S., & Chung, Q. B. (2019). Making a case for speech analytics to improve customer service quality: Vision, implementation, and evaluation. *International Journal of Information Management*, *45*, 223-232.

Servicebarometer (2017) Kundenmonitor Deutschland 2017. Servicebarometer, München

Shainesh G (eds) *Customer relationship management: emerging concepts, tools, and applications*. McGraw-Hill Education, New Delhi, pp 63–70

Sheehan, M., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*.

Sisca, S., Simarmata, H. M. P., Grace, E., Purba, B., Dewi, I. K., Silalahi, M., ... & Sudarmanto, E. (2021). Manajemen Inovasi. Yayasan Kita Menulis.

Situmeang, R. R. (2018). Dampak Bisnis Online dan Lapangan Pekerjaan terhadap Peningkatan Pendapatan Masyarakat (Studi Kasus Jasa Bisnis Online Transportasi Grab di Kota Medan). Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship, 3(03), 319-335.

Soemohadiwidjojo, A. T. (2017). KPI untuk perusahaan jasa. Raih Asa Sukses.

Spector, R., & McCarthy, P. D. (2012). *The Nordstrom way to customer service excellence: The handbook for becoming the" Nordstrom" of your industry*. John Wiley & Sons.

Staley, D. J., & Malenfant, K. J. (2010). Futures thinking for academic librarians: Higher education in 2025. Information services & use, 30(1-2), 57-90.

Stauss B (2017) *Vermeidung von Kundenverlusten durch Beschwerdemanagement*. *In: Bruhn M, Homburg C (eds) Handbuch Kundenbindungsmanagement, 9th edn*. Springer Gabler, Wiesbaden, pp 365–388.

Stauss B, Seidel W (2006) *Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: Homburg C (ed) Kundenzufriedenheit, Konzepte Methoden Erfahrungen*, 6th edn. Gabler, Wiesbaden, pp 171–195.

Stauss, B., & Seidel, W. (2019). Effective complaint management: The business case for customer satisfaction. Springer.

Sundari, C. (2019). Revolusi Industri 4.0 Merupakan Peluang Dan Tantangan Bisnis Bagi Generasi Milenial Di Indonesia. In Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ekonomi Untidar.

Sunuantari, M. (2012). Penerapan budaya perusahaan dalam pembentukan citra perusahaan jasa perhotelan. Journal Communication Spectrum:

Susanti, I. (2013). Evaluasi Kualitas Layanan Jasa Sertifikasi Tingkat Komponen dalam Negeri (Tkdn) di PT. Sucofindo (Persero). Penelitian dan Aplikasi Sistem dan Teknik Industri, 10(1), 182920.

Suwandi, E. (2016). Penerapan Sistem Voice of Customer dalam Peningkatan Kualitas Produk Pie Susu pada Usaha Pie Elis. Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis, 1(5), 536-542.

Tjiptono, F. (2011). Service Manajement: Mewujudkan Layanan Prima Edisi: Ketiga. Andi Offsit: Yogjakarta.

Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. Journal of Financial Services Marketing, 15(1), 32-48.

Wijaya, N. (2014). Prosedur Penanganan Keluhan Pelanggan Pada PT Pos Indonesia Cabang Palembang (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Sriwijaya).

Yuliana, Y. (2019). Pengaruh Promosi dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Tik Tok Cigaro Pada PT. Indosari Mandiri (Doctoral dissertation, Universitas Buddhi Dharma).

Tangerang Selatan, 19 Juli 2021

Ketua Program Studi
S1 Teknik Industri

Rini Alfatiyah, S.T, M.T.
NIDN. 0418038102

Ketua Tim Penyusun
Mata Kuliah Perancangan Industri Jasa

Rini Alfatiyah, S.T., M.T.
NIDN. 0418038102