

**SERVICE QUALITY**

# INDONESIA

Kontribusi untuk **INDONESIA** *Lebih MELAYANI*



Asosiasi Service Quality Indonesia

# BUNGA RAMPAI SERVICE QUALITY INDONESIA

Kontribusi untuk INDONESIA *Lebih MELAYANI*

Penulis:

**Tim Asosiasi Service Quality Indonesia**

Editor:

**Sixteen Muzakki**



# **BUNGA RAMPAI SERVICE QUALITY**

**“Kontribusi untuk Indonesia Lebih Melayani”**

**Copyright © 2022 – Ahmad Arwani Raharjo, dkk.**

Penulis : Ahmad Arwani, A.G. Purwanto Edi, Alfi Santhi Aquarini, Badu Ahmad, Beni Wido Hendratmo, Brando Tengdom, Danny Triastuti, Degya Forsana Citra Kusuma, Denny Takarada, Dina Maylinda, I Ketut Suantara, Irwan Rudiansyah, Lilik Winarni Soedarso, M. Purna Nugraha, Novita Dwi Kusumawardhani, Philipus Ngorang, Rahmat Laan, Rahmat Pertinda, Rianawati, Rizal Badudu, Rudi Hilman Hidayat, Upik Handayani, Wahyu T. Setyobudi, Widijatmoko, Yuli Susilowati.

Editor : Sixteen Muzakki

Cover : Husain

Penata Letak : Sixteen

**CP. UM029-2022**

**ISBN : 978-623-6157-92-3**

Cetakan pertama, Februari 2022

Diterbitkan oleh:

**CV CENDEKIA PRESS**

NIB : 8120107982776

Komp. GBA Barat Blok C-4 No. 7

Bandung

## **Anggota IKAPI**

Hak cipta dilindungi undang-undang pada penulis, dan hak penerbitan pada CV Cendekia Press. Dilarang memperbanyak tulisan ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

## KATA PENGANTAR

*"The Goal as a company is to have customer service that is not just the best, but legendary"*, Sebuah quotes menarik dari seorang legend di dunia bisnis ritel global Sam Walton pendiri Walmart. Di era yang penuh turbulensi ini, dimana kompetisi semakin tidak terelakkan baik yang *direct competitor* maupun *indirect competitor* bahkan dari produk dan layanan substitusi yang semakin mengemuka, maka kata-kata Sam Walton di atas bisa menjadi referensi strategi untuk bertahan.

Jadi tidak hanya membangun sebuah department customer service yang ekselen saja namun pelayanan yang *legendary*. Berbicara layanan yang *legendary* ini maka mau tidak mau kita harus balik ke hal-hal fundamental dalam sebuah layanan. Yaitu menangkap dan meotret kebutuhan pelanggan menjadi sangat kritikal untuk menciptakan pengalaman dan kesan positif pada pelanggan.

Jeff Bezos, founder Amazaon, top3 orang terjaya di dunia pun menyampaikan pesan, *"we see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job everyday to make every important aspect of the customer experience a little bit better"*. Tugas kitalah membuat para pelanggan kita tersenyum puas dan bersedia kembali lagi dan lagi seraya mengajak pelanggan lainnya.

Buku bunga rampai ini adalah sekelumit sumbangsih dari para praktisi, akademisi, professional di bidang layanan berkualitas (*Service Quality*) yang tergabung di dalam Asosiasi Service Quality Indonesia. Berisi tidak hanya konsep teori pelayanan namun lebih dari itu juga panduan strategis dan taktis untuk dapat menyusun blueprint layanan pada organisasi Anda.

Diperkaya dengan ilustrasi nyata dan pengalaman buku ini dapat menjadi bahan pilihan bagi para pembaca untuk menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilan strategis yang aplikatif guna meningkatkan pengalaman pelanggan.

Selamat Membaca

**Ahmad Arwani**

Ketua Umum

Asosiasi Service Quality Indonesia

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	iii
<b>DAFTAR ISI</b>	v
<b>MENCIPTAKAN <i>CUSTOMER EXPERIENCE</i></b>	1
CARA MUDAH MENCIPTAKAN <i>POSITIVE CUSTOMER EXPERIENCE</i>	3
<i>CROSS PERSONALIZED SERVICE</i>	15
<i>THE POWER OF "NOW" CX</i>	27
OPTIMALISASI DIGITAL UNTUK MENINGKATKAN LAYANAN YANG UNGGUL	31
INOVASI, STRATEGI BERKELIT DI ERA PANDEMI	45
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI UNTUK <i>CUSTOMER FOCUS</i> DALAM <i>RETAIL BANKING</i>	53
<b>MEMBANGUN BUDAYA MELAYANI</b>	59
TEKNOLOGI SAJA TIDAKLAH CUKUP BAGI PELANGGAN	61
<i>SERVICE MINDSET</i> , FONDASI MEMBANGUN KUALITAS LAYANAN TERBAIK	69
BUDAYA MELAYANI ( <i>SERVICE</i> ), PENTING KAH?	73
<i>SERVICE MINDSET</i> : MELAYANI ITU MENYENANGKAN	79
7 KARAKTER <i>SERVICE PERSON</i>	85
APAKAH ANDA KOMPETEN?	91
<i>LIVING VALUE</i>	97
<b>STRATEGI MELAYANI PELANGGAN</b>	105
STRATEGI MELAYANI DENGAN 3-C ( <i>CENGLI, CING CAI</i> DAN <i>CUAN</i> )	107

<i>TURNING SERVICE INTO PROFIT</i>	115
MEMBANGUN PELAYANAN PUBLIK YANG ETIS DAN BERKUALITAS : SEBUAH CATATAN KRITIS	121
<i>EXTRAMILES SERVICE TO CREATE CUSTOMER LOYALTY</i>	131
PERSPEKTIF MANAJEMEN PELAYANAN	139
MENINGATKAN URGENSI PELAYANAN PUBLIK	147
<b>MENGELOLA LOYALITAS PELANGGAN</b>	153
MENIKMATI KOMPLAIN PELANGGAN ( <i>HANDLING CUSTOMER COMPLAINT</i> )	155
HATI, EMPATI & REJEKI DI SETIAP ERA INDUSTRI	163
<i>SERVICE IS SELLING</i> & REFORMASI ADMINISTRASI	169
4 KIAT MUDAH MELAYANI PELANGGAN (KELUHAN ADALAH SEBUAH HADIAH)	175
CUSTOMER PUAS, CUKUP ATAU TIDAK?	183
<i>CREATING SERVICE EXCELLENCE IN YOU</i>	189
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	197
<b>TENTANG PENULIS</b>	199

# PERSPEKTIF MANAJEMEN PELAYANAN

**Dr. Badu Ahmad, M.Si.**

*"Tutup mulut atas pelayanan yang telah Anda berikan, tapi bicarakan  
pertolongan yang telah Anda terima"*

**-Seneca-**



## Beberapa Perspektif Tentang Pelayanan

Dalam tulisan Denhardt dan Denhardt (2003) yang berjudul "*The New Public Service; Serving, Not Steering*", memberikan kritik terhadap perspektif *New Public Management* yang menekankan peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas melayani masyarakat mulai dari perencanaan serta pelaksanaan program dalam mencapai tujuan. Dengan harapan bahwa akan tercipta pemerintahan yang baik dan nilai-nilai demokrasi.

Inti dari kritikan dimaksud antara lain adalah: (1) kepentingan publik adalah hasil dari dialog tentang nilai-nilai bersama lebih daripada agregasi kepentingan individu sendiri. Oleh karenanya, pelayan masyarakat tidak semata-mata merespon tuntutan konsumen, tetapi lebih fokus pada membangun hubungan baik atau kepercayaan dan kolaborasi dengan warga negara; (2) administrator publik harus berkontribusi untuk membangun kepentingan bersama. Tujuannya tidak untuk menemukan penyelesaian secara cepat yang diarahkan oleh pilihan-pilihan individu. Lebih dari itu menciptakan kepentingan bersama dan tanggung jawab bersama; (3) kepentingan publik lebih baik digerakkan oleh pelayan masyarakat dan warga negara yang berkomitmen untuk berkontribusi bagi masyarakat, daripada digerakkan oleh para manajer wirausaha yang menganggap uang masyarakat sebagai uang mereka sendiri; (4) kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan publik dapat dicapai lebih efektif dan bertanggungjawab melalui upaya bersama serta proses kolaboratif; (5) pelayan masyarakat seharusnya lebih perhatian daripada mekanisme pasar; mereka juga harus mematuhi peraturan perundang-undangan, nilai-nilai kemasyarakatan, norma politik, standar profesional, dan kepentingan warga negara; (6) sangat penting bagi pelayan masyarakat untuk menggunakan nilai bersama dalam kepemimpinan untuk membantu warga negara mengartikulasikan kepentingan bersama dan memenuhinya daripada mengontrol atau mengarahkan masyarakat ke arah nilai yang baru; dan (7) organisasi publik dan jaringan kerjanya lebih memungkinkan mencapai kesuksesan dalam jangka panjang jika dijalankan melalui proses kolaborasi dan kepemimpinan bersama berdasarkan penghargaan untuk semua orang.

Lebih jauh Denhardt and Denhardt (2003:22-24) menjelaskan, bahwa warga negara seharusnya ditempatkan di depan, dan penekanan tidak seharusnya membedakan antara mengarahkan dan mengayuh, tetapi lebih pada bagaimana membangun institusi publik yang didasarkan pada integritas dan responsivitas. Pada intinya, perspektif baru ini merupakan "*a set of idea about the role of public administration in the governance system that place public service, democratic governance, and civil engagement at the center.*" Oleh karena pemilik kepentingan publik yang sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggungjawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi publik dan implementasi kebijakan publik.

Pendekatan *New Public Services* yang menuju pada perubahan orientasi warga negara (*citizen*) pada bagaimana institusi publik dibangun berdasarkan integritas dan responsivitas. Bagaimana peran pemerintah dalam melayani dan memberdayakan serta nilai-nilai demokrasi. Dengan demikian sebagaimana paparan di atas, pelayanan publik harus bersifat responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik tertentu yang ada dalam masyarakat sesuai dinamikanya. Pelayanan publikpun diharapkan berlaku secara umum, tanpa ada perlakuan yang berbeda (*diskriminatif*) dengan alasan apapun. Misalnya, asal usul, afiliasi politik, etnis, daerah, golongan, agama, dan lain sebagainya.

Sedangkan tulisan Frederickson and Smith (2003), pendekatan *New Public Management* lebih mengarah pada bagaimana sektor publik dikelola berdasarkan nilai-nilai managerial dengan memaksimalkan hasil (*outcomes*) tanpa mengindahkan nilai pelayanan kepada masyarakat miskin dan termarginalkan. Sedangkan pendekatan *governance* lebih menekankan pada bagaimana mengurus sektor publik dengan tetap mempertahankan fungsi pelayanan (*servicing*) bagi masyarakat yang termarginalkan dan melakukan kemitraan dengan sektor di luar pemerintah. Problem yang timbul kemudian adalah fungsi "*servicing*" dari pelayanan publik yang telah diprivatisasikan terutama terhadap masyarakat miskin dan marginal yang secara struktural dan kultural berada pada posisi yang kurang menguntungkan untuk bersaing serta berkompentensi mendapatkan akses-akses pelayanan.

Bersamaan dengan reformasi, berkembang pula pemikiran tentang tentang *good governance*. Kristiadi (1996) mengemukakan bahwa *Good Governance* dapat

dicapai melalui pengaturan yang tepat fungsi pasar dengan fungsi organisasi termasuk organisasi publik sehingga dicapai transaksi dengan biaya transaksi paling rendah. Soeprpto (2005) bahwa *good governance* adalah praktek penyelenggaraan kekuasaan dan kewenangan oleh pemerintah dalam pengelolaan urusan pemerintahan secara umum dan pembangunan ekonomi. Sedangkan dalam UNDP (1997) dikemukakan bahwa karakteristik atau prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*), meliputi; 1) *participation* (partisipasi); 2) aturan hukum (*rule of law*); 3) transparansi (*transparency*); 4) daya tanggap (*responsiveness*); 5) berorientasi konsensus (*consensus orientation*); 6) berkeadilan (*equity*); 7) efektifitas dan efisiensi (*effectiveness and efficiency*); 8) akuntabilitas (*accountability*); 9) visi strategis (*strategic vision*).

### **Dimensi dan Prinsip Kualitas Pelayanan**

**Menurut** (Carlson dan Schwarz (1995:29), Denhardt (2003:61), Lovelock (1994), dimensi dan prinsip kualitas pelayanan, sebagai berikut:

1. *Effectiveness, efficiency, economy, responsiveness, responsibility and equity.*
2. *Covenience measures the degree to which government services are easily accessible and available to citizens.*
3. *Security measures the degree to which services are provided in a way that makes citizens feel safe and confident when using them*
4. *Reliability assesses the degree to which government services are provided correctly and on time*
5. *Personal attention measures the degree to which employees provide information to citizens and work with them to help meet their needs*
6. *Problem solving approach measures the degree to which employees provide information to citizens and work with them to help meet their needs*
7. *Fairness measures the degree to which citizens believe that government services are provided in a way that is equitable to all*
8. *Fiscal responsibility measures the degree to which citizens believe local government is providing services in a way that uses money responsibility*
9. *Citizen influence measures the degree to which citizens feel they can influence the quality of services they recieve from the local government.*

Lebih lanjut Zeithaml. et al., setelah meneliti lima perusahaan yaitu: perbankan, kartu kredit, perbaikan dan perawatan peralatan elektronika, broker saham, dan perusahaan telepon SLJJ, dan dengan menggunakan instrumen pengukur kualitas layanan (dikenal dengan SERVQUAL) menyimpulkan terdapat lima (5) dimensi kualitas layanan yang berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Lima (5) dimensi kualitas layanan yang disebutkan oleh Zeithaml. et al., adalah:

- 1) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, sarana komunikasi;
- 2) Keandalan (*reability*), meliputi kemampuan yang memberikan yang dijanjikan dengan segera;
- 3) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf dan karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap, atau dengan kata lain, tidak membiarkan pengguna jasa layanan dalam kondisi tidak menentu;
- 4) Jaminan (*insurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf, bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan; dan
- 5) Perhatian (*emphaty*) yang meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan pelanggan, dengan kata lain para staf pemberi layanan dapat menempatkan diri pada posisi pengguna jasa layanan.

Savas, Emanuel. (2000) mengidentifikasi lima pendekatan perspektif kualitas yang dapat digunakan oleh para praktisi bisnis, yaitu: (1) *Transcendental Approach*, (2) *Product-based Approach*, (3) *User-based Approach*, (4) *Manufacturing-based Approach*, (5) *Value-based Approach*. Jabbra, J.G., and Dwivedi O.P. (1988) yang mendasarkan pendekatan pada dua konsep pelayanan berkualitas, yaitu :

- 1) *Service Triangle*, adalah suatu model interaktif manajemen pelayanan yang menghubungkan antara perusahaan dengan pelanggannya.
- 2) *Total Quality Service*; Pelayanan mutu terpadu adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada orang yang berkepentingan dengan pelayanan (*stakeholders*), yaitu pelanggan, pegawai dan pemilik.

## Prinsip-Prinsip Pelayanan Yang Berkualitas

Dalam tulisan Ahmad, Badu (2018), Islamy (2000) bahwa prinsip-prinsip untuk meningkatkan kualitas dalam pelayanan publik dapat dilihat dari faktor internal dan eksternal: Pemahaman terhadap faktor-faktor eksternal dengan cara:

1. Sikap mengenali dinamika pelanggan terhadap apa yang mereka butuhkan dan apa yang mereka inginkan;
2. Mengembangkan suatu kerangka pendekatan ke arah pencapaian kepuasan pelanggan;
3. Mempertemukan tujuan badan usaha dalam rangka pencapaian kepuasan pelanggan .

Faktor-faktor eksternal tersebut perlu direspon oleh setiap pucuk pimpinan, baik organisasi pemerintahan maupun bisnis dengan mengintegrasikan berbagai unsur atau elemen guna menghasilkan produk layanan yang dapat memuaskan pelanggan, yang pada intinya adalah perlu perbaikan kinerja organisasi yang berorientasi kepada pemberian pelayanan publik yang prima (*excellent public services*). Sedangkan pada faktor internal yang berpengaruh terhadap pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan adalah terkait langsung dengan mekanisme, sistem dan prosedur, *empaty* memberikan layanan, profesionalisme petugas layanan..

Sedangkan menurut Islamy (2000:4), bahwa setiap aparat pelayanan harus memahami beberapa prinsip pokok dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yaitu:

1. Prinsip *Aksesibilitas* yaitu bahwa pada hakekatnya setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap pengguna pelayanan. Tempat, jarak, dan sistem pelayanan harus sedapat mungkin dekat dan mudah dijangkau/diakses oleh pengguna pelayanan.
2. Prinsip *Kontinuitas* yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut.

3. Prinsip *Teknikalitas* yaitu bahwa setiap jenis pelayanan proses pelayanannya harus ditangani oleh tenaga yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan sistem, prosedur dan instrumen pelayanan.
4. Prinsip *Profitabilitas* yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial bagi pemerintah maupun bagi masyarakat secara luas.
5. Prinsip *Akuntabilitas* yaitu bahwa proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat karena aparat pemerintah itu pada hakikatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Prinsip-prinsip pelayanan yang berkualitas menurut Ratminto dan Winarsih, 2006:87, sebagai berikut:

- a. Identifikasikan kebutuhan konsumen yang sesungguhnya.
- b. Sediakan pelayanan yang terpadu (*one-stop-shop*).
- c. Buat sistem yang mendukung pelayanan konsumen.
- d. Usahakan agar semua orang atau karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan.
- e. Layanilah keluhan konsumen secara baik.
- f. Terus berinovasi.
- g. Karyawan adalah sama pentingnya dengan konsumen.
- h. Bersikap tegas tetapi ramah terhadap konsumen.
- i. Jalin komunikasi dan interaksi khusus dengan pelanggan.
- j. Selalu mengontrol kualitas.

Sedangkan dalam tulisan Sureshchandar *et al.* (2001: 365), mengidentifikasi lima faktor dari pelayanan berkualitas sebagai kritik dari *customers*, antara lain:

1. *Core services or service product;*

2. *Human element of service delivery;*
3. *Systematization of service delivery: non-human element;*
4. *Tangibles of service – servicescapes; and*
5. *Social responsibility.*

Maxwell dalam Soeprapto, (2005) mengungkapkan beberapa kriteria untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas, yaitu:

- a. Tepat dan relevan, artinya pelayanan harus mampu memenuhi preperensi, harapan dan kebutuhan individu atau masyarakat;
- b. Tersedia dan terjangkau, artinya pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap orang atau kelompok yang mendapatkan prioritas;
- c. Dapat menjamin rasa keadilan, artinya terbuka dalam memberikan perlakuan terhadap individu atau sekelompok orang dalam keadaan yang sama;
- d. Dapat diterima, artinya pelayanan memiliki kualitas apabila dilihat dari teknik/cara, kualitas, kemudahan, kenyamanan, menyenangkan, dapat diandalkan, tepat waktu, cepat, responsif, dan manusiawi;
- e. Ekonomis dan efisien, artinya dari sudut pandang pengguna pelayanan dapat dijangkau melalui tarif dan pajak oleh semua lapisan masyarakat;
- f. Efektif, artinya menguntungkan bagi pengguna dan semua lapisan masyarakat.