
Mutu Pelayanan Kesehatan & Service Recovery



Oleh:
Agus Hendroyono

Zeithmalh, dkk (1990: 23) menyatakan bahwa dalam menilai kualitas jasa/ pelayanan, terdapat sepuluh ukuran kualitas jasa/ pelayanan, yaitu :

- 1) *Tangible* (nyata/berwujud)
- 2) *Reliability* (keandalan)
- 3) *Responsiveness* (Cepat tanggap)
- 4) *Competence* (kompetensi)
- 5) *Access* (kemudahan)
- 6) *Courtesy* (keramahan)
- 7) *Communication* (komunikasi)
- 8) *Credibility* (kepercayaan)
- 9) *Security* (keamanan)
- 10) *Understanding the Customer* (Pemahaman pelanggan)

Namun, dalam perkembangan selanjutnya dalam penelitian dirasakan adanya dimensi mutu pelayanan yang saling tumpang tindih satu dengan yang lainnya yang dikaitkan dengan kepuasan pelanggan. Selanjutnya oleh Parasuraman et al. (1990) dimensi tersebut difokuskan menjadi 5 dimensi (ukuran) kualitas jasa/ pelayanan, yaitu :

- 1) *Tangible* (berwujud); meliputi penampilan fisik dari fasilitas, peralatan, karyawan dan alat-alat komunikasi.
- 2) *Realibility* (keandalan); yakni kemampuan untuk melaksanakan jasa yang telah dijanjikan secara konsisten dan dapat diandalkan (akurat).
- 3) *Responsiveness* (cepat tanggap); yaitu kemauan untuk membantu pelanggan (konsumen) dan menyediakan jasa/ pelayanan yang cepat dan tepat.
- 4) *Assurance* (kepastian); mencakup pengetahuan dan keramah-tamahan para karyawan dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan.
- 5) *Empaty* (empati); meliputi pemahaman pemberian perhatian secara individual kepada pelanggan, kemudahan dalam melakukan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan pelanggan.

Tjiptono (2000:54) menyebutkan bahwa kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang, ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan

dengan cara memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada perusahaan yang memberikan kualitas yang memuaskan.

Perusahaan juga dapat meningkatkan pangsa pasarnya memenuhi pemenuhan kualitas yang bersifat *customer-driven*. Hal ini akan memberikan keunggulan harga dan *customer value*. *Customer value* merupakan kombinasi dari manfaat dan pengorbanan yang terjadi apabila pelanggan menggunakan suatu barang atau jasa guna memenuhi kebutuhan tertentu. Bila kualitas yang dihasilkan superior dan pangsa pasar yang dimiliki besar, maka profitabilitasnya terjamin. Jadi, ada kaitan yang erat antara kualitas dan profitabilitas.

a. Pemasaran Jasa

Dalam suatu penawaran perusahaan di pasaran, biasanya disertai beberapa penawaran jasa dimana dalam penawaran tersebut komponen jasa bisa merupakan komponen kecil atau sebaliknya. Menurut Kotler (2000: 429) membedakan lima kategori dalam penawaran seperti yang disebutkan di atas, yaitu :

- 1) Barang berwujud murni (*a pure tangible good*); disini penawaran utamanya terdiri dari barang berwujud, seperti garam, pasta gigi atau sabun. Tidak ada jasa yang menyertai produk ini.
- 2) Barang yang berwujud yang disertai jasa (*a tangible good with accompanying services*); dimana penawaran terdiri dari barang berwujud disertai dengan satu atau lebih jasa untuk mempertinggi daya tarik pelanggan (konsumen), seperti seorang produsen mobil tidak hanya menjual mobil tetapi juga memberikan jasa servis mobil tersebut.
- 3) Campuran, penawaran terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama. Contoh: seseorang datang ke restoran tidak hanya untuk mendapatkan makanan yang dan pelayanannya
- 4) Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan (*a major service with accompanying minor goods and services*); dimana penawaran terdiri dari jasa utama dengan jasa tambahan dan atau barang pelengkap, misalnya penumpang pesawat terbang membeli jasa transportasi, mereka sampai ke tujuan tanpa sesuatu hal yang berwujud namun dalam perjalanan mereka mendapatkan barang berwujud seperti makanan dan minuman.
- 5) Jasa murni (*a pure service*); dimana penawaran hanya terdiri dari jasa, misalnya jasa penitipan anak, pendidikan.

Di dalam penawaran jasa, perusahaan harus memeriksa secara mendalam terhadap masing- masing jasa yang dihasilkannya dibandingkan dengan tawaran para pesaing dan melaksanakannya sesuai dengan kualitas yang dituntut oleh pasar sasaran. Semakin banyak jasa yang dapat ditawarkan sebagai komoditi khusus semakin ketat pula pengawasan yang harus dilakukan perusahaan terhadap tingkatan, waktu, dan komposisi permintaan atas jasa mereka.

3. Kepuasan Pelanggan (konsumen)

Secara umum pengertian kepuasan konsumen atau ketidakpuasan konsumen merupakan perbedaan antara harapan (*expectations*) dan kinerja yang dirasakan (*perceived performance*). Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan konsumen berarti kinerja suatu barang/jasa sekurang-kurangnya sama dengan yang diharapkan. Kotler (2000: 36) mengemukakan bahwa tingkat kepuasan adalah:

"Satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectations."

Artinya, kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Kepuasan seorang pembeli (konsumen) setelah melakukan pembelian tergantung pada kesesuaian antara prestasi dari produk yang dibeli dengan harapan dari pembelian tersebut.

Lupiyoadi (2001:158) menyatakan bahwa dalam menentukan tingkat kepuasan, terdapat lima faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu:

- a. Kualitas produk; Pelanggan akan merasa puas bila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.
- b. Kualitas pelayanan; Terutama untuk industri jasa, pelanggan akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan.
- c. Emosional; Pelanggan akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia bila menggunakan produk dengan merek tertentu yang cenderung mempunyai tingkat kepuasan lebih tinggi. Kepuasan yang diperoleh bukan karena kualitas dari produk tetapi nilai sosial atau *self esteem* yang membuat pelanggan menjadi puas terhadap merek tertentu.
- d. Harga; Produk yang mempunyai kualitas sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggannya.
- e. Biaya; Pelanggan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa cenderung puas terhadap produk atau jasa itu.

Perusahaan jasa harus dapat mengetengahkan secara konsisten jasa yang berkualitas lebih tinggi daripada para pesaingnya. Pelanggan (konsumen) memilih penyedia jasa dengan membandingkan pelayanan yang dirasakan (*perceived services*) dengan yang diharapkan (*expected services*). Jika pelayanan yang dirasakan berada dibawah yang diharapkan, maka timbul suatu ketidak puasaan pelanggan, rasa kepercayaan pelanggan terhadap penyedia jasa menjadi berkurang (hilang), pendapatan perusahaan menurun dan akhirnya membahayakan kelangsungan hidup usahanya. Sebaliknya jika pelayanan yang dirasakan sama atau lebih besar dari yang diharapkan, maka pelanggan merasa puas. Mereka akan menggunakan kembali jasa tersebut dan memberitahukan kepada yang lain, sehingga menjadi alat promosi yang efektif, dan kelangsungan hidup perusahaan menjadi lebih terjamin. Oleh karena itu penyedia jasa harus

dapat mengidentifikasi keinginan konsumen dalam hal kualitas pelayanan secara umum maupun khusus.

Parasuraman, Zeithmal dan Berry (Walker et.al, 1992: 308–311) mengemukakan bahwa perbedaan (kesenjangan) antara jasa pelayanan yang dirasakan dengan yang diharapkan terjadi karena adanya :

1) Kesenjangan antara harapan konsumen dengan pandangan manajemen
(*Gap between the customer's expectations and the manajemen perceptions*)

Pihak manajemen tidak selalu memiliki pemahaman yang tepat tentang apa yang diinginkan oleh para pelanggan atau bagaimana penilaian pelanggan terhadap usaha pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Sebagai contoh : manajemen menganggap bahwa pelanggan menilai mutu pelayanan rumah sakit dari kualitas (mutu) makanan yang diberikan, tetapi sebenarnya yang diharapkan oleh pelanggan adalah cepat tanggap dan keramahan dari tenaga medis. Oleh karena itu manajemen perlu mengumpulkan informasi untuk menentukan atribut-atribut pelayanan apa yang dianggap penting oleh pelanggan. Parasuraman et al (1990) dalam penelitiannya menyatakan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi gap satu ini, yaitu:

- a. Manajer sebagai pengambil keputusan kurang mempergunakan atau bahkan tidak menggunakan hasil penelitian pasar terhadap produk yang ditawarkannya.
- b. Tidak adanya komunikasi yang efektif antara karyawan yang langsung berhadapan dengan konsumen dengan pihak manajer sebagai penentu kebijaksanaan.
- c. Terlalu banyak tingkatan birokrasi yang ada antara karyawan yang langsung berhadapan dengan konsumen dengan manajer sebagai penentu kebijaksanaan.

2) Kesenjangan antara pandangan manajemen dengan spesifikasi kualitas pelayanan

(*Gap between management perceptions and service quality specification*)

Manajemen mungkin tidak membuat standar kualitas yang jelas, atau standar kualitas sudah jelas tetapi tidak realistis, atau standar kualitas sudah jelas dan realistis namun manajemen tidak berusaha untuk melaksanakan standar kualitas tersebut. Hal ini akan mengakibatkan karyawan tidak memahami tentang kebijakan perusahaan dan ketidakpercayaan terhadap sikap manajemen, yang selanjutnya menurunkan prestasi kerja karyawan. Contoh : Adanya keinginan manajemen untuk memberikan jawaban yang cepat terhadap telepon yang masuk, namun tidak mempersiapkan operator telepon dalam jumlah yang cukup; adanya kebijakan – kebijakan yang tidak jelas, dikomunikasikan dengan buruk kepada karyawan. Gap ini dapat terjadi karena:

- a. Tidak adanya atau kurangnya komitmen dari manajer bahwa kualitas pelayanan merupakan kunci dari strategi mencapai tujuan.
- b. Ketidakyakinan manajer bahwa harapan pelanggan tersebut dapat dipenuhi
- c. Kekurangan sumberdaya, baik peralatan maupun manusianya

Perusahaan dalam menetapkan standar tidak memperkirakan apa yang sekiranya menjadi standar konsumen terhadap jasa tersebut.

3) Kesenjangan antara penyajian pelayanan dan komunikasi eksternal (*Gap between service quality specifications and service delivery*)

Standar-standar yang tinggi harus didukung oleh sumber-sumber daya, program-program dan imbalan yang diperlukan untuk mendorong karyawan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Banyak faktor yang mempengaruhi pemberian pelayanan, seperti ketrampilan dan kompetensi karyawan, moral karyawan, peralatan yang digunakan, pemberian penghargaan. Gap ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Karyawan tidak mengerti apa yang diharapkan oleh manajer atau atasan mereka dari pelayanan yang mereka berikan serta bagaimana cara memenuhi harapan tersebut.
- b. Adanya standar yang saling bertentangan satu dengan lainnya.
- c. Ketidakcocokan antara ketrampilan atau keahlian karyawan dengan pekerjaan/tugas yang diembannya.
- d. Ketidaksesuaian antara peralatan yang disediakan dengan pekerjaan.
- e. Ketidakjelasan dari sistem penilaian pekerjaan serta sistem bonus.
- f. Ketidakmampuan karyawan untuk fleksibel terhadap situasi yang ada (*rule by the book*)

Manajer dan karyawan tidak mampu bekerja sebagai suatu tim yang solid.

4) Kesenjangan antara penyajian pelayanan dan komunikasi eksternal (*Gap between service delivery and external communications*)

Harapan pelanggan dipengaruhi oleh janji-janji yang disampaikan penyedia jasa melalui komunikasi eksternal seperti para wiraniaga, brosur- brosur, iklan, dan lain-lain. Hasil pelayanan yang baik dapat mengecewakan pelanggan jika komunikasi pemasaran perusahaan menyebabkan mereka memiliki harapan yang terlalu tinggi sehingga tidak realistis lagi. Contoh brosur hotel memperlihatkan ruangan yang indah dan kenyataannya pada saat tamu datang ke hotel tersebut, mereka menemukan ruangan yang sederhana. Gap ini terjadi karena beberapa faktor, antara lain:

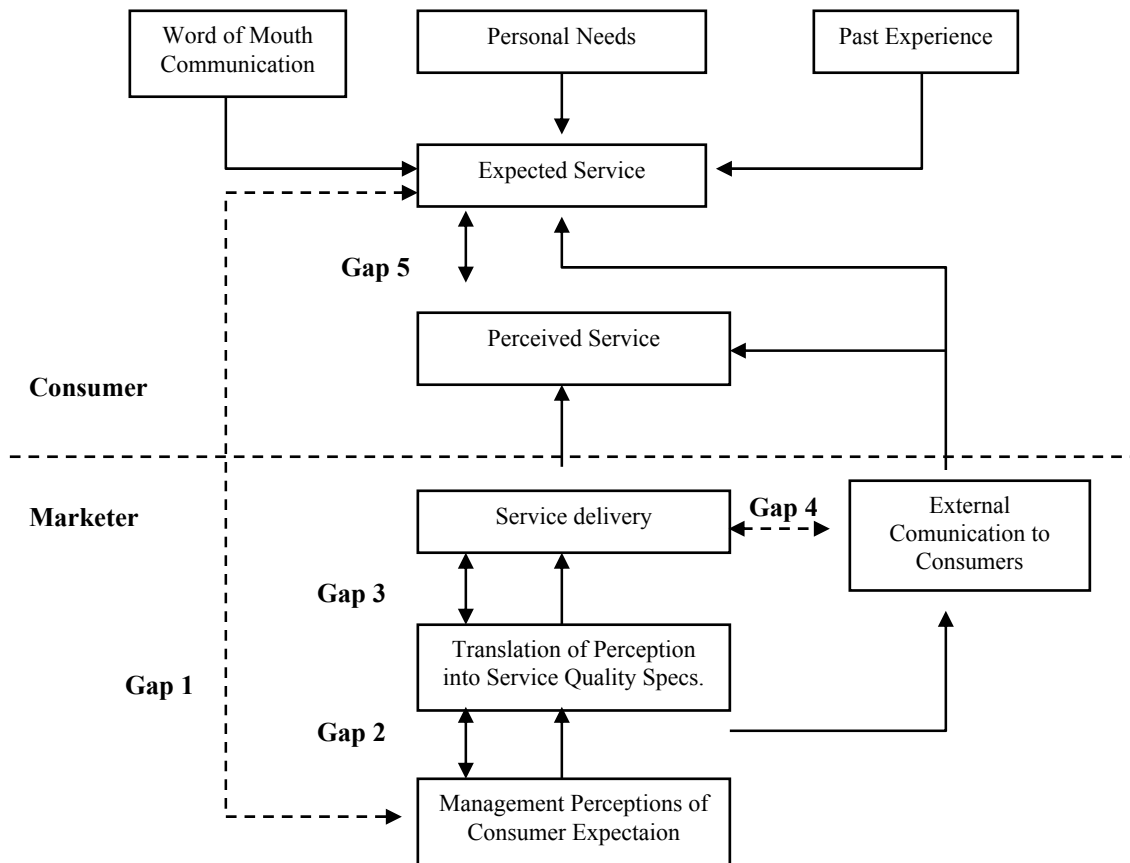
- a. Tidak jalannya hubungan antar departemen, yakni antara bagian periklanan dengan bagian pelayanan, antara sales dengan pelayanan, antara bagian SDM, pemasaran dan pelayanan.
- b. Memberikan janji yang terlalu berlebihan.

5) Kesenjangan antara pelayanan yang dirasakan dengan pelayanan yang diharapkan (*Gap between perceived service and expected service*)

Perbedaan ini terjadi jika pihak manajemen gagal menutup salah satu atau lebih dari empat kesenjangan tersebut di atas. Perbedaan inilah yang menimbulkan rasa ketidakpuasan pelanggan.

Dari faktor-faktor yang telah diuraikan di atas, selanjutnya Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1988:36) membuat visualisasi tentang Konsep Model Kualitas Pelayanan (*Conceptual Model of Service Quality – The Gap Analysis Model*) sebagaimana terlihat pada gambar 1.

Gambar 1.
Conceptual Model of Service Quality – The Gap Analysis Model



Sumber: Parasuraman, Zitham dan Berry, 1988

4. Service Recovery

Armistead et al., (1995:5) dalam Lewis (2001) mendefinisikan *service recovery* merupakan tindakan spesifik yang dilakukan untuk memastikan bahwa pelanggan mendapatkan tingkat pelayanan yang pantas setelah terjadi masalah-masalah dalam pelayanan secara normal.

Zemke dan Bell (1990:43) dalam Lewis (2001) menyebutkan bahwa *service recovery* merupakan suatu hasil pemikiran, rencana, dan proses untuk menebus kekecewaan pelanggan menjadi puas terhadap organisasi setelah pelayanan yang diberikan mengalami masalah (kegagalan) .

Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat diambil beberapa *key-term* yang menjadi perhatian dalam melakukan *service recovery*, yaitu *service recovery* merupakan tindakan, pemikiran, rencana, dan proses untuk memperbaiki pelayanan bila terjadi kesalahan atau kekecewaan pelanggan dengan menebus kesalahan atau kekecewaan, sehingga pelanggan menjadi puas.

Service recovery bukan hanya sekedar penanganan terhadap keluhan dan interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan. Sebuah sistem *service recovery* yang baik juga mendeteksi dan memecahkan masalah, mencegah kekecewaan dan didisain untuk mengakomodasi keluhan.

Banyak pakar yang menyatakan bahwa hukum pertama kualitas adalah "melakukan segala sesuatu secara benar sejak awal". Bila hal itu tercapai, maka akan terwujud kepuasan pelanggan. Meskipun demikian, dalam suatu perusahaan yang telah menyampaikan jasanya dengan baik, tetap saja akan ada pelanggan yang tidak puas atau kecewa. Tjiptono (2000:159) menyatakan bahwa penyebab ketidakpuasan itu ialah:

- a. Faktor internal yang relatif dapat dikendalikan perusahaan, misalnya karyawan yang kasar, karyawan yang tidak tepat waktu, kesalahan pencatatan transaksi, dan lain-lain.
- b. Faktor eksternal yang diluar kendali perusahaan, seperti cuaca, bencana alam, gangguan pada infrastruktur umum (listrik padam, jalan longsor), aktivitas kriminal, dan masalah pribadi pelanggan, misalnya dompet hilang.

Service recovery berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan dan secara umum dapat diwujudkan dengan tiga cara pokok. Pertama, memperlakukan para pelanggan yang tidak puas dengan sedemikian rupa sehingga bisa mempertahankan loyalitas mereka. Kedua, penyedia jasa memberikan jaminan yang luas dan tak terbatas pada ganti rugi yang dijanjikan saja. Ketiga, Penyedia jasa memenuhi atau melebihi harapan para pelanggan yang mengeluh dengan cara menangani keluhan mereka.

Berdasarkan hasil beberapa observasi terhadap perusahaan-perusahaan jasa yang unggul, Heskett, Sasser dan Hart (1990) merangkum hal-hal yang banyak diterapkan untuk menangani *service recovery*, yaitu:

1. Melakukan aktivitas rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan promosi yang mengarah pada keunggulan *service recovery* secara keseluruhan.
2. Secara aktif mengumpulkan atau menampung keluhan pelanggan yang dipandang sebagai peluang pelayan dan penyempurnaan proses.
3. Mengukur biaya primer dan sekunder dari pelanggan yang tidak puas, lalu melakukan penyesuaian investasi terhadap tingkat biaya tersebut.
4. Memberdayakan karyawan lini depan untuk mengambil tindakan tepat dalam rangka *service recovery*.
5. Mengembangkan jalur komunikasi yang singkat antara pelanggan dan manajer
6. Memberikan penghargaan kepada setiap karyawan yang menerima dan memecahkan masalah keluhan pelanggan, serta memperbaiki sumber-sumber masalahnya.
7. Memasukkan keunggulan pelayanan dan *recovery* sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan.
8. Komitmen manajer puncak terhadap dua hal utama, yaitu melakukan segala sesuatu secara benar sejak awal dan mengembangkan program *service recovery* yang efektif.

Mudie dan Cottam (1993) menyatakan bahwa upaya mewujudkan kepuasan pelanggan total bukanlah hal yang mudah. Kepuasan pelanggan total tidak mungkin tercapai, sekalipun hanya untuk sementara waktu. Namun, upaya perbaikan atau penyempurnaan kepuasan dapat dilakukan dengan berbagai strategi. Tjiptono (1995) menyebutkan bahwa ada beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan, diantaranya:

1. *Relationship Marketing*.

Dalam strategi ini, hubungan transaksi antara penyedia jasa dan pelanggan berkelanjutan, tidak berakhir setelah penjualan selesai. Salah satu faktor yang dibutuhkan untuk mengembangkan strategi ini ialah dengan membentuk *customer database*, yaitu daftar nama pelanggan yang perlu dibina hubungan jangka panjang. Data base ini tidak hanya berisi nama pelanggan, tetapi juga mencakup hal-hal penting lainnya, misalnya frekuensi dan jumlah pembelian, apa yang menjadi kesukaan pelanggan, dan sebagainya.

2. *Strategi Superior Service*

Strategi ini berusaha menawarkan pelayanan yang lebih unggul daripada pesaingnya. Untuk mewujudkannya diperlukan dana yang besar, kemampuan sumber daya manusia, dan usaha yang gigih. Meskipun demikian, melalui pelayanan yang lebih unggul, perusahaan dapat membebaskan harga yang lebih tinggi pada jasa yang ditawarkan. Akan ada konsumen yang tidak berkeberatan dengan harga yang lebih mahal tersebut.

3. *Strategi Unconditional Guarantees/Extraordinary Guarantees*

Strategi dengan memberikan jaminan terhadap jasa yang ditawarkan atau memberikan pelayanan purnajual yang baik menjadi penting bagi penyedia layanan untuk menjaga loyalitas konsumen. Pelayanan purnajual ini juga harus menyediakan media yang efisien dan efektif untuk menangani keluhan. Perusahaan juga harus mau mengakui kesalahannya dan menyampaikan permohonan maaf, serta memberikan ganti rugi yang berharga bagi konsumen apabila terjadi kesalahan yang dilakukan.

4. *Strategi Penanganan Keluhan yang Efektif*.

Penanganan keluhan yang baik memberikan peluang mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan yang puas. Mudie dan Cottam (1993) menyatakan bahwa menangani keluhan pelanggan dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Penyedia jasa memperoleh kesempatan lagi memperbaiki hubungannya dengan pelanggan yang kecewa.
- b. Penyedia jasa bisa terhindar dari publisitas yang negatif.
- c. Penyedia jasa akan mengetahui aspek-aspek yang perlu dibenahi dalam pelayanan saat ini.
- d. Penyedia jasa akan mengetahui sumber masalah operasinya.
- e. Karyawan dapat termotivasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Kotler, Phillip. *Marketing Management*, The Millenium Edition. New Jersey : Prentice- Hall, 2000.
2. Lewis, Barbara R., and Sotiris Spyropoulos. "Service failures and recovery in retail banking : the customer's perspective", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19/2001 p.34-47.
3. Lim, Puay Cheng and Nelson K.H. Tang. "A Studi of patien's expectations and satisfaction in Singapore hospitals", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 13/2002 p.1-16.
4. Lovelock, Christopher H. *Sevices Marketing : Text, Cases, and Reading*, . New Jersey : Prentice- Hall, 1984.
5. Mudie, Peter and Angela Cottam, *The Management and Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1993.
6. Stanton, William J. *Fundamentals of Marketing*, 9th ed. Mc Graw Hill, 1991.
7. Tjiptono, Fandy., *Manajemen Jasa*, Penerbit Andi , Yogyakarta, 2000.
8. Walker, Jr at.al. *Marketing Strategy : Planning and Implementation*. International Student Edition. USA : D. Irwin Inc, 1992.
9. Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Barry, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, American Marketing Association, April, 1988.