

KEGAGALAN PERKHIDMATAN: IMPLIKASI KEPADA USAHAWAN DALAM INDUSTRI PERKHIDMATAN

Prof. Madya Dr. Zolkafli bin Hussin
Universiti Utara Malaysia

Hj. Nek Kamal bin Hj Yeop Yunus
Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Abstrak

Kualiti perkhidmatan telah menjadi pembolehubah yang sangat strategic dalam usaha organisasi untuk memuaskan dan mengekalkan pelanggan. Ia juga telah menjadi tonggak kepuasan pengguna, lantaran firma ingin menonjolkan ciri perkhidmatan mereka yang berbeza supaya dapat bersaing dalam pasaran kini. Walau bagaimana gigih sekali pun usaha yang dijalankan oleh firma perkhidmatan, kegagalan perkhidmatan kadang-kadang terjadi juga. Kegagalan tersebut dapat dilihat berlaku semasa proses perkhidmatan atau hasilnya, seperti: (a). kegagalan pemberian perkhidmatan, (b). tindakbalas pekerja terhadap keperluan dan permintaan pelanggan dan (c). tindakan pekerja perkhidmatan yang tidak diminta dan tidak diduga. Oleh kerana kualiti perkhidmatan adalah syarat kepada kepuasan pelanggan, kegagalan perkhidmatan mestilah ditangani untuk memuaskan dan mengekalkan pelanggan. Sekiranya kegagalan perkhidmatan tidak dipulihkan, ia menyebabkan pelanggan tidak puashati dan mereka beralih kepada pesaing. Disamping itu kebanyakan ketidakpuasan hati pelanggan adalah berpunca dari cara usaha pemulihan itu ditangani. Dengan menggunakan pendekatan Peristiwa Kritikal, kajian ini cuba untuk mengenal pasti sebab, jenis dan tahap kerosakannya sesuatu kegagalan itu, implikasinya kepada usahawan pelancongan serta usaha-usaha untuk membentuk strategi pemulihan dari perspektif pemasaran. Kajian ini dijalankan dalam industri pengangkutan awam, restoran dan hotel di Malaysia. Data dikumpul dengan menemuduga para pelanggan perkhidmatan tersebut. Dari 26 temuduga, 5 pelanggan restoran berpuashati dengan servis yang diterima, manakala 21 lagi tidak puashati. Bagi perkhidmatan pengangkutan 51 pelanggan telah ditemuduga. Sembilan berpuashati dan 42 tidak berpuashati. Untuk hotel pula dari 136 pelanggan, hanya 57 sahaja yang berpuashati dan 76 pelanggan sangat tidak berpuashati dengan perkhidmatan yang diberikan. Implikasi kajian seterusnya dibincang dan langkah-langkah pemulihan kegagalan servis dicadangkan.

PENGENALAN

Saban hari kita menggunakan servis untuk terus menyambung kehidupan dan kesejahteraan hidup kita. Bermula daripada bangun tidur hinggalah kita kembali merehatkan badan di katil pada malamnya, kita terus menggunakan servis. Setengah servis memerlukan sentuhan fizikal kepada pelanggan seperti gunting rambut dan penumpang teksi. Setengahnya pula memerlukan sentuhan kepada minda pelanggan seperti pendidikan dan hiburan. Ada juga yang memproses benda fizikal seperti membersihkan pejabat dan pengangkutan lori kontena. Terdapat juga servis yang memproses maklumat seperti insuran dan perakaunan. Semua proses servis tadi disajikan oleh pemberi servis yang kebanyakannya manusia-makhluk yang berperasaan, emosi dan mempunyai akal fikiran.

Naluri semua pemberi perkhidmatan adalah ingin memberikan servis yang terbaik. Dalam semua jenis servis memahami dan menguruskan pertemuan antara pelanggan dan pemberi servis adalah tunggak kepada kepuasan pelanggan yang akhirnya rela untuk menjalin hubungan baik dengan pekerja servis tadi. Tetapi terdapat banyak variasi dari segi pertemuan servis tersebut. Dalam pertemuan yang mempunyai kontak yang tinggi, pelanggan lebih terdedah kepada lebih banyak petanda dan pengalaman berbanding dengan pertemuan yang kurang kontak. Dalam setengah keadaan dimana servis layan diri diadakan, pelanggan mengambil bahagian dalam proses pemberian servis, dan mempunyai peranan dalam mempengaruhi kualiti dan produktiviti yang dihasilkan.(Lovelock, 1998). Dalam perspektif pendekatan peristiwa kritikal, beberapa aspek pertemuan servis itu dinilai oleh pelanggan sebagai sama ada sangat memuaskan atau sangat tidak memuaskan. Hari ini adalah lebih penting mengenali pelanggan dan faham bagaimana pelanggan memilih antara servis yang ditawarkan dan bagaimana mereka menilai servis tersebut apabila mereka menerimanya. Memahami hubungan atau perkaitan antara proses pemilihan dan penilaian amat penting, kerana hanya pelanggan yang puashati akan kembali untuk berurusan semula (Bateson and Hoffman, 1999).

INDUSTRI PERKHIDMATAN

Industri perkhidmatan merupakan sektor ekonomi yang sedang pesat berkembang. Perangkaan menunjukkan bahawa sektor perkhidmatan menyumbang lebih 53 peratus kepada KDNK Malaysia dalam tahun 2000 (Jabatan Perangkaan Negara). Pertumbuhan sebanyak 4.8 peratus dijangka untuk tahun-tahun berikutnya. Salah satu faktor yang menyumbang kepada pertumbuhan dalam sektor servis ialah ciri-ciri servis itu sendiri. Apabila pelanggan mempunyai kuasa beli yang besar mereka tidak lagi membuat kerja harian sendiri tetapi sedia membayar untuk perkhidmatan seperti dobi, pembantu rumah untuk mengemas rumah dan tidak memasak tetapi makan di restoran.(Hoffman and Bateson, 1996).

Industri perkhidmatan terutama hospitaliti telah mengalami perkembangan yang pesat sejak beberapa dekad ini. Kalau dulu, kebanyak perkhidmatan yang ditawarkan hanya mampu dinikmati oleh sebilangan orang berada sahaja, tetapi kini keadaan telah berubah. Di Malaysia taraf hidup masyarakat telah meningkat begitu mendadak sekali (pendapatan

perkapita RM13,333 dalam tahun 2001). Rakyat sebagai pelanggan, hidup sihat dan sejahtera, mempunyai banyak masa untuk lestari. Pendidikan telah membuatkan pelanggan lebih terpelajar, dan peluang untuk pelanggan meningkatkan kualiti diri semakin terbuka luas. Dalam lain perkataan, industri perkhidmatan dan hospitaliti telah berkembang mengikut aliran ini.

Industri hospitaliti mengandungi pelbagai segmen termasuk: penyediaan makan (restoran), penginapan (hotel), pengangkutan dan pelancongan serta mesyuarat dan kovensyen. Menurut Hoffman dan Bateson (1997), industri hospitaliti ialah industri perkhidmatan yang terbesar dan menyediakan jumlah kerja yang terbesar juga. Sehingga 1995 seramai 212 juta orang bekerja dalam sektor ini dan dijangka akan bertambah menjadi 338 juta dalam tahun 2005. Justeru, pertumbuhan pesat dalam industri ini telah membuka pilihan yang banyak kepada pelanggan untuk memilih perkhidmatan yang boleh memuaskan kehendak mereka. Pelanggan mempunyai pelbagai pilihan untuk menjamu selera mereka. Julat tawaran merangkumi daripada kedai khusus berhawa dingin hingga ke gerai makanan di tepi jalan. Sama seperti industri makanan, pelanggan mempunyai pilihan yang luas untuk menginap dimana mereka suka-hotel mewah, rumah penginapan kecil yang selalu dipanggil 'bed and breakfast' dan motel ekonomi. Segmen pengangkutan melibatkan pergerakan manusia dari satu tempat ke tempat yang lain, iaitu kereta sewa, kapal terbang, bas pelancongan, keretapi dan kapal penumpang. Dari perbincangan di atas jelas kita dapati bahawa industri restoran, hotel dan pengangkutan saling berkaitan dan memerlukan antara satu sama lain kerana mereka saling lengkap-melengkapi.

KEGAGALAN DAN PEMULIHAN PERKHIDMATAN

Terdapat banyak kajian yang telah dijalankan mengenai kualiti perkhidmatan hotel, restoran dan pengangkutan, samada pengangkutan awam atau pun pengangkutan udara i.e. kapal terbang. Bitner, Booms, dan Tetrault (1990) contohnya telah menjalankan kajian tentang kualiti dalam industri pengangkutan kapal terbang, hotel dan restoran. Begitu juga dengan Bitner, Booms dan Mohr (1999) yang menjalankan kajian dengan menggunakan data daripada industri yang sama. Walau bagaimanapun pendekatan kajian mereka didapati berbeza. Bitner et al. (1990) menggunakan pendekatan mengutip data daripada pelanggan, manakala Bitner et al. (1999) menggunakan pekerja pemberi perkhidmatan itu sendiri sebagai sumber maklumat. Dalam perkhidmatan, kepuasan pelanggan lazimnya dipengaruhi oleh kualiti interaksi inter-personal di antara pelanggan dengan pekerja kontak-yang juga dikatakan sebagai saat kebenaran ('moment of truth').

Kegagalan perkhidmatan boleh berlaku kepada sebarang dimensi perkhidmatan dan pemberian perkhidmatan termasuk pelanggan yang bermasalah (Bailey, 1994), masalah komunikasi (Bolfing, 1989) dan masa menunggu (Laws, 1992). Kegagalan tersebut juga mungkin dipengaruhi oleh pekerja di bahagian hadapan yang berinteraksi dengan pelanggan, kakitangan sokongan di bahagian belakang, kegagalan peralatan dan sistem teknologi maklumat dan lain-lain perkara yang terlibat dalam penyediaan dan pemberian sesuatu servis tersebut. Lewis dan Clacher, (2001) telah menjalankan kajian untuk membentuk dan mengenalpasti jenis-jenis kegagalan yang berlaku di Taman Tema di

United Kingdom dan cara bagaimana strategi pemulihannya ditangani. Melalui analisis peristiwa kritikal kegagalan dan pemulihan perkhidmatan daripada perspektif pekerja kajian tersebut mendapati perkhidmatan yang diberikan oleh Taman Tema tidak dapat memenuhi jangkaan pelanggan sepenuhnya. Sebab-sebab yang dikenalpasti adalah berkaitan dengan isu-isu sumber, polisi pengambilan dan latihan pekerja, komitmen terhadap kualiti, budaya taman itu dan juga suasana persekitaran taman tersebut.

Lewis dan Spyropoulos (2001) juga menjalankan kajian tentang kegagalan perkhidmatan dan pemulihannya dalam industri perbankan runcit daripada perspektif pelanggan dengan menggunakan CIT di Greek. Dalam kajian tersebut jenis kegagalan perkhidmatan dan strategi pemulihan telah dikenalpasti melalui temuduga dengan pelanggan bank. Ia kemudian dilihat lebih terperinci melalui tinjauan menggunakan soalselidik, untuk melihat persepsi pelanggan betapa pentingnya sesuatu kegagalan dan keberkesanan strategi pemulihan. Kajian tersebut menunjukkan beberapa jenis kegagalan perkhidmatan, mewakili kedua-dua hasil pengukuran pemberian perkhidmatan, seperti kurangnya kebolehppercayaan dan kesilapan, dan dimensi proses sektor perbankan, umpamanya interaksi yang kurang dengan pekerja bank. Kegagalan perkhidmatan didapati dalam pelbagai bentuk dan berlainan strategi pemulihan didapati lebih berkesan bagi memulihkan kegagalan tertentu. Berkenaan dengan pemulihan perkhidmatan, dapatan menunjukkan bahawa fokus adalah kepada memberikan apa yang sebenarnya diharapkan oleh pelanggan daripada sesuatu perkhidmatan tersebut. Oleh itu cara yang paling baik untuk memulihkan kegagalan perkhidmatan ialah dengan membetulkan perkhidmatan, menghapuskan sebab-sebab utama ketidakpuasan pelanggan pada perkhidmatan pada awal-awal lagi.

Mohr dan Bitner (1995) pula mengenalpasti dua jenis kegagalan perkhidmatan iaitu hasil dan proses. Dimensi hasil dalam interaksi atau pertemuan perkhidmatan melibatkan 'apa' yang sebenarnya diterima oleh pelanggan daripada perkhidmatan itu, mana kala dimensi proses pula melibatkan 'bagaimana' pelanggan menerima perkhidmatan tersebut. Dalam perkataan lain, cara atau gaya perkhidmatan itu diberikan adalah juga sangat penting kepada pelanggan (Gronroos, 1988). Oleh itu dalam kegagalan hasil perkhidmatan, organisasi perkhidmatan telah gagal memenuhi keperluan perkhidmatan asas atau tidak dapat menyediakan perkhidmatan utama seperti yang dijanjikan. Contohnya bilik hotel yang ditempah didapati telah diberikan kepada pelanggan lain. Bagi kegagalan proses, pemberian perkhidmatan yang utama itu telah cacat atau kurang dalam berbagai bentuk dan cara. Umpamanya, pelayan kaunter pendaftaran masuk sebuah hotel mengkasari pelanggan dengan cara yang biadab.

Menurut teori pertukaran sosial dan teori equiti, perhubungan pertukaran sepatutnya mestilah dalam perseimbangan, iaitu sumber mestilah dalam jumlah yang sama rata. Apabila kegagalan perkhidmatan berlaku, hubungan pertukaran itu telah menjadi tidak seimbang lagi. Persepsi jumlah kerugian oleh pelanggan bergantung kepada berapa besarkah kegagalan itu. Untuk mengembalikan keseimbangan dalam pertukaran tersebut, pemberi perkhidmatan mestilah menawarkan kepada pelanggan satu jumlah pampasan yang dapat menampung kerugian tersebut. Kepuasan pelanggan akan bergantung kepada berapa besarnya kerugian yang dijangkakan dan jumlah sumber yang ditawarkan dalam usaha pemulihan.

Memandangkan kualiti perkhidmatan merupakan pra-syarat kepada kepuasan pelanggan (Oliver, 1980; Cronin & Taylor, 1992), kegagalan perkhidmatan perlu dipulihkan demi memberi kepuasan dan mengekalkan pelanggan. Kegagalan berbuat demikian membuatkan pelanggan beralih kepada perkhidmatan yang disediakan oleh para pesaing. Syarikat perkhidmatan yang komited kepada kepuasan pelanggan akan menangani rungutan pelanggan dengan cara yang boleh membawa kepuasan pelanggan secara menyeluruh dan membuatkan pelanggan terus setia kepadanya (Harrell, 2001; Carr, 1990)

KAEDAH PENYELIDIKAN

Pelbagai kaedah telah digunakan oleh penyelidik untuk mengkaji kualiti perkhidmatan dan kepuasan pelanggan. Setelah mempertimbangkan jenis masalah yang dihadapi oleh usahawan pelancongan dalam kajian ini, kami berpendapatan kaedah teknik peristiwa kritikal ('Critical incident technique'[CIT]) ini adalah kaedah yang paling sesuai untuk digunakan dalam kajian ini. Bitner, Nyquist dan Booms (1985) mencadangkan CIT sebagai kaedah paling sesuai untuk mencungkil punca kepuasan hati dan ketidakpuasan hati pelanggan semasa pertemuan perkhidmatan berlaku. Sementara Ronan dan Latham (1974) dan White dan Locke (1981) mendapati bahawa maklumat yang dikutip dari CIT adalah boleh dipercayai dan sah.

Teknik Peristiwa Kritikal (Critical Incident Technique)

Menurut Flanagan (1954), CIT terdiri daripada satu set prosidur yang direkabentuk khas untuk mengutip pemerhatian terhadap gelagat manusia dan mengelaskan mereka sebegitu rupa supaya ia menjadi berguna dalam menyelesaikan masalah secara praktikal. Berlainan dengan prosidur kumpulan lain, CIT menggunakan analisis isi kandungan cerita (content analysis), bukannya penyelesaian secara kuantitatif (Kerlinger, 1973). Penerangan spesifik yang menerangkan peristiwa dan gelagat dikenalpasti sebagai peristiwa kritikal. Peristiwa yang dikenalpasti sebagai aktiviti manusia yang cukup sempurna untuk membolehkan keputusan dan ramalan dibuat mengenai orang yang melakukan perbuatan tersebut. Justeru, sesuatu peristiwa kritikal boleh menyokong atau menyangkal tujuan umum sesuatu aktiviti itu secara signifikan. Dengan mengkaji peristiwa kritikal bagi sesuatu perkhidmatan, penjelasan terhadap faktor yang menyebabkan kepuasan hati atau ketidakpuasan hati pelanggan boleh diperjelaskan. Sesuatu peristiwa yang sah perlu memenuhi kriteria berikut:

- a). Melibatkan interaksi pelanggan dan pekerja pemberi perkhidmatan.
- b). Ianya samada sangat memuaskan atau sangat tidak memuaskan.
- c). Terjadi dalam episod yang tersendiri.
- d). Ianya mempunyai cukup bukti untuk digambarkan oleh penemuduga.

Pengumpulan data

Tiga jenis perkhidmatan dalam industri hospitaliti telah dikaji, i.e. pengangkutan awam, restoran dan hotel, kerana mereka merupakan perkhidmatan yang berinteraksi dengan pelanggan secara terus. Seramai 210 responden yang menjadi pelanggan kepada hotel,

restoran dan penumpang bas di enam buah bandar di semenanjung Malaysia iaitu Alor Setar, Pulau Pinang, Ipoh, Kuala Lumpur, Seremban dan Johor Baharu ditemu bual secara sistematik. Pemilihan responden berdasarkan sela setiap 5 orang yang melintasi satu tempat yang ditetapkan oleh penemuduga. Temubual telah dijalankan oleh penemuduga yang terlatih. Penyelidik telah memantau temubual itu untuk menjamin kesahannya.

Soalan utama yang ditanya semasa temuduga itu ialah:

1. Apa dan bila peristiwa itu terjadi?
2. Apakah puncanya yang mengakibatkan situasi begitu terjadi?
3. Sebenarnya apakah yang terjadi?
4. Apakah yang menyebabkan anda berasa interaksi tersebut sangat memuaskan atau sangat tidak memuaskan?
5. Apakah yang sepatutnya anda katakan?

DAPATAN KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan bahawa daripada 210 peristiwa kritikal yang diterangkan oleh responden, dapati 71 peristiwa yang memuaskan hati manakala 139 pula peristiwa tidak memuaskan hati. Bagi perkhidmatan perhotelan, 42.9% pelanggan berpuas hati berbanding dengan 57.1% pelanggan tidak berpuashati. Bagi perkhidmatan restoran pula didapati 19.2% pelanggan yang ditemubual tidak puashati dengan perkhidmatan yang diberikan tetapi 80.8% pula yang berpuashati. Fenomena yang serupa dilihat bagi perkhidmatan pengangkutan, di mana sebanyak 17.6% pelanggan berpuashati manakala 82.4% tidak berpuashati.

Jadual 1
Pecahan statistik kegagalan perkhidmatan pelanggan

Industri	Memuaskan	%	Tidak memuaskan	%
Perhotelan	57	42.9	76	57.1
Restoran	5	19.2	21	80.8
Pengangkutan	9	17.6	42	82.4
Jumlah	71	100	139	100

Analisis seterusnya ialah mengasingkan peristiwa itu ke dalam tiga kategori tindakan pekerja perkhidmatan yang menyebabkan berlaku peristiwa yang memuaskan atau tidak memuaskan. Didapati peristiwa kritikal kepuasan dan ketidakpuasan hati pelanggan disebabkan oleh tindakan pekerja dalam menangani pelanggan termasuk usaha-usaha untuk memulihkan perkhidmatan yang gagal. Tiga kategori tindakan pekerja tersebut ialah:

- i. Tindakbalas pekerja terhadap kegagalan perkhidmatan.

- ii. Tindakbalas pekerja terhadap keperluan dan kehendak pelanggan.
- iii. Tindakan pekerja perkhidmatan yang diluar jangkaan pelanggan.

Ringkasan dapatan analisis tersebut seperti yang terdapat dalam Jadual 2.

Jadual 2
Kumpulan dan kategori pengkelasan mengikut jenis peritiwa (n=210)

Kategori kumpulan	Puas Bil (%)	Tak puas Bil (%)	Baris Bil (%)
G1	Tindakbalas pekerja terhadap kegagalan perkhidmatan		
1A	6 (8.5)	12 (8.6)	18 (8.6)
1B	7 (9.8)	29 (20.8)	36 (17.1)
1C	6 (8.5)	24 (17.3)	30 (14.3)
G2	Tindakbalas pekerja terhadap keperluan dan permintaan pelanggan		
2A	9 (12.7)	4 (2.9)	13 (6.2)
2B	3 (4.2)	4 (2.9)	7 (3.3)
2C	5 (7.0)	7 (5.0)	12 (5.7)
2D	3 (4.2)	6 (4.3)	9 (4.3)
G3	Tindakan pekerja yang diluar jangkaan dan tidak diminta		
3A	12 (16.9)	16(11.5)	28 (13.3)
3B	2 (2.8)	9 (6.5)	11 (5.2)
3C	6 (8.5)	16 (11.5)	22 (10.5)
3D	6 (8.5)	8 (5.8)	14 (6.7)
3E	6 (8.5)	4 (2.8)	10 (4.8)
Jumlah lajur	71(100)	139(100)	210(100)

i. Tindakbalas pekerja terhadap kegagalan perkhidmatan

Hanya 6 orang pelanggan (8.5%) berpuashati terhadap tindakbalas pekerja perkhidmatan tetapi 12 orang pelanggan (8.6%) tidak berpuashati dengan tindakbalas pekerja. Perkhidatan yang lewat memang mengecewakan pelanggan, kerana kategori kumpulan ini menunjukkan peratusan paling tinggi (17.1%) iaitu sebanyak 36 kes yang tidak puashati manakala hanya 7 kes sahaja yang berpuashati (9.8%). Tindakbalas pelanggan terhadap kegagalan utama perkhidmatan ialah kedua teringgi iaitu 30 kes (14.3%) dimana 6 berpuashati dan 24 tidak berpuashati.

ii. Tindakbalas pekerja terhadap keperluan dan permintaan pelanggan.

Dalam kategori kumpulan ini 9 kes (12.7%) pelanggan tidak berpuashati dengan tindakbalas pekerja perkhidmatan terhadap keperluan istimewa mereka sementara hanya 4 (2.9%) sahaja yang berpuashati. Bagi tindakbalas pekerja terhadap pengakuan kesalahan pelanggan, tidak kurang juga tingginya iaitu 5 kes tidak puashati dan 7 kes yang berpuashati, keseluruhannya 12 kes atau (5.7%).

iii. Tindakbalas pekerja yang diluar jangkaan dan tidak diminta.

Peratus yang paling tinggi dalam kategori ini ialah perhatian yang sepatutnya diberikan terhadap pelanggan, iaitu 12 kes (16.9%) yang berpuashati manakala 16 kes (11.5%) tidak berpuashati. Kelakuan pekerja dalam konteks budaya yang normal hanya 6 kes (8.5%) sahaja yang berpuashati tetapi 16 kes (11.5%) tidak berpuashati dengan kelakuan pekerja mengikut konteks budaya.

Analisis menunjukkan bahawa peristiwa yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan hati pelanggan berpunca daripada bagaimana kakitangan melayan mereka. Dapatan ini selaras dengan hasil kajian oleh Anderson, Fornel dan Lehman (1994) yang mendapati 65 peratus daripada kecacatan servis kepada pelanggan berpunca daripada kekecewaan pelanggan terhadap cara mereka dilayan oleh kakitangan semasa proses pemberian servis. Walau bagaimana pun, kajian mendapati 9 daripada 10 pelanggan yang masalah mereka dikenalpasti dan diselesaikan dengan segera oleh pekerja perkhidmatan, akan berpuashati dengan keseluruhan perkhidmatan yang diterima dan akan terus melanggan organisasi perkhidmatan tersebut (Carr, 1990). Pendek kata, pelanggan akan puashati dengan sesuatu perkhidmatan jika kegagalan perkhidmatan semasa proses perberian dipulih dengan segera. Sebaliknya, jika kegagalan perkhidmatan tidak diberi perhatian, pelanggan akan kecewa dan berpisah dengan pengalaman yang pahit, dan besar kemungkinan akan berkongsi pengalaman pahit tersebut dengan 10 hingga 15 orang lain.

IMPLIKASI DAN CADANGAN

Berdasarkan analisis dan perbincangan dapatan diatas, kegagalan perkhidmatan boleh mendatangkan akibat yang tidak baik kepada pengusaha industri servis. Kesan kegagalan tersebut bukan hanya sekadar pengusaha akan kehilangan pelanggan, tetapi boleh mengakibatkan kehilangan perusahaan akibat daripada kehilangan punca pendapatan. Justeru, perhatian yang serius perlu diberi dalam melatih pekerja untuk mengelak atau mengenalpasti punca kegagalan servis. Leong (1996) telah mengenalpasti sekurang-kurangnya 10 sebab umum mengapa kegagalan perkhidmatan terjadi iaitu:

- i. kecacatan produk atau janji yang tidak ditunaikan,
- ii. sikap pekerja yang huduh, ketidakjujuran, kasar dan biadab,
- iii. kurangnya latihan,
- iv. sistem yang lemah,
- v. kemahiran mendengar yang sangat kurang,
- vi. pencabulan hak pelanggan,

- vii. rakan sejawat yang tidak mahu bekerjasama,
- viii. sikap sambil lewa iaitu tidak memperdulikan pelanggan,
- ix. melayan pelanggan secara hambar, dan
- x. polisi firma yang tidak munasabah untuk diikuti.

Cabaran yang setiap pekerja perkhidmatan terpaksa hadapi ialah bagaimana menyelesaikan masalah kegagalan perkhidmatan. Apakah seharusnya dibuat supaya keadaan pulih seperti sedia kala dan perkhidmatan terus beroperasi?

Seperti yang dikatakan sebelum ini, kepuasan pengguna masih boleh dicapai jika pemulihan perkhidmatan dilaksanakan. Kajian ini mendapati strategi pemulihan berikut digunakan oleh pengusaha perkhidmatan:

- i. Mohon maaf-sekiranya kegagalan itu tidak terlalu berat, tetapi jika mengakibatkan kerugian yang besar ianya tidak berkesan.
- ii. Pertolongan-mengambil tindakan mengenalpasti masalah sangat digalakkan. Jika kegagalan itu melibatkan kegagalan yang utama, firma hendaklah menyelesaikan masalah itu serta merta.
- iii. Pampasan- ia melibatkan pembayaran wang bagi kesulitan yang dihadapi. Pampasan seharusnya membuatkan pelanggan berasa gembira dan puashati, dalam kebanyakan kes, terutama di restoran.

Di samping itu Leong (1996), seterusnya mencadangkan tujuh langkah untuk mengatasi kegagalan perkhidmatan, yang selaras dengan dapatan kajian ini iaitu:

- i. berfikiran positif,
- ii. meminta maaf tetapi tidak menegakkan benang basah,
- iii. kenalpasti punca masalah dengan mendengar dengan teliti,
- iv. mencari penyelesaian dengan tidak menyalahkan sesiapa,
- v. berbincang dengan pelanggan,
- vi. menyelesaikan masalah tanpa berlengah, serta
- vii. memastikan penyelesaian benar benar memuaskan hati pelanggan.

Keberkesanan strategi pemulihan bergantung kepada cara bagaimana pekerja perkhidmatan menangani masalah kegagalan perkhidmatan, termasuklah sifat responsif, empati dan kesefahaman (Smith, et al., 1999). Pada keseluruhannya, keberkesanan strategi pemulihan bergantung kepada pelbagai keadaan dan keseriusan masalah itu. Walau bagaimana pun pampasan adalah faktor paling kuat dan berkesan terhadap mempengaruhi kepuasan pelanggan (Bitner, et al., 1990; Hart, Heskett, and Sasser, 1990; Hoffman, Kelley and Rotasky, 1995).

KESIMPULAN

Kertas ini telah mengemukakan bukti tentang betapa pentingnya peranan kakitangan perkhidmatan dalam mencapai kepuasan pengguna dan meningkatkan daya saing sesebuah organisasi servis. Kakitangan perkhidmatan merupakan pelakon utama sama ada sebagai 'crook' atau pun 'hero' dalam sesuatu proses penyediaan servis. Mereka boleh menjadi

'perosak' atau 'penyelamat' sesuatu proses servis tersebut. Walau bagaimana pun kegagalan perkhidmatan boleh dipulihkan dengan tidak menambah kos kepada organisasi jika kakitangan perkhidmatan dilatih dan mempunyai sikap yang komited terhadap memberi nilai terbaik kepada pelanggan.

Bagi pengusaha dalam industri pelancongan, seperti pengusaha hotel dan tempat penginapan, pengusaha restoren dan kedai makan, pengusaha pengangkutan darat dan laut, dan lain-lain jenis bidang usaha perlu beringat bahawa perkhidmatan-perkhidmatan tersebut adalah saling berkait dalam mempengaruhi kepuasan dan pengalaman pelancong, terutama pelancong luar negeri. Walau pun gelagat untuk komplek bagi sesetengah pelanggan tersebut berbeza, pengusaha tidak boleh ambil sikap tidak apa. Sebaliknya usaha yang sepadu perlu digembelngkan untuk menguruskan pelanggan dengan cara yang mereka kehendaki dan memulihkan perkhidmatan jika ia gagal dipertengahan proses penyajiannya. Pelanggan yang puas hati akan kembali.

RUJUKAN

- Anderson, E. W., Fornell, C and Lehmann, D. R. (1994), "Customer satisfaction, market share and profitability: finding from Sweeden", **Journal of Marketing**, 58, 53.
- Bailey, D. (1994), "Recovery from customers shortfall", **Managing Service Quality**, Vol. 4, No. 6.
- Bateson, J.E.G. and Hoffman, K.D. (1999), *Managing Service Marketing*, Dryden Press, New York.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services*, The Free Press, New York.
- Bitner, M.J., Booms, H.B. and Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", **Journal of Marketing**, 54 (January), 71-84.
- Bitner, M.J., Nyquist, J.D. and Booms, B.H. (1985), "The critical incidents as a technique for analyzing the service encounter", in *Service Marketing in a Changing Environment*, T.M.
- Bloch, G.D. Upah, and V.A. Zeithaml, eds, Chicago, American Marketing Association, 48-51.
- Bitner, M.J., Booms, H.B. and Mohr, L.A. (1999), "Critical service encounter: employee's view point", in *Managing Service Marketing*, Eds. J.E.G., Bateson and K.D. Hoffman, Harcourt Brace College Publisher, New York.
- Bolting, C. P., (1989), "How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about it", **Journal of Service marketing**, Vol 3.
- Carr, C., (1990), *Front Customer Service*, John Wiley and Sons, New York.
- Cronfn, J. J. and Taylor S. A., (1992), "Measuring service Quality: a reexamination and extension", **Journal of Marketing**, Vol. 56, 55-68.
- Crosby, PB (1980), *Quality is Free*, New York, New American Library.
- Flanagan, J.C. (1954), "The critical incident Technique", **Psychological Bulletin**, 51, July, 327-57.

- Gronroos, C. (1988), "Service quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality", **Review of Business**, 9 (Winter).
- Harrell, G. D. (2001), *Marketing: connecting with customers*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W. and Rotasky, H. M. (1995), "Tracking service failures and employee recover efforts", **Journal of Service Marketing**, 9(2), 49-61.
- Hoffman, K.D. and Bateson, J.E.G. (1997), *Essential of Service Marketing*, Dryden Press, Orlando, USA.
- Hart, C.W.L, Heskett, J.L. and Sasser, W.E. Jr., (1990), "The profitable art of service recovery", **Harvard Business Review**, 68, 148-156.
- Kelinger, F.N. (1973), *Foundations of Behavioural Research*, 2nd. Ed., Hort Rinehart and Winston Inc., New York.
- Laws, E. (1992), *Tourism Marketing*, Stanley Thornes Publishing, Cheltenham.
- Leong, HF (1996), *Productivity and Service Quality*, Prentice Hall Inc., Singapore.
- Lewis, B. R. and Clacher, E. (2001), "Service failures and recovery in UK theme parks, the employee perspectives", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13/4.
- Lewis, B. R. and Syrakopoulos, S. (2001), "Service failures and recovery in retails banking: the customer's perspectives", **International Journal of Bank Marketing**, 19/1.
- Lovelock, C. and Wright, L. (1998), **Principle of Service Marketing and Management**, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Mahadzirah, M (1999), "The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction in the hotel industry" In the 3rd. Asian Academy of Management Conference Proceedings Vol 2, Kuala Trengganu.
- Mohr, L. A. and Bitner, M. J. (1995), "The Role of employee effort in satisfaction with service transactions", **Journal of Business Research**, 32 (3).
- Oliver, R. L. (1980), " A Cognitive Model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", **Journal of Marketing Research**, 17 Sept. , 46-49.
- Ronan, W. W. and Latham, G. P. (1974), "The reliability and validity of the critical incident technique, a closer look", **Studies in Personnel Psychology**, 6(1), 53-64.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. and Wagner, J. (1999), "A Model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery", **Journal of Marketing Research**, 36, 356-372.
- White, F. M. and Locke, E. A. (1981), "Perceived determinant of high and low productivity in three occupational groups: a critical incident study", **Journal of Management Studies**, 18 (4), 375-87.