

DALE CARNEGIE® NEWS

Giving Information
Creating Vision

E-Bulletin/06/ Okt 2011

“Maintaining The customer experience”



| Article

“tips menghadapi customer complaints”

| DCT Event

> Corporate Social
Responsibility

| Program Highlight

“Leadership Training for Supervisors”

| Article

“menggunakan behavioural science”

| Youth section

“tak ada yang menyukai orang yang sok
tahu”

| Inspirational Story

“CEO Continental Airlines
dan Rahasia Suksesnya”
by Toni P. Widjanarko

DALE CARNEGIE® NEWS

E-Bulletin/06/Okt 2011

Contents

- 2 Editorial
- 3 Highlight
"Maintaining the Customer Experience"
by: Adam Braff dan John C. DeVine
- 6 Article
"Tips Menghadapi Customer Complaints"
- 8 DCT Event
Corporate Social Responsibility Dale Carnegie ke-3 bersama AIESEC dan Yayasan Bina Insan Mandiri: "Mendukung Pejuang-Pejuang Muda yang Gigih"
- 9 Preview
Leadership Training for Supervisors
- 10 Article
"Menggunakan Behavioral Science" by: John DeVine dan Keith Gilson
- 14 Youth Section
"Tak ada yang menyukai orang yang sok tau"
- 16 Inspirational Story
"CEO Continental Airlines dan Rahasia Suksesnya"
by Toni P. Widjanarko

Editorial

"Pembeli adalah Raja." Sudah sering sekali kita mendengar istilah ini dalam kehidupan sehari-hari. Memang sangatlah penting untuk senantiasa memberi kepuasan bagi para pembeli atau pelanggan agar pada akhirnya mereka bisa menjadi pelanggan setia kita.

Namun pada kenyataannya cukup sulit menjaga pengalaman kepuasan ini tanpa disertai dengan peningkatan jumlah karyawan yang berarti peningkatan biaya perusahaan.

Dale Carnegie News edisi kali ini membahas tentang bagaimana cara memuaskan pelanggan, namun dengan menghemat pengeluaran dan tetap mempertahankan kualitas perusahaan.

Pada kali ini kami juga memberi ulasan menarik tentang kegiatan *Corporate Social Responsibility* Dale Carnegie yang bekerja sama dengan AIESEC dan Yayasan Bina Insan Mandiri.

Akhir kata, selamat membaca!

Dale Carnegie Training® Indonesia

Founded in 1976

Offices:

JAKARTA
Jl. Sunan Sedayu No. 6
Jakarta 13220
Phone : (021) 489 2737
Fax : (021) 489 6926
info@dalecarnegie.co.id

SURABAYA
Jl. Raya Jemursari No. 76 Kav C-5
Surabaya 60237
Phone : (031) 849 3300 (hunting)
Fax : (031) 849 8250
infosurabaya@dalecarnegie.co.id

BANDUNG
Ruko Setrasari Mall, Plaza II
No. A-10, Jl. Prof. Ir. Sutami
Bandung 40163
Phone : (022) 201 6319
Fax : (022) 201 5840
infobandung@dalecarnegie.co.id

MEDAN
Wisma BII 4th floor, Suite 402
Jl. Diponegoro No. 18
Phone : (061) 456 8600
Fax : (061) 452 6222
infomedan@dalecarnegie.co.id

www.dalecarnegie.co.id



DALE CARNEGIE®
TRAINING

2011



“Maintaining the customer experience”

Mempertahankan Pengalaman Pelanggan

Bersikap tidak menyenangkan dalam pelayanan pelanggan adalah sesuatu yang umum dan terkadang menimbulkan efek yang merugikan di saat ekonomi sedang sulit.

Dengan mengatur pengalaman pelanggan secara lebih hati-hati, perusahaan-perusahaan dapat mempertahankan kualitas sementara masih menghemat uang.

Oleh: Adam Braff and John C. DeVine

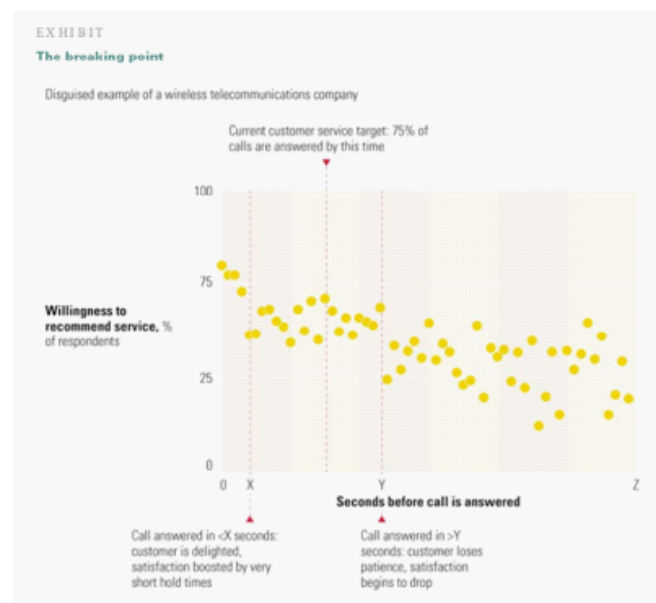
Ekonomi yang menantang meletakkan perusahaan-perusahaan yang berfokus pada konsumen seperti penerbangan, perbankan, dan pengecer dalam posisi sulit karena mengurangi level pelayanan yang diharapkan pelanggan beberapa tahun terakhir ini. Perusahaan-perusahaan ini menutup lokasi-lokasi retail, mengurangi jam operasi, dan mengurangi jumlah pegawai di toko-toko dan call center. Sementara itu, dihadapkan pada biaya-biaya yang naik, mereka juga meningkatkan harga, baik secara langsung maupun melalui tarif. Sebagai hasilnya, riset mengenai kepuasan pelanggan yang kami lakukan menunjukkan bahwa nilai kepuasan bergerak berlawanan dengan tren beberapa tahun lalu yang bergerak maju dan sebenarnya skala ini jatuh di beberapa industri.

Jadi, tidaklah mengejutkan bahwa kebanyakan eksekutif berpikir bahwa mengurangi level pelayanan adalah sebuah kesalahan. Ketika kami mewawancarai eksekutif senior dari 11 perusahaan *service delivery* ternama, semua kecuali satu setuju bahwa meningkatkan pengalaman pelanggan berkembang pesat untuk perusahaan, pelanggan dan juga kompetitor mereka.

Bagaimana mungkin bisnis yang berfokus pada konsumen membuat investasi yang diperlukan dalam pelayanan sementara mereka juga menghadapi tekanan pada keuntungan dan harga? Tinjauan yang kami lakukan terhadap perusahaan-perusahaan dengan *customer service* yang paling baik mencatat dalam 10 industri, satu kunci adalah dengan meminimalisir pengeluaran yang tidak efisien sambil mempelajari cara berinvestasi pada faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan. Secara spesifik, perusahaan harus menantang kepercayaan mereka mengenai jasa dan menguji kepercayaan ini secara analitis. Banyak yang akan menemukan bahwa pernyataan-pernyataan bernada simpati yang lama ditahan tetapi jarang ditinjau ulang mengenai apa yang diinginkan pelanggan seringkali salah.

Pertimbangkan tingkat pelayanan, secara spesifik rata-rata waktu menjawab, yang merupakan salah satu dari metrik yang paling umum yang digunakan dalam call center. Level pelayanan seringkali didasari pada regulasi atau preseden sebelumnya diatur oleh manajer call center dan kemudian digunakan untuk mengkalkulasikan kebutuhan jumlah karyawan. Tetapi level pelayanan sangat sulit untuk dipertahankan dan mengeluarkan biaya banyak untuk ditingkatkan: meningkatkan mereka sebesar 10 persen membutuhkan lebih dari 10 persen peningkatan pada jumlah karyawan.

Perusahaan-perusahaan yang mengontrol pengalaman pelanggan secara hati-hati dan cermat sudah mengambil pendekatan yang tegas untuk mengatur ulang level pelayanan dan, dalam beberapa kasus, menghemat uang tanpa mengurangi kepuasan pelanggan. Singkatnya, perusahaan-perusahaan ini sudah mengukur secara hati-hati "breakpoint" untuk menemukan sensitivitas sejati pelanggan mereka pada perubahan level pelayanan. Satu perusahaan, sebuah penyedia jasa telekomunikasi nirkabel, menemukan bahwa pelanggannya memiliki 2 breakpoint di detik ke-X dan Y dalam sebuah telepon; menjawab telepon sesegera mungkin (kurang dari X detik) menghasilkan kepuasan, sementara meninggalkan pelanggan di telepon lebih lama (lebih dari Y detik) menghasilkan ketidakpuasan yang kuat.



Meskipun pelanggan tidak terlalu peduli pada level pelayanan diantara X dan Y, waktu rata-rata setiap perusahaan untuk menjawab kira-kira berada di antara dua poin ini.

Perusahaan mempertimbangkan untuk menaikkan level pelayanan sampai “batas kesenangan” atau mengurangi mereka hanya sampai di atas “level kesabaran”. Ekonomi *customer-lifetime-value* menunjuk pada opsi kedua: mengurangi level pelayanan tetapi menjaga agar tidak melewati batas kesabaran. Penurunan dalam kepuasan pelanggan tidak terlalu signifikan, tetapi penghematan dalam jumlah karyawan signifikan, dan perusahaan tersebut berhasil menghemat lebih dari 7 juta dolar Amerika tiap tahun –banyak dari jumlah itu yang digunakan untuk investasi ulang dalam peningkatan pada proses resolusi masalah.

Skenario ini bukanlah sebuah contoh yang terisolasi. Prinsip yang sama berlaku untuk mengatur sebuah akun baru, menjadwalkan sebuah perjanjian, menjawab email yang tidak kritis, atau membuat pelanggan menunggu dalam antrian. Berdasarkan pengalamankami, kebanyakan perusahaan yang menganalisa level pelayanan mereka secara hati-hati menemukan bahwa beberapa waktu menunggu sudah menjadi sangat penting bagi pelanggan daripada yang lain dan bahwa terlalu banyak karyawan untuk memenuhi target pelayanan yang tidak dipedulikan oleh pelanggan membuat mereka mengeluarkan uang.

Variasi kedua dari investasi yang berlebihan adalah kita seringkali melibatkan modal dan teknologi. Dalam satu contoh, sebuah bank mengawasi dari dekat sebuah *upgrade* ATM yang bertujuan untuk meningkatkan *user interface* dan menambahkan penghalang di sekeliling mesin untuk meningkatkan privasi pengguna. Sebuah analisa menunjukkan bahwa peralatan cukup penting (sekitar 5 persen dari total kepuasan). Tetapi faktor yang lebih umum –keberadaan cukup ATM dan konsistensi ketersediaan uang tunai di setiap mesin –tidak hanya 50% lebih penting bagi pelanggan tetapi juga diartikan oleh pelanggan sebagai masalah yang lebih besar bagi bank.

Sebagai hasilnya, bank mencabut perencanaan modalnya untuk meningkatkan mutu ATM dan mengarahkan dana ini kepada masalah kemudahan-

penggunaan ATM dan kondisi ketersediaan uang tunai.

Tempat lainnya untuk melihat kemungkinan adanya investasi yang berlebihan adalah pada rencana pemasaran (sebagai contoh, menawarkan untuk memindahkan pelanggan ke rencana yang lebih murah tanpa mempertimbangkan apakah pelanggan menyebutkan bahwa biaya adalah masalah) dan penggunaan berlebihan dari tagihan kredit dan penyesuaian. Kasus bisnis untuk “customer delight treatment” ini bisa termasuk asumsi yang tidak realistis mengenai bagaimana mereka meningkatkan kecenderungan pelanggan dan retensi mereka. Dan seringkali, tidak ada masalah bisnis.

Menemukan bahwa penghematan ini membutuhkan ketegasan dalam analisa pengalaman pelanggan: pengumpulan data level-pelanggan, mencocokkan respons survei dengan perilaku sesungguhnya, dan analisa statistik yang membedakan sampai ke kemungkinan antara sebab dan akibat. Ini juga membutuhkan keinginan untuk mempertanyakan kepercayaan internal yang sudah lama dipegang dan didukung melalui pengulangan oleh manajemen yang lebih tinggi.

Eksekutif yang bertanggung jawab pada pengalaman pelanggan perlu memiliki keberanian untuk mengeluarkan pertanyaan ini, bersama dengan insting untuk melihat jalan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan secara mandiri. Perusahaan-perusahaan yang lebih kompleks yang berhasil menemukan apa yang paling berarti untuk pelanggan, mengeliminasi investasi yang tidak penting, dan membiayai yang akan tumbuh dengan baik –dan dapat membuktikan sendiri, ketika ekonomi kembali normal, dengan kompetitor yang lebih sedikit.

Tentang penulis

Adam Braff adalah kepala di kantor McKinsey cabang Washington DC dan **John DeVine** adalah kepala di kantor Seattle.

Tips menghadapi customer complaints

“Memiliki sebuah proses untuk menyelesaikan komplain membantu memastikan bahwa kita menyelesaikan aspek emosional dan teoritis dari masalah ”

Langkah-langkah dalam proses menyelesaikan komplain:

I Sapa

V Bahas masalah

II Dengarkan

VI Ajukan pertanyaan uji

III Bertanya

VII Tawarkan bantuan tambahan

IV Tunjukkan simpati

VIII Tindak lanjuti



SAPA

Biasakan menjawab telepon atau menyapa orang secara langsung seperti Anda senang untuk mendengar dari mereka. Mulailah dengan cara yang ramah. Ini kedengaran mudah dilakukan, tetapi bisa jadi sulit dilakukan. Kita harus bisa untuk hidup “hari lepas hari” dan memisahkan pengalaman buruk yang dulu dari kontak dengan pelanggan saat ini.

DENGARKAN

Kita terkadang mendapat komplain yang sama jenisnya. Hal ini membuat benar-benar mendengarkan pelanggan menjadi suatu tantangan. Berikan mereka kesempatan untuk mengeluarkan rasa frustrasi mereka. Bersimpatilah. Dengarkan baik fakta dan juga perasaan. Tahanlah godaan untuk mulai merespons terlalu cepat. Tunjukkan tanda-tanda mendengar secara aktif, seperti intervensi singkat atau memberikan pertanyaan untuk klarifikasi. Untuk mendapatkan lebih banyak cara menjadi pendengar yang baik, klik www.dalecarnegie.co.id/download/detail/1

BERTANYA

Tanyakan pertanyaan untuk mengklarifikasi kecemasan dan masalah. Lagi, kita harus menahan diri untuk merespons sampai kita mengerti orang tersebut dan masalahnya.

- a. Pertanyaan-pertanyaan dasar menangkap fakta awal dari masalah. Ini dapat memberikan kita sebuah kesempatan untuk mengambil sebagian emosi keluar dari komplain.
- b. Pertanyaan kompleks membantu kita menangkap detail. Ini dapat memberikan pelanggan kesempatan untuk lebih mengerti masalah dan perasaan mereka. Pertanyaan-pertanyaan ini seharusnya cukup singkat, untuk mendorong pelanggan berbicara lebih banyak.
- c. Pertanyaan yang bersifat evaluatif membantu kita untuk mendapatkan pengertian tentang kepentingan masalah tersebut dalam pemikiran pelanggan. Ini juga tahap dimana kita mengevaluasi apa yang akan memuaskan pelanggan.

TUNJUKKAN SIMPATI

Temukan sebuah titik kesepakatan dengan pelanggan. Ini tidak secara langsung berarti kita setuju dengan komplain ini. Ini adalah saat dimana kita menunjukkan kepada pelanggan bahwa kita mendengar dan mengerti masalah mereka, dan kita mengakui bahwa hal itu penting untuk mereka.

BAHAS MASALAH

Sekarang, setelah masalah emosional sudah diselesaikan, lakukan semua yang Anda bisa untuk menyelesaikan aspek praktikal dari komplain tersebut. Bertanggung jawablah atas tindakan dari organisasi Anda. Ini adalah kesempatan Anda untuk mengubah jeruk lemon menjadi sari lemon. Orang-orang yang masalahnya berhasil diselesaikan dengan sukses cenderung untuk melanjutkan bisnis dengan Anda.

AJUKAN PERTANYAAN UJI

Tanyakan pertanyaan untuk menguji seberapa baik Anda telah menyelesaikan masalah emosional dan praktikal dari komplain. Berikan pelanggan kesempatan untuk berbicara. Jadilah pendengar yang baik.

TAWARKAN BANTUAN TAMBAHAN

Tanyakan hal lain yang bisa Anda lakukan untuk pelanggan. Ini memberikan kesempatan untuk mengubah arah pembicaraan menjauh dari komplain, yang akan mempermudah untuk mengakhiri pembicaraan secara positif.

TINDAK LANJUTI

Seringkali, komplain tidak bisa diselesaikan sepenuhnya dalam kontak pertama. Jika Anda perlu untuk menghubungi pelanggan kembali, lakukan dengan cepat dan detail. Bahkan jika komplain sudah diselesaikan, ciptakan alasan untuk menghubungi pelanggan kembali. Sebagai contoh, temukan cara untuk memberikan nilai tambah. Jika, cari cara untuk menyelesaikan akar permasalahan dari dalam organisasi Anda.

Mendukung Pejuang-Pejuang Muda yang Gigih



Kalau dipanggil Azizah dia akan tersenyum lebar, karena Azizah itu artinya mulia terhormat dan kuat. Cita-citanya tinggi yaitu ingin jadi pengusaha barang bekas dan jadi sarjana ekonomi.

Untuk menempuh cita-citanya itu Azizah punya prinsip menuntut ilmu itu harus diperjuangkan agar bisa merubah nasib diri sendiri. Waktu kecil Azizah sering tidak punya ongkos untuk berangkat sekolah, dia rela jalan kaki dari kota Depok ke kota Kembangan untuk sampai ke sekolahnya. Sekarang ia duduk di kelas 12 master (masjid terminal) jurusan IPS dan sedang bercita-cita untuk bisa masuk Universitas Indonesia.

Selain Azizah masih ada 11 orang anak lainnya yang semakin antusias dan percaya diri untuk memperjuangkan cita-citanya sejak tanggal 14 September 2011 lalu. Selama 3 hari mereka mengikuti program Success for Students yang diselenggarakan oleh Dale Carnegie sebagai program *Corporate Social Responsibility* yang bekerjasama dengan AIESEC dan Yayasan Bina Insan Mandiri – Depok. CSR ketiga bersama AIESEC kali ini terasa penuh warna.

Sekolah mereka terkenal dengan sebutan Master – masjid terminal. Di bawah naungan Yayasan Bina Insan Mandiri yaitu sebuah yayasan yang terletak di dekat terminal Depok dan memiliki kurang lebih 500 siswa. Yayasan ini memberikan pendidikan gratis untuk anak-anak tidak mampu dari SD, SMP, dan SMA. Mereka diajar menggunakan basis dari menteri pendidikan sehingga bisa mengikuti Ujian Nasional dan bahkan beberapa sukses lolos SNMPTN. Dale Carnegie membekali mereka dengan keterampilan yang dibutuhkan sepanjang hidup mereka melalui program Success for Students. Mereka dilatih untuk meningkatkan kepercayaan diri, membina hubungan baik dan kerjasama dengan orang lain, mengasah kemampuan berkomunikasi, memupuk jiwa kepemimpinan mereka dan juga mengasah kemampuan mereka mengelola tekanan dalam kehidupan sehari-hari.

Tiga hari bersama mereka terasa sangat berbeda, mereka mengaku merasa lebih optimis sedangkan kami sebagai tim penyelenggara merasa lebih 'kaya' dan lengkap untuk bisa berbagi dengan mereka.

Masa depan kita sebagian bersama mereka, anak-anak master yang sedang berjuang meniti hidup dan bersama AIESEC, Dale Carnegie Indonesia bangga menjadi bagian dari perjuangan itu.

See you at the top dear friends!



Selamat! Anda telah dipromosikan menjadi supervisor. Sekarang bukan lagi tentang apa yang Anda ketahui tapi kemampuan Anda mengajarkan orang lain apa yang Anda ketahui, itu yang diperhitungkan. Bukan lagi usaha Anda untuk menyelesaikan sesuatu tapi kemampuan Anda untuk memotivasi orang lain agar dapat menyelesaikannya. Anda bukan lagi anggota tim, tetapi pemimpin tim.

Dengan kata lain, keterampilan yang membuat Anda menjadi supervisor, belum tentu membuat Anda berhasil sebagai seorang supervisor. Untuk meraih kesuksesan, Anda memerlukan pegangan kokoh dalam hal keterampilan kepemimpinan supervisor – keterampilan yang akan Anda pelajari dalam program **Leadership Training for Supervisors**.

Program intensif ini membekali Anda dengan perangkat yang diperlukan untuk mencapai hasil maksimum sebagai hasil kerja sama dengan orang lain. Tentunya, Anda juga akan menemukan hal-hal mendasar seperti perencanaan, pengorganisasian dan kontrol. Namun fokus yang sesungguhnya adalah bagaimana membangun kepribadian yang efektif.

Investasikan waktu Anda selama tiga hari bersama kami, dan dapatkan kiat-kiat praktis untuk memperoleh komitmen dari bawahan Anda, memimpin dengan percaya diri, dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja puncak mereka.

Anda Akan Belajar Cara Untuk:

- Melewati transisi dengan baik, dari karyawan menjadi supervisor
- Membuat karyawan berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi
- Mengubah karyawan yang kurang berprestasi menjadi berprestasi
- Membuat orang lain mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya
- Membangun kredibilitas diri Anda sejak awal
- Mengurangi tingkat kebocoran di area Anda
- Mendelegasikan sesuatu dengan efisien
- Bekerja lebih pandai, bukan bekerja lebih keras
- Menjalankan rapat yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu
- Rencanakan pekerjaan Anda dan kerjakan rencana Anda

Leadership Training for Supervisors



Menggunakan Behavioral Science

Article



‘Dengan memandu desain dari interaksi pelanggan, prinsip-prinsip dari seni berkomunikasi menawarkan sebuah jalan yang mudah dan murah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.’

- John DeVine dan Keith Gilson -

Operasi jasa sepertinya adalah latar alami dari ide-ide seni berkomunikasi. Setiap tahun, perusahaan memiliki ribuan, bahkan jutaan, interaksi dengan manusia—yang juga dikenal sebagai pelanggan. Persepsi mereka mengenai sebuah interaksi, menurut pakar seni berkomunikasi, dipengaruhi dengan sangat kuat oleh pemikiran-pemikiran seperti pengalaman yang menyakitkan atau menyenangkan. Perusahaan peduli secara mendalam mengenai kualitas dari interaksi-interaksi ini dan menginvestasikan dana sangat besar pada website yang efektif dan dalam call center yang responsif dan mudah.

Sayangnya aplikasi dari seni berkomunikasi untuk operasi jasa terlihat tidak konsisten. Prinsip-prinsip ini sudah diimplementasikan oleh sedikit perusahaan, seperti bisnis telekomunikasi. Bisnis telekomunikasi yang menggunakan prinsip ini menemukan bahwa memberikan pelanggan beberapa kendali atas interaksi servis mereka dengan mengijinkan mereka menjadwalkan kunjungan servis lapangan di waktu-waktu yang spesifik dapat membuat mereka lebih puas, bahkan walaupun ketika mereka harus menunggu lebih lama seminggu atau lebih. Banyak perusahaan-perusahaan lain tidak mempedulikan apa yang membuat orang tergelitik.

Bank, sebagai contohnya, seringkali mengganggu pelayanan pelanggan dengan mengubah menu di ATM atau pada sistem interactive-voice-response (IVR) di call center. Mereka gagal untuk mengenali ketidaknyamanan psikologis pelanggan ketika menghadapi perubahan yang tidak terduga.

Sama halnya dengan restoran-restoran yang memberikan tagihan mereka dan diikuti dengan makanan penutup yang diberikan secara cuma-cuma –dengan demikian menjadikan pengeluaran sebagai aset pada preferensi pelanggan untuk pelayanan yang ditutup secara positif –ada banyak sekali call center yang tidak mempedulikan kepentingan dari penyelesaian yang kuat. Memang, banyak perusahaan secara aktif bekerja secara berlawanan dengan menempatkan banyak penekanan pada waktu penanganan rata-rata dan tanpa disadari mendorong agen untuk mengakhiri sebuah percakapan segera setelah bisnis utamanya tercapai, meninggalkan pelanggan dengan ingatan tentang perlakuan yang kurang menyenangkan dan kasar.

Sebenarnya, tidak perlu seperti ini. Akademisi seperti Profesor Richard Chase dari University of Southern California's Marshall School of Business sudah melakukan riset mengenai bagaimana orang-orang membentuk opini mengenai pengalaman-pengalaman mereka untuk mendesain bentuk pelayanan yang nyata.

Dalam artikel yang dimuat di Harvard Business Review di tahun 2001, Chase dan timnya bahkan memberikan prinsip-prinsip untuk dipertimbangkan oleh manajer saat mendesain interaksi dengan pelanggan. Atasi pengalaman buruk dulu di awal, sehingga pelanggan terfokus pada tahap-tahap selanjutnya dalam interaksi yang lebih positif. Pisahkan kesenangan tetapi gabungkan rasa sakit untuk pelanggan Anda, sehingga bagian yang menyenangkan dari interaksi itu akan membentuk bagian yang lebih kuat pada memori mereka. Penyelesaian yang kuat, sebagai elemen final dari interaksi akan menempel di ingatan pelanggan. Berikan mereka pilihan, sehingga mereka merasa lebih memegang kontrol dalam proses interaksi. Dan biarkan mereka tetap berpegang pada kebiasaan mereka daripada memaksa mereka untuk menahan rasa tidak nyaman dan kebingungan dari perubahan yang tidak terduga.

Di sini, kami mempelajari pengalaman dari sebuah perusahaan asuransi yang menggunakan prinsip-prinsip itu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara signifikan, tanpa peningkatan biaya ataupun perubahan mendasar dalam posisi ataupun infrastruktur. Sebuah pendekatan sistematis seperti ini diperlukan untuk mengatasi kecenderungan alami dari operasi jasa untuk fokus pada kebutuhan dari sistem IT dan *work flows*, ditambah lagi fokus pada pilihan-pilihan karyawan, manajer dan penyedia jasa. Sebagian besar tidak mempedulikan cara pelanggan menanggapi interaksi pelayanan mereka. Jika perusahaan-perusahaan dalam bagian industri jasa yang sangat luas – termasuk perbankan, telekomunikasi, dan pengecer – mengaplikasikan pendekatan yang tegas, maka mereka akan mendapatkan hasil berupa keuntungan ekonomi yang signifikan, mulai dari berkurangnya masalah hingga *cross-selling* yang lebih besar hingga referensi tambahan dari pelanggan.

Mengatur Panggung

Eksekutif dari perusahaan asuransi terkemuka Amerika Utara berusaha membantu pasien mengatur program perawatan mereka untuk penyakit-penyakit jangka panjang dan serius, seperti diabetes atau gangguan jantung. Kondisi-kondisi seperti itu sulit untuk diatasi karena perawatan umumnya berlangsung lama dan hasilnya bergantung pada keinginan pasien untuk membuat perubahan gaya hidup yang signifikan. Pasien yang berpartisipasi dalam sebuah program eksperimen manajemen-kesehatan menerima telepon yang terjadwal dan teratur selama beberapa bulan. Panggilan telepon ini bertujuan untuk memberikan dukungan tambahan kepada pasien yang menjalani perawatan jangka panjang, dengan menolong mereka mengerti pilihan-pilihan yang ada dan tetap menjalani program perawatan mereka secara teratur, juga mendukung perubahan gaya hidup sesuai saran dokter mereka. Tingkat kepatuhan yang meningkat membantu pihak asuransi juga, karena hasil akhir yang lebih baik berarti mengurangi biaya perawatan secara keseluruhan.

Di masa lalu, program perawatan-klinis untuk setiap pasien sudah menentukan isi dari panggilan telepon yang dilakukan, dan perusahaan menggunakan apa yang mereka anggap sebagai metode yang teruji untuk mengatur mereka. Anggota tim menerima panduan mengenai tujuan telepon dan menggunakan *checklist* untuk membagi materi diskusi dengan pelanggan.

Ilmu komunikasi dalam aksi

Untuk melihat apakah pendekatan ini dapat ditingkatkan, perusahaan membagi perawat-perawat menjadi dua grup – paling banyak berjumlah 20 dalam kelompok percobaan dan 20 lagi di dalam kelompok kontrol – dan mulai mengaplikasikan lensa ilmu komunikasi pada interaksi dari orang-orang yang sebelumnya pernah menerima telepon untuk menguji versi berbeda dari struktur panggilan telepon. *Survey* setelah telepon mengukur kepuasan pelanggan dengan setiap panggilan dan dengan perusahaan. Matriks operasi dan pelanggan kunci (termasuk biaya pendaftaran) membantu memperkirakan dampak finansial. Tim percobaan menggunakan prinsip-prinsip ilmu komunikasi selama proses interaksinya.

1. Selesaikan pengalaman buruk di awal

Tim peneliti mengidentifikasi masalah-masalah sulit, contohnya kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dari perhitungan keuntungan asuransi atau kebutuhan untuk pindah dari satu fasilitas ke fasilitas lainnya-dan memindahkan masalah ini ke awal panggilan telepon. Hal ini juga menjadi dasar dari tahap berikutnya yang dibangun di sekitar *coaching* dari para perawat mengenai bagaimana mengatasi masalah yang sudah dibahas sebelumnya. Sebagai tambahan, pertanyaan-pertanyaan umum yang kelihatannya dapat membuat pasien merasa tidak nyaman (misalnya mengenai level rasa sakit, kebiasaan merokok, pola makan dan konsumsi alkohol) dipindahkan dari akhir telepon ke awal.

2. Bagi kesenangan dan tambahkan rasa sakit

Dengan menggabungkan elemen-elemen yang paling menantang dari sebuah panggilan telepon di tahap pertama, tim manajemen-kesehatan dapat fokus pada aspek-aspek positif selama tahap-tahap yang tersisa. Tim menemukan bahwa pasien memberi tanggapan sangat positif pada yang diberikan perawat, jadi ada usaha untuk memastikan bahwa *coaching* untuk beberapa topik adalah bagian yang jelas pada setiap tahap telepon. Seorang perawat mungkin, sebagai contoh, mendiskusikan langkah-langkah tahapan berikutnya, bagaimana pasien dapat mengambil keuntungan dari semua benefit yang tersedia, dan cara-cara untuk meminimalkan biaya-biaya yang perlu dikeluarkan. Juga ada usaha-usaha untuk menyelesaikan semua masalah yang mungkin terjadi dalam satu panggilan. Memindahkan masalah ke kelompok berikutnya hanya digunakan sebagai pilihan terakhir.

3. Buatlah penyelesaian yang kuat

Perusahaan membuat usaha untuk memberikan pelanggan pilihan yang nyata dalam tiga elemen penting: tipe rencana perawatan, fasilitas mana yang perlu dikunjungi dan dokter mana yang harus ditemui, dan juga waktu dari panggilan-panggilan telepon berikutnya. Dalam setiap area, perawat dipandu untuk mengatakan kepada pelanggan, “Anda punya pilihan; biarkan saya memberikan beberapa opsi untuk Anda.” Pelanggan secara eksplisit memiliki hak untuk membuat keputusan besar, meskipun hasilnya mungkin sudah dibatasi atau disarankan dengan sangat kuat-sebagai contoh, “Rumah sakit A memang paling dekat dengan rumah Anda, tetapi rumah sakit B hanya 15 menit lebih jauh, dan memiliki sebuah unit spesial dengan sejarah yang hebat untuk mengatasi masalah Anda.”

4. Berikan pilihan pada pelanggan

Dalam banyak situasi, sangat penting bagi pasien untuk mengubah gaya hidup mereka –contohnya dengan memakan menu yang berbeda, mengurangi konsumsi alkohol, atau berolahraga. Untuk mendorong pasien membuat perubahan ini sambil mengurangi ketidaknyamanan yang mereka rasakan, perawat mengenalkan perubahan ini secara bertahap melalui telepon. Perubahan dalam diet mungkin didiskusikan di awal, sebagai contoh, diikuti dengan memberi dukungan semangat untuk memulai olahraga. Para perawat juga mencoba untuk mengubah persepsi pasien mengenai rasa tidak nyaman dari perubahan yang dilakukan dengan membandingkan perubahan yang dilakukan dengan alternatif-alternatif yang lebih tidak menyenangkan, sebagai contoh: “Daripada mengurangi makanan favorit Anda secara bersamaan, mengapa Anda tidak coba mengambil variasi makanan rendah lemak saat Anda sedang berbelanja di toko?”

Tim ini juga bekerja untuk memastikan bahwa telepon-telepon itu sendiri menjadi kebiasaan yang positif bagi pasien. Pendekatan ini memberi mereka pilihan untuk memiliki satu perawat yang sama untuk memberikan tindak lanjut dan mempromosikan pendekatan yang konsisten di setiap panggilan, sehingga mereka menjadi terbiasa dengan interaksi-interaksi ini.

Hasil

Efek dari perubahan ini signifikan. Pasien dalam kelompok percobaan melaporkan level kepuasan yang rata-rata lebih tinggi 7 persen daripada pasien di kelompok kontrol – untuk panggilan telepon dengan standar isi yang sama. Pasien-pasien di kelompok percobaan juga memiliki level kepuasan terhadap perusahaan lebih tinggi 8 persen dibandingkan dengan pasien dari kelompok kontrol. Lebih penting lagi, pasien di kelompok percobaan juga lebih memilih untuk mengatakan bahwa panggilan telepon itu telah memotivasi mereka untuk melakukan perubahan yang positif dalam perilaku mereka.

Lebih penting lagi, program ini tidak secara signifikan mempengaruhi biaya perusahaan atau mengubah matriks operasional kunci, seperti misalnya lamanya waktu panggilan atau berapa banyak panggilan setiap harinya. Selain itu, perawat-perawat di kelompok percobaan melaporkan level kepuasan dalam pekerjaan yang rata-rata lebih tinggi daripada yang berada di kelompok kontrol. Akhirnya, dampaknya sangat cepat. Kebanyakan peningkatan level kepuasan dari pasien di kelompok percobaan terjadi dalam waktu dua minggu.

Banyak industri jasa bisa mendapatkan keuntungan dari pendekatan yang mirip. Dengan memecah transaksi di baris depan dan membangun kembali mereka dengan prinsip-prinsip komunikasi yang didasarkan pada pengalaman, perusahaan-perusahaan bisa secara sistematis mencapai peningkatan yang cepat dan terukur dalam kepuasan pelanggan.

John DeVine adalah pimpinan di *McKinsey Miami*, dan *Keith Gilson* adalah konsultan di kantor *Toronto*.

DeVine, J., & Gilson, K. (2010). www.mckinseyquarterly.com/Using_behavioral_science_to_improve_the_customer_experience_2525. Diambil dari www.mckinseyquarterly.com.



tak ada yang menyukai
orang yang sok tahu

Dalam situasi tertentu, kamu boleh saja –bahkan bermanfaat– menyampaikan pendapat yang berbeda dengan orang lain. Kalau kamu mengoreksi mereka, mungkin mereka akan terhindar dari rasa malu yang lebih besar. Tapi, kamu harus menunjukkan bahwa kamu lebih tahu tanpa menyinggung perasaan mereka. Dan percayalah, bahkan pada saat gurumu mengajarkan di kelas bahwa Manokwari adalah titik paling timur di Papua. Kamu bisa memberikan pendapat tanpa kelihatan seperti orang sok tau yang ngga punya hati. Kamu hanya perlu bilang, “Ibu barangkali benar, tapi selama ini aku menyangka Jayapura adalah titik paling timur di Papua. Apa bisa kita mengeceknya di Google?”

Salah satu sumbangan terbaik internet adalah menjadikan pertengkaran heboh tentang hal-hal factual nyaris usang. Buat apa heboh memperdebatkan apakah film *The Fighter* berhasil mendapatkan Oscar atau tidak, atau apakah Pluto benar-benar planet terjauh dari matahari kalau hanya dengan beberapa klik, kamu bisa menemukan jawabannya? Tak ada orang-tidak pacar, guru, orang tua ataupun sahabat-sahabatmu–yang ingin mendengar darimu bahwa mereka keliru. Dengan menggunakan internet, kamu tidak perlu sering-sering jadi pembawa berita buruk itu. Selain itu, rasanya jadi lebih meyakinkan kalau melihat fakta itu pada situs web yang bisa diandalkan, daripada mendengarnya disebutkan dalam pertengkaran. Jadi bersikaplah sportif dan carilah faktanya, meskipun kamu yakin dirimu benar sehingga merasa hanya akan membuang-buang waktu. Siapa tahu, barangkali kamu ngga sebenar yang kamu kira.

Aku sedang di lorong sekolah, dan seorang teman berkata dia ingin belajar bahasa Catalan sebelum dia jalan-jalan ke Spanyol pada musim panas itu. Aku berteriak di depan semua orang, “Kamu ngaco! Di Spanyol, orang bicara bahasa Spanyol, bego. Itulah sebabnya bahasa mereka disebut bahasa Spanyol.” Seorang guru yang kebetulan lewat mendengarnya dan berkata, “Sebenarnya, di Valencia, penduduknya bicara dengan bahasa Catalan.” Aku merasa betul-betul tolol di depan semua orang, termasuk guruku.

– Sophia, 16, California

Oleh karena itu, kalau kamu memutuskan untuk angkat bicara, sebaiknya kamu memulai dengan mengakui bahwa kamu mungkin keliru. Tak ada ruginya berkata bahwa kamu tidak yakin 100 persen, tetapi kamu punya perasaan kuat. Kalau kamu tidak melabrak orang dengan berkata, “Kamu mungkin benar,” kamu bisa dapat 4 keuntungan:

1. Kamu menunjukkan bahwa kamu menghormati kecerdasan orang itu. Kalau kamu tidak menaruh rasa hormat, tentunya kamu tak akan sungkan-sungkan untuk langsung menolak komentar dia karena menganggap keliru.
2. Kamu mengakui bahwa kamu bisa saja keliru dan memberi kesempatan pada orang itu untuk keliru juga.
3. Kamu memberi ruang gerak bagi semua orang. Kamu menghindari S-O-K (salahi, omeli, kritik). Jadi temanmu tak akan merasa harus membela diri dari serangan terhadap kecerdasannya, dan dia akan lebih terbuka untuk mengakui bahwa kamu benar.
4. Kamu menyelamatkan diri dari kemungkinan rasa malu. Akui saja, kalau kamu memulai dengan menyatakan bahwa kamu benar-benar, betul-betul, sungguh-sungguh benar, bukankah kamu akan merasa bodoh kalau ternyata kamu keliru?

Kenyataannya, hanya sedikit di antara kita yang benar sesering yang kita kira. Dan, seperti yang dikatakan Dale Carnegie, “Kau tidak akan pernah dipermasalahkan dengan mengakui bahwa kamu mungkin salah. Pengakuan itu akan menghentikan pertengkaran dan mendorong lawanmu untuk bersikap sama-sama adil, terbuka, dan berpikiran luas, seperti dirimu.”

–Diambil dari *How to Win Friends and Influence People for Teen Girls*, ditulis oleh Donna Dale Carnegie–

CEO Continental Airlines dan Rahasia Suksesnya

Oleh: Toni P. Widjanarko

Apakah orang yang cerdas selalu berhasil? Bagaimana nasib rekan sekolah dan kuliah kita yang dulu selalu menduduki peringkat tiga terbaik karena kecerdasannya itu? Kecerdasan intelektual memang perlu namun untuk mencapai keberhasilan dalam karier, tetapi ternyata itu bukan satu-satunya. Apakah hal lain yang berpengaruh untuk keberhasilan kita? Cerita ini mungkin dapat memberikan gambaran mengenai apa yang kita butuhkan untuk mencapai kesuksesan dalam karier.

Tahun 1984 adalah awal dari masa suram Continental Airlines. Dalam tempo sepuluh tahun perusahaan ini telah dua kali bangkrut dan sepuluh kali mengganti jajaran direksinya. Kualitas layanan kepada pelanggan sangatlah buruk dan banyak karyawannya yang bekerja tidak maksimal.

Di tahun 1994, Gordon Bethune bergabung sebagai CEO di perusahaan itu. Banyak orang meragukan kemampuannya. Tetapi dengan berbekal empati, dia yakinkan pemilik saham untuk bersedia mengucurkan dana segarnya sampai akhirnya mereka bersedia memberikan dana segar kepadanya. Gordon juga ikut di setiap penerbangan untuk meyakinkan para pilot senior dengan rencana-rencananya.



la juga meminta agar mereka bersedia dikurangi beberapa fasilitasnya selama masa transisi ini, sampai akhirnya mereka bersedia. Terakhir dia lakukan pendekatan simpatik kepada karyawan-karyawan yang bertugas di kantor pusat. Ia pahami tantangan yang mereka hadapi lalu memotivasi mereka. Hasilnya mereka bekerja dengan sungguh-sungguh. Dampaknya, kualitas layanan Continental Airlines kepada pelanggan mereka pun meningkat.

Dengan cara itu, di tahun 1998 Continental Airlines berhasil mendapatkan keuntungan sampai 383 juta USD.

Sahabat, dalam kisah sukses CEO tersebut, terbukti bahwa untuk mengelola perusahaan tidak hanya membutuhkan kecerdasan intelektual semata. Kunci sukses CEO itu justru pada tingginya kecerdasan emosional yang dimilikinya.

Oleh karena itu, agar kita bisa sukses dalam dunia bisnis, asahlah juga kecerdasan emosional kita dan juga orang-orang yang bekerja dengan kita.