



BUKU MATERI POKOK
EKMA4369/36KS/MODUL 1 - 9

KODISI 1

Dorothea Wahyu Ariani

Manajemen Operasi Jasa

PENERBIT UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Isi

TINJAUAN MATA KULIAH	ix
MODUL 1: MANAJEMEN OPERASI JASA	1.1
Kegiatan Belajar 1:	
Manajemen Operasi	1.2
Latihan	1.13
Rangkuman	1.14
Tes Formatif 1	1.14
Kegiatan Belajar 2:	
Manajemen Operasi Jasa	1.18
Latihan	1.55
Rangkuman	1.56
Tes Formatif 2	1.57
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	1.61
DAFTAR PUSTAKA	1.62
MODUL 2: DESAIN SISTEM OPERASI JASA	2.1
Kegiatan Belajar 1:	
Desain Jasa	2.2
Latihan	2.15
Rangkuman	2.16
Tes Formatif 1	2.17
Kegiatan Belajar 2:	
Proses Desain Jasa	2.20
Latihan	2.66
Rangkuman	2.67
Tes Formatif 2	2.68

Hak Cipta © pada Penulis dan dilindungi Undang-undang
 Hak Penerbitan pada Penerbit Universitas Terbuka
 Kementerian Pendidikan Nasional
 Kotak Pos 6666 - Jakarta 10001
 Indonesia

Dijaring mengutip sebagian ataupun seluruh buku ini
 dalam bentuk apa pun tanpa izin dari penerbit

Edisi Kesatu
 Cetakan pertama, September 2011

Penulis : *Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.*

Penelaah Materi : *Ir. Adi Djoko Guritno, M.Si., Ph.D.*

Pengembang Desain Instruksional : *Melvani Harsasi*

Desain Cover & Ilustrator : *Aris Suryana*

Lay-Outer : *Sapriyadi*

Copy Editor : *Edi Purwanto*

658.4034

ARIANI, Dorothea Wahyu

Materi pokok manajemen operasi jasa; 1 - 9;

EKMA4369/3 sks/ Dorothea Wahyu Ariani.

-- Cet.1; Ed.1 --, Jakarta: Universitas Terbuka, 2011.

533 hal; ill; 21 cm

ISBN: 978-979-011-641-2

I. manajemen operasi

I. Judul



KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	2.71
DAFTAR PUSTAKA	2.72
MODUL 3: STRATEGI OPERASI JASA	3.1
Kegiatan Belajar 1:	
Strategi Fungsional	3.3
Latihan	3.17
Rangkuman	3.18
Tes Formatif 1	3.19
Kegiatan Belajar 2:	
Strategi Operasi Jasa	3.23
Latihan	3.46
Rangkuman	3.47
Tes Formatif 2	3.47
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	3.51
DAFTAR PUSTAKA	3.52
MODUL 4: PENGUKURAN KINERJA	4.1
Kegiatan Belajar 1:	
Pengukuran Kualitas	4.2
Latihan	4.24
Rangkuman	4.25
Tes Formatif 1	4.26
Kegiatan Belajar 2:	
Kualitas dan Pengukuran Produktivitas Jasa	4.30
Latihan	4.58
Rangkuman	4.59
Tes Formatif 2	4.60
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	4.63
DAFTAR PUSTAKA	4.64

MODUL 5: PENENTUAN LOKASI	5.1
Kegiatan Belajar 1:	
Penentuan Lokasi	5.3
Latihan	5.15
Rangkuman	5.15
Tes Formatif 1	5.16
Kegiatan Belajar 2:	
Metode Penentuan Lokasi	5.19
Latihan	5.34
Rangkuman	5.35
Tes Formatif 2	5.35
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	5.39
DAFTAR PUSTAKA	5.40
MODUL 6: PENENTUAN TATA LETAK FASILITAS	6.1
Kegiatan Belajar 1:	
Tata Letak Fasilitas	6.3
Latihan	6.16
Rangkuman	6.17
Tes Formatif 1	6.18
Kegiatan Belajar 2:	
Tata Letak untuk Jasa	6.21
Latihan	6.35
Rangkuman	6.36
Tes Formatif 2	6.37
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	6.40
DAFTAR PUSTAKA	6.41

MODUL 7: TEORI ANTREAN	7.1
Kegiatan Belajar 1:	
Pengertian Antrean	7.3
Latihan	7.14
Rangkuman	7.15
Tes Formatif 1	7.15
Kegiatan Belajar 2:	
Model-model Antrean	7.18
Latihan	7.28
Rangkuman	7.29
Tes Formatif 2	7.30
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	7.33
DAFTAR PUSTAKA	7.34
MODUL 8: PERENCANAAN SUMBER DAYA	8.1
Kegiatan Belajar 1:	
Perencanaan Sumber Daya	8.2
Latihan	8.17
Rangkuman	8.18
Tes Formatif 1	8.19
Kegiatan Belajar 2:	
Perencanaan Kapasitas	8.22
Latihan	8.45
Rangkuman	8.46
Tes Formatif 2	8.46
Kegiatan Belajar 3	
Penjadwalan	8.50
Latihan	8.61
Rangkuman	8.62
Tes Formatif 3	8.62

KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	8.65
DAFTAR PUSTAKA	8.66
MODUL 9: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	9.1
Kegiatan Belajar 1:	
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9.3
Latihan	9.32
Rangkuman	9.34
Tes Formatif 1	9.35
Kegiatan Belajar 2:	
Praktek MSDM dalam Organisasi Jasa	9.38
Latihan	9.60
Rangkuman	9.61
Tes Formatif 2	9.62
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	9.65
DAFTAR PUSTAKA	9.66

Tinjauan Mata Kuliah

Mata kuliah Manajemen Operasi Jasa membahas materi mengenai manajemen operasi jasa dalam perusahaan. Pembahasan ditekankan pada dasar-dasar manajemen operasi jasa, penerapan dan teknik-teknik operasi jasa. Pembahasan diawali dengan pengertian manajemen operasi jasa untuk memberikan dasar pengetahuan mengenai operasi jasa bagi mahasiswa. Pembahasan dilanjutkan dengan materi mengenai desain sistem operasi jasa, strategi operasi jasa, dan pengukuran kinerja. Pembahasan berikutnya adalah pembahasan mengenai teknik-teknik dalam manajemen operasi jasa yang meliputi penentuan lokasi fasilitas, penentuan tata letak, dan teori antrian. Pada bagian akhir dibahas mengenai perencanaan sumber daya dan manajemen sumber daya dalam operasi jasa mengingat jasa memiliki karakteristik tertentu sehingga memerlukan pengelolaan yang baik.

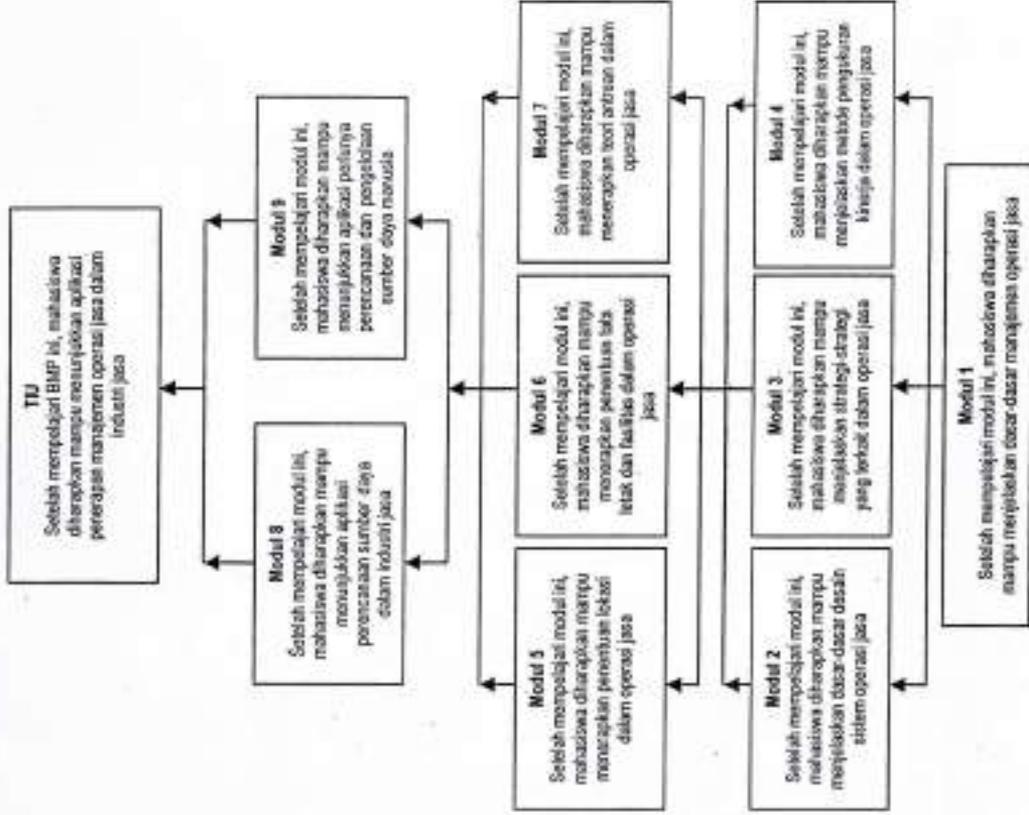
BMP ini didesain agar dapat digunakan sebagai media belajar mandiri bagi mahasiswa. Agar dapat belajar dengan baik dan optimal, mahasiswa diharapkan dapat mengikuti tutorial (baik tutorial *online* maupun tutorial tatap muka), mengerjakan latihan dan tes formatif baik di perpustakaan maupun di rumah. Mata kuliah Manajemen Operasi Jasa ini memiliki bobot 3 SKS. Tiap SKS terdiri atas 3 modul sehingga jumlah keseluruhan modul dalam BMP ini adalah sebanyak 9 modul. Adapun rincian materi per modul adalah sebagai berikut.

- Modul 1 membahas tentang Pengertian Manajemen Operasi Jasa. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa dapat menjelaskan dasar-dasar manajemen operasi jasa.
- Modul 2 membahas tentang Desain Sistem Operasi Jasa. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa dapat menjelaskan dasar-dasar desain operasi jasa yang memiliki perbedaan dengan manufaktur.
- Modul 3 membahas mengenai Strategi Operasi Jasa. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa dapat menjelaskan strategi-strategi yang terkait dalam operasi jasa.
- Modul 4 membahas mengenai Pengukuran Kinerja. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa dapat menjelaskan metode-metode pengukuran kinerja dalam operasi jasa.

- Modul 5 membahas mengenai Penentuan Lokasi. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa dapat menerapkan metode penentuan lokasi bagi industri jasa.
- Modul 6 membahas mengenai Tata Letak dan Fasilitas. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa dapat menerapkan pengaturan tata letak dan fasilitas dalam industri jasa.
- Modul 7 membahas mengenai Teori Antrean. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa dapat menerapkan teori antrean dalam industri jasa.
- Modul 8 membahas mengenai Perencanaan Sumber Daya. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa mampu menunjukkan aplikasi perencanaan sumber daya dalam industri jasa.
- Modul 9 membahas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dalam operasi jasa. Tujuan pokok bahasan ini adalah agar mahasiswa mampu menunjukkan aplikasi perlunya perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam sistem operasi jasa.

Orientasi penyajian BMP ini adalah untuk memudahkan mahasiswa belajar secara mandiri. BMP ini terbagi menjadi 9 modul. Setiap modul terbagi menjadi dua kegiatan belajar yang merupakan subtopik dari modul. Setiap kegiatan belajar dilengkapi dengan latihan, rangkuman, dan studi kasus. Semua ini bertujuan untuk mengkhitarkan materi yang kompleks serta memperjelas dan memperkuat konsep-konsep yang mendasar. Mahasiswa diwajibkan untuk mempelajari BMP ini dengan sungguh-sungguh dan cobalah untuk mengerjakan latihan dan tes formatif yang terdapat di akhir kegiatan belajar. Setiap modul memiliki kaitan-kaitan tersendiri yang dapat digambarkan sebagai berikut:

**Peta Kompetensi
Manajemen Operasi Jasa/EKMA4369/3 sks**



Manajemen Operasi Jasa

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Manajemen Operasi adalah disiplin ilmu yang diterapkan di berbagai perusahaan manufaktur maupun jasa. Pengenalan manajemen operasi perlu dilakukan dengan benar sebelum membahas masalah-masalah yang lain dalam manajemen operasi. Teknik manajemen operasi diterapkan di seluruh dunia pada seluruh usaha produksi, baik di kantor, gudang, restoran, pusat perbelanjaan, maupun pabrik. Setiap perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa pastilah melaksanakan manajemen operasi. Manajemen operasi merupakan area fungsional dalam manajemen seperti manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen operasi jasa mempunyai pengertian yang lebih sempit daripada manajemen operasi. Manajemen operasi mengandung arti ilmu manajemen operasi yang diterapkan di pabrik dan di perusahaan jasa. Sedangkan manajemen operasi jasa hanya khusus membahas mengenai penerapan manajemen operasi pada perusahaan jasa. Pemahaman mengenai manajemen operasi jasa perlu ditekankan mengingat jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan barang.

Pada Modul 1 ini akan dibahas mengenai dasar manajemen operasi jasa dan pengertian-pengertian yang berkaitan. Secara umum, setelah mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan mengenai pengertian manajemen operasi jasa. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. Pengertian manajemen operasi dan fungsi operasi.
2. Sejarah singkat manajemen operasi.
3. Pentingnya mempelajari manajemen operasi.
4. Perbedaan dan kemiripan barang dan jasa.
5. Klasifikasi jasa dan karakteristik jasa.
6. Pengertian manajemen operasi jasa dan model-model jasa.

Kegiatan Belajar 1

Manajemen Operasi

1. Pengertian Manajemen Operasi

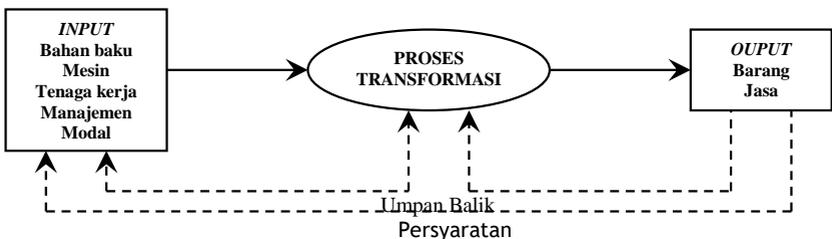
Produksi atau operasi merupakan penciptaan produk dan jasa. Manajemen operasi merupakan kegiatan menciptakan produk dan jasa melalui proses transformasi *input* menjadi *output* (Heizer & Render, 2008). Kegiatan menciptakan produk dan jasa tersebut dilakukan di dalam organisasi. Manajemen operasi juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang meliputi desain, operasi, dan perbaikan sistem yang menciptakan dan menyampaikan produk dan jasa atau pelayanan (Chase *et al.*, 2006). Pada perusahaan manufaktur, kegiatan produksi yang menciptakan produk biasanya cukup nyata. Hal ini dapat dilihat dari produk yang dihasilkan. Sementara itu, dalam perusahaan yang tidak menciptakan produk yang secara fisik nampak, kegiatan produksi dirasakan tidak tepat lagi. Hal ini tidak nampak oleh masyarakat maupun pelanggan, seperti proses transformasi yang terjadi di bank, rumah sakit, maupun lembaga pendidikan. Ketika jasa atau pelayanan dilakukan, tidak ada produk yang dihasilkan. Yang dapat dilihat adalah adanya keramahan pemberi jasa dan kenyamanan fasilitas pemeriksaan/perawatan, adanya transfer dana, adanya pemeriksaan kesehatan kepada pasien, atau pendidikan bagi para siswa. Namun demikian, apapun hasil akhir yang diciptakan, baik barang maupun jasa, kegiatan produksi yang berlangsung dalam organisasi ditunjukkan sebagai kegiatan operasi.

Seperti halnya pemasaran dan keuangan, kegiatan operasi merupakan bidang usaha fungsional dengan tanggung jawab yang jelas yang ada pada manajemen lini. Pengertian manajemen operasi sendiri sering kali kacau dengan pengertian penelitian operasi (*operation reseach*), sains manajemen (*management science*), dan perancangan industrial (*industrial engineering*). Perbedaan penting di antara istilah-istilah tersebut adalah, manajemen operasi merupakan bidang manajemen. Penelitian operasi dan sains manajemen merupakan penerapan metode kuantitatif dalam pengambilan keputusan pada semua bidang. Sedangkan perancangan industrial merupakan disiplin dalam perancangan. Manajer operasi menggunakan alat-alat dalam penelitian

operasi, sains manajemen, dan perancangan industrial dalam membantu pengambilan keputusan.

Manajemen operasi juga berkaitan dengan pengelolaan semua proses individu seefektif mungkin. Dalam fungsi operasi, keputusan manajemen dapat dibagi ke dalam keputusan strategik (jangka panjang), keputusan taktik (jangka menengah), dan keputusan perencanaan dan pengendalian operasi (jangka pendek). Keputusan manajemen operasi pada level strategik mempengaruhi keefektifan perusahaan atau organisasi jangka panjang. Keputusan ini harus seiring dengan strategi korporasi. Keputusan yang dibuat pada level strategik merupakan kondisi yang tetap atau merupakan patokan dalam melaksanakan kegiatan operasi jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan jangka menengah meliputi penjadwalan material dan tenaga kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang. Sedangkan perencanaan dan pengendalian operasi jangka pendek mencakup rencana kerja harian atau mingguan, prioritas penyelesaian pekerjaan, dan siapa yang melaksanakan kegiatan operasi tersebut.

Selanjutnya, operasi sering kali didefinisikan sebagai proses transformasi. Dalam manajemen operasi dilakukan proses transformasi yang mengubah *input* menjadi *output*. *Input* dapat meliputi bahan baku, pelanggan, atau produk yang berasal dari sistem lain. Proses transformasi dapat dikategorikan sebagai fisik (dalam perusahaan manufaktur), lokasi (seperti perusahaan transportasi), pertukaran (seperti pada usaha retail), penyimpanan (seperti penggudangan), fisiologikal (seperti dalam perawatan kesehatan), dan informasional (seperti dalam perusahaan telekomunikasi). Peran operasi adalah menciptakan nilai. Proses transformasi dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan sepanjang rantai nilai (*value chain*) dari pemasok ke pelanggan. Proses transformasi dipaparkan pada Gambar 1.1.



Sumber: Russell & Taylor, 2009

Gambar 1.1.

Operasi Sebagai Fungsi Transformasi

Manajer operasi merupakan bagian dari organisasi yang membuat barang dan penyampaian pelayanan kepada pelanggan. Manajemen operasi yang efektif dan efisien adalah penting bagi kesuksesan organisasi dengan mendukung dan mengembangkan keunggulan bersaing (Johnston, 1994). Manajemen operasi juga merupakan subyek yang disebut sebagai manajemen produksi atau operasi yang merupakan pengetahuan, pengalaman, dan teknik. Beberapa hal yang menjadi tanggung jawab bidang operasi misalnya desain proses, tata letak, perencanaan produksi, pengendalian persediaan, pengendalian dan pengelolaan kualitas, perencanaan kapasitas, dan manajemen kerja.

2. Apa yang Dilakukan Manajer Operasi?

Manajer operasi mempunyai kedudukan sama dengan manajer fungsional lain seperti manajer keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia yang melaksanakan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, memimpin, dan pengendalian. Manajer operasi menerapkan fungsi manajemen dalam proses pembuatan keputusan. Menurut Heizer dan Render (2008), beberapa keputusan yang diambil oleh manajer operasi antara lain:

- a. Desain produk dan jasa atau pelayanan, yang meliputi produk atau jasa apa sajakah yang ditawarkan dan bagaimana mendesain produk dan jasa atau pelayanan tersebut.
- b. Manajemen kualitas, yang meliputi siapa yang bertanggung jawab terhadap kualitas produk atau jasa dan bagaimana perusahaan mendefinisikan kualitas produk dan jasa atau pelayanan tersebut.
- c. Desain proses dan kapasitas, yang meliputi proses apa yang dibutuhkan untuk membuat produk tersebut serta peralatan dan teknologi apa sajakah yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses tersebut.
- d. Lokasi, yang meliputi di manakah lokasi yang tepat untuk melaksanakan kegiatan operasi dan kriteria apakah yang digunakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan lokasi perusahaan.
- e. Desain tata letak (*layout*), yang meliputi bagaimana mengatur fasilitas-fasilitas untuk memudahkan kegiatan operasi dan mencapai tujuan.

- f. Sumber daya manusia dan desain pekerjaan, yang meliputi bagaimana menyediakan lingkungan kerja yang baik dan berapa banyak *output* yang diharapkan dapat dihasilkan karyawan.
- g. Manajemen rantai nilai, yang meliputi keputusan membuat sendiri atau membeli bahan baku yang dibutuhkan, menentukan siapakah pemasok perusahaan, dan menentukan pemasok yang mau berintegrasi dalam perusahaan.
- h. Persediaan, perencanaan kebutuhan bahan, dan *just in time*, yang meliputi berapakah persediaan yang harus ada dan kapan harus melakukan pemesanan.
- i. Penjadwalan proyek dan kegiatan jangka menengah dan jangka pendek, yang meliputi keputusan melakukan subkontrak atau kerja lembur, atau apakah perusahaan lebih baik menyediakan tenaga kerja lebih banyak walaupun permintaan menurun.
- j. Pemeliharaan atau perawatan, yang meliputi siapakah yang bertanggung jawab dalam pemeliharaan dan perawatan mesin dan peralatan perusahaan.

Jalur karier dalam manajemen operasional juga masih terbuka lebar, baik dalam perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. Dalam berbagai perusahaan, manajer operasional dapat menduduki fungsi sebagai *quality manager, plant manager, director of purchasing, supply chain manager and planner*, dan *process improvement consultants*. Manajer operasional juga harus memahami beberapa fungsi lain, karena tanggung jawabnya terkait dengan akuntansi, statistik, dan keuangan. Beberapa tantangan yang harus dihadapi manajer operasional menghadapi berbagai tren yang ada akhir-akhir ini dipaparkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Tantangan Bagi Manajer Operasional

Masa Lalu	→ Penyebab	→ Masa Depan
Fokus lokal atau nasional	Biaya rendah, komunikasi dunia, dan jaringan transportasi	Fokus global
Penyampaian dalam jumlah besar	Biaya modal menekan jumlah persediaan	Penyampaian <i>just in time</i>
Pembelian dalam jangka pendek	Kualitas yang menekankan pada persyaratan bahwa	Rekan rantai pasokan, <i>enterprise resource planning</i> ,

Masa Lalu	→ Penyebab	→ Masa Depan
	pemasok terikat dalam perbaikan produk	<i>e-commers</i>
Pengembangan produk yang panjang	Siklus hidup produk lebih pendek, internet, komunikasi internasional cepat, desain yang dibantu komputer (<i>CAD</i>), kolaborasi internasional	Pengembangan produk yang cepat, aliansi
Produk yang terstandarisasi	Mempengaruhi pasar dunia, meningkatkan proses produksi yang fleksibilitas	<i>Mass customization</i>
Spesialisasi pekerjaan	Perubahan sosial budaya, meningkatnya pengetahuan dan informasi masyarakat	Pemberdayaan karyawan, tim, lean production

Sumber: Heizer & Render, 2008

Tabel 1.1 memaparkan fokus global yang diakibatkan oleh berbagai kondisi seperti penurunan biaya, komunikasi dunia, dan jaringan transportasi. Hal ini menyebabkan pertumbuhan ekonomi dan industrialisasi yang pesat. Manajer operasional harus mampu menanggapi dengan melakukan inovasi yang menyusun atau mengubah ide, produk, atau informasi menjadi hal-hal yang bermanfaat. Manajer operasional juga dituntut untuk memotong biaya persediaan yang tidak tepat lagi dengan berbagai teknik *just in time*. Selain itu, semakin pendeknya siklus hidup produk, akan mendorong manajer operasional membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok. Pengembangan produk yang cepat juga mendorong manajer operasional menanggapi dengan desain dan aliansi teknologi yang cepat, sehingga desain produk lebih efektif. Pesatnya perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan juga harus ditanggapi manajer operasional dengan proses produksi yang fleksibel dan mengambil keputusan dalam memberdayakan karyawan operasional.

Selanjutnya, ada beberapa alasan mengapa manajemen operasi perlu dipelajari. Dalam perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, 80 persen karyawan perusahaan padat karya menangani produksi atau operasi. Bagi perusahaan padat modal dengan peralatan dan teknologi yang serba otomatis, 80 persen modal perusahaan juga digunakan untuk kegiatan produksi atau operasi. Oleh karena itu, manajemen operasi

diperlukan dalam menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian kegiatan produksi atau operasi. Selain itu, manajemen operasi merupakan salah satu dari empat fungsi utama (operasi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia) dalam perusahaan atau organisasi, dan secara terintegrasi melaksanakan bisnis dengan ketiga fungsi lainnya. Oleh karena itu, dalam manajemen operasi perlu dipelajari bagaimana mengadakan pengorganisasian untuk menghasilkan kegiatan yang produktif. Manajemen operasi juga perlu dipelajari untuk mengetahui bagaimana menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat umumnya dan pelanggan khususnya. Selain itu, dengan mempelajari manajemen operasi, dapat diketahui apa saja yang dikerjakan oleh manajer. Dengan mengetahui apa yang dikerjakan manajer operasi maka dapat dikembangkan keahlian yang penting untuk menjadi manajer operasi dan mengembangkan karier di bidang operasi. Bidang operasi merupakan bidang pekerjaan yang mahal, walaupun penyumbang penghasilan tertinggi bagi organisasi juga merupakan bidang operasi. Manajemen operasi memberikan kesempatan tertinggi bagi organisasi untuk memperbaiki laba dan memperbaiki pelayanan kepada masyarakat.

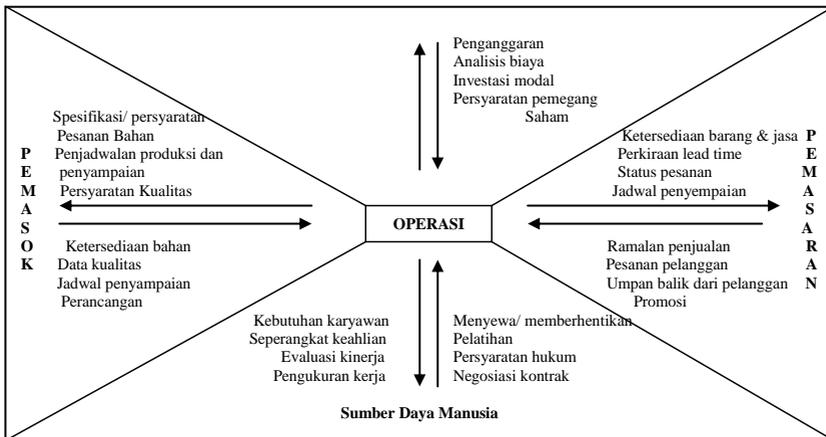
Akhir-akhir ini, manajer operasi melakukan kegiatan secara global melalui pasar global, operasi global, keuangan global, dan rantai nilai global. Globalisasi dapat mengambil bentuk dengan pemasaran ke pasar luar negeri, berproduksi di luar negeri, pembelian dari pemasok dari luar negeri, atau berpartner dengan perusahaan asing. Perusahaan melakukan globalisasi dengan berbagai pertimbangan, seperti biaya, dapat masuk ke pasar internasional, lebih tanggap terhadap berbagai perubahan permintaan, mencari pemasok yang lebih baik, dan untuk mengikuti perkembangan tren dan teknologi.

3. Fungsi-fungsi Operasi

Kegiatan manajer operasi meliputi mengorganisir pekerjaan, memilih proses, mendesain tata letak, mendesain pekerjaan, mengukur kinerja, pengendalian kualitas, penjadwalan kerja, pengelolaan persediaan, dan perencanaan produksi. Manajer operasi berkaitan dengan orang, teknologi, dan batas waktu. Manajer tersebut membutuhkan keahlian teknis, konseptual, dan berperilaku yang baik. Manajer operasi berkedudukan sama dengan ketiga manajemen fungsional lain, yaitu manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Menurut

Russel dan Taylor (2009), operasi merupakan inti teknikal yang berhubungan dengan ketiga manajer fungsional lainnya.

Untuk mendapatkan dan sebagai modal utama menjalankan proses produksi, operasi menyediakan data produksi dan persediaan, data kebutuhan dana produksi pada bagian keuangan untuk dicarikan sumber dana oleh keuangan. Pemasaran menyediakan informasi mengenai peramalan penjualan, permintaan dan umpan balik pelanggan, dan informasi pengembangan produk dan promosi. Operasi memberikan informasi pada pemasaran mengenai ketersediaan produk atau jasa, perkiraan *lead time*, status pemesanan, dan jadwal pengiriman atau penyampaian. Untuk kebutuhan sumber daya manusia, operasi mengharapkan sumber daya manusia untuk mengadakan rekrutmen, melatih, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan pada karyawan untuk membantu. Operasi juga berinteraksi dengan pemasok untuk memesan bahan baku, berkomunikasi mengenai kebutuhan bahan, mengadakan negosiasi, menjamin kualitas produk, dan finalisasi spesifikasi perancangan. Hubungan operasi dengan ketiga fungsi lain dipaparkan pada Gambar 1.2.



Sumber: Russel & Taylor, 2009

Gambar 1.2.
Operasi Sebagai Inti Teknikal

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa fungsi operasi berhubungan erat dengan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan. Kegiatan dalam perusahaan

tidak dapat berjalan dengan baik tanpa sinkronisasi dan harmonisasi hubungan antarfungsi dalam perusahaan. Produk dan jasa dihasilkan dalam serangkaian kegiatan yang saling terkait. Akumulasi kegiatan tersebut membentuk suatu rantai nilai. Rantai nilai merupakan serangkaian proses yang menghasilkan produk atau memberikan pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Setiap kegiatan atau proses harus dapat memberikan nilai bagi kegiatan sebelumnya dengan mengurangi pemborosan dan biaya yang tidak perlu. Rantai nilai tersebut memperkuat hubungan antara proses dengan kinerja, yang mencakup proses internal, proses eksternal, dan pemasok. Konsep rantai nilai memfokuskan pada jenis proses pada rantai nilai tersebut.

Selanjutnya, ada dua jenis proses dalam kegiatan operasi, yaitu proses inti (*core process*) dan proses pendukung (*support process*). Proses inti merupakan serangkaian kegiatan yang menyampaikan nilai pada pelanggan. Manajer dan karyawan berinteraksi dengan pelanggan eksternal dan membangun hubungan dengan mereka, mengembangkan produk dan jasa baru, berinteraksi dengan pemasok eksternal, dan menghasilkan produk dan jasa atau pelayanan untuk pelanggan eksternal. Sementara itu, proses pendukung memberikan sumber daya dan input yang penting ke dalam proses inti yang penting bagi pengelolaan kegiatan perusahaan atau organisasi. Menurut Krajewski *et al.* (2007), ada empat proses inti, yaitu:

- a. Proses hubungan dengan pelanggan atau yang disebut pengelolaan hubungan dengan pelanggan. Karyawan terlibat dalam proses hubungan dengan pelanggan dengan cara mengidentifikasi, menarik, dan membangun hubungan dengan pelanggan eksternal, dan membantu pengiriman atau penyampaian kebutuhan dan harapan pelanggan. Fungsi tradisional seperti pemasaran dan penjualan merupakan bagian dari proses tersebut.
- b. Proses pengembangan produk atau jasa baru. Karyawan terlibat dalam proses pengembangan produk atau jasa baru dengan mendesain dan mengembangkan produk atau jasa baru tersebut. Produk atau jasa baru tersebut dikembangkan sesuai dengan spesifikasi pelanggan eksternal.
- c. Proses pemenuhan pesanan. Proses pemenuhan pesanan meliputi kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan menyampaikan jasa atau pelayanan dan produk kepada pelanggan eksternal.

d. Proses hubungan dengan pemasok. Dalam proses tersebut karyawan memilih pemasok jasa, bahan baku, fasilitas, dan informasi dengan cepat dan efisien.

Sementara itu, proses pendukung yang dibutuhkan meliputi penggabungan modal, penganggaran, rekrutmen dan pelatihan karyawan, evaluasi dan pemberian penghargaan bagi karyawan, dukungan dan pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, dan manajemen fungsional.

Dalam perusahaan jasa, terdapat rantai keuntungan jasa (*service profit chain*) yang meliputi kepuasan dan loyalitas pelanggan yang akan mendorong serangkaian kinerja yang menghubungkan antara kualitas, produktivitas, nilai pelayanan, kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga dapat mendorong keuntungan dan pertumbuhan (Silvestro, 2002). Silvestro (2002) juga menyatakan bahwa manajemen operasional, manajemen kualitas total (*total quality management*), manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pelayanan yang akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dan produktivitas dan profitabilitas organisasi. Hal ini terutama sangat diperlukan bagi perusahaan dengan karakteristik hubungan dengan staf tinggi, sedikit kesempatan untuk substitusi teknologi, hubungan dengan staf diperlukan untuk permasalahan nilai pelanggan, dan pelayanan dengan biaya tenaga kerja tinggi.

4. Sejarah Singkat Manajemen Operasi

Menurut Heizer dan Render (2005), sejarah manajemen operasi terbagi menjadi tiga fokus, yaitu fokus pada biaya (*cost focus*), fokus pada kualitas (*quality focus*), dan fokus pada kebiasaan (*customization focus*). Fokus pada biaya terdiri dari konsep awal manajemen operasi, era manajemen ilmiah, dan era produksi masa. Walaupun demikian, sebelum ketiga konsep tersebut, kegiatan operasi sudah berjalan dengan nama produksi tunggal atau unik (*craft production*). Proses pembuatan produk pada waktu itu sangat khas, hanya untuk satu pelanggan dengan satu produk. Konsep awal manajemen operasi (1776-1880) ditandai dengan spesialisasi tenaga kerja oleh Adam Smith dan Babbage dan standarisasi pekerjaan oleh Whitney. Sementara pada tahun 1880-1910 yang merupakan era manajemen ilmiah (*scientific management*) yang menunjukkan berbagai perkembangan awal manajemen operasi. Sejarah manajemen operasi yang lebih terfokus ini dimulai pada tahun 1910-an dengan munculnya prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang

mengangkat konsep *time-study* dan *work study* oleh F.W. Taylor. Beberapa kontribusi yang diberikan oleh konsep Taylor ini seperti kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaan, pemberian pelatihan yang tepat bagi karyawan, memberikan metode dan alat kerja yang tepat, dan memberikan insentif yang tepat terhadap pencapaian kerja. Pada masa itu juga diperkenalkan konsep psikologi industri dengan fokus pada *motion study* oleh Frank Gilbreth dan Lillian Gilbreth. Selain itu, Henry Ford, Henry L. Gant, dan Charles Sorensen membuat kombinasi yang dikenal dengan *standardized parts* yang berfokus pada peta penjadwalan kegiatan dalam konsep *moving assembly line*, serta F.W. Harris yang memperkenalkan konsep pengendalian persediaan dengan *economic lot size*. Taylor juga memperkenalkan konsep analisis proses, sedangkan Erlang dengan konsep teori antrean. Tahun 1910 ini juga mulai era produksi massal yang berlangsung hingga tahun 1980.

Tahun 1930-an terdapat dua konsep, yaitu pengendalian kualitas dan motivasi kerja dengan *Howthorne Studies*. Masa tersebut dikenal dengan era hubungan antar manusia (*human relation*). Pengendalian kualitas mulai ditekankan dan adanya peran strategik dalam operasi. Konsep pengendalian kualitas diperkenalkan oleh Walter Shewhart, H.F. Dodge, dan H.G. Romig dengan metode sampling dan tabel-tabel statistik untuk pengendalian kualitas. Sementara itu, Elton Mayo dan L.H.C. Tippett memperkenalkan pengambilan sampel kegiatan untuk melakukan analisis kerja. Tahun 1940-an diperkenalkan konsep *multidisciplinary team approach* dengan menggunakan metode simpleks dalam pemrograman linier oleh George B. Dantzig dan para peneliti operasi lainnya.

Tahun 1950-1960-an, merupakan masa perkembangan pesat manajemen operasi dan alat-alat yang digunakan dalam penelitian operasi, seperti simulasi, teori antrean, teori pengambilan keputusan, pemrograman matematika, dan teknik penjadwalan proyek, yaitu *PERT* dan *CPM*. Pada tahun 1950, W. Edward Deming memperkenalkan konsep manajemen yang harus memperbaiki lingkungan dan proses kerja untuk dapat meningkatkan kualitas. Selanjutnya, tahun 1970-an merupakan awal penggunaan komputer dalam berbagai kegiatan. Hal ini mendukung berbagai alat yang digunakan dalam kegiatan operasi seperti penjadwalan, pengendalian persediaan, peramalan bisnis, manajemen proyek, dan perencanaan kebutuhan material. Pada sekitar tahun 1970-an ini konsep kualitas dan produktivitas jasa atau pelayanan juga mulai dikenal dengan munculnya *Mc Donald's restaurants*. Mulailah era revolusi kualitas (*quality revolution era*).

Tahun 1980-an atau yang dikenal dengan fokus pada kualitas, muncul paradigma strategi pemanufakturan sebagai senjata untuk bersaing yang dilakukan oleh sekolah bisnis Harvard. Pada masa tersebut Taichi Ohno dari Jepang, W. Edward Deming, dan J.M Juran memperkenalkan *just in time (JIT)*, pengendalian kualitas menyeluruh (*TQC*), dan otomatisasi pabrik dengan berbagai alat seperti *kanban*, *poka-yokes*, *robot*, *Computer Aided Design (CAF)/Computer Aided Manufacturing (CAM)*, *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*, *Flexible Manufacturing System (FMS)*, *Electronic Data Interchange (EDI)*, dan sebagainya. Selain itu, Elyahu M, Goldratt memperkenalkan konsep *synchronous manufacturing* dengan *bottleneck analysis*, *optimized product technology (OPT)*, dan *theory of constraints*. Selanjutnya, di tahun 1990-an, konsep *total quality management (TQM)*, *baldrige quality award*, *ISO 9000*, *quality function development (QFD)*, *value and concurrent engineering*, dan *six sigma* mulai diperkenalkan. Hal ini diikuti oleh perombakan proses bisnis secara menyeluruh dengan mengadakan perombakan secara menyeluruh dan radikal terhadap proses bisnis yang ada. Pada masa tersebut juga mulai dikenal adanya *electronic enterprise*, *agile manufacturing*, *enterprise resource planning*, dan *learning organization*. Fokus kebiasaan dimulai sekitar tahun 2000-an yang banyak didengungkan konsep *e-commerce* yang menggunakan internet sebagai sarana kegiatan operasional. Pada masa tersebut sering didengungkan globalisasi dan manajemen rantai pasokan (*supply-chain management*).

Istilah manajemen operasi telah mengalami serangkaian proses perubahan, yang dimulai dengan manajemen pemanufakturan, manajemen produksi, dan terakhir ini menjadi manajemen operasi. Istilah manajemen pemanufakturan dimulai sekitar abad 18 dengan dikenalnya manfaat ekonomis dari spesialisasi tenaga kerja oleh Adam Smith. Istilah manajemen produksi dikenal di sekitar tahun 1930 hingga 1950 yang ditandai dengan pengembangan teknik untuk efisiensi ekonomis dalam kegiatan pemanufakturan. Sementara itu, istilah manajemen operasi mulai dikenal tahun 1970-an dengan bermunculannya perusahaan jasa. Manajemen operasi terus berkembang dan memberikan berbagai kemajuan dengan beberapa kontribusi dari disiplin ilmu lain seperti perancangan industrial, sains manajemen, dan sains informasi. Berbagai kontribusi tersebut mendukung individu dalam mengambil keputusan di bidang manajemen operasi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Petunjuk Jawaban Latihan



RANGKUMAN

1. Manajemen operasi berkaitan dengan pengelolaan semua proses individu seefektif mungkin. Dalam fungsi operasi, keputusan manajemen dapat dibagi ke dalam keputusan strategis (jangka panjang), keputusan taktik (jangka menengah), dan keputusan perencanaan dan pengendalian operasi (jangka pendek).
2. Operasi sering kali didefinisikan sebagai proses transformasi. Dalam manajemen operasi dilakukan proses transformasi yang mengubah *input* menjadi *output*. *Input* dapat meliputi bahan baku, pelanggan, atau produk yang berasal dari sistem lain. Proses transformasi dapat dikategorikan sebagai fisik (dalam perusahaan manufaktur), lokasi (seperti perusahaan transportasi), pertukaran (seperti pada usaha retail), penyimpanan (seperti penggudangan), fisiologis (seperti dalam perawatan kesehatan), dan informasional (seperti dalam perusahaan telekomunikasi).
3. Manajemen operasi telah mengalami perkembangan yang panjang dan sangat pesat. Proses perkembangan tersebut dimulai ketika masa Adam Smith dan F.W. Taylor dengan konsep manajemen ilmiah dan konsep *time-study*. Konsep manajemen operasi juga terkait dengan sumber daya manusia berdasarkan *Howthorne studies*. Beberapa konsep yang muncul selanjutnya bertujuan untuk efisiensi proses dan keefektifan dalam mencapai tujuan, seperti *PERT* dan *CPM*, *JIT*, *CAD/CAM*, *TQM*, *SPC*, *QFD*, *concurrent engineering*, *six sigma*, *ERP*, dan *supply-chain management*.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajemen operasi merupakan kegiatan
 - A. proses dalam perusahaan manufaktur
 - B. transformasi input menjadi output
 - C. mengubah bentuk
 - D. menjual produk dan jasa
 - E. membeli bahan baku

- 2) Mengapa manajemen operasi penting bagi perusahaan?
 - A. Karena 80% modal dan sumber daya perusahaan ada di bagian operasi.
 - B. Karena menjadi tulang punggung manajemen perusahaan, fungsi lain tidak.
 - C. Bidang operasional mahal dan rumit, namun penyumbang laba tertinggi.
 - D. Semua jawaban tersebut benar.
 - E. Hanya kegiatan operasi berkorelasi dengan biaya.

- 3) Konsep rantai nilai memfokuskan pada jenis proses pada rantai nilai tersebut. Ada dua jenis proses, yaitu
 - A. proses inti (*core process*) yang merupakan serangkaian kegiatan yang menyampaikan nilai pada pelanggan
 - B. proses pendukung (*support process*) yang memberikan sumber daya dan *input* yang penting ke dalam proses inti yang penting bagi pengelolaan kegiatan perusahaan atau organisasi
 - C. proses tambahan (*add process*) yang melengkapi kegiatan operasional
 - D. jawaban A dan B benar
 - E. jawaban A dan C benar

- 4) Tantangan apa sajakah yang dihadapi manajer operasi?
 - A. Fokus lokal atau nasional
 - B. Penyampaian dalam jumlah besar
 - C. Spesialisasi pekerjaan
 - D. Standarisasi produk
 - E. Jawaban A - D benar

- 5) Berikut adalah keputusan manajer operasi
- A. menyeleksi bahan baku, karyawan, pelanggan
 - B. desain *layout*, desain pemasaran, desain pengepakan
 - C. desain produk, manajemen rantai pasokan, manajemen kualitas
 - D. desain pekerjaan, desain mesin, desain pelanggan
 - E. manajemen rantai nilai, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan
- 6) Fungsi-fungsi yang terkait dengan manajemen operasi adalah
- A. pemasaran
 - B. pemasok
 - C. akuntansi dan keuangan
 - D. sumber daya manusia
 - E. semua fungsi A,B,C,D terkait secara langsung
- 7) Berikut adalah tokoh dalam sejarah manajemen operasi, *kecuali*
- A. Frank Gilbreth dan Lillian Gilbreth
 - B. Henry Ford, Henry L. Gant, dan Charles Sorensen
 - C. Elton Mayo dan McDonald
 - D. Walter Shewhart, H.F. Dodge, dan H.G. Romig
 - E. Elton Mayo dan L.H.C. Tippett
- 8) Beberapa konsep berikut dikembangkan oleh Taichi Ohno, W. Edward Deming, dan J.M Juran, *kecuali*
- A. *just in time (JIT)* dan pengendalian kualitas menyeluruh (*TQC*)
 - B. *kanban, poka-yokes, robot*
 - C. *Computer Aided Design (CAF)/Computer Aided Manufacturing (CAM)*
 - D. *Computer Integrated Manufacturing (CIM), Flexible Manufacturing System (FMS)*
 - E. *synchronous manufacturing*
- 9) Berikut adalah empat proses inti organisasi, *kecuali*
- A. hubungan dengan pelanggan
 - B. proses hubungan dengan pemasok
 - C. proses pemenuhan pesanan
 - D. proses desain produk atau layanan
 - E. proses pengembangan produk dan jasa baru

- 10) Sejarah manajemen operasi terbagi tiga, yaitu
- A. fokus pada pelayanan dan pelanggan
 - B. fokus pada produk dan jasa/layanan
 - C. fokus pada pimpinan dan karyawan
 - D. fokus pada biaya, kualitas, dan kebiasaan
 - E. fokus pada manajemen rantai pasokan dan tantangan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Manajemen Operasi Jasa

1. Pengertian Jasa

Jasa atau pelayanan (*services*) didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk, dan kegunaan psikologis (Haksever *et al.*, 2000). Jasa atau pelayanan juga merupakan kegiatan, proses, dan interaksi, serta merupakan perubahan dalam kondisi orang atau sesuatu dalam kepemilikan pelanggan (Edvardsson *et al.*, 2005). Jasa merupakan kegiatan, perbuatan, atau kinerja yang bersifat tidak nampak. Jasa juga merupakan struktur komprehensif, bukan tunggal, dan secara konsisten digunakan secara *unidimensional*. Perbedaan antara produk dan jasa juga merupakan sesuatu yang terus menjadi perdebatan. Oleh karena itu, pengertian jasa bersifat ambigu dan kadang-kadang menyesatkan. Edvardsson (1997) memandang jasa atau pelayanan sebagai bagian dari konsep yang luas suatu produk. Produk meliputi barang, jasa, perangkat lunak komputer, atau kombinasinya. Pelanggan terlibat sebagai pembantu produsen dalam proses produksi, sementara jasa atau pelayanan diciptakan di dalam dan selama proses produksi. Banyak definisi jasa atau pelayanan berfokus pada pelanggan dan pada kenyataannya, jasa atau pelayanan memang disediakan sebagai solusi bagi penyelesaian masalah pelanggan. Jasa atau pelayanan dilakukan dengan interaksi antara pelanggan dan karyawan penyedia jasa atau pelayanan tersebut.

Definisi Edvardsson *et al.* (2005) mengenai jasa berfokus pada penawaran kepada pelanggan, sehingga jasa atau pelayanan merupakan segala sesuatu pada level abstrak dan bisa dioperasionalisasikan dan diinterpretasikan dengan cara yang berbeda. Pelayanan pada level empiris mencakup berbagai perbedaan penawaran, organisasi, dan pelanggan. Definisi jasa atau pelayanan tergantung pada pendekatan atau cara pandang. Pendekatan pertama menekankan jasa sebagai kegiatan yang merupakan obyek pertukaran. Pendekatan kedua, yaitu pelayanan yang dijelaskan sebagai pandangan terhadap penciptaan nilai. Pandangan yang lebih luas menyatakan adanya peran pelanggan dan penekanan pada nilai penggunaan jasa, sehingga pelayanan merupakan kegiatan, proses, kinerja, interaksi, pengalaman, dan solusi terhadap berbagai permasalahan pelanggan. Menurut

Mersha dan Adlakha (1992), karakteristik unik jasa memberi kontribusi pada kekompleksan dalam menilai dan mengelola kualitas pelayanan

Kategorisasi jasa juga mencakup berbagai kegiatan yang berakar pada struktur sosial dan sistem produktif. Ammer dan Ammer mendefinisikan industri jasa sebagai industri yang menghasilkan pelayanan, bukan barang (Sampson & Froehle, 2006). Bisnis pelayanan merupakan nilai yang dipersepsikan dan ditawarkan kepada pembeli yang lebih ditentukan oleh pelayanan daripada produk. Jasa juga merupakan hasil dari keinginan pelanggan. Definisi yang disampaikan oleh akademisi memfokuskan pada karakteristik jasa, misalnya jasa merupakan barang yang tidak nampak dan dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi. Jasa biasanya tergolong padat karya (*labor-intensive*). Karmarkar dan Pitbladdo (1995) menjelaskan karakteristik jasa meliputi *output* pelayanan yang tidak nampak, kurangnya persediaan, kesulitan dalam *portabilitas*, kompleksnya pendefinisian dan pengukuran, dan sering kali ada dalam produksi bersama antara penyedia jasa dan pembeli jasa. Jasa juga merupakan perubahan dalam kondisi orang atau kepemilikan barang pada berbagai unit ekonomi. Ada tiga dimensi inti jasa atau pelayanan, yaitu kegiatan, interaksi (yang disebut sebagai pelayanan yang terpisah dari produk fisik), dan solusi terhadap permasalahan pelanggan. Pelanggan tidak selalu membeli barang atau jasa, tetapi selalu mendapat penawaran. Pelayanan yang ditawarkan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dalam perusahaan jasa, pelanggan merupakan input. Jasa atau pelayanan yang disediakan oleh penyedia jasa tidak dapat dilaksanakan tanpa kehadiran pelanggan sebagai input pelayanan tersebut. Kepemilikan jasa juga hanya dapat dirasakan oleh pelanggan. Selain itu, informasi sebagai input juga diperlukan dalam perusahaan jasa. Industri jasa juga dapat diukur sama dengan industri manufaktur, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, dan efisiensi (Johnston, 2005). Produktivitas tersebut meliputi produktivitas pelayanan, cara pengukuran produktivitas pelayanan, keterkaitan produktivitas pelayanan dengan kualitas pelayanan dan keuntungannya, serta bagaimana meningkatkan produktivitas dan memperbaiki kualitas. Kualitas pelayanan merupakan sinonim kepuasan pelanggan. Hal ini harus didukung dengan spesifikasi pelayanan, penentuan mekanisme untuk mengendalikan pelayanan yang mencakup perilaku karyawan dan pelanggan, dan bagaimana mengelola pelayanan agar sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan. Sementara itu, efisiensi merupakan pemetaan proses secara umum dan

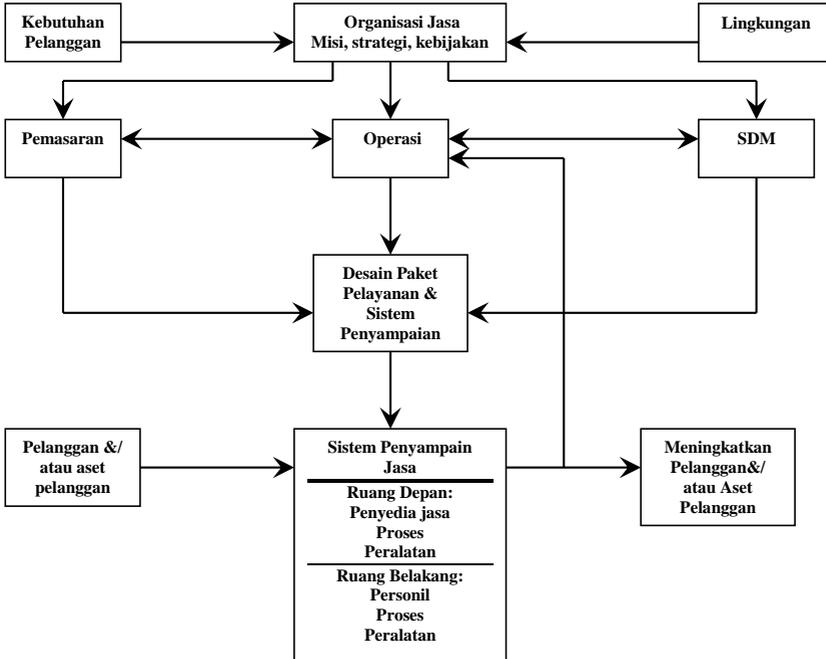
pendekatan yang digunakan agar organisasi jasa dapat memberikan pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini disebabkan kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan kemampuan penting suatu organisasi jasa untuk menanggapi secara efektif kebutuhan pelanggan (Silvestro, 2002).

Rathmell membuat kategorisasi jasa atas tipe pembeli, motif pembeli, praktek pembelian, tipe penjual, dan tingkat peraturan (Verma, 2000). Konsep paket produk pelayanan didasarkan pada ciri pelayanan yang nampak dan tidak nampak. (Verma, 2000) juga menyatakan bahwa pelayanan disebut sebagai kelompok humanistik primitif dan tidak efisien, sedangkan pemanufakturan sebagai kelompok teknokratik yang memandang jauh ke depan dan efisien. Dalam pandangan yang terintegrasi mengenai pelayanan atau jasa dinyatakan bahwa pengalaman dalam perusahaan manufaktur tidak relevan untuk pengelolaan operasi jasa atau pelayanan karena dua hal tersebut memang berbeda. Apabila akan digabungkan, banyak hal yang harus dipahami oleh manajemen operasi, seperti perilaku organisasional, konstruk pemasaran, dan berbagai teknik untuk menyelesaikan permasalahan operasi jasa. Chase (1981) menyatakan bahwa perbedaan antara perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa adalah pada kontak dengan pelanggan. Perusahaan manufaktur dikatakan efisien karena kontak dengan pelanggan rendah. Sementara itu, perusahaan jasa dinyatakan tidak efisien karena tingginya kontak dengan pelanggan.

Sampson dan Froehle (2006) menyatakan bahwa dengan proses pelayanan, pelanggan menyediakan input yang signifikan ke dalam proses produksi. Dengan proses pemanufakturan, sekelompok pelanggan bisa memberikan kontribusi ide ke dalam desain produk, namun pelanggan secara individual hanya berpartisipasi dalam memilih dan mengonsumsi output. Proses pelayanan berbeda dari proses yang bukan pelayanan hanya dalam hal keberadaan input pelanggan dan implikasinya. Oleh karena itu, pemahaman isu unik dalam mengelola pelayanan menghendaki pemahaman terhadap implikasi input pelanggan. Input pelanggan tersebut merupakan akar penyebab isu yang unik dan merupakan tantangan dalam manajemen jasa atau manajemen pelayanan.

Organisasi jasa merupakan suatu sistem yang menyediakan pelayanan bagi pelanggan. Organisasi jasa memiliki misi, strategi, kebijakan, dan terdiri dari beberapa sistem. Sistem operasi mendesain paket pelayanan dan sistem penyampaian yang terdiri dari pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Sistem pemasaran mengelola hubungan organisasi dengan

pelanggan, meliputi periklanan, penjualan, promosi, distribusi, dan riset pemasaran. Sistem pelayanan ini dipaparkan pada Gambar 1.3.



Sumber: Haksevet *et al.*, 2000

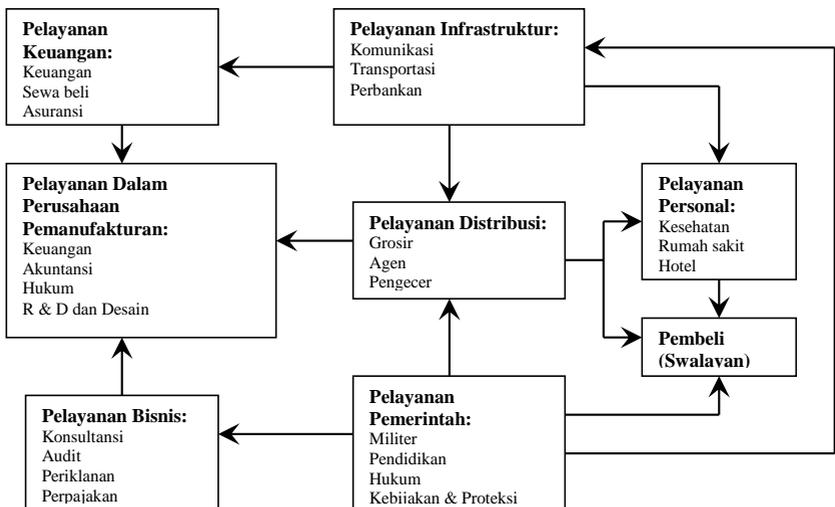
Gambar 1.3.
Sistem Pelayanan

Sistem pemasaran mengumpulkan data dan menyediakan informasi ke sistem operasi mengenai kebutuhan pelanggan beserta persyaratannya. Data dan informasi inilah yang merupakan input bagi proses. Desain jasa atau pelayanan juga memperhatikan misi, strategi, kompetensi, dan sumber daya organisasi. Input lain bagi desain jasa atau pelayanan juga mencakup faktor lingkungan seperti hukum, peraturan pemerintah, adat dan kebiasaan, serta norma-norma. Tujuan desain proses tersebut adalah menentukan keuntungan atau manfaat yang dapat dirasakan oleh pelanggan. Desain sistem penyampaian jasa atau pelayanan bertujuan menentukan di mana, kapan, dan bagaimana manfaat tersebut tersedia bagi pelanggan. Sistem penyampaian jasa berisi peralatan dan fasilitas fisik, proses, dan personil. Personil

pelayanan memainkan peran penting dalam penyampaian jasa keberhasilan organisasi. Pemilihan, pengangkatan, dan pelatihan penyedia pelayanan dilakukan oleh fungsi SDM. Desain paket pelayanan dan sistem pelayanan mempengaruhi sistem penyampaian jasa di ruang depan dan ruang belakang yang keduanya dipengaruhi oleh pelanggan dan/atau aset pelanggan.

Sistem penyampaian jasa atau pelayanan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu pelayanan di ruang depan (*front room*) dan pelayanan di baris atau bagian belakang (*back room*). Pelayanan baris depan yang dikenal sebagai tahap depan (*front stage*) merupakan bagian dari sistem penyampaian yang nampak dan berhadapan langsung dengan pelanggan. Pada baris depan ini pelanggan langsung berinteraksi dengan penyedia jasa dan berhubungan dengan fasilitas dan proses. Sementara pada baris belakang atau belakang layar (*backstage*) tidak nampak di depan pelanggan, namun berisi personil, fasilitas, peralatan, dan proses yang mendukung personil dan proses di baris depan.

Pelayanan atau jasa juga merupakan inti kegiatan ekonomi masyarakat. Hal ini dipaparkan pada Gambar 1.4.



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.4.
Peran Jasa dalam Perekonomian

Pelayanan infrastruktur seperti transportasi dan komunikasi merupakan hubungan yang penting di antara semua sektor ekonomi, termasuk pelanggan. Dalam perekonomian yang kompleks, baik pelayanan infrastruktur maupun distribusi merupakan perantara dan membuat industrialisasi perekonomian. Periklanan, konsultan, dan sektor jasa lainnya juga merupakan pendukung sektor manufaktur. Selain itu, pelayanan keuangan juga mempermudah dalam transfer dana. Pelayanan pemerintah juga memainkan peran penting untuk menjaga kestabilan lingkungan untuk memperlancar investasi dan pertumbuhan ekonomi. Pelayanan atau jasa lain seperti pendidikan, pelayanan kesehatan, jalan raya, air minum, dan keamanan umum juga penting agar perekonomian tetap baik dan masyarakat makmur. Pelayanan atau jasa bukan hanya merupakan bagian kegiatan, namun menjadi bagian dari masyarakat. Pelayanan merupakan inti berfungsinya perekonomian dan kesehatan ekonomi. Pelayanan juga tidak hanya membantu kegiatan menghasilkan produk di sektor manufaktur, tetapi merupakan kekuatan penting perubahan perekonomian global.

Dimensi Pengalaman Pelayanan

1. **Membantu Penciptaan Nilai:**
Pelanggan adalah ko-produsen dalam mengekstraksi nilai hubungan. Pelanggan merupakan input dalam proses pelayanan.
2. **Hubungan:**
Hubungan dengan pelanggan merupakan kepentingan tertinggi karena mereka merupakan sumber inovasi dan diferensiasi. Hubungan jangka panjang membantu kemampuan menyesuaikan pelayanan atau jasa yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. **Kemampuan Pelayanan**
Menyediakan kapasitas pelayanan dengan menyesuaikan fluktuasi permintaan dan meningkatkan kualitas pelayanan.
Kualitas pelayanan diukur terutama dari perspektif pelanggan

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

2. Perbedaan dan Kemiripan Barang dan Jasa

Sektor pelayanan atau jasa didefinisikan secara berbeda oleh orang yang berbeda (subyektif). Jasa atau pelayanan merupakan kegiatan ekonomi yang menghasilkan produk yang tidak nampak, seperti pendidikan, hiburan, tempat, transportasi, asuransi, pemerintahan, perawatan dan pemeliharaan,

dan berbagai pekerjaan profesional lainnya. Pelayanan atau jasa dilakukan dengan interaksi antara pelanggan dengan pemberi jasa atau pihak yang melayani. Perbedaan antara produk dan jasa atau pelayanan sulit disusun, karena pembelian produk pasti terkait dengan pelayanan, dan pembelian jasa atau pelayanan pasti terkait dengan produk, seperti restoran (Fritzsims & Fritzsims, 2008). Heizer dan Render (2008) membedakan produk dan jasa seperti pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.
Perbedaan antara Produk dan Jasa

Barang	Jasa/Pelayanan
Bersifat nampak atau berwujud (<i>tangible</i>)	Bersifat tidak nampak/tidak berwujud (<i>intangible</i>)
Produksi dan konsumsi dilakukan secara terpisah	Produksi dan konsumsi dilakukan secara simultan
Produk bersifat umum	Jasa bersifat khusus atau sesuai permintaan pelanggan
Interaksi dengan pelanggan rendah	Interaksi dengan pelanggan tinggi
Definisi barang atau produk konsisten	Definisi jasa tidak konsisten
Produk berdasarkan pada keahlian/keterampilan	Jasa berdasar pengetahuan
Produk dapat dijual kembali	Jasa tidak dapat dijual kembali
Produk dapat disimpan	Jasa tidak dapat disimpan
Beberapa aspek kualitas produk dapat diukur	Beberapa kualitas jasa atau pelayanan sulit diukur
Fungsi penjualan atau pemasaran terpisah dengan fungsi produksi	Fungsi penjualan atau pemasaran merupakan bagian dari fungsi pelayanan
Produk ditransportasikan	Pelayanan tidak ditransportasikan, tetapi disampaikan atau disediakan
Lokasi fasilitas memperhatikan biaya	Lokasi fasilitas pelayanan memperhatikan kontak dengan pelanggan
Produk dapat dibuat dengan otomatisasi	Jasa sulit dibuat dengan otomatisasi
Pengendalian kualitas dapat dilakukan sebelum, setelah, dan selama proses produksi	Pengendalian kualitas hanya dilakukan selama proses pelayanan

Sumber: Heizer & Render, 2008

Dalam perusahaan manufaktur, terdapat pelayanan inti dan pelayanan tambahan. Pelanggan pada pelayanan inti menginginkan pelayanan yang benar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini disebut sebagai sasaran kinerja klasik dalam fungsi operasi, yaitu kualitas, fleksibilitas, kecepatan, dan harga. Sementara itu, pelayanan tambahan adalah kemudahan pelanggan eksternal dalam mendapatkan pelayanan. Pelayanan ini meliputi informasi, penyelesaian masalah, dukungan penjualan, dan dukungan lapangan (Chase *et al.*, 2006). Haksever *et al.*, (2000) menyatakan bahwa pelayanan atau jasa didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan kegunaan waktu, tempat, bentuk, atau psikologis. Pelayanan atau jasa merupakan tindakan atau kinerja yang tidak nampak. Gaspersz (1997) menyatakan beberapa karakteristik unik dari suatu industri jasa/pelayanan yang sekaligus membedakannya dari barang, antara lain:

Pelayanan merupakan *output* tak berbentuk (*intangible output*)

Pelayanan merupakan *output* variabel, tidak standar

Pelayanan tidak dapat disimpan dalam persediaan, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi

Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan

Pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan

Pelanggan sekaligus merupakan *input* bagi proses pelayanan yang diterimanya

Keterampilan personal “diserahkan” atau “diberikan” secara langsung kepada pelanggan

Pelayanan tidak dapat diproduksi secara massal

Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan

Perusahaan jasa pada umumnya bersifat padat karya

Fasilitas pelayanan berada dekat lokasi pelanggan

Pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subjektif

Pengendalian kualitas terutama dibatasi pada pengendalian proses

Pilihan penetapan harga lebih rumit

Dari pandangan operasi, berbagai kontribusi seperti konsep, alat, dan teknik yang mendukung tugas kunci dalam mengelola organisasi seperti desain, penyampaian, dan pengendalian, juga digunakan dalam organisasi jasa. Beberapa pengelolaan dalam manufaktur yang digunakan dalam organisasi jasa misalnya pengelolaan kapasitas dalam organisasi jasa, pengelolaan dan pengendalian kualitas jasa atau pelayanan, desain sistem pelayanan, pilihan dan aplikasi teknologi dalam pelayanan, desain pekerjaan, penjadwalan penyampaian jasa atau pelayanan, pengendalian persediaan

yang merupakan antrean (Johnston, 1994). Manajemen operasi juga diperlukan dalam pengelolaan organisasi jasa. Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan secara konsisten dan berkualitas, penyedia jasa harus menunjukkan nilai-nilai atau budaya yang berfokus pada pelanggan dan pada pelanggan (Siehl, 1992).

Ada dua karakteristik utama yang menjadi faktor kunci adalah ciri output yang tidak nampak dan peran kontak dengan pelanggan dalam proses penyampaian pelayanan. Ciri yang tidak nampak membawa implikasi pada kualitas yang tidak melekat pada pelayanan yang ditentukan oleh pelanggan. Implikasi lain adalah penyedia jasa yang penting dalam menciptakan proses pelayanan. Hal inilah yang menyebabkan kompetensi, kesopanan, kemampuan bereaksi, kemampuan berkomunikasi, dan pemahaman penyedia jasa merupakan hal yang penting dalam proses pelayanan yang bersifat tidak nampak tersebut. Kontak dengan pelanggan juga membawa implikasi penting, yaitu kastemisasi dan tidak dapat disimpan. Baik ciri yang tidak nampak maupun kontak atau hubungan dengan pelanggan menyebabkan perlunya (1) sistem pengukuran yang formal untuk memonitor proses penyampaian pelayanan yang sulit diterapkan; (2) membutuhkan fleksibilitas; dan (3) antara karyawan dan pelanggan saling berbagi peran (Siehl, 1992). Hal inilah yang mendorong budaya pelayanan yang menuntut beberapa hal, yaitu:

- a. Menyediakan penyampaian jasa berkualitas, produk pendukung yang berkualitas, pelayanan purna jual yang berkualitas, dan personil pelayanan yang berkualitas.
- b. Pelanggan adalah benar, input adalah hal yang penting.
- c. Penyedia jasa bertanggung jawab untuk penyampaian kualitas.

Karyawan perusahaan pelayanan memahami bahwa kualitas pelayanan merupakan kunci keunggulan bersaing. Perusahaan pelayanan dan karyawannya harus mengelola semua fakta bahwa pelanggan mengevaluasi apakah pelayanan yang diberikan tersebut memuaskan. Perusahaan jasa juga harus mengelola pelanggan sebagai keluarga atau karyawan perusahaan dan sebaliknya, karyawan juga diperlakukan sebagai pelanggan yang harus dipuaskan. Oleh karena itu, tantangan organisasi atau perusahaan jasa adalah meningkatkan kualitas pelayanan, menggunakan permintaan pelanggan sebagai cara mengadakan *benchmarking* dalam kualitas pelayanan, karyawan yang melayani pelanggan secara langsung harus diberi kepercayaan dalam

memberikan pelayanan yang konsisten dan berkualitas, sekaligus mendapatkan pelayanan dari perusahaan jasa sebagai pelanggan.

Organisasi atau perusahaan jasa adalah dua atau lebih orang yang terikat dalam usaha menyediakan pelayanan kepada pelanggan (Wright & Race, 2004). Organisasi jasa berinteraksi dengan pelanggan dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Penyediaan jasa tergantung pelanggan. Tanpa adanya pelanggan, tidak ada interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa. Intensitas interaksi antara pelanggan dan personil organisasi jasa tergantung dari jasa yang ditawarkan. Konsultan kesehatan misalnya, mempunyai intensitas interaksi yang lebih tinggi dibandingkan dengan jasa reparasi atau bengkel.

Menurut Gummesson (1994), ada tiga paradigma manajemen yang dapat diidentifikasi, yaitu paradigma manufaktur, paradigma birokratik-legal, dan paradigma pelayanan. Paradigma manufaktur memfokuskan pada orientasi teknologi dan penelitian-pengembangan, perancangan, pemanufakturan masa, pemasaran masa, operasi dengan skala besar, otomatisasi, serta komputer dan spesialisasi. Produktivitas memainkan peran utama dan konsekuensinya, terdapat orientasi ke arah biaya dan penggunaan modal. Dalam paradigma ini, kualitas berhubungan dengan standar dan spesifikasi teknik. Paradigma birokratik-legal ditemukan tidak hanya di sektor publik namun juga di sektor jasa. Regulasi dan ritual sering kali lebih penting daripada hasil. Dimensi kualitas dalam paradigma ini adalah hukum dan kesamaan perlakuan. Paradigma ini berhubungan dengan monopoli. Perubahan dalam paradigma ini rendah dan fenomena sejarah, ketidakcukupan hukum, aturan dan praktek yang usang seperti disfungsi struktur organisasi bisa mengendalikan kegiatan-kegiatan tersebut. Sedangkan paradigma pelayanan, terutama dalam bidang pemasaran juga didukung oleh manajemen kualitas yang modern. Pelanggan merupakan teman dan penciptaan nilai merupakan keseimbangan antara input karyawan dan teknologi, antara biaya dan pendapatan, dan antara kualitas yang dipersepsikan pelanggan dan produktivitas. Pemikiran proses merupakan inti dari penyampaian jasa atau pelayanan. Ketiga paradigma tersebut menekankan aspek-aspek yang berbeda dalam manajemen. Kedisiplinan, ketertiban, dan standarisasi dalam paradigma pemanufakturan dapat digunakan sebagian dalam operasi jasa seperti perlakuan yang sama terhadap pelanggan dalam paradigma birokratik legal.

Terdapat isu-isu dalam manajemen pelayanan, yaitu desain jasa, pembelian jasa, internasionalisasi jasa, serta kualitas, produktivitas, dan profitabilitas jasa. Desain jasa mencakup kegiatan untuk menjelaskan dan

mendetailkan jasa atau pelayanan, sistem pelayanan, dan proses penyampaian jasa. Hal ini merupakan bagian dari konsep yang luas mengenai pengembangan jasa atau pelayanan. Kekurangan dalam desain jasa akan menyebabkan permasalahan yang berlanjut dengan penyampaian jasa atau pelayanan. Kualitas, produktivitas, dan profitabilitas jasa merupakan tiga hal yang saling terkait. Kualitas pelayanan harus dipandang berhubungan dengan produktivitas dan profitabilitas. Secara keseluruhan, interaksi antara produktivitas, kualitas, dan profitabilitas tidak ditujukan sebagai isu utama. Produktivitas jasa menggambarkan yang tidak baik dan ketidakpastian. Produktivitas jasa atau pelayanan merupakan pelayanan internal dan pelayanan eksternal, sehingga bila tidak dikembangkan, makin lama akan makin menurun. Kualitas, produktivitas, dan konsekuensinya yaitu profitabilitas merupakan bagian dari kerja sama antara penyedia jasa dan pelanggan. Pengukuran produktivitas tradisional merupakan hanya menunjukkan pada penyedia jasa internal.

3. Karakteristik Jasa

Beberapa peneliti menyusun karakteristik jasa yang unik dan berbeda dari karakteristik produk. Sampson dan Froehle (2006) mengarakteristikkan jasa ke dalam lima karakter, yaitu heterogenitas atau keragaman, keserempakan atau simultan atau tidak terpisahkan, cepat rusak, sulit dipahami atau tidak nampak, dan adanya partisipasi pelanggan. Penyusunan karakteristik yang hampir sama dilakukan oleh Nie dan Kellogg (1999), yang meliputi pengaruh pelanggan, ketidaknampakan, ketidakterpisahan antara produksi dan konsumsi, heterogenitas, kemudahan usang, dan tingginya intensitas karyawan. Kontak dengan pelanggan, pertemuan dengan pelanggan, partisipasi pelanggan, dan keterlibatan pelanggan juga merupakan tahapan yang digunakan dalam merefleksikan pengaruh pelanggan dalam operasi jasa atau dalam pelayanan.

Ketidaknampakan (*intangibility*) menyangkut kesulitan disentuh, dilihat, dan dirasakan seperti dalam perusahaan manufaktur, serta tidak dapat dicicipi sebelum jasa tersebut dibeli. Jasa atau pelayanan merupakan kegiatan, bukan obyek fisik. Jasa memang tidak dapat disentuh atau dipegang baik secara fisik maupun secara mental. Ketidakterpisahan (*inseparability*) yang dimaksud adalah kesulitan dalam membedakan mana saat produksi jasa dan manakah saat mengonsumsi jasa, karena keduanya berjalan secara simultan. Pelayanan merupakan bagian dari kemandirian pelanggan dan lebih

merupakan permasalahan daripada kesempatan dalam organisasi jasa. Kesimultanan produksi dan konsumsi merupakan perbedaan karakteristik pelayanan yang tidak dapat dipisahkan dari implikasi manajerial yang penting. Ketidakterpisahan merupakan karakteristik pada *co-production*, *co-creation*, dan kenyataan bahwa ciri dinamis jasa adalah kegiatan, perbuatan, kinerja, dan pengalaman yang menghendaki produksi dan konsumsi secara simultan.

Selanjutnya, keragaman (*heterogeneity*) menyangkut dua hal, yaitu pelayanan sangat dipengaruhi oleh permintaan pelanggan dan pelayanan melibatkan individu penyedia jasa dan pelanggan dengan keragaman alami yang tercipta. Keragaman memerlukan interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa dan tidak ada standarisasi atau disebut kastemisasi jasa. Ada dua cara memandang keragaman, yaitu penyedia dan proses jasa pelayanan yang cenderung heterogen dan produksi dalam perusahaan tertentu yang cenderung heterogen terkait dengan variasi yang dipengaruhi karyawan penyedia jasa dan variasi di antara pelanggan dalam kebutuhan dan harapannya. Sementara itu, kemudahan usang atau tidak tahan lama (*perishability*) diartikan sebagai kesulitan penundaan terhadap pelayanan yang diperlukan. Adanya penundaan akan berakibat pada hilangnya pelanggan. Keterkaitan jasa atau pelayanan dengan masalah manajerial adalah bagaimana agar pelayanan relevan dengan perusahaan manufaktur. Pelayanan tersebut menyebabkan permasalahan kapasitas dan pemahaman terhadap karakteristik dan interdependensi tugas. Yang terakhir, intensitas karyawan yang tinggi sangat diperlukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Keahlian karyawan akan berpengaruh pada pelayanan yang diterima pelanggan. Karakteristik ketidaknampakan dan kemudahan usang merupakan hasil pembentukan paradigma, yaitu pendefinisian pelayanan dalam hubungannya dengan barang atau produk fisik dan bagaimana produk tersebut harus diproduksi dan dipasarkan.

Dimensi loyalitas pelanggan:

1. Ketersediaan
Bagaimana pelayanan dapat diterima, misal pelayanan 24 jam dari bank di mesin ATM.
2. Menyenangkan
Lokasi pelayanan mempengaruhi perasaan menyenangkan pelanggan, misal rumah makan cepat saji, jasa pencucian pakaian, pompa bensin adalah pelayanan yang harus memilih lokasi di tengah kota yang padat penduduknya.
3. Dapat diandalkan/dipertanggungjawabkan
Seberapa besarkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan kita? Ketepatan waktu dalam penerbangan mutlak diperlukan, keluhan pelayanan di bengkel kendaraan bermotor adalah kegagalan dalam menyelesaikan masalah.
4. Personalisasi
Apakah pelanggan diperlakukan sebagai manusia? Tingkat kastemisasi sangat dimungkinkan dalam penyediaan layanan.
5. Harga
Membandingkan harga pelayanan tidak efektif seperti dalam produk karena sulit membandingkan pelayanan secara obyektif. Yang mudah dilakukan adalah membandingkan biaya penyampaian pelayanan rutin. Dalam pelayanan profesional, persaingan harga adalah kontraproduktif karena harga dipandang sebagai pengganti kualitas.
6. Kualitas
Kualitas pelayanan merupakan fungsi dari hubungan antara harapan pelanggan terhadap pelayanan yang akan diterimanya dan pelayanan yang dirasakan selama dan setelah mendapatkan pelayanan. Kualitas pelayanan dinimal dari proses penyampaian laporan dan hasil pelayanan.
7. Reputasi
Pemilihan pelayanan oleh pelanggan didasarkan pada reputasi pemberi jasa/layanan. Pelanggan akan mencari informasi pada orang yang telah mendapatkan pelayanan yang sama dengan apa yang mereka cari. Word-of-mouth merupakan cara periklanan yang paling efektif.
8. Keamanan
Kesehatan dan keamanan merupakan pertimbangan utama pelanggan dalam pemilihan pemberi jasa atau layanan, terutama bidang kesehatan dan transportasi.
9. Kecepatan
Berapa lama harus menunggu dilayani terutama layanan pemadam kebakaran, perlindungan keamanan dari polisi, dan kesehatan. Dalam pelayanan, ada pilihan antara pelayanan profesional dan pelayanan yang hemat.

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

a. *Partisipasi Pelanggan dalam Proses Pelayanan*

Keberadaan pelanggan sebagai partisipan dalam proses pelayanan membutuhkan perhatian dalam desain fasilitas yang berbeda dari perusahaan manufaktur. Bagi pelanggan, pelayanan menghendaki adanya fasilitas ruang tamu (*front office*), dan kualitas pelayanan meningkat apabila fasilitas pelayanan didesain sesuai dengan keinginan atau harapan pelanggan. Perhatian pada dekorasi interior, meja dan kursi, tata letak, kegaduhan, dan warna dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap pelayanan yang diterimanya. Namun ada kalanya, pelayanan juga perlu memperhatikan ruang belakang (*back office*) seperti bengkel untuk perawatan atau perbaikan mobil. Mereka bisa membuka ruang belakang tersebut untuk pelanggan, sehingga pelanggan dapat melihat proses yang dilakukan. Keterbukaan berdampak pada meningkatnya kepercayaan pelanggan terhadap bengkel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan pelanggan secara aktif sebagai bagian dari proses pelayanan mutlak diperlukan. Oleh karena itu, pihak pemberi jasa atau pelayanan juga mengharapkan pelanggan mau menunjukkan pengetahuan, pengalaman, motivasi, dan kejujuran pelanggan terhadap sistem pelayanan yang dapat meningkatkan kinerja pemberi jasa tersebut. Popularitas pasar swalayan dan toko diskon misalnya, diprediksi berdasarkan keterlibatan aktif pelanggan dalam proses *retailing*. Contoh lain adalah keakuratan laporan medis dari pasien, juga berpengaruh pada kualitas diagnosis dan pemberian obat dari dokter. Pendidikan siswa juga sedikit banyak ditentukan oleh usaha dan kontribusi yang dilakukan siswa yang bersangkutan.

Strategi yang terbaik digambarkan oleh rumah makan cepat saji yang secara signifikan terlihat dengan beberapa jenis pelayanan dan karyawan yang berpenampilan bersih. Pelanggan tidak hanya puas dengan penyediaan makanan dalam waktu yang cepat, tetapi juga menginginkan meja yang bersih setelah digunakan untuk makan tamu sebelumnya atau setelah mereka pergunkan, dan harga makanan yang juga terjangkau. Pelanggan juga mengharapkan adanya keuntungan tambahan yang diperolehnya ketika makan di restoran tersebut. Pelanggan juga ingin pelayan siap di tempat manakala mereka membutuhkan untuk memesan makanan atau minuman tambahan atau sekedar menanyakan menu. Untuk pelayanan via telepon, pelanggan ingin agar respons mengangkat gagang telepon cepat dan pemberi jasa siap menjawab semua pertanyaan pelanggan.

b. Keserempakan

Pelayanan diciptakan dan dikonsumsi secara serempak atau simultan dan tidak dapat disimpan sebagai ciri penting dalam pengelolaan jasa atau pelayanan. Pelayanan juga tidak dapat disimpan untuk menghadapi lonjakan permintaan. Fasilitas manufaktur dapat dioperasikan pada tingkat yang konstan dan merupakan suatu sistem tertutup dengan persediaan sebagai sistem produksi untuk memenuhi permintaan pelanggan. Pelayanan merupakan sistem terbuka dengan permintaan yang bervariasi yang di sebar dalam sistem. Persediaan merupakan pendukung pada satu tahapan dalam proses manufaktur, sedangkan dalam pelayanan didukung oleh antrean pelanggan. Isu utama dalam perusahaan manufaktur adalah persediaan yang selalu diusahakan untuk diminimalisir, sedangkan dalam pelayanan, selalu diusahakan menekan antrean atau waktu tunggu pelanggan. Permasalahan dalam memilih kapasitas pelayanan, penggunaan fasilitas, dan penggunaan waktu menganggur harus diseimbangkan dengan waktu antre pelanggan. Kegiatan produksi dan konsumsi yang dilakukan secara simultan dalam pelayanan juga mengurangi berbagai usaha pengendalian kualitas.

c. Cepat Rusak

Jasa atau pelayanan merupakan komoditi yang cepat rusak. Dalam banyak hal, kesempatan yang seharusnya diperoleh dapat hilang, seperti bangku penerbangan yang kosong, kamar hotel atau rumah sakit yang tidak digunakan, atau pasien sebuah klinik gigi yang tidak ada pasiennya. Pelayanan tidak dapat disimpan, sehingga banyak kerugian yang dirasakan bila tidak ada pelanggan yang datang. Penggunaan kapasitas pelayanan yang penuh merupakan harapan dan tantangan manajemen karena permintaan pelanggan menunjukkan tidak adanya kapasitas menganggur. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi kondisi tersebut, yaitu:

- 1) Memperhalus fluktuasi permintaan, dengan cara:
 - Menggunakan reservasi atau membuat janji
 - Menggunakan insentif harga
 - Demarketing* pada saat permintaan puncak
- 2) Menyesuaikan dengan kapasitas pelayanan, dengan cara:
 - Menggunakan karyawan paruh waktu untuk membantu pada saat permintaan puncak
 - Penjadwalan regu kerja ke dalam berbagai kelompok sesuai permintaan
 - Peningkatan kemampuan swalayan pelanggan
- 3) Membolehkan pelanggan untuk menunggu

d. *Intangibilitas*

Pelayanan merupakan ide dan konsep, sedangkan produk merupakan sesuatu yang nampak. Hal ini membawa konsekuensi pada kesulitan pelayanan untuk dipatenkan. Untuk mengamankan konsep pelayanan, perusahaan akan memperluas secara cepat dan memberikan pelayanan yang 'berbeda' dari pesaingnya. Waralaba (*franchising*) merupakan suatu cara mengamankan pasar dengan membangun merek (*brand name*).

Kesulitan untuk dikenali atau *intangibilitas* ini membuat masalah bagi pelanggan. Ketika membeli produk, pelanggan dapat melihat, merasa, dan menilai produk tersebut sebelum dibeli. Untuk pelayanan, pelanggan harus bersandar pada reputasi perusahaan. Untuk industri jasa atau pelayanan, pemerintah sering kali melakukan intervensi untuk menjamin kinerja pelayanan dengan menggunakan aturan, lisensi, dan pendaftaran, sehingga pemerintah dapat meyakinkan pelanggan bahwa pelatihan dan pengujian kinerja penyedia jasa dapat memenuhi standar profesional. Hal ini dapat dijumpai pada profesi dokter dengan izin praktek, insinyur profesional, dan perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk melindungi pelanggan.

e. *Keragaman atau Heterogenitas*

Kombinasi ciri pelayanan yang sulit dipahami dan pelanggan sebagai partisipan dalam sistem penyampaian pelayanan menghasilkan variasi pelayanan antarpelanggan. Interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan dapat menciptakan berbagai kemungkinan bentuk pelayanan yang memuaskan pelanggan, karena pelayanan lebih berorientasi pada pelanggan, bukan barang. Keterbatasan dalam kontak antara pelanggan dengan industri jasa atau pelayanan akan mengurangi tingkat intensivitas karyawan melalui pengenalan akan teknologi swalayan. Walaupun pengenalan otomatisasi akan mengurangi tugas-tugas rutin karyawan, perhatian pelanggan dalam masalah ini tetap diperlukan. Perhatian pelanggan tersebut diperlukan dalam menciptakan keragaman pelayanan yang disediakan. Penetapan standar pelayanan dan pemberian pelatihan bagi karyawan merupakan kunci untuk menjamin konsistensi dalam pelayanan yang diberikan. Hal ini berpengaruh dalam memonitor output setiap karyawan. Dalam hal ini, pelanggan berperan dalam pengendalian kualitas melalui umpan baliknya. Oleh karena itu, hubungan langsung antara pelanggan dengan karyawan pemberi jasa berdampak pada jasa yang diberikan.

Sementara itu, Chase dan Erikson (1988) mengarakteristikan jasa ke dalam sembilan karakteristik, baik yang terkait dengan pemasaran, operasi, maupun organisasi. Kesembilan karakteristik tersebut adalah:

- 1) Pelayanan didefinisikan sebagai satu paket. Paket pelayanan yang dimaksud adalah keputusan jasa atau pelayanan mencakup *staffing*, hubungan dengan pelanggan, kualitas barang pendukung, dan lamanya menunggu untuk dilayani.
- 2) Ketidakterlihatan. Jasa sebenarnya juga merupakan produk yang nampak, tetapi juga merupakan suatu proses yang tidak nampak.
- 3) Keserempakan produksi dan konsumsi. Tahap menghasilkan pelayanan dengan tahap konsumsi pelayanan tidak terpisahkan.
- 4) Keterlibatan pelanggan dalam proses produksi. Pelanggan terlibat baik dalam penentuan jasa atau pelayanan yang dibutuhkan maupun waktu pemberian pelayanan.
- 5) *Output* tidak dapat disimpan. Jasa atau pelayanan harus langsung dinikmati ketika dibutuhkan oleh pelanggan, tidak dapat ditunda, dan tidak dapat disimpan.
- 6) Merupakan sistem terbuka. Sistem pelayanan terbuka terhadap lingkungan dan dapat diterima pelanggan.
- 7) Heterogenitas *output*. Sifatnya yang tidak nampak dan melibatkan pelanggan membuat *output* pelayanan sangat beragam
- 8) Ketergantungan lokasi/fasilitas. Keterlibatan pelanggan dalam proses pelayanan, lokasi dan desain fasilitas pelayanan yang masuk ke dalam paket pelayanan.
- 9) Ketergantungan pemberi pelayanan. Pemberi pelayanan atau jasa merupakan bagian yang menyatu dengan desain dan spesifikasi pelayanan yang diberikan.

Siapakah Pelanggan Itu?

- Pelanggan adalah orang yang terpenting di kantor ini..... secara personal atau melalui surat.
- Pelanggan tidak tergantung pada kita ... kita yang tergantung padanya
- Pelanggan bukan pengganggu kerja kita mereka adalah tujuan kerja kita. Mereka memberi kesempatan kepada kita untuk bekerja
- Pelanggan bukan orang yang diajak beradu argumen. Tidak seorang pun menang berargumentasi dengan pelanggan.
- Pelanggan adalah orang yang membawakan pada kita keinginannya. Itulah pekerjaan yang harus ditangani sehingga menguntungkan mereka dan kita.

Haksever *et al.*, 2000

4. Klasifikasi Jasa

Menurut Silvestro *et al.* (1992), proses operasional dapat dikarakteristik ke dalam beberapa tipe, yaitu bidang produk, ukuran pemesanan pelanggan, tingkat perubahan produk yang dimungkinkan, kemampuan operasi menangani perkembangan baru, orientasi dalam inovasi, kriteria kinerja, ciri teknologi pemrosesan, banyaknya dan biaya penyusunan, dan pengendalian kualitas. Berdasarkan karakteristik tersebut, kegiatan operasional dikelompokkan dalam dua dimensi yang ekstrem, yaitu pemrosesan secara terus-menerus berdasarkan bahan baku di satu sisi dan kegiatan proyek dengan skala besar, melibatkan kegiatan yang sangat kompleks, hanya satu unit yang sangat tergantung permintaan pelanggan di sisi yang lain. Di antara kedua ekstrem tersebut terdapat proses yang disebut dengan *jobbing*, *batch*, dan *line processing*. Sesser *et al.* (1992) menganalogikan proses tersebut dalam kegiatan operasional perusahaan jasa, yaitu:

Kegiatan *project*, misalnya konsultan manajemen, perjamuan makan

Kegiatan *jobbing*, misalnya program pengembangan komputer, desain dan pemasangan sistem komputer

Kegiatan *batch*, misalnya kantor komputer

Kegiatan *line*, misalnya penyiapan makanan di *fast food restaurant*

Kegiatan *continuous process*, tidak digunakan dalam operasi jasa

Selanjutnya, karakteristik pembagian dimensi perusahaan jasa disesuaikan dengan kondisi perusahaan jasa yang tentu saja berbeda dari perusahaan manufaktur, ke dalam enam dimensi, yaitu (1) fokus pada

peralatan atau orang; (2) lamanya hubungan atau kontak dengan pelanggan; (3) kastemisasi atau pengaruh pelanggan dalam menentukan jasa yang dimintanya; (4) hubungan atau kontak dengan pelanggan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan; (5) sumber nilai tambah, yaitu baris depan atau baris belakang; dan (6) fokus produk atau proses. Perusahaan jasa yang berfokus pada peralatan menggunakan peralatan sebagai elemen inti dalam penyampaian jasa atau pelayanan, misalnya perusahaan penerbangan. Sedangkan perusahaan jasa yang berfokus pada orang, memfokuskan pada staf yang melayani pelanggan sebagai elemen inti dalam penyampaian jasa atau pelayanan, misalnya konsultan manajemen. Chen *et al.* (1994) mengelompokkan jasa berdasarkan hubungannya dengan pelanggan, yaitu jasa murni (*pure service*), jasa campuran (*mixed service*), dan jasa pemanufakturasi yang diandaikan (*quasi-manufacturing service*). Pada jasa murni, pelanggan harus menunjukkan produksi jasa, misalnya rumah perawatan dan rumah makan cepat saji. Sedangkan dalam jasa campuran terdapat tatap muka dengan pelanggan dan kontak di *back office*, misalnya penerbangan komersial. Sementara itu, pada jasa pemanufakturasi yang diandaikan (pura-pura), tidak ada tatap muka langsung dengan pelanggan, seperti kartu kredit.

Jasa juga dikelompokkan dengan kontak pelanggan yang tinggi atau lama dan kontak pelanggan yang rendah. Kontak pelanggan yang tinggi juga mempengaruhi kastemisasi jasa yang diberikan dan tidak adanya standar jasa tersebut, misalnya konsultan manajemen. Pelayanan dengan kastemisasi tinggi merupakan proses pelayanan yang dapat diadaptasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan secara individu. Sementara itu, hubungan dengan pelanggan yang rendah, kastemisasi rendah, dan jasa yang diberikan menjadi seragam atau standar, serta terdapat rutinitas dalam proses pemberian pelayanan atau jasa, misalnya kantor pos. Pelayanan yang berorientasi pada pelayanan baris depan lebih menekankan pada pelayanan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, seperti jasa konsultan atau pendidikan, sedangkan pelayanan yang berorientasi pada pelayanan baris belakang lebih menekankan pada banyaknya staf pelayanan yang tidak langsung berhubungan dengan pelanggan, misalnya bengkel, penjahit. Fokus pada produk menentukan apa yang dibeli oleh pelanggan, sedang fokus pada proses menentukan bagaimana pelanggan membeli produk atau jasa. Kontinum mekanistik dan organik juga mempengaruhi dimensi tingkat kastemisasi dan interaksi pemberi jasa dengan pelanggan. Perusahaan yang

organik cenderung lebih bersifat kastemisasi dan hubungan dengan pelanggan lebih tinggi atau intens dibanding perusahaan yang bersifat mekanistik.

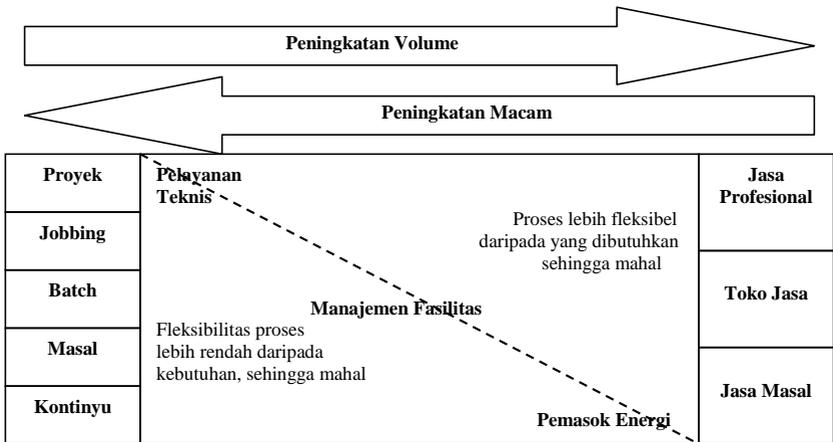
Secara garis besar, pelayanan dapat diklasifikasikan ke dalam dua dimensi, yaitu tingkat interaksi dan kastemisasi dan tingkat intensitas tenaga kerja (Schmenner, 1986). Masing-masing dimensi tersebut terbagi dalam klasifikasi tinggi dan rendah, sehingga menghasilkan empat kategori, yaitu industri jasa, toko jasa, jasa massal, dan jasa profesional (Seuring, 2003). Proses pelayanan yang dikelompokkan ke dalam empat kuadran tersebut disebut dengan matriks proses pelayanan. Dalam matriks tersebut pelayanan diklasifikasikan ke dalam dua dimensi yang berpengaruh pada proses penyampaian pelayanan. Dimensi vertikal mengukur tingkat intensitas karyawan yang didefinisikan sebagai rasio biaya tenaga kerja dengan biaya modal. Perusahaan penerbangan dan rumah sakit lebih memperhatikan investasi di peralatan dibandingkan karyawan, sedang lembaga pendidikan termasuk yang lebih memperhatikan biaya karyawan yang lebih tinggi dibanding modal. Dimensi horizontal mengukur tingkat interaksi pelanggan dengan penyedia jasa. Interaksi yang rendah antara pelanggan dengan penyedia jasa dibutuhkan bila jasa atau pelayanan terstandarisasi. Keempat kuadran tersebut dipaparkan pada Gambar 1.5.

		Tingkat Interaksi	
		Rendah	Tinggi
Tingkat Intensitas Tenaga kerja	Rendah	INDUSTRI JASA - Perusahaan penerbangan -Hotel -Perjalanan & Rekreasi -Perusahaan ngkutan	TOKO JASA - Rumah sakit - Bengkel - Jasa perbaikan lainnya
	Tinggi	JASA MASAL -Retail -Grosir -Sekolah -Bank	JASA PROFESIONAL -Ahli hukum -Akuntan -Arsitektur -Dokter

Sumber : Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.5.
Matriks Proses Pelayanan/Jasa

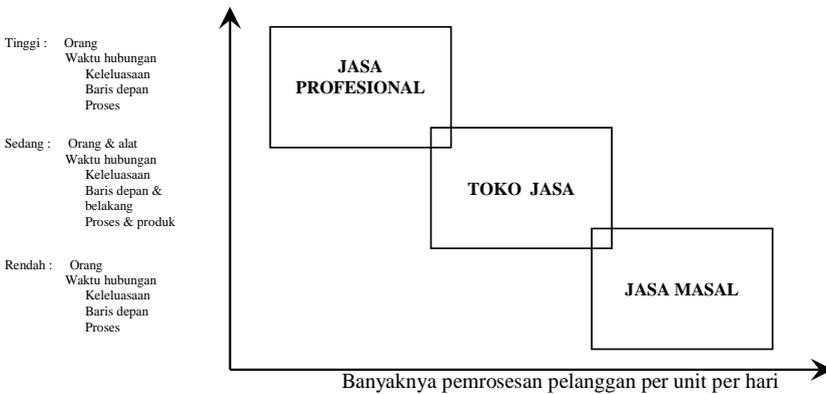
Pembagian ke dalam empat kuadran tersebut didasarkan pada berbagai kriteria dengan mengintegrasikan pendekatan yang berfokus pada produksi maupun pelayanan. Beberapa nilai tambah yang dihasilkan dalam pembagian tersebut antara lain: 1) tersedianya informasi untuk memonitor kinerja pelayanan; 2) penyelesaian masalah bagi pelanggan internal dan eksternal; 3) mendukung usaha penjualan dan pemasaran dengan menunjukkan sistem produksi yang ada di perusahaan; dan 4) mendukung berbagai macam perbaikan dan peningkatan pelayanan yang diperlukan. Dalam keempat kuadran tersebut menggabungkan antara pelayanan teknik, manajemen fasilitas, dan pasokan energi. Hal ini digambarkan dalam matriks produk dan proses pada Gambar 1.6.



Sumber: Seuring, 2003 ----- garis netral menyesuaikan proses dengan karakteristik volume dan macam

Gambar 1.6. Penyediaan Jasa dalam Matriks Produk-Proses

Silvestro *et al* (1992) menyusun analogi model proses-proses produksi ke dalam model proses pelayanan yang dipaparkan pada Gambar 1.7.



Sumber : Silvestro *et al.*, 1992

Gambar 1.7.
Tumpang Tindih Proses Pelayanan

Gambar tersebut menunjukkan perusahaan jasa pada setiap jenis pelayanan. Ketiga jenis proses pelayanan tersebut saling tumpang tindih atau yang sering dikatakan sebagai perpaduan dengan karakteristik lebih dari satu jenis proses. Beberapa pemahaman yang terkait dengan ketiga proses tersebut adalah:

- Pelayanan profesional, yaitu organisasi dengan beberapa transaksi, kastemisasi tinggi, orientasi pada proses, waktu kontak atau hubungan relatif panjang, nilai tambahnya pada garis depan, ketika mempertimbangkan pemenuhan kebutuhan pelanggan.
- Pelayanan massal, yaitu organisasi dengan beberapa transaksi pelanggan, menggunakan waktu kontak atau hubungan terbatas dan kastemisasi rendah. Penawaran lebih berorientasi produk dengan nilai tambah di baris belakang, dan pertimbangan untuk staf baris depan kecil.
- Toko jasa, yaitu kategorisasi yang berada di antara pelayanan profesional dan pelayanan massal dengan tingkat klasifikasi dimensi yang juga berada pada kedua jenis pelayanan tersebut.

Pelayanan juga dapat dibagi ke dalam dua dimensi, yaitu penerima langsung jasa atau pelayanan dan ciri tindakan pelayanan. Dua dimensi tersebut membentuk empat kuadran (Gambar 1.8), yaitu tindakan nyata yang diarahkan langsung pada pelanggan, seperti penumpang jasa transportasi,

perawatan individu; tindakan nyata yang diarahkan pada barang yang dimiliki pelanggan, seperti jasa *cleaning service*, *laundry*, atau penjaga rumah; tindakan yang tidak nyata yang diarahkan pada pikiran pelanggan, seperti hiburan; dan tindakan yang tidak nyata yang diarahkan pada milik pelanggan, seperti bank atau petugas keamanan.

		Penerimaan Pelayanan	
		Orang	Barang
Ciri Pelayanan	Nyata	FISIK ORANG -Perawatan kesehatan -Transportasi -Salon kecantikan -Restoran	PEMILIKAN FISIK -Jasa angkut barang -Bengkel -Cuci baju & cleaning service -Perawatan hewan piaraan
	Tidak nyata	PSIKIS ORANG -Pendidikan -Penyiaran -Informasi -Bioskop, museum, dll	ASET YANG TIDAK NAMPAK -Bank, Asuransi -Konsultan hukum -Keamanan

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.8.
Ciri Kegiatan Pelayanan/Jasa

Sementara itu, dari segi pelayanan kepada pelanggan dan ciri penyampaian, terdapat empat kuadran, yaitu hubungan yang bersifat keanggotaan dengan penyampaian yang terus-menerus, misalnya asuransi. Kuadran kedua adalah tidak adanya hubungan formal antara pelanggan dengan perusahaan jasa dan penyerahannya secara terus-menerus, misalnya stasiun radio, perlindungan dan patroli polisi. Kuadran ketiga adalah adanya keanggotaan pelanggan di perusahaan jasa dan transaksi dilakukan tidak secara terus-menerus, misalnya pelayanan pembelian tiket di bioskop. Kuadran keempat adalah tidak adanya hubungan formal antara pelanggan dengan perusahaan jasa dan transaksi dilakukan tidak secara terus-menerus, misalnya bioskop, transportasi umum, atau restoran. Hal ini dipaparkan pada Gambar 1.9.

Jenis Hubungan antara Perusahaan Jasa/ Layanan dengan Palanggan

		Hubungan Keanggotaan	Tidak Ada Hubungan Formal
Penyampaian Terus-menerus Ciri Penyampaian Pelayanan	Transaksi	Asuransi Perbankan Penggunaan listrik Penggunaan telpon	Stasiun radio Perlindungan polisi Penerangan rumah Jalan raya umum
	Terpisah	Tiket bioskop Penerbangan pesawat Klub pembelian grosir	Jalan bebas hambatan (tol) Pembayaran telepon Bioskop Transportasi umum Rumah makan

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.9.
Hubungan Dengan Pelanggan

Pembagian jenis jasa lainnya seperti tingkat keseragaman jasa dengan hubungan antara pemberi jasa dan penerima jasa dalam menentukan jasa atau pelayanan yang diberikan. Jasa yang bersifat umum dan interaksi antara pemberi dan penerima jasa tinggi misalnya taksi atau ahli bedah; sedang jasa yang bersifat umum dengan interaksi yang rendah misalnya pelayanan hotel, kafetaria, dan bank. Jasa yang bersifat khusus dengan interaksi antara pemberi dan penerima jasa tinggi misanya pendidikan atau restoran. Sedangkan jasa yang bersifat khusus dengan interaksi antara pemberi dan penerima jasa rendah misalnya transportasi umum, pelayanan makanan, dan bioskop. Hal ini dipaparkan dalam Gambar 1.10.

		Tingkat Keseragaman	
		Tinggi	Rendah
Hubungan dengan Pelanggan	Tinggi	Operasi Pelayanan taksi Rumah makan mewah/ eksklusif	Pendidikan dengan kelas besar Progrn pencegahan penyakit Rumah makan keluarga
	Rendah	Pelayanan etelpon Pelayanan hotel Perbankan Kafetaria	Transportasi umum Bioskop Olahraga Pelayanan mekan di kantor

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.10.
Keseragaman & Pertimbangan dalam Penyampaian Layanan

Selanjutnya, berdasarkan sifatnya yang mudah rusak, kapasitas pelayanan menciptakan tantangan untuk manajer pelayanan karena manajer tersebut tidak mempunyai pilihan untuk dapat menyimpan pelayanan. Empat kuadran yang dihasilkan dipaparkan pada Gambar 1.11.

		Fluktuasi Permintaan	
		Luas	Sempit
Permintaan Tinggi tanpa Penundaan yang Berarti	Permintaan yang Melebihi Kapasitas	Ahli kelistrikan Telepon Unit pelayanan ibu hamil Pertolongan polisi	Asuransi Pelatihan hukum Perbankan Cucian baju
	Permintaan Tinggi Melebihi Kapasitas	Persiapan pajak Transportasi penumpang Hotel & Motel	Restoran cepat saji Bioskop Penjual gas

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.11.
Ciri Permintaan Relatif Terhadap Kapasitas

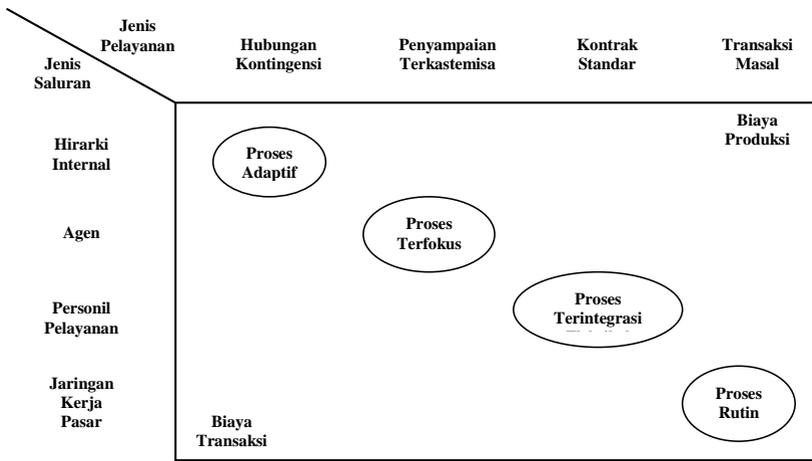
Tinnila dan Vepsalainen (1995) menyusun analisis proses pelayanan dengan membagi tugas-tugas pelayanan menjadi dua, yaitu analisis jenis pelayanan dan analisis saluran penyampaian untuk menyusun penyampaian jasa atau pelayanan. Tinnila dan Vepsalainen (1995) juga membagi tipe pelayanan atau jasa ke dalam empat kelompok yang berdasarkan kompleksitas dan kontingensi, yaitu (1) transaksi masa, (2) kontrak standar, (3) penyampaian terkastemisasi, dan (4) hubungan kontingensi. Transaksi masa merupakan pelayanan sederhana dengan beberapa pilihan dan kastemisasi penyampaian kecil. Tugas yang dikerjakan merupakan tugas-tugas rutin yang diatur dengan peraturan pasar dan harga pasar. Yang termasuk transaksi masa misalnya transfer uang, penarikan kas, atau interaksi dengan basis data.

Kontrak standar merupakan pelayanan yang melibatkan spesifikasi yang cukup kompleks tetapi tidak diadaptasikan bagi pelanggan individual. Kontrak standar yang menentukan pilihan bagi pelanggan. Yang termasuk jenis pelayanan ini misalnya pelayanan asuransi atau pinjaman bank. Penyampaian yang terkastemisasi berkaitan dengan pelayanan yang diberikan pada pelanggan yang melibatkan berbagai ketidakpastian yang tergantung pada situasi dan kondisi. Agar menjadi kontrak yang lebih fleksibel, penyampaian yang terkastemisasi membutuhkan pengelolaan yang dapat

dipercaya antara penyedia jasa dan pelanggan. Yang termasuk jenis pelayanan ini adalah investasi dan manajemen risiko perusahaan. Sedangkan hubungan kontingensi meliputi berbagai permasalahan yang kompleks, meliputi berbagai kegiatan yang saling berhubungan, dan memerlukan komunikasi intensif. Yang termasuk jenis pelayanan ini adalah manajemen proyek dan pengembangan sistem jangka panjang.

Sementara itu, jaringan atau saluran pelayanan juga dikelompokkan menjadi empat, yaitu (1) jaringan kerja pasar, (2) personil pelayanan, (3) agen, dan (4) hierarki internal. Jaringan kerja pasar menyediakan akses langsung bagi pelanggan ke pasar dengan meminimalkan hambatan, misalnya anjungan tunai mandiri (ATM). Yang merupakan personil pelayanan misalnya pramuniaga di toko ataupun tukang ketik di kantor. Jenis jaringan atau saluran tersebut merupakan saluran yang pendek berdasar interaksi personil yang bekerja untuk satu perusahaan saja. Agen merupakan pihak ketiga yang tidak terlalu dekat hubungannya dengan pelanggan atau sebagai mediator saluran pelayanan. Sedangkan hierarki internal berarti bahwa pelayanan dilakukan dalam organisasi yang membutuhkannya. Hierarki internal merupakan jaringan atau saluran pelayanan yang panjang antara penyedia jasa dengan pelanggan.

Kedua dimensi analisis proses pelayanan tersebut dapat diintegrasikan ke dalam satu gambar yang menghasilkan empat kombinasi jenis jasa dan saluran penyampaian jasa (Gambar 1.12) dan menghasilkan empat jenis proses pelayanan, yaitu proses rutin, proses yang terintegrasi, proses yang terfokus, dan proses yang adaptif.



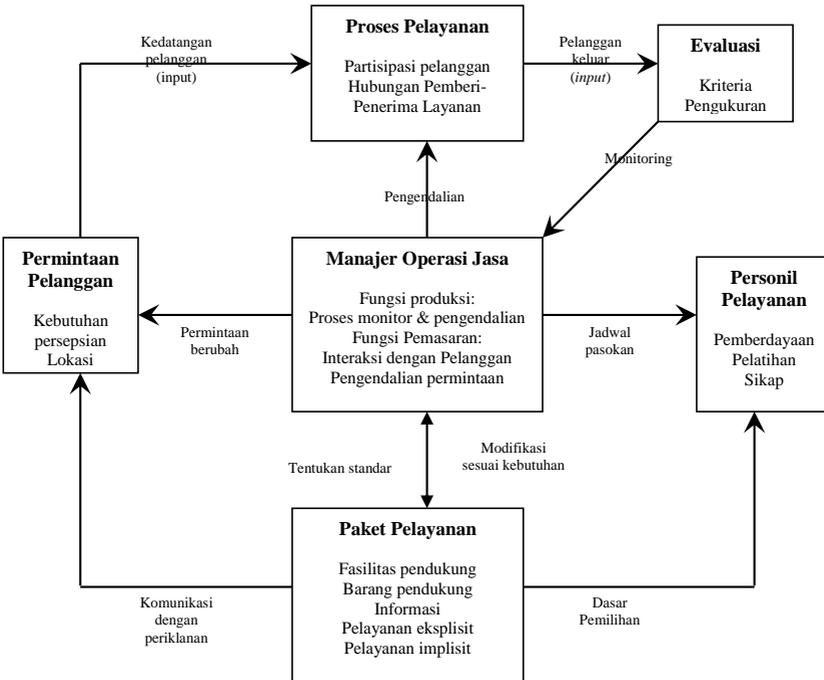
Sumber: Tinnila & Vepsalainen, 1995

Gambar 1.12.
Matriks Analisis Proses Pelayanan dengan Proses Generik

Proses rutin merupakan kombinasi antara transaksi massal dengan jaringan kerja pasar. Proses rutin berarti hubungan lewat telepon dengan biaya dan ketersediaan rendah. Proses rutin meliputi gaya pembelian dengan katalog. Proses yang terintegrasi menunjukkan kontrak pelayanan yang standar dengan beberapa pilihan bagi pelanggan. Proses yang terfokus mengombinasikan pelayanan yang terkastemisasi atau tergantung spesifikasi pelanggan dan agen. Pelayanan ini membutuhkan penyedia jasa yang ahli untuk memenuhi keinginan pelanggan. Proses yang adaptif menghendaki komunikasi rahasia dan akses yang fleksibel berdasar sumber daya pelanggan. Proses adaptif tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang dapat berubah mengikuti perubahan keinginan pelanggan.

Gagasan utama dalam analisis proses pelayanan adalah untuk mencapai kesesuaian yang efisien antara pelayanan dan saluran pelayanannya berdasarkan keterlibatan biaya produksi dan biaya transaksi. Secara keseluruhan, model analisis proses pelayanan merupakan obyek analisis proses pelayanan sebagai pengganti berbagai fasilitas untuk mengadakan restrukturisasi pelayanan organisasional. Analisis proses pelayanan juga membantu membuat keputusan dalam pelayanan. Selanjutnya, sebagai sesuatu yang unik, organisasi jasa menggunakan pendekatan manajemen khusus yang berada di luar teknik pemanufakturan produk namun diadaptasi

dari perusahaan manufaktur. Pandangan sistem terbuka dari perusahaan jasa dipaparkan pada Gambar 1.13.



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.13.
Pandangan Sistem Terbuka Operasi Jasa

Dalam sistem tersebut, pelanggan dipandang sebagai input yang ditransformasikan oleh proses pelayanan menjadi output dengan berbagai tingkat kepuasan. Peran manajer operasi termasuk produksi dan pemasaran dalam sistem terbuka dengan pelanggan sebagai partisipan. Operasi pemanufakturan tradisional memisahkan fungsi produksi dan fungsi pemasaran dengan persediaan produk jadi. Pemasaran melakukan dua fungsi penting dalam operasi jasa sehari-hari, yaitu mengajak pelanggan memainkan peran sebagai partisipan aktif dalam proses pelayanan dan memperhalus naik turunnya permintaan layanan menyesuaikan dengan kapasitas pelayanan yang dimiliki. Kegiatan pemasaran tersebut harus terkoordinir dengan jadwal dan dengan melakukan pengendalian dan evaluasi proses penyampaian.

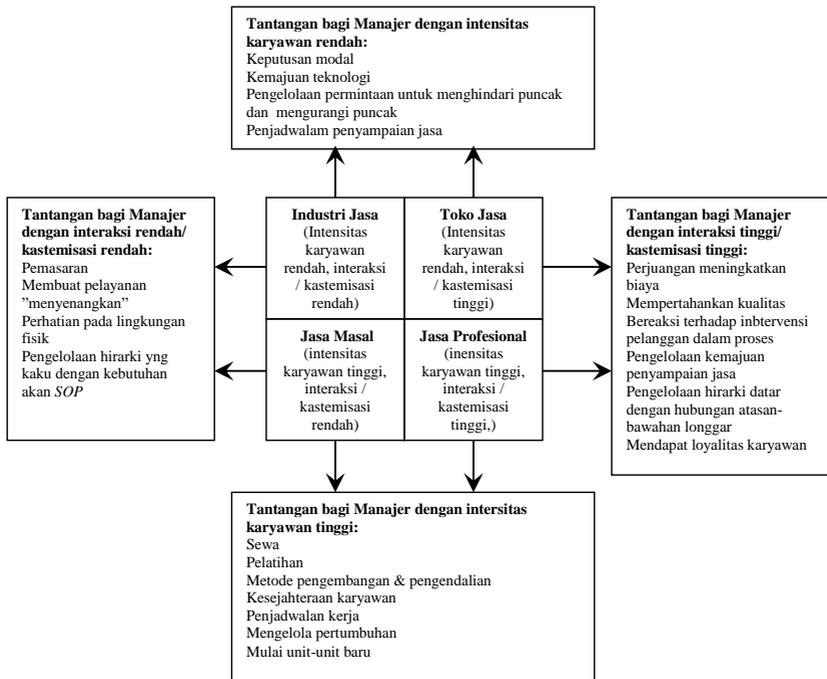
Dalam organisasi jasa, fungsi pemasaran dan operasi terintegrasi. Untuk jasa atau pelayanan, proses merupakan produk. Keberadaan pelanggan dalam proses pelayanan adalah berlawanan dengan sistem tertutup dalam perusahaan manufaktur. Teknik yang digunakan untuk pengendalian operasi dalam perusahaan yang menghasilkan produk yang nampak dan mudah dipahami tidak cukup dalam organisasi jasa. Kedatangan dan permintaan pelanggan yang berbeda menuntut adanya penilaian kinerja. Karyawan perusahaan jasa berinteraksi secara langsung dengan pelanggan, sehingga sangat sedikit kesempatan manajer melakukan intervensi. Impresi pelanggan terhadap kualitas pelayanan didasarkan pada pengalaman pelayanan secara menyeluruh, bukan pada pelayanan eksplisit yang dilakukan.

Dalam perusahaan jasa, pelayanan pelanggan dikenal sangat penting dan merupakan cara efektif dalam memenangkan persaingan. Ciri pelayanan yang tidak nampak, individualistik, dan hubungannya dengan pelanggan dalam proses produksi jasa mempengaruhi aspek penilaian kualitas pelayanan. Selain itu, ciri heterogenitas pelayanan dengan berbagai tahap (*multi-stage*) pelayanan telah membuat prosedur kualitas yang diterapkan pada perusahaan manufaktur sulit diadopsi untuk perusahaan jasa. Pelayanan pelanggan dan kualitas pelayanan bukan merupakan faktor yang mudah didefinisikan dengan tepat. Pelayanan merupakan gabungan antara *item* fisik yang membentuk bagian pelayanan dan interaksi organisasi pelayanan dengan pelanggan melalui interaksi tatap muka (Armstead, 1989).

Kebijakan bisnis dan pemasaran dari organisasi jasa mempengaruhi persyaratan operasional untuk produksi dan sistem penyampaian, sehingga kualitas pelayanan memenuhi harapan pelayanan pelanggan. Kurang jelasnya kebijakan bisnis dan pemasaran membuat proses menjadi sulit baik dalam mengarahkan organisasi jasa maupun dalam menciptakan *level* harapan pelanggan yang realistis terhadap pelayanan pelanggan. Kebijakan bisnis berperan sebagai *filter* antara pasar dan manajemen operasi jasa untuk mendefinisikan parameter operasional dari banyaknya pelayanan, variasi pelayanan, dan variasi permintaan. Tanpa *filter* tersebut, sulit bagi manajemen operasi untuk memfokuskan pada aspek-aspek produk pelayanan yang penting dalam memenangkan bisnis. Tugas manajemen operasi adalah menghasilkan dan menyampaikan jasa atau pelayanan sesuai standar kualitas untuk memenuhi harapan pelanggan terhadap pelayanan pelanggan.

Pencapaian kualitas pelayanan menghendaki pendekatan holistik dengan mempertimbangkan semua faktor yang berkaitan dengan kualitas. Kualitas

pelanggan harus mempunyai realitas operasional yang bukan hanya bagi pemasaran untuk memenangkan persaingan. Manajer operasi ditunjukkan dengan tugas yang kompleks dan sulit dalam menyediakan kualitas pelayanan yang memenuhi harapan pelanggan dan kebutuhan baik perusahaan maupun dimensi-dimensi pelayanan pelanggan. Manajer jasa atau pelayanan dalam berbagai kategori apakah industri jasa, toko jasa, jasa massal, atau jasa profesional menghadapi berbagai tantangan seperti dipaparkan pada Gambar 1.14.



Sumber: Verma, 2000; Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.14.
Tantangan Bagi Manajer Jasa

Pelayanan dengan investasi modal tinggi dan intensitas karyawan rendah seperti persusahan penerbangan penumpang menghendaki pengawasan yang ketat dalam kemajuan teknologi untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu, manajer harus menyediakan perawatan khusus terhadap peralatan dan teknologinya. Sementara itu, pelayanan dengan intensitas karyawan tinggi seperti tenaga medis atau profesional hukum harus memperhatikan masalah personal karyawan. Tingkat kastemisasi mempengaruhi kemampuan pengendalian kualitas pelayanan yang disampaikan dan persepsi pelayanan atau jasa tersebut di mata pelanggan.

Berkaitan dengan industri jasa atau pelayanan, Mathieu (2001) membedakan pelayanan ke dalam dua kategori besar, yaitu pelayanan perawatan dan perbaikan dan pelayanan kepenasehatan. Hal ini juga sama dengan klasifikasi pragmatik yang membedakan antara pelayanan yang mendukung produk pemasok (misalnya pelayanan purna jual) dan pelayanan yang mendukung tindakan klien dalam hubungan dengan produk pemasok (misalnya jasa pelatihan). Pelayanan yang mendukung produk pemasok memandang penawaran jasa di pasar bertujuan untuk menjamin fungsi produk seperti yang seharusnya atau yang diharapkan. Sedangkan pelayanan yang mendukung tindakan klien yang berhubungan dengan produk pemasok menghendaki pandangan terhadap penawaran pelayanan produk dan bertujuan menawarkan pelayanan yang mendukung tindakan klien.

5. Tren dalam Manajemen Operasi Jasa

Pengendalian manajemen tradisional merupakan operasi efektif, terutama karena disusun secara agregat dan dalam ukuran yang dapat dibandingkan. Kegiatan perusahaan dapat diukur dengan satu ukuran kinerja, seperti *return on investment (ROI)*, yang dapat diturunkan menjadi beberapa ukuran seperti laba, biaya tenaga kerja, dan biaya bahan baku untuk produk dan departemen yang berbeda-beda (Kullven & Mattsson, 1994). Sistem pengendalian manajemen memonitor kegiatan operasi dengan membandingkannya dengan standar yang diturunkan dari sasaran dan strategi operasi. Standar mencakup berbagai ukuran seperti biaya bahan, waktu untuk menghasilkan unit produk, dan biaya tenaga kerja per bulan dalam satu departemen. Oleh karena itu standar yang digunakan adalah penganggaran dan pembiayaan untuk memonitor kinerja.

Permasalahan mendasar yang ditemukan dalam pelayanan sistem tradisional adalah kemudahannya untuk dicapai dan kemanfaatannya, karena

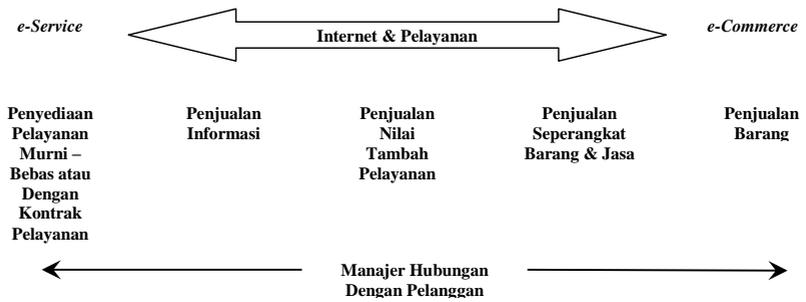
antardepartemen saling tergantung. Untuk mengatasinya, perusahaan menggunakan pendekatan modern untuk mengelola kualitas, yaitu manajemen kualitas total (*total quality management* atau *TQM*) dan *just in time* (*JIT*). Permasalahan kedua adalah biaya pengeluaran tambahan seperti biaya pengadaan dan pengendalian manajemen yang sulit diukur dan dimonitor karena tergantung pada kompleksnya masalah dalam kegiatan operasi. Permasalahan ketiga adalah sempitnya ukuran finansial untuk mengendalikan kegagalan pada hal lain seperti kepuasan pelanggan dan fleksibilitas operasional.

Untuk mengatasi semuanya itu, beberapa tindakan kompleks harus dilakukan untuk memahami proses pelayanan yang kompleks. Dengan membuat pemetaan proses, pandangan umum kegiatan operasi dapat disusun. Karyawan harus sadar akan perlunya fokus pada pelanggan dan kualitas proses. Dengan kata lain kualitas harus dikendalikan oleh pelanggan, bukan karyawan, karena kepuasan pelanggan jangka panjang akan mendorong ketahanan profitabilitas. Perusahaan perlu melakukan *benchmarking* untuk mengembangkan kualitas dan ukuran ekonomi untuk pengendalian.

Beberapa tren dalam manajemen operasi jasa meliputi perbaikan produktivitas, persaingan global, perubahan teknologi yang cepat, dan isu etika, perbedaan kekuatan kerja, dan lingkungan. Produktivitas meliputi nilai output jasa yang diberikan dibandingkan dengan input atau sumber daya yang dikeluarkan untuk memberikan pelayanan tersebut. Untuk meningkatkan produktivitas ini, peran manajer sangat diharapkan dalam mengelola produktivitas tersebut. Produktivitas dapat meliputi produktivitas tenaga kerja maupun produktivitas mesin. Produktivitas tenaga kerja merupakan indeks dari hasil atau prestasi setiap karyawan setiap jam kerja mereka. Produktivitas mesin juga merupakan indeks hasil produksi mesin setiap jam kerja mesin.

Dalam persaingan global, organisasi atau perusahaan harus memandang pelanggan, pemasok, lokasi fasilitas, dan pesaing dalam konteks global. Beberapa hal yang dapat digunakan untuk melaksanakan strategi global, yaitu 1) memperbaiki teknologi transportasi dan informasi; 2) pengurangan peraturan atau regulasi dalam institusi keuangan; 3) peningkatan permintaan terhadap pelayanan pelanggan; 4) pengurangan batasan impor dan hambatan perdagangan internasional lainnya; dan 5) keunggulan bersaing dalam hal biaya. Selanjutnya, perubahan teknologi yang demikian cepat telah menjadikan era *e-commerce* yang cepat berubah. Jasa atau pelayanan juga

dapat dilakukan dalam lingkungan maya (*virtual environment*) atau yang sering disebut dengan *e-Service*. *E-Service* ini menggunakan media yang dikenal dengan *Web* untuk menyampaikan jasa atau pelayanan kepada pelanggan. Hal ini menuntut adanya perubahan dari penjualan murni di *Web* dengan sedikit atau bahkan tidak melibatkan konten pelayanan menjadi pelayanan murni, bebas biaya penyampaian, atau merupakan bagian dari kontrak pelayanan. Tahapan dalam *e-Commerce* ini telah membuat pemikiran baru dari pelayanan pelanggan. Hal ini dipaparkan pada Gambar 1.15.



Sumber: Voss, 2003

Gambar 1.15.
Internet dan Pelayanan Pelanggan

Keberadaan model seperti rantai keuntungan pelayanan secara eksplisit melihat jasa atau pelayanan seperti yang disediakan melalui interaksi dengan orang. Teknologi baru akan mendorong peningkatan otomatisasi dalam interaksi pelayanan. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Pertama, *Web* akan mempercepat pelayanan, dengan cara yang lebih responsif dan lebih personal. Kedua, adanya kemungkinan bahwa lingkungan tempat berinteraksi secara langsung dengan tatap muka justru sering kali menimbulkan masalah.

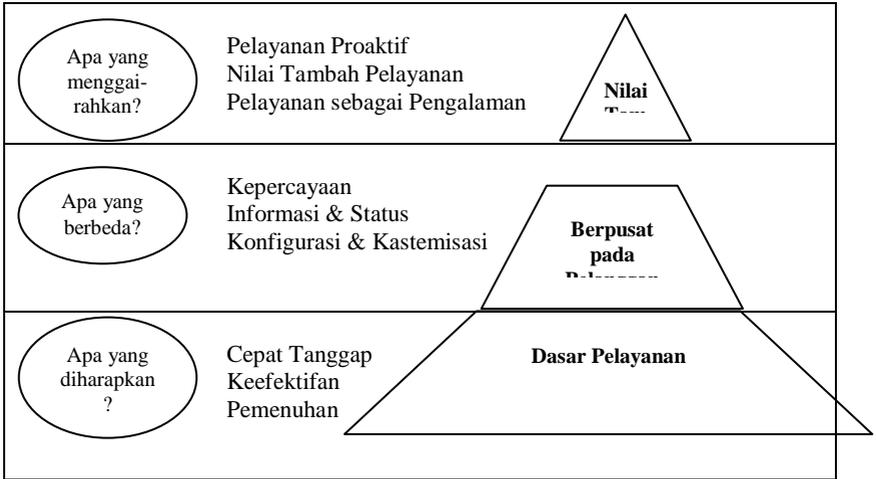
Isu-isu yang terbaru yang terkait dengan etika, kekuatan kerja, dan lingkungan selalu dikaitkan dengan produktivitas, kualitas, biaya, dan keuntungan. Voss (2003) mengusulkan adanya model kerucut pasir (*sand cone model*) yang meliputi tiga tahapan, yaitu tahap dasar (*foundation*), tahap pusat pelayanan pelanggan (*customer-centered service*), dan tahap nilai tambah (*value added*). Pada tahap pelayanan harus menggabungkan berbagai aspek pelayanan yang ada dalam lingkungan yang akan menyebabkan

kepuasan pelanggan dan pelanggan akan datang kembali di masa mendatang. Ada beberapa elemen yang menjadi perhatian pada tahap dasar, yaitu:

- a. Cepat tanggap (*responsiveness*), yaitu kualitas kecepatan dalam menanggapi perubahan permintaan pelanggan.
- b. Fase navigasi yang meliputi 1) pembatasan informasi; 2) segmentasi pengguna potensial; 3) mengembangkan cara intuitif; 4) mengembangkan taksonomi logis dalam Web; 5) penggunaan petunjuk buku; 6) menggunakan pendekatan yang konsisten dalam organisasi, dan 7) dapat diakses dengan cepat.
- c. Keefektifan *web site*, dengan ukuran keefektifannya yaitu: 1) kinerja tugas yang diukur dengan waktu rata-rata yang digunakan untuk melakukan tugas di; 2) kepuasan subyektif dengan situs tertentu; dan 3) kualitas hasil bagi pengguna.
- d. Pemenuhan dan penyampaian pelayanan.

Pada tahap pelayanan yang berpusat pada pelanggan, terdapat beberapa elemen penting yang harus diperhatikan, yaitu kepercayaan, informasi dan status, dan konfigurasi dan kastemisasi. Kepercayaan yang dimaksud adalah kepercayaan pelanggan terhadap jasa yang akan diterimanya. Hal ini sulit diperoleh namun mudah hilang manakala pelanggan yang mulai percaya merasa dikecewakan. Informasi akan memberikan sejumlah peran. Elemen kastemisasi akan memberikan kemampuan untuk kastemisasi produk susu atau jasa yang akan membantu dalam konfigurasinya. Apabila konfigurasi yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dapat disusun secara cepat dan disampaikan dengan cepat pula, maka hal ini akan menjadi catatan yang baik dari pelanggan untuk kembali lagi.

Nilai tambah yang diperoleh dalam pelayanan maya (*virtual service*) meliputi pelayanan proaktif, nilai tambah pelayanan, dan *e-service* sebagai suatu pengalaman. Kemampuan untuk menyimpan informasi pelanggan, mencari basis data, dan *email* pelanggan menyediakan secara cepat untuk memperluas kesempatan bagi organisasi untuk menyediakan pelayanan proaktif bagi pelanggan. Penciptaan nilai tambah pelayanan dilihat oleh perusahaan sebagai sumber kepuasan pelanggan dan ingatan bagi pelanggan, dan tambahan hasil atau pendapatan. Pine dan Gilmore (1998) memandang pelayanan atau jasa sebagai pengalaman, di mana sasaran pelayanan adalah menyampaikan pelayanan yang mengesankan dan bersifat pribadi. Model kerucut pasir dipaparkan pada Gambar 1.16.



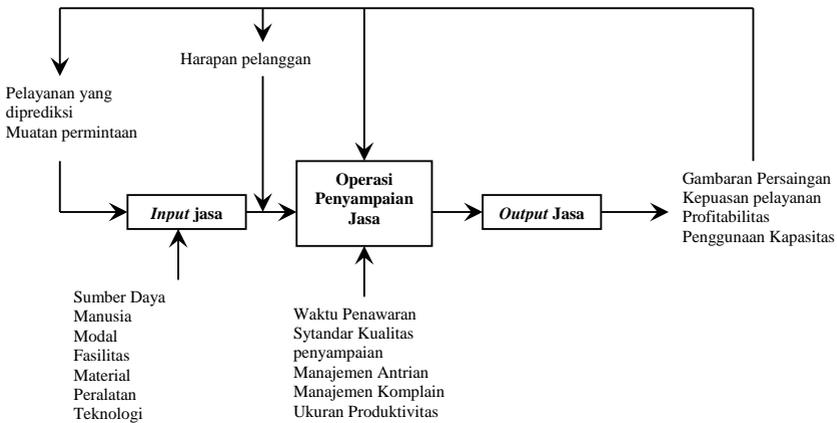
Sumber: Voss (2003)

Gambar 1.16.
Model Pelayanan Kerucut Pasir

Menurut Rhyne (1988), beberapa prinsip manajemen dalam perencanaan dan penentuan operasi industri jasa adalah:

- 1) Permintaan pelanggan menentukan sistem pelayanan.
- 2) Permintaan pelanggan harus diidentifikasi, dipahami, dan diprediksi.
- 3) Pemasaran, sumber daya manusia, dan operasi dipengaruhi oleh dan memberikan kontribusi pada proses manajemen permintaan.
- 4) Manajemen permintaan merupakan kunci sistem penyampaian jasa.
- 5) Dinamika lingkungan industri jasa eksternal harus diidentifikasi dan diantisipasi.
- 6) Sistem manajemen permintaan bukan sistem yang kompleks dan efektif.

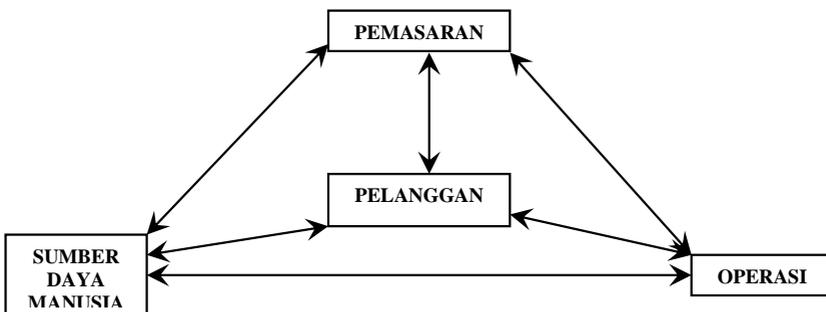
Esensi dari masalah manajemen permintaan diekspresikan sebagai ketiadaan persediaan untuk mengantisipasi penawaran dan permintaan, strategi harus dikembangkan agar kapasitas produktif dan permintaan pelanggan diseimbangkan dalam waktu yang spesifik. Elemen sistem penyampaian jasa yang dipengaruhi oleh manajemen permintaan digambarkan pada Gambar 1.17.



Sumber: Rhyne, 1988

Gambar 1.17.
Elemen-elemen Sistem Penyampaian Jasa Dipengaruhi Manajemen Permintaan

Dalam organisasi jasa, penawaran dan permintaan jasa merupakan pengintegrasian bidang fungsional yang luas yang meliputi manajemen pemasaran, manajemen operasi, dan manajemen sumber daya manusia. Sistem organisasi jasa mirip dengan model sistem penyampaian jasa. Hal ini digambarkan pada Gambar 1.18.



Sumber: Rhyne, 1988

Gambar 1.18.
Dimensi Organisasi dalam Manajemen Permintaan Jasa

Setiap bidang fungsional merupakan puncak model tersebut, dan pelanggan merupakan fokus inti perhatian sebagai pengendali sistem. Program riset pemasaran yang berhasil akan dapat mengantisipasi, memahami, dan memprediksi permintaan. Pemasaran jasa ini digunakan untuk mengidentifikasi arah proses, kerangka persaingan, lini produk, definisi produk, dan menentukan apa yang harus dilakukan untuk melayani pelanggan sekarang dan lima tahun ke depan. Keberhasilan dalam menerjemahkan semua ini tergantung dari operasi jasa. Berdasarkan arahan dari manajemen pemasaran dan manajemen puncak, fungsi sumber daya manusia menanggapi kebutuhan, pelatihan, dan mempertahankan karyawan yang ahli dalam sistem penyampaian jasa. Hubungan antara pelanggan dan penyedia jasa adalah hubungan langsung (*face-to-face* atau *person-to-person*), sehingga perlu dilakukan identifikasi kebutuhan karyawan dengan keahlian khusus. Fungsi manajemen operasi berbeda dalam pelayanan atau jasa, karena jasa akhir biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu produksi dan penyampaiannya. Pelayanan juga menghendaki keberadaan pelanggan baik secara fisik maupun mental sebagai inisiator dan obyek operasi penyampaian jasa. Bidang fungsional seperti pengendalian kualitas, manajemen produktivitas, penjadwalan, dan keseimbangan lini dapat diterapkan dan dikembangkan dalam operasi sistem pelayanan. Operasi di baris depan dalam sistem di mana peramalan permintaan menentukan keputusan penawaran kapasitas merupakan isu dalam manajemen operasi jasa.

Perusahaan jasa selalu mengadaptasikan strategi, proses manajerial, dan budaya organisasinya terhadap realita penyediaan nilai yang dipersepsikan pelanggan. Perusahaan jasa menggunakan manajemen yang berorientasi pada klien (*client-oriented management*) yang menghubungkan pemasaran, pemasaran jasa, dan kualitas jasa (Paulin *et al.*, 1999). Perspektif manajemen jasa merupakan pemahaman hubungan melalui dua konsep yang berhubungan yaitu bagaimana kualitas total pelayanan yang ditawarkan dipersepsikan oleh pelanggan dan bagaimana organisasi berkembang dan berfungsi untuk menciptakan kualitas sehingga sasaran semua bagian dapat tercapai. Dalam pandangan manajemen jasa, secara implisit menyatakan bahwa indikator nilai yang dipersepsikan pelanggan dalam hubungan mencakup pertimbangan kepuasan klien, kualitas pelayanan, keinginan membeli masa mendatang, dan keinginan merekomendasikan pelayanan tersebut bagi orang lain. Paulin *et al.*(1999) mengelaborasi enam prinsip

manajemen jasa. *Pertama*, berfokus pada konsekuensi eksternal dari bisnis perusahaan berdasarkan pendapat bahwa kualitas yang dipersepsikan pelanggan mengendalikan profitabilitas. *Kedua*, meskipun keputusan strategik mengenai misi dan konsep pelayanan perlu disentralisasikan, dan kenyataannya, pelanggan membantu penyedia jasa dalam memberikan pelayanan, sehingga perlu desentralisasi dalam pengambilan keputusan yang dekat dalam hubungan antara perusahaan dan pelanggan. *Ketiga*, dalam usaha menjamin fleksibilitas dan kemungkinan mengadakan pemulihan dari kegagalan pelayanan, kontak personil harus diberdayakan. *Keempat*, manajemen dengan budaya pelayanan *supportive* mengganti supervisi dengan peraturan. *Kelima*, sistem penghargaan harus merefleksikan beberapa pencapaian efisiensi internal. Terakhir, efisiensi eksternal harus dinilai sepanjang mampu mencapai efisiensi internal. Banyak jasa profesional melibatkan tindakan dan interaksi orang dengan keahlian dan teknik khusus. Interaksi dengan klien, *level* kastemisasi dari bauran produk dan tingkat intensitas karyawan tinggi. Pelayanan juga melibatkan aset yang tidak nampak, menghendaki pelayanan terus-menerus dan menunjukkan hubungan keanggotaan antara organisasi jasa dan pelanggan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Petunjuk Jawaban Latihan



RANGKUMAN

Jasa atau pelayanan (*services*) didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk, dan kegunaan psikologis. Jasa merupakan kegiatan, perbuatan, atau kinerja yang bersifat tidak nampak. Jasa merupakan struktur komprehensif, bukan tunggal, dan secara konsisten digunakan secara *unidimensional*. Perbedaan antara produk dan jasa juga merupakan suatu yang terus menjadi perdebatan. Dalam perusahaan jasa, pelanggan merupakan input. Kepemilikan jasa juga hanya dapat dirasakan oleh pelanggan. Industri jasa juga dapat diukur sama dengan industri manufaktur, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, dan efisiensi. Produktivitas tersebut mencakup produktivitas pelayanan, cara pengukuran produktivitas pelayanan, keterkaitan produktivitas pelayanan dengan kualitas pelayanan dan keuntungannya, serta bagaimana meningkatkan produktivitas dan memperbaiki kualitas. Kualitas pelayanan merupakan sinonim kepuasan pelanggan.

Jasa atau pelayanan memiliki beberapa karakteristik, seperti adanya partisipasi pelanggan dalam proses pelayanan, keserempakan, mudah rusak, sulit dipahami, dan keragaman atau heterogenitas.

Karakteristik pembagian dimensi perusahaan jasa disesuaikan dengan kondisi perusahaan jasa yang tentu saja berbeda dari perusahaan manufaktur, ke dalam enam dimensi, yaitu (1) fokus pada peralatan atau orang; (2) lamanya hubungan atau kontak dengan pelanggan; (3) kastemisasi atau pengaruh pelanggan dalam menentukan jasa yang dimintanya; (4) hubungan atau kontak dengan pelanggan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan; (5) sumber nilai tambah, yaitu baris depan atau baris belakang; dan (6) fokus produk atau proses.

Beberapa tren dalam manajemen operasi jasa meliputi perbaikan produktivitas, persaingan global, perubahan teknologi yang cepat, dan isu etika, perbedaan kekuatan kerja, dan lingkungan. Dalam persaingan global, organisasi atau perusahaan harus memandang pelanggan, pemasok, lokasi fasilitas, dan pesaing dalam konteks global. Beberapa hal yang dapat digunakan untuk melaksanakan strategi global, yaitu 1) memperbaiki teknologi transportasi dan informasi; 2) pengurangan peraturan atau regulasi dalam institusi keuangan; 3) peningkatan permintaan terhadap pelayanan pelanggan; 4) pengurangan batasan impor dan hambatan perdagangan internasional lainnya; dan 5) keunggulan bersaing dalam hal biaya. Selanjutnya, perubahan teknologi yang demikian cepat telah menjadikan era *e-commerce* yang cepat

berubah. Jasa atau pelayanan juga dapat dilakukan dalam lingkungan maya (*virtual environment*) atau yang sering disebut dengan *e-Service*.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut merupakan kategori jasa
 - A. berakar pada struktur sosial dan sistem produktif
 - B. merupakan hasil dari keinginan pelanggan
 - C. merupakan barang yang tidak nampak
 - D. dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi
 - E. semua jawaban di atas benar

- 2) Pelayanan disebut sebagai kelompok humanistik primitif dan tidak efisien, sedangkan pemanufakturan sebagai kelompok teknokratik yang memandang jauh ke depan dan efisien, hal ini berkaitan dengan
 - A. perusahaan manufaktur lebih besar, sedangkan jasa kecil
 - B. perusahaan manufaktur lebih standar sedangkan jasa tergantung permintaan pelanggan
 - C. perusahaan manufaktur selalu padat modal, sedangkan perusahaan jasa selalu padat karya
 - D. perusahaan manufaktur lebih hemat daripada perusahaan jasa
 - E. tidak ada jawaban yang benar

- 3) Pengukuran perusahaan jasa yang sama dengan manufaktur adalah dalam hal
 - A. banyaknya produk dan jasa yang ditawarkan
 - B. produktivitas, kualitas pelayanan, dan efisiensi
 - C. lama memberikan pelayanan
 - D. siapa pelanggannya
 - E. tempat pelayanan atau penjualan

- 4) Berikut adalah karakteristik unik jasa, *kecuali*
 - A. pelayanan merupakan output yang tidak standar
 - B. terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan
 - C. pelayanan tidak dapat diproduksi secara massal
 - D. perusahaan pelayanan adalah padat modal
 - E. efektivitas pelayanan bersifat subyektif

- 5) Karakteristik pembagian dimensi perusahaan jasa disesuaikan dengan kondisi perusahaan jasa yang tentu saja berbeda dari perusahaan manufaktur, ke dalam enam dimensi, *kecuali*
- A. fokus pada peralatan atau orang dan pengaruh pelanggan atau kastemisasi
 - B. sifat hubungan atau kontak dengan pelanggan
 - C. hubungan atau kontak dengan pemasok dalam memenuhi kebutuhan pelanggan
 - D. sumber daya manusia di baris depan atau baris belakang
 - E. fokus pada pemrosesan
- 6) Berikut ini pernyataan yang benar, *kecuali*
- A. pelayanan profesional, yaitu organisasi dengan beberapa transaksi, kastemisasi tinggi, orientasi pada proses, waktu kontak atau hubungan relatif panjang, nilai tambahnya pada garis depan, ketika mempertimbangkan pemenuhan kebutuhan pelanggan
 - B. pelayanan massal, yaitu organisasi dengan beberapa transaksi pelanggan, menggunakan waktu kontak atau hubungan terbatas dan kastemisasi rendah
 - C. pelayanan khusus, yaitu penawaran lebih berorientasi produk dengan nilai tambah di baris belakang, dan pertimbangan untuk staf baris depan kecil
 - D. toko jasa, yaitu kategorisasi yang berada di antara pelayanan profesional dan pelayanan massal dengan tingkat klasifikasi dimensi yang juga berada pada kedua jenis pelayanan tersebut
 - E. pelayanan juga dapat dibagi ke dalam dua dimensi, yaitu penerima langsung jasa atau pelayanan dan ciri tindakan pelayanan
- 7) Beberapa prinsip manajemen dalam perencanaan dan penentuan operasi industri jasa adalah
- A. permintaan pelanggan menentukan sistem pelayanan, sehingga harus diidentifikasi, dipahami, dan diprediksi
 - B. pemasaran, sumber daya manusia, dan operasi tidak memberikan kontribusi pada proses manajemen permintaan
 - C. manajemen penawaran merupakan kunci sistem penyampaian jasa
 - D. dinamika lingkungan industri jasa internal harus diidentifikasi dan diantisipasi
 - E. sistem penawaran kompleks dan efektif

- 8) Dalam perusahaan jasa, terdapat tiga hal yang saling terkait dalam mengukur keberhasilan perusahaan jasa, yaitu
- A. kualitas, produktivitas, profitabilitas
 - B. pemanufakturan, birokratik-legal, pelayanan
 - C. internasionalisasi, harga, laba
 - D. desain, penyampaian, penjualan
 - E. heterogenitas, kuantitas, jaminan
- 9) Beberapa permasalahan dalam pelayanan dengan sistem tradisional adalah
- A. kemudahannya untuk dicapai dan kemanfaatannya karena antardepartemen saling tergantung
 - B. biaya pengeluaran tambahan seperti biaya pengadaan dan pengendalian manajemen yang sulit diukur dan dimonitor karena tergantung pada kompleksnya masalah dalam kegiatan operasi
 - C. sempitnya ukuran finansial untuk mengendalikan kegagalan pada hal lain seperti kepuasan pelanggan dan fleksibilitas operasional
 - D. kualitas harus dikendalikan oleh karyawan, karena kepuasan karyawan jangka panjang akan mendorong ketahanan profitabilitas
 - E. jawaban A-C benar
- 10) Produktivitas pelayanan sulit diukur karena
- A. input dan output perusahaan jasa tidak jelas
 - B. input perusahaan jasa juga merupakan pelanggan perusahaan jasa tersebut
 - C. input dan output perusahaan jasa sulit diukur
 - D. jawaban A,B,C tersebut semua benar
 - E. kualitas pelayanan ada di proses pelayanan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Armstead, C.G. (1989). Customer Service and Operations Management in Service Business. *The Service Industries Journal*, 9 (2): 247-260.
- Chase, R.B. (1981). The Customer Contact Approach to Service: Theoretical Bases and Practical Extensions. *Operations Research*, 29 (4):698-706.
- Chase, R.B. dan Erikson, W.J. (1988). The Service Factory. *The Academy of Management Executive*, 2 (3):191-196.
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Chen, I.J.; Gupta, A.; dan Rom, W. (1994). A Study of Price and Quality in Service Operations. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (2): 23-33.
- Edvardsson, B. (1997). Quality in New Service Development – Key Concepts and A Frame of Reference. *International Journal of Production Economics*, 52, (1/2).
- Edvardsson, B.; Gustafsson, A.; dan Roos, I. (2005). Service Portraits In Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1):107-121.
- Fritzsimmons, J.A. dan Fritzsimmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gummesson, E. (1994). Service Management: An Evaluation and The Future. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1): 77-96.

- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Heizer, J. dan Render, B. (2008). *Operations Management*, 9th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Johnston, R. (1994). Operations: From Factory to Service Management. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1): 49-63.
- Johnston, R. (2005). Service Operations Management: From The Roots Up. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12): 1298-1308.
- Karmarkar, U dan Pitbladdo, R. (1995). Service Markets and Competition. *Journal of Operations Management*, 12 (3):397-411.
- Krajewski, L.J.; Ritzman, L.P.; dan Malhotra, M.K. (2007). *Operations Management: Process and Value Chains*, 8th edition. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Kullven, H. dan Mattsson, J. (1994). A management Control Model Based on The Customer Service Process. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (3): 14-25.
- Mathieu, V. (2001). Product Services: From A Service Supporting The product To A Service Supporting The Client. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16 (1): 39-58.
- Mersha, T. dan Adlakha, V. (1992). Attributes of Service Quality: The Consumers' Perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (3):34-45.
- Nie, W. dan Kellogg, D.L. (1999). How Professors of Operations Management View Service Operations? *Production and Operations Management*, 8 (3):339-355.

- Paulin, M; Fergusin, R.J.; dan Salazar, A.M.A. (1999). External Effectiveness of Service Management: A Study of Business-To-Business Relationships in Mexico, Canada, and The USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10 (5): 409-429.
- Pine, J. dan Gilmore, J. (1998). Welcome to The Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August : 97-105.
- Rhyne, D.M. (1988). The Impact of Demand Management on Service System Performance. *The Service Industries Journal*, 8 (4): 446-458.
- Russell, R.S. dan Taylor, B.W. (2009). *Operations Management: Along The Supply Chain*, 6th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Sampson, S.E. dan Froehle, C.M. (2006). Foundations and Implications of Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*, 15 (2): 329-343.
- Schmenner, R.W. (1986). How Can Service Business Survive and Prosper?. *Sloan Management Review*, 27 (3):21-32.
- Seuring, S.A. (2003). Outsourcing Into Service Factories: An Exploratory Analysis of Facility Operators in The German Chemical Industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (10):1207-1223.
- Siehl, C. (1992). Cultural Leadership In Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (2): 17-22.
- Silvestro, R. (2002). Dispelling The Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (1): 30-49.
- Silvestro, R.; Fitzgerald, L.; Johnston, R.; dan Voss, C. (1992). Towards a Classification of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (3): 62-73.

- Tinnila, M. dan Vepsalainen, A.P.J. (1995). A Model For Strategic Repositioning of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (4): 57-80.
- Verma, R. (2000). An Empirical Analysis of Management Challenges in Service Factories, Service Shops, Mass Service, and Professional Services. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1): 8-25.
- Voss, C.A. (2003). Rethinking Paradigms of Service: Service in A Virtual Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (1):88-104.

Desain Sistem Operasi Jasa

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Jasa atau pelayanan merupakan suatu perbuatan, kinerja dan usaha. Meskipun beberapa jasa atau pelayanan bisa menghasilkan produk fisik, namun apa yang selalu dipandang penting dalam semua pelayanan adalah transformasi atau penyampaiannya kepada pelanggan. Pelanggan menerima kontak dengan organisasi jasa ketika tubuh, pikiran, kekayaan, atau informasinya diproses. Dalam perusahaan jasa, pelanggan tidak membeli barang atau jasa, melainkan membeli solusi terhadap permasalahan yang dihadapi, puas terhadap pemenuhan kebutuhannya, atau menikmati manfaat yang diperoleh. Desain produk dan jasa merupakan hasil kreativitas manusia. Pelanggan biasanya tidak menanyakan kreativitas penciptaan barang dan jasa, pelanggan hanya bisa mengekspresikan kebutuhannya tetapi tidak dapat mengartikulasikannya. Pelanggan hanya menanggapi terhadap apa yang ditawarkan kepadanya. Dalam perusahaan jasa, hasil desain jasa adalah konsep atau ide dan deskripsi proses. Desain jasa lebih mudah berubah, bukan merupakan dokumen yang kaku, tidak statis, sehingga modifikasi dan adaptasi terhadap desain jasa lebih dimungkinkan untuk memenuhi kebutuhan.

Pada Modul 2 ini akan dibahas mengenai desain sistem operasi jasa. Secara umum, setelah mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan desain sistem operasi jasa. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. Pengertian jasa atau pelayanan yang ditemukan.
2. Pengertian desain operasi jasa.
3. Perbedaan desain produk dan desain jasa.
4. Proses desain produk.
5. Elemen dan prinsip desain jasa atau pelayanan.

6. Proses desain jasa.
7. Pendekatan dan teknik desain jasa.
8. Desain proses pelayanan.
9. Desain baris depan dan baris belakang dalam pelayanan.

Kegiatan Belajar 1

Desain Jasa

1. Pengertian Jasa atau Pelayanan yang Ditemukan

Jasa atau pelayanan merupakan suatu perbuatan, kinerja dan usaha. Meskipun beberapa jasa atau pelayanan bisa menghasilkan produk fisik seperti laporan konsultasi, namun apa yang selalu dipandang penting dalam semua pelayanan adalah transformasi atau penyampaiannya dalam pikiran, tubuh, milik, atau informasi pelanggan. Transformasi tersebut dicapai dengan seperangkat kegiatan yang memiliki tujuan melalui suatu proses. Pelanggan menerima kontak dengan organisasi jasa ketika tubuh, pikiran, kekayaan, atau informasinya diproses. Hal inilah yang sering disebut dengan menemukan pelayanan (*the service encounter*). Tindakan atau peristiwa menemukan pelayanan ini melibatkan tidak hanya pelanggan dan karyawan pemberi jasa, tetapi juga banyak pelanggan lain, sistem penyampaian jasa, dan bukti fisik. Pelayanan atau jasa dikarakteristikan dengan pertemuan antara penyedia jasa dan pelanggan. Interaksi tersebut mendefinisikan kualitas pelayanan dalam pikiran pelanggan. Menemukan pelayanan atau yang dikenal dengan upaya menemukan pemahaman yang sama tentang pelayanan yang dibutuhkan (*moment of truth*) dapat didefinisikan sebagai: berbagai episode di mana pelanggan menerima kontak dengan berbagai aspek dalam organisasi dan mendapatkan impresi atau kesan awal terhadap kualitas jasa atau pelayanan tersebut.

Menemukan pelayanan dapat terjadi secara praktis kapan pun dan di mana pun. Tindakan menemukan pelayanan dapat terjadi secara tidak disengaja, misalnya, seorang pelanggan masuk ke fasilitas pelayanan, menanyakan petunjuk atau cara mendapatkan pelayanan dari karyawan penyedia jasa. Pelanggan juga mengalami pelayanan ketika ia melihat papan iklan atau iklan di televisi oleh suatu perusahaan jasa, atau membaca *item* pelayanan baru di koran, atau mendengar seseorang berbicara mengenai pelayanan atau organisasi, dan ketika pelanggan menerima tagihan pembayaran atas jasa yang telah diterimanya. Barangkali yang paling diingat pelanggan adalah apapun atau dengan siapa pun pelanggan berhadapan dalam menerima pelayanan, pelanggan akan memersepsikannya sebagai kinerja

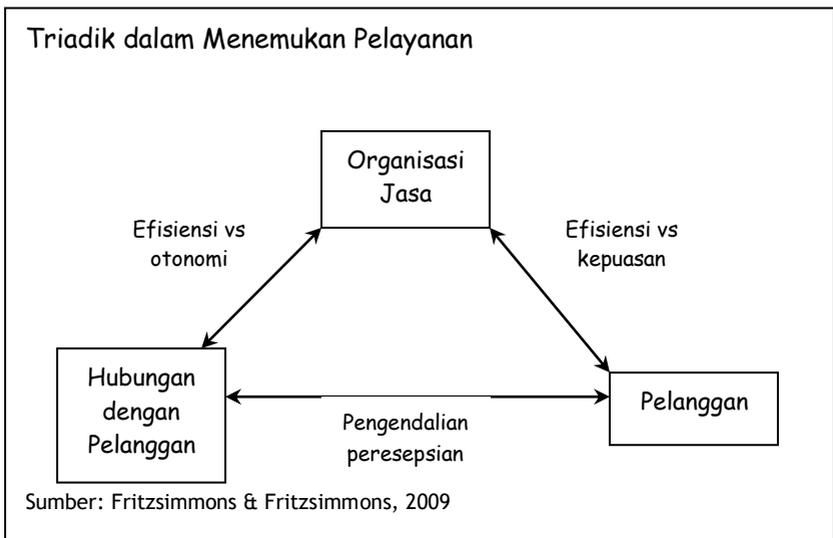
organisasi. Dengan kata lain, ketika pelanggan diperlakukan dengan buruk oleh karyawan, pelanggan tidak berpikir bahwa ia datang dan berhubungan dengan seorang yang tidak sopan yang bekerja dalam perusahaan jasa tersebut, namun pelanggan berpikir bahwa ia berhubungan dengan perusahaan jasa atau pelayanan yang tidak sopan. Ketika pelanggan datang dan menunggu dilayani di tempat duduk yang kotor, ia juga melihat perusahaan yang kotor, bukan bagian pemeliharaan yang gagal. Ketika seorang teknisi gagal menepati jadwal perbaikan kabel bagi pelanggan, pelanggan menyimpulkan bahwa perusahaan tersebut tidak dapat dipercaya.

Menemukan pelayanan dapat digambarkan dengan berbagai macam cara tergantung orientasi individu dalam setiap pertukaran. Kenyataannya, kegiatan tersebut melibatkan interaksi individu yang mempunyai bukan saja komponen sosial, melainkan dapat dipandang dari pandangan produktif, kontraktual, dan karyawan. Menemukan pelayanan dapat dipandang sebagai menemukan kegiatan sosial, di mana pelanggan melakukan hubungan dengan penyedia jasa dan berinteraksi dengan orang lain. Keramahan, kesopanan, dan perlakuan sebagaimana layaknya manusia adalah standar minimum yang diharapkan. Menemukan pelayanan juga dikarakteristikan sebagai pertukaran ekonomi karena adanya sumber daya yang dipertukarkan antara pelanggan dan organisasi jasa. Secara khusus, penyedia jasa akan memberikan sumber daya seperti karyawan, keahlian, teknologi, atau informasi untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Adakalanya, sumber daya tersebut tidak langsung diberikan, namun diproses untuk menciptakan hasil tertentu. Oleh karena itu, menemukan pelayanan juga dipandang sebagai proses produksi di mana sumber daya yang dimiliki organisasi jasa diubah untuk memuaskan dan memberikan manfaat bagi pelanggan.

Pandangan lain mengenai kegiatan menemukan pelayanan adalah sebagai hubungan kontraktual antara organisasi jasa atau pelayanan dan pelanggan. Pelanggan menggunakan perusahaan jasa tersebut untuk kepentingannya. Melalui kontrak tersebut, pelanggan mendelegasikan wewenangnya pada organisasi atau penyedia jasa untuk membuat keputusan bagi pelanggan. Dalam tindakan operasi di ruang operasi, pasien dioperasi atas izin pasien tersebut. Selama proses operasi, pasien mungkin tidak sadar, tetapi para tim medis harus membuat berbagai keputusan. Tim medis mengambil keputusan yang penting bagi pasien setelah mendapat kesenangan dari pasien dan menjaga kenyamanan dan ketenangan pasien tersebut.

Pelayanan juga membutuhkan partisipasi aktif pelanggan agar pelayanan yang didapatkan pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya, misalnya pelayanan di rumah makan atau tukang jahit.

Selanjutnya, pelayanan yang ditemukan tersebut mempunyai empat elemen penting, yaitu pelanggan, penyedia jasa, sistem penyampaian, dan bukti fisik. Pelanggan merupakan elemen penting dalam pelayanan, karena tujuan utama pelayanan adalah memuaskan pelanggan. Namun demikian, perusahaan jasa juga berusaha melayani pelanggan dengan efisien, sehingga organisasi jasa mampu memberikan pelayanan yang mengoptimalkan kepuasan pelanggan dan meminimalkan waktu dan usaha yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa organisasi jasa harus mampu memberikan instruksi kepada karyawan mengenai apa yang diinginkan pelanggan dan memastikan bahwa peralatan yang digunakan masih berjalan baik. Kegagalan dalam memberitahukan kepada pelanggan mengenai prosedur yang tepat akan menyebabkan operasi tidak efisien dan tidak memuaskan. Pelanggan juga memberikan dampak yang signifikan terhadap pelayanan yang diterimanya melalui perilakunya. Jika pelanggan gagal dalam memberikan instruksi atau informasi yang penting, maka penyedia jasa sulit memahami apa yang diharapkan pelanggan, sehingga pelanggan tidak puas dengan pelayanan yang diterimanya.



bertujuan mencari keuntungan mengutamakan pemberian pelayanan seefisien mungkin untuk mencapai margin tertentu dan memenangkan persaingan. Sedangkan pada perusahaan jasa yang tidak mencari keuntungan, kriteria efisien adalah beroperasi di bawah standar yang ditentukan oleh anggaran. Untuk mengendalikan pelayanan yang disampaikan, manajer menentukan peraturan dan prosedur hubungan dengan pelanggan digunakan untuk membatasi otonomi dan kebijakan ketikan melayani pelanggan. Peraturan dan prosedur tersebut berpengaruh pada penyediaan jasa bagi pelanggan, sehingga kastemisasinya kurang. Hal ini berdampak pada kurangnya kastemisasi dan kepuasan pelanggan. Interaksi antara personil pemberi jasa dan pelanggan mempunyai pengendalian persepsian oleh pelanggan dan penyedia jasa tersebut. Ketiga elemen dalam penyediaan jasa tersebut bekerja bersama untuk menciptakan manfaat atau keuntungan.

Penyedia jasa atau karyawan merupakan elemen penting dalam pelayanan. Mereka merupakan representasi organisasi penyedia jasa. Apa yang dilakukan, dikatakan, dan diputuskan merupakan perbuatan, pendapat, dan keputusan organisasi tersebut. Penyedia jasa harus melihat pada penemuan dan pemrosesan pelayanan dari pandangan pelanggan. Manajer perusahaan jasa harus cermat dalam memilih karyawan yang akan melayani pelanggan. Kegiatan produksi dan konsumsi yang berjalan secara simultan dan bersifat tidak nampak dalam organisasi jasa atau pelayanan membuat kegiatan pengendalian kualitas sangat sulit dilakukan. Tidak seperti dalam perusahaan manufaktur, pelayanan tidak dapat diinspeksi sebelum dihasilkan ataupun disampaikan.

Sistem penyampaian jasa seperti program, proses, peralatan, prosedur, peraturan, dan budaya organisasi juga merupakan elemen penting dalam pelayanan. Para karyawan atau penyedia jasa akan memastikan semua elemen dalam sistem berjalan dengan baik sebelum mereka memberikan pelayanan. Isu penting dalam desain sistem penyampaian jasa adalah jasa inti (*core service*) yang dimiliki. Pada umumnya, pelayanan meliputi pelayanan inti dan beberapa pelayanan tambahan. Persyaratan tercapainya kepuasan pelanggan adalah kesempurnaan penyampaian pelayanan inti. Keunggulan pelayanan tambahan tidak banyak berarti bagi pelanggan jika organisasi gagal dalam memberikan pelayanan inti. Oleh karena itu, sistem penyampaian jasa atau pelayanan didesain dan dikelola untuk kesempurnaan

penyampaian pelayanan inti. Pelayanan tambahan digunakan untuk mendukung dan mendorong pelayanan inti.

Bukti fisik meliputi semua aspek yang nampak dari pelayanan atau organisasi, seperti lokasi perusahaan jasa, tempat parkir, mebel, pencahayaan, suhu/temperatur, kebersihan, pakaian atau seragam karyawan, dan masih banyak lagi. Selain keempat elemen tersebut, ada lagi elemen lain yaitu peran pelanggan lain dalam pelayanan, yang disebut pelanggan lain. Pelanggan lain adalah pelanggan yang tidak berhubungan secara langsung dengan penyedia jasa, tetapi turut merasakan pelayanan atau jasa yang diberikan penyedia jasa, seperti keluarga pasien di rumah sakit, atau orang tua peserta didik dalam pelayanan atau jasa pendidikan.

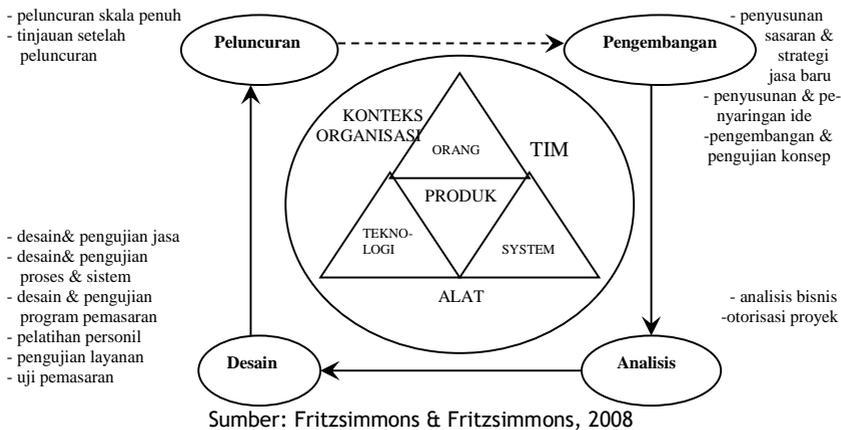
2. Desain Jasa

Jasa atau pelayanan merupakan bisnis yang dominan dalam masyarakat. Dalam perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk pun peran jasa atau pelayanan mutlak diperlukan. Proses pengembangan jasa baru yang menentukan pelayanan berisi empat struktur dan empat elemen manajerial yang saling terkait (Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008). Yang termasuk elemen struktural adalah sistem penyampaian, desain fasilitas, lokasi, dan perencanaan kapasitas. Sementara itu, yang termasuk elemen manajerial adalah informasi, kualitas, pelayanan yang ditemukan, dan pengelolaan kapasitas dan permintaan. Pelanggan digunakan sebagai fokus dalam proses pengembangan struktur proses pelayanan dan dapat dimanipulasi untuk mencapai posisi strategis dalam masyarakat. Cetak biru jasa merupakan teknik yang efektif dalam menjelaskan proses pelayanan.

Dalam perusahaan jasa, pelanggan tidak membeli barang atau jasa, melainkan membeli solusi terhadap permasalahan yang dihadapi, puas terhadap pemenuhan kebutuhannya, atau menikmati manfaat yang diperoleh. Desain produk dan jasa merupakan hasil kreativitas manusia. Pikiran manusia yang pertama kali adalah menciptakan sesuatu yang baru dalam konsep dan bagaimana membuatnya. Selain itu, pelanggan biasanya tidak menanyakan kreativitas penciptaan barang dan jasa. Pelanggan bisa mengekspresikan kebutuhannya tetapi tidak dapat mengartikulasikannya. Pelanggan hanya menanggapi terhadap apa yang ditawarkan kepadanya. Kesesuaian terhadap standar dan spesifikasi dalam perusahaan manufaktur adalah penting. Sementara itu, dalam perusahaan jasa, hasil desain jasa adalah konsep atau

ide, dan deskripsi proses. Desain produk tidak dapat diubah dengan mudah karena perubahan desain produk akan menyebabkan perubahan proses produksi. Di sisi lain, desain jasa lebih mudah berubah dibanding desain produk. Desain jasa bukan merupakan dokumen yang kaku, tidak statis, sehingga modifikasi dan adaptasi terhadap desain jasa lebih dimungkinkan untuk memenuhi kebutuhan.

Ide untuk menyusun desain dan perbaikan jasa atau pelayanan dapat berasal dari berbagai sumber, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Pelanggan bahkan dapat memberikan saran untuk memperbaiki jasa atau pelayanan tersebut. Basis data permintaan pelanggan harus dikumpulkan dan dikelola sehingga perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut. Tahapan pengembangan jasa atau pelayanan baru dapat digambarkan seperti Gambar 2.1.



Gambar 2.1.
Siklus Pengembangan Jasa Baru

Pada tahap pengembangan jasa baru, ide-ide baru disaring, konsep yang dianggap baik dikembangkan dan diuji kelayakannya. Konsep yang lolos dalam tahap pengembangan, masuk ke tahap analisis untuk menentukan keuntungan yang dapat dicapai. Dengan memperhatikan waktu dan dana yang harus dikeluarkan dalam desain untuk menciptakan produk dan proses

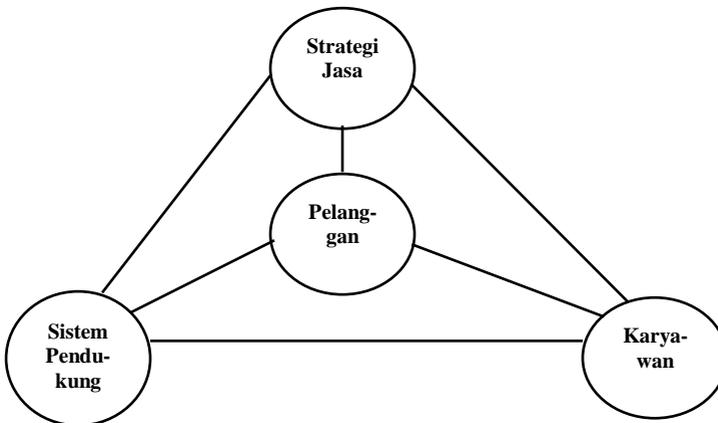
yang baru yang harus diuji serta uji pasar, maka dilakukan peluncuran produk. Keberhasilan organisasi jasa harus dimulai dari desain jasa karena desain jasa tidak dapat dilakukan dalam satu waktu. Organisasi harus menciptakan jasa atau pelayanan baru atau memperbaiki pelayanan yang ada karena kebutuhan dan harapan pelanggan berubah dengan cepat dan kebutuhan baru selalu muncul. Perubahan gaya hidup juga berpengaruh pada kebutuhan jasa atau pelayanan. Oleh karena itu, organisasi jasa harus tanggap terhadap berbagai perubahan, baik dari sisi pelanggan maupun pesaing. Hal inilah yang memotivasi organisasi untuk mengembangkan jasa atau pelayanan yang baru. Desain jasa mencakup pengembangan konsep jasa atau pelayanan dan desain sistem.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam desain jasa, yaitu:

- a. Sistem penyampaian, yang meliputi struktur proses, cetak biru jasa atau pelayanan, dan posisi strategik.
- b. Desain fasilitas, yang meliputi lokasi jasa, arsitektur, aliran proses, dan tata letak.
- c. Lokasi, yang meliputi permintaan geografis, pemilihan lokasi, dan strategi lokasi.
- d. Perencanaan kapasitas, yang meliputi peran strategik, model antrian, dan kriteria perencanaan.
- e. Informasi, yang meliputi teknologi dan penggunaan internet.
- f. Kualitas, yang meliputi pengukuran, kualitas desain, alat-alat pengendalian kualitas, perbaikan, dan *six sigma*.
- g. Pelayanan yang dihadapi, yang meliputi budaya, hubungan pasokan, dan *outsourcing*.
- h. Pengelolaan kapasitas dan permintaan, yang meliputi strategi, pengelolaan antrian, dan pengelolaan hasil.

Dalam perusahaan jasa, pelanggan merupakan pusat pertimbangan dalam mengambil keputusan. Pelanggan merupakan pusat dari strategi pelayanan, sistem pelayanan, dan karyawan yang memberikan pelayanan. Dari pandangan tersebut nampak bahwa perusahaan atau organisasi ada karena melayani pelanggan, sedangkan sistem dan karyawan yang ada digunakan untuk membantu melayani pelanggan. Perusahaan jasa juga ada untuk melayani pekerjaan karena pada umumnya bagaimana pelayanan diberikan tersebut mengikuti persepsi pelanggan. Oleh karena itu, bagaimana

perusahaan memperlakukan karyawannya akan berpengaruh pada bagaimana karyawan memperlakukan pelanggan. Apabila karyawan terlatih dan termotivasi dengan baik, maka mereka akan bekerja dengan baik untuk pelanggannya. Keterkaitan keempat hal tersebut dapat digambarkan seperti Gambar 2.2.



Sumber: Chase *et al.*, 2006

Gambar 2.2.
Segi Tiga dalam Jasa

Peran manajemen operasi dalam segi tiga jasa adalah satu peran utama. Kegiatan operasional bertanggung jawab dalam sistem jasa, yaitu prosedur, peralatan, dan fasilitas dan bertanggung jawab untuk mengelola pekerjaan dari karyawan perusahaan jasa. Alasan utama mengadakan desain dan pengembangan jasa adalah memenuhi kebutuhan baru pelanggan dan perubahan kebutuhan pelanggan. Namun demikian, ada beberapa hal lain yang juga memotivasi organisasi untuk mendesain dan mengembangkan jasa baru, yaitu:

- 1) Mencapai sasaran finansial, seperti laba, pangsa pasar, dan penghasilan. Sasaran ini dapat tercapai dengan meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang ada.
- 2) Mendesain jasa merupakan kegiatan yang kompetitif

Satu alasan kuat membuat desain produk adalah agar mampu memenangkan persaingan atau karena pesaing juga melakukan hal yang sama.

3) Globalisasi

Peningkatan persaingan global mendorong perusahaan mengadakan desain dan pengembangan jasa atau pelayanan dan memodifikasi jasa yang ada untuk memenuhi permintaan pelanggan yang berasal dari negara lain.

4) Teknologi

Dengan produk dan kemampuan baru, teknologi dapat memenuhi kebutuhan baru yang mensyaratkan pelayanan baru.

5) Regulasi/deregulasi

Deregulasi memungkinkan beberapa perusahaan memasuki pasar yang belum terbuka sebelumnya. Sementara itu regulasi baru juga diciptakan seperti perlindungan lingkungan dan keamanan pelanggan. Regulasi tersebut menciptakan keinginan memperbaiki peralatan perusahaan, menciptakan jasa baru seperti hukum, konstruksi, konsultan yang mengkhhususkan pada perlindungan terhadap lingkungan.

6) Pengurangan restriksi asosiasi profesional

Sehubungan dengan deregulasi, beberapa industri yang terkait dengan pemerintah, asosiasi profesional juga melonggarkan restriksinya, seperti kode etik hukum, kedokteran, dan profesi arsitektur. Pengurangan restriksi tersebut mendorong desain jasa baru atau sistem penyampaian yang inovatif.

7) Pertumbuhan bisnis waralaba (*franchising*)

Hal ini memungkinkan pada *franchisor* memfokuskan pada inovasi jasa atau pelayanan, perluasan lini produk, perbaikan produk, dan pengembangan sistem penyampaian baru.

8) Keseimbangan penawaran dan permintaan

Permasalahan yang sering kali dihadapi perusahaan adalah adanya peralatan yang menganggur di saat permintaan menurun dan adanya pelanggan yang tidak terpuaskan karena permintaan naik. Untuk menyeimbangkan kondisi tersebut maka fluktuasi permintaan ini dapat diseimbangkan dengan desain dan pengembangan produk baru.

Kategori Layanan Baru	Deskripsi Inovasi Radikal
Inovasi mayor	Layanan baru bagi pasar belum terdefinisikan. Inovasi ini biasanya dikendalikan oleh informasi dan teknologi berbasis komputer.
Memulai bisnis	Layanan baru di pasar yang siap dilakukan oleh layanan yang telah ada
Layanan baru bagi pasar yang telah dilayani saat ini	Layanan baru ditawarkan kepada pelanggan yang ada (meskipun pelayanan tersedia oleh perusahaan lain)
Perluasan lini layanan	Inovasi Bertahap Tambahan terhadap lini pelayanan yang ada, misalnya menambah menu baru, rute perjalanan baru, atau kursus baru misalnya.
Perbaikan layanan	Perubahan dalam ciri pelayanan yang ditawarkan.
Perubahan gaya	Pelayanan baru yang paling sering dilakukan membentuk perubahan yang nampak yang berdampak pada persepsi, emosi, dan sikap pelanggan. Perubahan gaya tidak mengubah layanan secara fundamental, hanya penampilannya.
Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008	

3. Perbedaan Desain Produk dan Desain Jasa

Jasa adalah kegiatan, perbuatan, kinerja, atau hubungan yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk, atau kemanfaatan psikologis untuk pelanggan. Jasa *cleaning service* menghemat waktu pelanggan dengan mengerjakan tugasnya. Supermarket menyediakan berbagai barang kebutuhan pelanggan di satu tempat yang nyaman. Rumah makan dan bioskop menyediakan penyegaran psikologis di tengah kesibukan kerja. Booz menyatakan bahwa strategi produk baru harus menghubungkan produk dengan sasaran perusahaan, membantu mencari produk baru, dan menyediakan kriteria penyaringan umum. Pengembangan pelayanan berbeda dari pengembangan produk nyata (Kelley & Storey, 2000). Karakteristik pelayanan atau jasa yang tidak nyata, heterogen, dan simultan menunjukkan

bahwa strategi inisiasi untuk bisnis jasa berbeda dari pengembangan produk. Pelayanan atau jasa didefinisikan sebagai sesuatu yang berkebalikan dengan barang. Barang adalah sesuatu yang nampak dan dapat diciptakan dan dikonsumsi kapan saja.

Sementara itu, jasa bersifat tidak nampak, hanya dapat dirasakan, dan harus diciptakan atau dilakukan dan dikonsumsi saat dibutuhkan. Namun ada kalanya kedua hal tersebut tidak dapat dibedakan. Misalnya, kita membeli mobil, kita membeli barang (mobil) atau membeli pelayanan transportasi? Bila kita pergi ke rumah makan, apakah kita membeli jasa atau pelayanan di rumah makan tersebut atautkah kita membeli barang, yaitu makanan yang kita pesan? Dapat dikatakan bahwa hampir semua barang yang kita beli terkait dengan fasilitas pelayanan, dan hampir semua pelayanan terkait dengan barang.

Dengan berbagai perbedaan antara produk dengan jasa atau pelayanan, maka dalam membuat desain produk maupun jasa harus memperhatikan berbagai perbedaan tersebut. Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Pelayanan atau jasa bersifat tidak nampak (*intangible*). Hal ini membuat desain jasa sulit dilakukan. Pelayanan adalah pengalaman yang berbeda antara individu yang satu dengan yang lain. Pelayanan juga lebih berisiko daripada produk. Desain jasa dibuat dengan informasi dari pelanggan. Kualitas jasa atau pelayanan juga tergantung dari seberapa besar harapan pelanggan terhadap jasa yang dibutuhkannya.
- b. *Output* pelayanan bervariasi. Hal ini disebabkan beberapa penyedia jasa adalah unik dengan berbagai permintaan pelanggan yang bervariasi. Kualitas pelayanan dinilai dari reliabilitas dan konsistensi pelayanan. Oleh karena itu, desain jasa harus dapat diprediksi dan konsisten atau seragam untuk semua pelanggan.
- c. Jasa atau pelayanan mempunyai hubungan yang dekat dengan pelanggan. Hal ini membuat penyedia jasa menggunakan keahlian dan otoritasnya untuk melayani pelanggan. Kedekatan hubungan dengan pelanggan berkaitan dengan efisiensi pelayanan dan kesulitan dalam pengendalian kualitasnya karena tidak ada kesempatan untuk pengujian dan pengerjaan ulang. Walaupun demikian, hubungan langsung dengan pelanggan juga dapat menguntungkan pelayanan.
- d. Jasa atau pelayanan tidak dapat ditunda. Pelayanan tidak dapat disimpan. Waktu dan tempat pelayanan merupakan hal yang penting. Desain jasa

harus didefinisikan tidak hanya apa yang disampaikan tetapi juga ke mana dan kapan.

- e. Jasa dan penyampaian jasa tidak dapat dipisahkan. Desain pelayanan mencakup apa, di mana, kapan, dan bagaimana jasa atau pelayanan disampaikan. Keputusan mengenai bagaimana partisipasi pelanggan dalam proses pelayanan, mana tugas yang harus dikerjakan dengan kedatangan pelanggan, mana tugas yang dikerjakan di luar harapan pelanggan, dan peran dan otoritas penyedia jasa harus sudah direncanakan.
- f. Jasa cenderung teresentralisasi dan menyebar secara geografis. Beberapa penyedia jasa sering kali membuat keputusan sendiri. Hal ini disebabkan jasa atau pelayanan bersifat situasional (*contingencies*).
- g. Jasa atau pelayanan dikonsumsi lebih banyak daripada produk. Hal ini menyebabkan dalam setiap hari perlu dilakukan desain jasa yang harus disertai dengan perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan daripada produk.
- h. Jasa atau pelayanan dapat dengan mudah disamakan. Pesaing dapat meniru pelayanan dengan mudah, sehingga penyedia jasa harus berusaha untuk lebih baik daripada pesaingnya. Oleh karena itu, pengenalan jasa atau pelayanan baru dan perbaikan pelayanan terjadi lebih cepat daripada pengenalan produk baru.

Selain kedelapan hal tersebut ada hal lain yang perlu diingat dalam perbedaan antara desain produk dan desain jasa. Pertama, dalam perusahaan manufaktur yang melakukan desain produk, proses dan produk harus dikembangkan secara simultan atau yang disebut dengan *concurrent engineering* dan *DFM (design for manufacture)* sebagai pendekatan yang dapat lebih mendekatkan produk dan pelayanan atau jasa. Kedua, meskipun peralatan dan perangkat lunak yang mendukung jasa dapat dilindungi dengan paten dan hak cipta, operasi jasa itu sendiri kurang mendapatkan perlindungan hukum seperti halnya produk. Ketiga, paket pelayanan lebih dari sekedar barang yang dapat didefinisikan yang terkait dengan *output* utama dalam proses pengembangan. Keempat, beberapa paket pelayanan dilakukan oleh karyawan yang terlatih sebelum mereka diterima bekerja di organisasi atau perusahaan jasa tersebut. Kelima, beberapa organisasi jasa dapat merubah pelayanan atau jasa yang ditawarkan.

Menurut Silvestro dan Silvestro (2003), ada beberapa karakteristik desain jasa atau pelayanan, yaitu: (1) adanya fasilitas dan sumber daya pusat panggilan; (2) adanya ukuran dan kapasitas pusat panggilan; (3) adanya sistem telepon; (4) adanya sistem keahlian; dan (5) staf yang ahli, memiliki kompetensi, dan terlatih. Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam mengelola pelayanan dibedakan menurut masa lalu (*the past*), masa sekarang (*the present*), dan masa mendatang (*the future*) (Anton, 2000). Di masa lalu, terdapat beberapa hal yang harus tersedia, yaitu:

- 1) Hubungan dengan pelanggan secara langsung.
- 2) Penyampaian yang berhubungan dengan kantor pos.
- 3) Adanya panggilan via telepon bebas hambatan.
- 4) Adanya panggilan via telepon gratis bebas hambatan.
- 5) Hubungan transmisi faksimili.
- 6) Hubungan *e-mail*.
- 7) Adanya internet dan *coporate Web sites*.

Beberapa hal yang dapat dipelajari di masa lalu tersebut adalah:

- a) Pelanggan sangat bebas nilai dan mudah mengakses informasi yang penting.
- b) Bila ada saluran baru yang tersedia, perusahaan atau organisasi akan segera menawarkannya pada pelanggan, namun para karyawan kurang cepat menangani meningkatnya hubungan dengan pelanggan atau kurang dapat merespon permintaan pelanggan.
- c) Tambahan saluran tidak bersifat menggantikan saluran yang sudah ada karena pelanggan lebih menyukai ketersediaan pelayanan kapan pun dengan bebas.

Sementara itu, di masa sekarang banyak industri pelayanan atau jasa bergerak dari keberadaan teknologi yang sederhana untuk mendukung pelayanan di baris belakang ke pelayanan di baris depan. Di masa sekarang ini, pelanggan sangat menghargai waktu, sehingga mereka menghendaki untuk dapat mengakses berbagai informasi kapan pun, dari mana pun, dalam berbagai cara atau bentuk, dan dilakukan secara bebas. Kemudahan akses pelayanan inilah yang diharapkan pelanggan dan merupakan elemen penting dalam mengelola hubungan dengan pelanggan secara global. Di masa mendatang, keinginan konsumen untuk dengan mudah mengakses informasi

meningkat secara cepat. Teknologi yang mutakhir tumbuh di berbagai tempat secara simultan untuk membantu manajer meningkatkan kemampuannya menangani permintaan baru dari berbagai jenis pelanggan.

Operasi jasa atau pelayanan memang menghendaki konsep pelayanan yang jelas yang sesuai dengan permintaan target pasar dan kemampuan operasional organisasi, dan menghadapi kegiatan yang dapat dievaluasi dengan baik. Operasi jasa mempunyai sasaran operasional yang jelas yang mendukung mengendalikan strategi korporasi. Desain sistem penyampaian jasa atau pelayanan harus mendukung realisasi dari konsep pelayanan. Menurut Smith dan Fishbacher (2000), pelayanan mempunyai dimensi yang dikenal dengan proses dan hasil atau akibatnya yang keduanya merupakan kualitas fungsional dan kualitas teknik. Desain pelayanan juga terkait dengan kualitas pelayanan. Desain dan kualitas pelayanan juga berfokus pada proses dan hasil. Beberapa model desain pelayanan dan kualitas pelayanan menekankan pada peran kebutuhan dan harapan pelanggan sebagai *input* ke dalam tahap spesifikasi pelayanan. Organisasi jasa atau pelayanan perlu memperhatikan bagaimana mengintegrasikan sistem pendukung teknis untuk mendukung kegiatan desain dan bagaimana mengelola hubungan individu antardepartemen.

Industri manufaktur telah mengembangkan beberapa model, metode, dan alat seperti model air terjun (*the waterfall model*), model spiral (*the spiral model*), manajemen proyek, *QFD*, model Kano (*Kano's model*), teknik peninjauan dan evaluasi program (*PERT*) dan metode jalur kritis (*CPM*), perancangan bersamaan (*concurrent engineering*), desain untuk X (*DFX*) dan sebagainya (Yang, 2007). Dari beberapa metode tersebut, sebagian besar belum digunakan dalam desain dan pengembangan jasa baru. Schilling dan Hill (1998) mengidentifikasi bahwa minimasi waktu pemasaran dan maksimasi kesesuaian antara kebutuhan pelanggan dan karakteristik produk merupakan sasaran kritis dalam pengembangan jasa baru.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Petunjuk Jawaban Latihan



RANGKUMAN

1. Dalam perusahaan jasa, pelanggan tidak membeli barang atau jasa, melainkan membeli solusi terhadap permasalahan yang dihadapi, puas terhadap pemenuhan kebutuhannya, atau menikmati manfaat yang diperoleh. Desain produk dan jasa merupakan hasil kreativitas manusia.
2. Peran manajemen operasi dalam segi tiga jasa adalah satu peran utama. Operasi bertanggung jawab dalam sistem jasa, yaitu prosedur, peralatan, dan fasilitas dan bertanggung jawab untuk mengelola pekerjaan dari karyawan perusahaan jasa. Alasan utama mengadakan desain dan pengembangan jasa adalah memenuhi kebutuhan baru pelanggan dan perubahan kebutuhan pelanggan.
3. Beberapa karakteristik jasa atau pelayanan harus diperhatikan dalam mendesain jasa, yaitu pelayanan yang bersifat *tangible*, *output* pelayanan bervariasi, pelayanan berhubungan dekat dengan pelanggan, pelayanan tidak dapat ditunda, pelayanan tidak dapat dipisahkan, terdesentralisasi, dikonsumsi lebih banyak, dan mudah disamakan.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut merupakan tahapan dalam siklus pengembangan jasa baru, yaitu
 - A. desain – pengembangan – pengujian - evaluasi
 - B. desain – peluncuran – pengembangan – analisis
 - C. desain – pengujian – analisis – evaluasi
 - D. analisis – pengembangan – peluncuran – desain
 - E. desain – pengembangan – analisis – peluncuran
- 2) Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam desain jasa, yaitu
 - A. sistem penyampaian, fasilitas, lokasi, kualitas
 - B. informasi, lokasi, pemasaran, keuangan
 - C. kualitas, informasi, investasi, pelayanan
 - D. kapasitas dan permintaan, keuangan, akuntansi, sumber daya manusia
 - E. jawaban A-D benar semua
- 3) Manakah dari jawaban berikut yang bukan merupakan komponen segitiga jasa
 - A. karyawan
 - B. strategi jasa
 - C. pelayanan
 - D. sistem pendukung
 - E. pelanggan
- 4) Alasan utama membuat desain jasa dan pengembangan jasa adalah
 - A. globalisasi dan regulasi/deregulasi
 - B. mencapai keseimbangan penawaran dan permintaan
 - C. memenangkan persaingan
 - D. memenuhi kebutuhan baru pelanggan dan perubahan kebutuhan pelanggan
 - E. pertumbuhan bisnis waralaba
- 5) Ada beberapa karakteristik desain jasa atau pelayanan, yaitu
 - A. adanya fasilitas, sumber daya, kapasitas
 - B. adanya sistem keahlian dan staf yang ahli, memiliki kompetensi, dan terlatih

- C. adanya pengalaman masa lalu
 - D. jawaban A,B,C benar
 - E. jawaban A dan B benar
- 6) Jasa bersifat *intangible*. Akibatnya desain jasa
- A. mudah dilakukan
 - B. dapat dilakukan perusahaan lain
 - C. sulit dilakukan
 - D. harus diulang-ulang
 - E. diserahkan sepenuhnya pada perusahaan jasa
- 7) Output jasa bervariasi, sehingga desain jasa
- A. sulit dilakukan desain jasa
 - B. dapat dengan mudah ditentukan standarnya
 - C. kualitas jasa dinilai dari reliabilitas dan konsistensi jasa
 - D. tidak dapat distandarisasi dengan cara apapun
 - E. tidak baku
- 8) Penyedia jasa memiliki otoritas dalam melakukan desain jasa atau pelayanan karena
- A. hubungan penyedia dan pemberi jasa dekat
 - B. kualitas jasa sulit diukur
 - C. perusahaan jasa tidak menetapkan aturan yang baku
 - D. jasa dan penyampaianya tidak dapat dipisahkan
 - E. jawaban A-D benar semua
- 9) Industri manufaktur telah mengembangkan beberapa model, metode, dan alat yang juga dapat digunakan dalam perusahaan jasa, yaitu
- A. model air terjun (*the waterfall model*) dan model spiral (*the spiral model*)
 - B. manajemen proyek dan perancangan bersamaan (*concurrent engineering*)
 - C. QFD dan model Kano (*Kano's model*)
 - D. teknik peninjauan dan evaluasi program (PERT) dan metode jalur kritis (CPM)
 - E. semua jawaban di atas benar
- 10) Berikut beberapa karakteristik desain jasa menurut Silvestro dan Silvestro (2003), *kecuali*
- A. adanya fasilitas dan sumber daya pusat panggilan
 - B. adanya ukuran dan kapasitas pusat panggilan

- C. adanya sistem telepon
- D. adanya sistem keahlian
- E. staf yang senior

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Proses Desain Jasa

1. Proses Desain Produk

Strategi produk yang efektif menghubungkan keputusan mengenai produk, investasi, pangsa pasar, dan daur hidup produk. Sasaran dalam keputusan mengenai produk adalah mengembangkan dan menerapkan strategi produk yang memenuhi permintaan pasar. Pemilihan, pendefinisian, dan desain produk merupakan langkah yang dilakukan secara terus-menerus dengan memperhatikan beberapa faktor, yaitu:

- a. Perubahan kondisi ekonomi, seperti siklus ekonomi dan perubahan harga dalam jangka pendek, atau resesi ekonomi dalam jangka panjang.
- b. Perubahan sosiologi dan kondisi demografi, seperti penurunan jumlah anggota keluarga (KB).
- c. Perubahan teknologi, seperti penggunaan telepon genggam, internet, dan berbagai perubahan karena berbagai peralatan dengan teknologi yang serba canggih bermunculan.
- d. Perubahan politik dan berbagai peraturan pemerintah.
- e. Berbagai perubahan lain, seperti praktek pemasaran, standar profesional, pemasok, distributor, dan sebagainya.

Selain berbagai perubahan tersebut, desain produk juga sangat sensitif terhadap perubahan daur hidup produk. Semakin ketatnya persaingan antar produk, maka produk yang baru muncul di pasar akan segera mengalami masa penurunan sebelum mengalami pertumbuhan atau mencapai kedewasaan. Oleh karena itu desain produk yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan memang harus dilakukan. Dua cara yang selalu digunakan di awal desain dan pengembangan produk adalah kreativitas dan mengidentifikasi keinginan pelanggan. Dalam desain produk, ada 6 hal yang perlu mendapat perhatian, yaitu:

- 1) Mengurangi kompleksitas produk.
- 2) Standarisasi komponen.
- 3) Perbaikan terhadap aspek fungsional suatu produk.
- 4) Memperbaiki desain pekerjaan dan keamanan pekerjaan.

- 5) Memperbaiki kemudahan perbaikan terhadap suatu produk.
- 6) Desain yang sehat dan kuat/ konsisten.

Akhir-akhir ini banyak perusahaan yang mensubkontrakkan proses produksinya ke perusahaan lain, seperti dalam perusahaan penghasil produk-produk elektronik, pakaian, obat-obatan, plastik, dan sebagainya. Hal ini disebut sebagai pabrikan kontrak. Pabrikan kontrak ini memegang peran penting dalam perusahaan. Dalam perusahaan mobil misalnya, pabrikan kontrak menghasilkan berbagai bagian atau subperakitan seperti interior mobil, radio/CD mobil, jok mobil, dan sebagainya. Sama dengan *outsourcing* dalam perusahaan manufaktur, beberapa perusahaan juga menggunakan *outsourcing* untuk membuat desain produk. Desain produk berbeda-beda secara signifikan tergantung industrinya. Untuk produk pelanggan, pemahaman pilihan pelanggan dan pengujian pasar merupakan kegiatan yang sangat penting. Perusahaan yang menspesialisasikan dirinya dalam desain produk harus selalu mengembangkan proses untuk mendukung kegiatan yang dibutuhkan industri.

Perusahaan yang menggunakan pabrikan kontrak harus menentukan kompetensi intinya. Kompetensi inti perusahaan merupakan sesuatu yang dimiliki perusahaan dan lebih baik daripada pesaingnya, sehingga dapat memenangkan persaingan dalam jangka panjang. Karakteristik kompetensi inti yang harus dimiliki perusahaan antara lain memberikan akses potensial dalam memperluas variasi pasar, meningkatkan manfaat pelanggan persepsian, dan meniru pesaing.

Desain produk meliputi beberapa tahapan yang pada prinsipnya merupakan kegiatan untuk memahami, mendesain, dan menyampaikan produk ke pasar. Hal ini lebih mengutamakan kegiatan intelektual daripada fisik. Masing-masing organisasi memiliki proses desain dan pengembangan produk yang berbeda, bahkan pada perusahaan yang sama akan memiliki tahapan desain dan pengembangan produk yang berbeda untuk produk yang berbeda. Pada dasarnya terdapat enam tahap proses pengembangan produk. Secara keseluruhan, keenam tahapan proses pengembangan produk dipaparkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1.
Proses Pengembangan Produk

Tahap 1: Perencanaan	Tahap 2: Pengembangan Konsep	Tahap 3: Desain Pada Level Sistem	Tahap 4: Desain Lengkap	Tahap 5: Pengujian & Perbaikan	Tahap 6: Produksi Awal
PEMASARAN					
-Mengartikulasikan kesempatan pasar -Mendefinisikan segmen pasar	-Mengumpulkan kebutuhan pelanggan -Mengidentifikasi pengguna -Mengidentifikasi produk yang dapat bersaing	- Mengembangkan rencana pemilihan dan perluasan produk -Menyusun target penjualan	- Mengembangkan rencana pemasaran	- Mengembangkan promosi dan peluncuran -Memfasilitasi pengujian	- Penempatan awal produksi dengan pelanggan kunci
DESAIN					
- Mempertimbangkan landasan dan arsitektur produk -Menilai teknologi baru	-Menemukan kelayakan konsep produk - Mengembangkan konsep desain industrial -Membangun dan menguji prototipe untuk percobaan	-Menyusun produk alternatif -Mendefinisikan subsistem utama yang terkait -Memperbaiki desain industrial	-Mendefinisikan geometri komponen produk -Memilih bahan baku -Menentukan toleransi -Melengkapi dokumentasi pengendalian desain industrial	-Pengujian reliabilitas -Pengujian daur hidup produk - Pengujian kinerja -Perbaikan aturan -Perubahan desain	Evaluasi awal <i>output</i> produksi
PEMANUFAKTURAN					
-Mengidentifikasi hambatan produksi -Menyusun strategi rantai pasokan	-Memperkirakan biaya pemanufakturan -Menilai fisibilitas produksi	-Mengidentifikasi pemasok untuk komponen kunci -Melakukan analisis membeli atau membuat sendiri -Menentukan skema perakitan akhir -Menyusun target biaya	-Mendefinisikan proses produksi bagian demi bagian -Mendesain peralatan -menentukan proses penjaminan kualitas -Mulai pengadaan alat	-Membantu pemasok -Memperbaiki proses pabrikasi dan perakitan -Melatih para karyawan -memperbaiki proses penjaminan kualitas	-Memulai operasi ke dalam sistem produksi
FUNGSI LAIN					
-Penelitian ketersediaan teknologi -Keuangan: menyediakan sasaran perencanaan	-Keuangan: memfasilitasi analisis ekonomi -Hukum: menemukan isu-isu paten	-Keuangan: membantu analisis membeli atau membuat sendiri -Pelayanan: Identifikasi isu-isu pelayanan		-Penjualan: mengembangkan rencana penjualan	

-Manajemen Umum: mengalokasikan sumber daya proyek					
----------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Sumber: Chase *et al.*, 2006

Proses pengembangan produk tersebut dimulai dengan fase perencanaan atau fase nol yang menghubungkan kegiatan penelitian dan pengembangan teknologi. Tahap kedua adalah tahap pengembangan konsep yang mengidentifikasi permintaan pasar serta pengembangan dan evaluasi konsep produk. Tahap ketiga adalah desain pada *level* sistem. Pada tahap ketiga ini disusun mulai dari produk hingga komponen dan bahan yang menyusun produk tersebut. Tahap keempat adalah perincian desain yang merupakan tahap desain lengkap hingga proses produksinya. Tahap kelima adalah pengujian dan perbaikan, dan tahap keenam adalah tahap produksi awal produk yang telah didesain. Hasil akhir dari seluruh tahapan proses pengembangan produk adalah peluncuran produk di pasar.

Berbagai pertimbangan lain diharapkan berbagai situasi tarikan pasar (*market-pull situation*). Hal ini dilakukan ketika perusahaan memulai dengan pengembangan produk dengan kesempatan pasar, kemudian ketika menggunakan tersedianya teknologi untuk memenuhi kebutuhan pasar. Ada berbagai varian lain seperti *technology-push products*, *platform products*, *process-intensive products*, *customized products*, *high-risk products*, *quick-build products*, dan *complex systems*. Produk yang berkembang karena dorongan teknologi (*technology-push products*) harus didesain dengan melihat pada permintaan pasar. *Platform products* didesain dengan memperhatikan teknologi yang ada. *Process-intensive products* dihasilkan dalam jumlah yang besar dan desain produknya tidak dapat terpisah dari desain proses. *Customized products* merupakan produk yang dihasilkan secara masal dengan desain dan pengembangan yang sangat terstruktur. *High-risk products* didesain untuk menghadapi ketidakpastian yang terkait dengan teknologi dan pasar. Proses desain dan pengembangan produk tersebut selalu dimodifikasi menghadapi situasi yang berisiko tinggi. *Quick-build products* merupakan produk yang harus dibangun dan diuji secara cepat karena harus mengikuti perkembangan dan perubahan teknologi seperti perangkat lunak (*software*), dan berbagai peralatan elektronik. *Complex*

systems merupakan produk yang kompleks seperti mobil, motor, komputer yang selalu memerlukan modifikasi dan pengembangan yang mempertimbangkan arsitektur secara menyeluruh.

2. Elemen dan Prinsip Desain Jasa atau Pelayanan

Elemen desain pelayanan harus dirancang untuk menciptakan jasa atau pelayanan yang ditawarkan tersebut konsisten dan dapat mencapai visi pelayanan strategik. Elemen desain pelayanan menjadi pola yang dikomunikasikan pada pelanggan dan karyawan, seperti apakah jasa atau pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan dan yang akan diterima pelanggan dan diberikan oleh karyawan. Elemen desain pelayanan meliputi elemen struktural dan manajerial. Yang termasuk elemen struktural adalah sistem penyampaian, desain fasilitas, lokasi, dan perencanaan kapasitas. Sementara itu, yang termasuk elemen manajerial adalah informasi, kualitas, pelayanan yang ditemukan, dan pengelolaan kapasitas dan permintaan. Meskipun setiap jasa atau pelayanan memiliki keunikan, namun ada beberapa prinsip dasar yang dapat dan harus diterapkan dalam mendesain pelayanan bila sasarannya adalah menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan. Beberapa prinsip dasar desain pelayanan adalah:

a. Memahami pelanggan

Apabila perusahaan atau organisasi mempunyai tujuan menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan, maka prinsip terpenting yang harus diketahui adalah memahami pelanggan dan kebutuhannya. Pelanggan harus dipahami kondisi demografisnya, seperti umur, gender, penghasilan, hasil, gaya hidup. Dengan memahami pelanggan, maka organisasi juga akan memahami kebutuhannya.

b. Menentukan kebutuhan pelanggan mana yang akan dipenuhi

Tidak semua kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi, sehingga organisasi penyedia jasa akan memfokuskan pada beberapa kebutuhan yang sesuai dengan kompetensinya dan dapat menghasilkan laba. Pelayanan yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan yang paling mendasar dan paling penting akan menjadi pelayanan inti, sedangkan pelayanan yang dapat memberikan manfaat tambahan bagi pelanggan disebut dengan pelayanan tambahan. Pelayanan informasi misalnya, merupakan pelayanan inti dan tambahan. Pariwisata memiliki pelayanan inti berupa perhatian kepada pelanggan

dengan menyediakan lingkungan yang ramah dan nyaman dan pelayanan yang sopan. Pelayanan tambahan juga dibutuhkan dalam menyampaikan pelayanan inti. Tanpa pelayanan tambahan, pelayanan inti tidak akan berarti. Pelayanan inti dan tambahan dapat menentukan konsep pelayanan dan keuntungan organisasi.

c. Mengembangkan strategi pelayanan dan posisi pelayanan dalam keunggulan bersaingnya

Pelayanan yang diberikan pada pelanggan harus unik dan berbeda dari pesaing, sehingga memerlukan strategi operasi. Organisasi harus dapat menunjukkan perbedaan pelayanannya berdasarkan kemanfaatannya, termasuk biaya, reliabilitas, keunikan, kecepatan, mudah diakses, menyenangkan, prestisius, dan mengesankan.

d. Mendesain pelayanan, sistem penyampaian, persyaratan sumber daya manusia, dan kenyataan secara simultan

Dalam perusahaan manufaktur, prinsip tersebut disebut dengan *concurrent engineering*. Bila diterapkan dalam perusahaan jasa, *concurrent engineering* ini meliputi simultan atau paralel, desain dan pengembangan pelayanan dan sistem penyampaiannya, desain fasilitas fisik, pengembangan kriteria pemilihan karyawan, dan kriteria pemilihan lokasi perusahaan. Hal ini dilakukan dengan pendekatan kerja tim lintas fungsi.

e. Mendesain proses pelayanan dari pandangan pelanggan/karyawan

Desain proses pelayanan ini melibatkan pelanggan untuk mengetahui kebutuhannya dan karyawan untuk mengetahui kebutuhannya. Tujuan proses tersebut adalah membantu penyedia jasa menyampaikan pelayanan sejumlah usaha yang mungkin dan membuat pekerjaan melayani tersebut menyenangkan, sehingga jasa atau pelayanan yang ditawarkan adalah pelayanan yang berkualitas.

f. Meminimalkan lepas tangan

Pelayanan melibatkan pemrosesan pelanggan oleh beberapa penyedia jasa atau departemen, sehingga menghendaki komunikasi yang baik. Pendekatan kerja tim merupakan cara terbaik untuk membangun keterlibatan semua personil dalam organisasi.

g. Mendesain ruang operasi di ruang belakang untuk mendukung operasi di ruang depan

Operasi di ruang depan paling banyak dijumpai dalam organisasi jasa atau pelayanan. Pelayanan di ruang belakang ada yang membantu dalam pelayanan di ruang depan. Di ruang depan biasanya pelanggan menemukan pelayanan atau jasa dan dapat membentuk opini pelanggan terhadap pelayanan dan organisasi tersebut.

h. Menggunakan pengumpulan data dalam desain proses

Organisasi jasa juga membutuhkan data untuk memonitor dan mengukur kepuasan pelanggan, untuk mengukur kinerja, dan untuk memperbaiki kualitas. Mekanisme pengumpulan data dapat dilakukan setelah peluncuran pelayanan atau jasa .

i. Menentukan kontak dan partisipasi pelanggan

Keterlibatan pelanggan dalam desain jasa. Tingkat keterlibatan pelanggan berdampak pada risiko dan kesalahan. Perusahaan jasa yang menggunakan sedikit tingkat keterlibatan pelanggan mempunyai aspek pelayanan otomatis. Semakin tinggi tingkat kastemisasi pelayanan mana kesalahan bisa lebih besar dan biayanya lebih tinggi.

j. Membangun fleksibilitas dan kekokohan dalam sistem

Sistem pelayanan harus dapat menanggapi berbagai perubahan situasi yang tidak terencana, sehingga perlu adanya fleksibilitas peraturan dan proses. Peraturan dan proses yang kaku menyebabkan suasana kaku dan membuat pelanggan frustrasi. Sedangkan fleksibilitas diperlukan bila ada keterlibatan pelanggan.

k. Mendesain loyalitas pelanggan dan karyawan dalam sistem

Laba dan pertumbuhan berhubungan dengan loyalitas pelanggan, loyalitas pelanggan berhubungan dengan nilai pelayanan, nilai pelayanan berhubungan dengan produktivitas karyawan, produktivitas karyawan berhubungan dengan loyalitas karyawan, loyalitas karyawan berhubungan dengan kepuasan karyawan, dan kepuasan karyawan berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja karyawan.

1. Perbaikan secara terus-menerus

Desain dalam perusahaan manufaktur sulit dan mahal. Modifikasi dalam desain pelayanan merupakan hal yang lebih mudah untuk diimplementasikan dan lebih murah. Pelayanan dapat lebih mudah dalam mengadakan perbaikan secara terus-menerus.

Tipe Proses	Contoh Layanan	Karakteristik	Tantangan Manajemen
Project	Konsultasi	Keterikatan pada satu jenis	Staffing dan penjadwalan
Job Shop	Rumah Sakit	Berbagai departemen yang terspesialisasi	Keseimbangan penggunaan dan penjadwalan pasien
Batch	Penerbangan	Kelompok pelanggan diberi perlakuan secara simultan	Penetapan harga aset yang tahan lama (kursi)
Flow	Kafeteria	Aliran operasi tetap	Penyesuaian staf dengan fluktuasi permintaan
Continuous	Penggunaan yang menggairahkan	Penyampaian tanpa gangguan	Perencanaan kapasitas dan perawatan

Sumber: Fritzsimmmons & Frizsimmons, 2008

3. Proses Desain Jasa

Desain jasa menggunakan dua tahap, yaitu penyusunan ide (*idea generation*) dan penyaringan (*screening*). Ide untuk menyusun jasa atau pelayanan ditunjukkan dengan penyusunan dengan berbagai jalan, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi; melibatkan organisasi atau perusahaan dalam menciptakan cara penyampaian pelayanan atau dalam mendapatkan hak paten atas jasa tersebut, misalnya dengan perjanjian-perjanjian Kelley & Storey, 2000). Desain jasa atau pelayanan dapat didefinisikan sebagai membuat konkret atau nyata konsep pelayanan dalam gambar, peta alur, dan spesifikasi (Yang, 2007). Konsep jasa atau pelayanan merupakan deskripsi secara mendetail kebutuhan pelanggan yang harus dipenuhi, bagaimana memenuhi atau memuaskannya, apa yang harus

dikerjakan bagi pelanggan, dan bagaimana mencapainya (Edvardsson & Olsson, 1996).

Desain sistem penyampaian jasa harus mendukung peran penyedia jasa, teknologi, fasilitas fisik, peralatan, proses yang khusus di mana pelayanan diciptakan dan disampaikan. Untuk mendesain kualitas dalam penyampaian jasa, perusahaan harus mengidentifikasi empat tingkat desain sistem pelayanan, yaitu kondisi fisik, desain proses, desain kerja, dan orang. Secara umum, perusahaan atau organisasi jasa akan dengan mudah menemukan ide pelayanan atau jasa baru, namun tidak akan terikat dalam penyusunan ide secara formal. Keberhasilan perusahaan dalam penyusunan sistem dan prosedur untuk mendorong penyusunan ide membutuhkan waktu yang lama. Karyawan juga merupakan sumber ide penyusunan jasa atau pelayanan baru. Dalam organisasi jasa, kedekatan hubungan secara fisik dan psikologis dengan pelanggan akan memudahkan dalam menyusun mekanisme penyusunan jasa atau pelayanan baru dengan ide dari pelanggan.

Selanjutnya, tahap kedua dalam desain pelayanan baru adalah tahap penyaringan. Tujuan tahap penyaringan adalah mengalokasikan sumber daya untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai sasaran. Penerapan pendekatan keputusan manajemen formal dan sistematis berhubungan dengan peningkatan proses dalam pengembangan dan pengenalan jasa atau pelayanan baru. Proses penyaringan ini dapat menjadi kegiatan tunggal atau pun prosedur yang bertahap dan dapat menggunakan kriteria kualitatif dan kuantitatif (Kelley & Storey, 2000).

Manajemen perusahaan jasa selalu berusaha mencapai kualitas yang lebih tinggi dan volume pelayanan baru yang lebih besar. Ada berbagai pandangan dalam desain jasa atau pelayanan baru, yaitu:

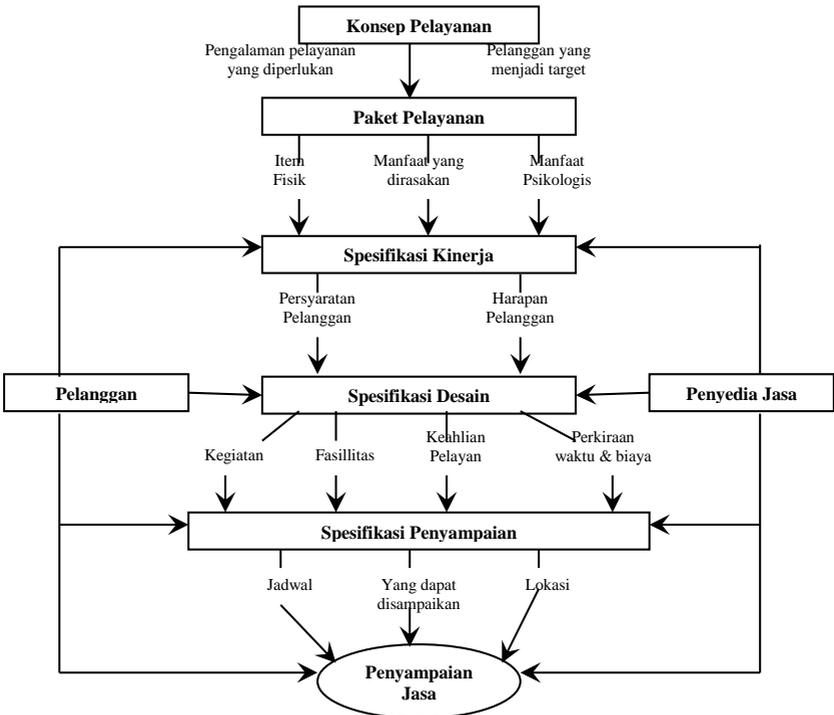
- a. Walaupun desain jasa berisiko, manfaat yang diperoleh pengembang aktif mencapai lebih dari 40% dari penjualan jasa tersebut dalam tiga tahun sebelumnya.
- b. Organisasi jasa tetap pada ide mereka bahwa penyusunan ide dilakukan saat diperlukan walaupun membutuhkan waktu lama, namun tidak dilakukan dengan mekanisme formal.
- c. Satu hambatan baru dalam inovasi pada organisasi jasa adalah kurangnya keahlian dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Penyusunan jasa baru memang membutuhkan keahlian penting.

- d. Departemen pemasaran merupakan sumber utama dalam ide pengembangan jasa atau pelayanan baru. Hal ini menunjukkan kurangnya pemahaman mengenai kebutuhan akan pelayanan yang mampu melibatkan karyawan secara lebih proaktif dalam mengidentifikasi kesempatan baru.
- e. Permasalahan yang penting adalah perlu dilakukan pengembangan sistem dan proses, serta menciptakan lingkungan yang mampu mendorong penyusunan ide. Sistem ide harus mendorong penyusunan ide melalui penyediaan kesempatan bagi orang untuk mengubah idenya secara bebas, menyusun budaya yang mampu memotivasi karyawan untuk bertindak, dan menjamin bahwa setiap karyawan mempunyai pemahaman yang memadai terhadap kegiatan dan sasaran organisasi.
- f. Penyaringan ide dilakukan secara lebih sistematis dibanding penyusunan ide, dan lebih nampak dilakukan dalam berbagai organisasi.
- g. Kurangnya sumber daya merupakan permasalahan dan hambatan umum dalam menyusun ide pelayanan atau jasa baru, sehingga penyaringan ide sering kali menemui kegagalan karena sumber daya yang kurang memadai.

Desain jasa bersifat lebih komprehensif dibandingkan desain produk. Variasi variabilitas proses jasa mensyaratkan bahwa sistem pelayanan harus didesain secara hati-hati. Konsep jasa atau pelayanan didefinisikan sebagai pelanggan dan pengalaman pelanggan sasaran. Konsep jasa juga dapat diartikan sebagai bagaimana jasa atau pelayanan berbeda dari yang lain dan bagaimana jasa tersebut dapat bersaing di pasar. Sementara itu, paket jasa atau pelayanan diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Paket tersebut berisi *item-item* fisik, manfaat yang dinikmati, dan manfaat psikologis. Untuk rumah makan, *item-item* fisiknya meliputi fasilitas, makanan, minuman, meja, taplak, dan barang-barang lain yang ada di rumah makan tersebut. Manfaat kenikmatan mencakup rasa dan aroma makanan dan keramahan pelayan. Manfaat psikologis meliputi kenyamanan, relaksasi, keadaan, dan kesehatan.

Desain jasa atau pelayanan yang efektif memperkenalkan dan mendefinisikan semua komponen paket pelayanan. Dari paket jasa atau pelayanan tersebut kemudian dikembangkan spesifikasi pelayanan yang mencakup kinerja, desain, dan penyampaian. Spesifikasi kinerja

menggambarkan harapan dan persyaratan pelanggan. Spesifikasi kinerja diubah ke dalam spesifikasi desain dan spesifikasi penyampaian. Spesifikasi penyampaian harus menjelaskan pelayanan secara mendetail pengalaman pelayanan untuk direplikasi pada individu yang berbeda pada berbagai lokasi. Spesifikasi tersebut meliputi kegiatan yang dilakukan, keahlian yang dipersyaratkan, dan petunjuk bagi penyedia jasa, serta perkiraan biaya dan waktu. Ukuran fasilitas atau peralatan, lokasi, dan tata letak peralatan juga terdapat di dalamnya. Spesifikasi penyampaian menggambarkan tahapan yang diperlukan dalam proses kerja, termasuk jadwal kerja, pengiriman atau penyampaian, dan lokasi di mana pekerjaan dilakukan. Secara keseluruhan, proses jasa atau pelayanan dapat digambarkan seperti Gambar 2.3.



Sumber: Russell & Taylor, 2009

Gambar 2.3.
Proses Desain Jasa

Beberapa peneliti menyusun desain jasa dengan langkah yang berbedabeda (Yang, 2007). Murdick menyatakan bahwa desain jasa meliputi empat langkah, yaitu (1) akumulasi informasi; (2) pengembangan alternatif konseptual; (3) desain dan pengujian prototipe; dan (4) pengembangan desain, penggambaran, dan spesifikasi akhir. Edvardsson menyatakan bahwa hasil proses pengembangan jasa mempunyai tiga persyaratan dengan tiga konsep, yaitu konsep pelayanan, proses pelayanan dan sistem pelayanan, dan struktur sumber daya. Konsep pelayanan merupakan hasil pelanggan, proses pelanggan, dan persyaratan untuk pelayanan. Johnson (2000) menyatakan bahwa siklus proses pengembangan jasa baru bergerak dari pengembangan ke analisis, ke desain, ke pengenalan pelayanan baru, dengan langkah yang berisi praktek-praktek konkret. Inti siklus proses pelayanan adalah konsep pelayanan yang terlibat dalam sistem, teknologi dan orang, dan tim, alat, dan konteks organisasi. Konsep pelayanan merupakan pengendali perencanaan desain dan penggunaan konsep pelayanan sebagai dasar pengembangan desain jasa dan model perencanaan. Model tersebut mengintegrasikan strategi pelayanan dengan sistem penyampaian pelayanan dan pengukuran kinerja. Model pengembangan pelayanan didasarkan pada konsep pelayanan yang kemudian digabungkan dengan model produk, model proses, dan model sumber daya. Kemudian semuanya itu dihubungkan dengan dimensi hasil, dimensi proses, dan dimensi struktural. Dalam desain jasa atau pelayanan, ada beberapa prinsip yang harus selalu diingat sesuai dengan karakteristiknya yang berbeda dari produk:

- 1) Mengenalinya pelanggan. Dengan mengenali pelanggan yang berarti memahami apa yang menjadi keinginan dan harapan pelanggan, maka perusahaan dapat menciptakan pelayanan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut pelanggan dan dapat memuaskannya.
- 2) Menentukan kebutuhan pelanggan yang mana yang harus dipuaskan. Hal ini penting untuk menyediakan pelayanan yang paling penting dan mendasar sebagai *core service* atau *supplementary service*.
- 3) Mengembangkan strategi pelayanan dan posisi pelayanan dalam mencapai keunggulan bersaing. Strategi pemberian pelayanan ini harus mendukung dan melengkapi strategi organisasi secara menyeluruh.
- 4) Mendesain jasa, sistem penyampaian, dan persyaratan sumber daya manusia secara simultan. Hal ini dilakukan dengan perancangan secara bersamaan (*concurrent engineering*) baik dalam desain dan

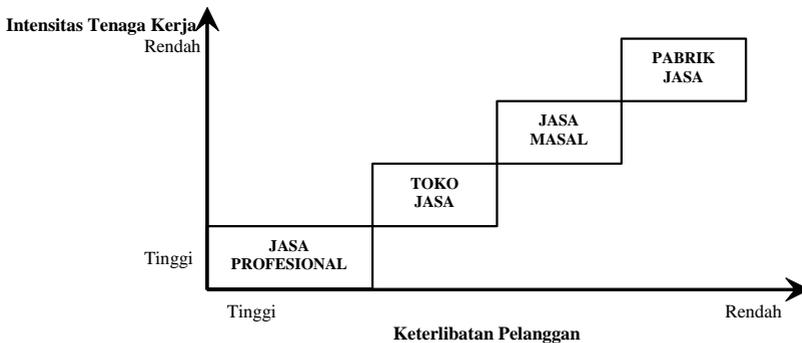
pengembangan jasa dan sistem penyampaiannya, kriteria pemilihan personil atau karyawan pemberi jasa, dan kriteria pemilihan lokasi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan secara menyeluruh.

- 5) Mendesain proses pelayanan dari pandangan pelanggan.
- 6) Meminimalkan kesalahan karena ada informasi tentang pelanggan yang kurang dipahami. Hal ini dapat diatasi dengan pengerjaan oleh tim.
- 7) Desain ruang operasi baris belakang tempat jasa diberikan kepada pelanggan harus mendukung ruang operasi depan tempat munculnya penilaian atau imej tentang jasa yang disampaikan.
- 8) Menggabungkan pengumpulan data dalam desain proses. Pengumpulan data yang dimaksud adalah data untuk memonitor dan mengevaluasi kepuasan pelanggan, penilaian kinerja, dan usaha perbaikan kualitas.
- 9) Menentukan hubungan dan partisipasi pelanggan. Partisipasi dan hubungan dengan pelanggan ini tergantung pada jenis pelayanan atau jasa yang diinginkan pelanggan.
- 10) Membangun fleksibilitas dan konsistensi dalam sistem. Jasa yang membutuhkan hubungan langsung dengan pelanggan lebih fleksibel, sementara yang tidak memerlukan hubungan langsung lebih konsisten.
- 11) Desain loyalitas karyawan dan pelanggan dalam sistem. Dalam jasa terdapat rantai laba jasa: laba dan pertumbuhan berhubungan dengan loyalitas pelanggan, loyalitas pelanggan berhubungan dengan kepuasan pelanggan, kepuasan pelanggan berhubungan dengan nilai pelayanan atau jasa, nilai jasa berhubungan dengan produktivitas karyawan, produktivitas karyawan berhubungan dengan loyalitas karyawan, loyalitas karyawan berhubungan dengan kepuasan karyawan, kepuasan karyawan berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja.
- 12) Perbaiki secara terus-menerus dan berkesinambungan. Desain dan modifikasi jasa jauh lebih mudah dan murah daripada desain dan modifikasi dalam perusahaan manufaktur.

Penyebab keberhasilan dan kegagalan dalam desain jasa baru dapat diatasi dengan lima skenario, yaitu yang berkaitan dengan keberhasilan dan yang berkaitan dengan kegagalan (De Bretani, 1995). Yang berhubungan dengan keberhasilan adalah pelayanan secara profesional yang mengikuti permintaan pelanggan, pelopor spekulasi yang terencana, dan memperbaiki

pengalaman pelayanan. Sedangkan yang berhubungan dengan kegagalan adalah lingkungan sekelilingnya, pelayanan potensial yang rendah, dan industrialisasi yang terencana dengan buruk.

Proses pelayanan dapat diklasifikasikan ke dalam derajat kebiasaan, yaitu keterlibatan pelanggan dalam desain dan penyampaian jasa. Gambar 2.3. memaparkan matriks proses jasa atau pelayanan berdasarkan dua karakteristik. Jasa profesional, seperti konsultan, ahli hukum, atau dokter disebut sebagai jasa dengan tingkat keterlibatan pelanggan yang tinggi dan sangat berorientasi pada tenaga kerja. Toko jasa seperti sekolah dan rumah sakit, keterlibatan pelanggan kurang, namun masih berorientasi pada tenaga kerja. Jasa masal seperti retail dan perbankan menawarkan pelayanan yang sama bagi semua pelanggan dan memungkinkan interaksi yang lebih rendah antara pelanggan dan pemberi jasa. Sedangkan pabrik jasa merupakan jasa atau pelayanan yang paling rendah keterlibatannya dan paling rendah intensitas karyawannya, seperti Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan Perusahaan Air Minum (PAM).



Sumber: Russell & Taylor, 2009

Gambar 2.3.
Matriks Proses Layanan

Tingkat hubungan antara pelanggan dan pemberi jasa berdampak pada bagaimana jasa didesain dan disampaikan. Lokasi, tata letak, pengendalian kualitas, kapasitas, keahlian karyawan, penjadwalan, proses jasa, dan paket pelayanan. Taksonomi desain proses jasa dapat dibagi menurut standar dan tidaknya jasa atau pelayanan yang disampaikan. Jasa yang standar biasanya

hubungan dengan pelanggan rendah. Jasa yang tidak standar membutuhkan kedekatan hubungan dengan pelanggan, bahkan pelanggan dapat menentukan jasa yang diterimanya. Sementara itu, jasa yang disampaikan juga terdiri dari pengerjaan terhadap barang, informasi atau imej, dan orang. Jasa mencuci pakaian dan bengkel merupakan jasa yang tidak ada hubungan antara pemberi jasa dan pelanggannya, namun pada bengkel ada beberapa perbedaan dalam menangani kendaraan yang direparasi. Kontak pelanggan ada pula yang bersifat tidak langsung, misalnya pemesanan makanan via telepon atau proses supervisi dalam pendaratan pesawat. Jasa dengan karakteristik kontak langsung dengan pelanggan yang tinggi menuntut penampilan penyedia jasa dan fasilitas pelayanan yang memuaskan pelanggan, sedang jasa dengan karakteristik kontak langsung dengan pelanggan rendah lebih mengutamakan waktu pelayanan dan kesesuaian dengan standar yang ditetapkan. Hal ini dipaparkan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2.
Perbedaan Desain Jasa dengan Kontak Pelanggan Tinggi dan Rendah

Keputusan Desain	Jasa dengan Kontak dengan Pelanggan Tinggi	Jasa dengan Kontak dengan Pelanggan Rendah
Lokasi Fasilitas	Tidak menyulitkan pelanggan atau dekat dengan pelanggan	Dekat transportasi atau tenaga kerja
Tata Letak Fasilitas	Nampak rapi, mengakomodasi kebutuhan fisik dan psikologis pelanggan dan membantu interaksi dengan pelanggan	Fasilitas didesain untuk efisiensi
Desain Produk	Lingkungan dan pelanggan menentukan dalam desain produk	Pelanggan tidak berada dalam lingkungan pelayanan, sehingga produk dapat didefinisikan oleh beberapa atribut
Desain Proses	Tahapan proses berpengaruh langsung pada pelanggan	Pelanggan tidak terlibat langsung dalam mayoritas tahapan proses
Perencanaan Produksi	Pesanan tidak dapat disimpan sehingga pekerjaan tidak dapat ditunda	Pekerjaan dapat ditunda
Pengendalian Kualitas	Lebih bervariasi karena keterlibatan pelanggan dalam proses, harapan dan persepsi pelanggan terhadap kualitas berbeda-beda, pelanggan ada ketika ada kesalahan	Dapat diukur sesuai standar yang ditetapkan, pengujian dan pengerjaan ulang dimungkinkan untuk memperbaiki kesalahan
Kapasitas	Kelebihan kapasitas diharapkan untuk menangani masa puncak dalam permintaan (<i>peak demand</i>)	Direncanakan untuk permintaan rata-rata karena lebih dapat disimpan
Keahlian Karyawan	Harus dapat berinteraksi dengan pelanggan dengan baik dan menggunakan pertimbangan dalam pengambilan keputusan	Keahlian teknik
Penjadwalan	Harus mengakomodasi jadwal pelanggan	Pelanggan hanya memperhatikan waktu penyelesaian pelayanan
Standar Waktu	Waktu pelayanan tergantung pada kebutuhan pelanggan, sehingga standar waktu lebih longgar	Standar waktu lebih ketat
Pembayaran Upah	Upah variabel berdasarkan <i>output</i> dan waktu	Upah bersifat tetap

Keputusan Desain	Jasa dengan Kontak dengan Pelanggan Tinggi	Jasa dengan Kontak dengan Pelanggan Rendah
Proses Jasa	Kebanyakan merupakan kegiatan di garis depan, jasa dapat berubah selama penyampaian untuk menanggapi pelanggan	Kebanyakan merupakan kegiatan di garis belakang, direncanakan dan dilakukan dengan sedikit campur tangan
Paket Jasa	Bervariasi, tergantung pelanggan, termasuk lingkungan dan jasa itu sendiri	Tetap, kurang luas

Sumber: Chase *et al.*, 2006, Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Sementara itu, ada jenis jasa yang membutuhkan hubungan langsung antara pemberi dan penerima jasa, seperti perakitan mebel, cuci mobil, dan rumah makan. Pada perakitan mebel tidak ada hubungan antara karyawan dan pelanggan, sementara pada cuci mobil dan rumah makan ada. Penarikan uang lewat mesin ATM dan transaksi rutin bank merupakan jasa yang memproses informasi dengan hubungan langsung dengan pelanggan. Perbedaannya terletak pada ada dan tidaknya hubungan antara penerima jasa atau pelanggan dan karyawan. Pengendali eskalator dan transportasi umum memproses orang dan ada hubungan langsung dengan pelanggan. Namun pengendali eskalator tidak ada hubungan antara pelanggan dan karyawan. Pengepakan sayuran dan cuci karpet atau pada penggunaan fasilitas klub kesehatan dan salon juga termasuk pada jasa yang ada hubungan antara pemberi jasa dan pelanggan, namun pada pengepakan sayuran dan penggunaan fasilitas klub kesehatan tidak ada hubungan antara pelanggan dan karyawan, sedangkan cuci karpet dan salon ada. Secara keseluruhan taksonomi desain proses jasa dapat dipaparkan seperti Tabel 2.3.

Tabel 2.3.
Taksonomi Proses Pelayanan

Derajat Hubungan Dengan Pelanggan	Derajat Perbedaan Rendah (Jasa Yang Standar)			Derajat Perbedaan Tinggi (Jasa Yang Tidak Standar)		
	Pemrosesan Barang	Pemrosesan Informasi atau Imej	Pemrosesan Orang	Pemrosesan Barang	Pemrosesan Informasi atau Imej	Pemrosesan Orang
Tidak ada Hubungan dengan Pelanggan	Cuci pakaian	Tagihan kartu kredit		Bengkel mobil Penjahit	Pemrograman komputer Desain bangunan	

Derajat Hubungan Dengan Pelanggan		Derajat Perbedaan Rendah (Jasa Yang Standar)			Derajat Perbedaan Tinggi (Jasa Yang Tidak Standar)		
		Pemrosesan Barang	Pemrosesan Informasi atau Imej	Pemrosesan Orang	Pemrosesan Barang	Pemrosesan Informasi atau Imej	Pemrosesan Orang
Ada Hubungan Tidak Langsung dengan Pelanggan			Pesan sayur via telepon			Supervisi pendaratan pesawat terbang	
Ada Hubungan Langsung dengan Pelanggan	Tidak ada Interaksi Pelanggan & Karyawan (<i>self-service</i>)	Perakitan mebel	Penarikan uang via ATM	Pengoperasian mesin eskalator	Pengepakan sayur	Mencari informasi di perpustakaan	Sopir mobil Penggunaan fasilitas klub kesehatan
	Ada Interaksi antara Pelanggan & Karyawan	Cuci mobil Pelayanan di rumah makan	Penanganan transaksi rutin di bank Pemberian ceramah	Menyediakan transportasi umum	Jasa cuci karpet rumah tangga	Konseling	Potong rambut/ salon Melakukan operasi/ pembedahan

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Derajat perbedaan yang rendah atau adanya standarisasi jasa merupakan tugas rutin yang membutuhkan keahlian teknis. Pelayanan ini menunjukkan adanya konsistensi dalam memberikan pelayanan. Hal ini memungkinkan adanya penggantian karyawan dengan tenaga mesin. Sementara itu, untuk jasa yang terdapat perbedaan atau tidak standar memiliki fleksibilitas tinggi dengan berbagai pertimbangan dalam melaksanakan pelayanan. Hal ini membutuhkan keahlian teknis dan analisis yang tinggi karena proses pelayanan yang tidak terprogram dan sulit didefinisikan dengan baik. Untuk dapat mencapai kepuasan pelanggan, pembuatan keputusannya didelegasikan kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan tugas dengan otonomi dan kebijakan yang dimilikinya.

Ketika barang diproses, perbedaan yang harus dibuat adalah barang yang dimiliki oleh pelanggan dengan barang yang disediakan oleh perusahaan jasa. Untuk jasa seperti cuci mobil, cuci karpet, cuci baju, atau bengkel mobil, jasa atau pelayanan dilaksanakan terhadap barang agar tidak rusak atau hilang. Sedangkan pada rumah makan, makanan merupakan barang pendukung yang merupakan bagian dari paket pelayanan. Pemrosesan informasi juga terjadi pada sistem pelayanan. Informasi tersebut digunakan sebagai cara berkomunikasi antara pemberi jasa dan pelanggan. Jenis jasa yang memproses informasi ini misalnya transaksi di bank, baik dengan ATM

maupun langsung dengan kasir, mencari informasi di perpustakaan, dan bimbingan konseling. Sementara itu, pemrosesan orang melibatkan adanya perubahan fisik seperti potong rambut atau pembedahan. Dalam hal ini diperlukan keahlian interpersonal yang tinggi karena adanya interaksi antara pelanggan dan karyawan.

Hubungan pelanggan dengan sistem penyampaian jasa dapat terjadi dalam tiga cara dasar. Pertama, pelanggan nampak secara fisik dan berinteraksi secara langsung dengan pemberi jasa dalam menciptakan jasa atau pelayanan. Kedua, hubungan dapat terjadi melalui internet dari rumah atau kantor pelanggan. Ketiga, kegiatan pelayanan yang dilakukan tanpa ada hubungan dengan pelanggan. Hubungan langsung dengan pelanggan juga terbagi menjadi dua kategori, yaitu ada dan tidaknya interaksi antara pelanggan dengan karyawan. Hal ini menyebabkan perlu dan tidaknya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Selain itu, berbagai pemetaan jenis jasa atau pelayanan tersebut akan berpengaruh dalam desain lokasi, tata letak fasilitas dan penyusunan jadwal kerja.

Selanjutnya, dalam lingkungan perancangan yang serempak atau berbarengan (*concurrent engineering environment*), desain dan pengembangan jasa atau pelayanan baru dikelompokkan menjadi dua tahap, yaitu tahap perencanaan dan tahap desain (Yang, 2007). Tahap perencanaan meliputi subtahap riset pasar, menyusun ide dan konsep pelayanan, analisis bisnis, dan menyusun desain strategik. Dalam subtahap riset pasar, terdapat kegiatan pengumpulan dan analisis informasi pasar yang cukup untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, menemukan kesempatan pasar baru, dan menangkap tren pengembangan pasar. Dalam subtahap penyusunan ide dan konsep pelayanan dilakukan beberapa kegiatan, yaitu penciptaan pelayanan baru yang dapat merupakan modifikasi, diferensiasi, penciptaan atau perluasan atau diversifikasi pasar. Subtahap penyusunan ide dan konsep pelayanan merupakan konsep pelayanan yang memaparkan apa dan bagaimana desain pelayanan tersebut. Tujuan dari subtahap ini adalah mempertahankan pelanggan yang ada dan mencari pelanggan baru.

Subtahap analisis bisnis melibatkan pertimbangan kembali model bisnis dan pelayanan yang ada yang nantinya akan di rancang ulang dengan perubahan strategi dan staf. Sedangkan subtahap keputusan strategik menyangkut penyusunan kembali visi dan memutuskan pelayanan baru yang akan dikembangkan, serta diferensiasi model bisnis yang dipilih. Subtahap

tersebut juga melibatkan keputusan pada perluasan dan penciptaan pasar. Secara keseluruhan, tahap perencanaan merupakan tahapan yang bersifat interdependen dan interaktif. Subtahap-subtahap tersebut tidak dapat diterapkan secara terpisah dan secara berurutan, namun harus dilaksanakan dalam lingkungan perancangan yang bersamaan atau serempak.

Selanjutnya, tahap desain menganut konsep pelayanan, yang didefinisikan sebagai operasi jasa atau pelayanan, pengalaman pelayanan, hasil pelayanan, dan nilai pelayanan. Operasi pelayanan merupakan cara pelayanan disampaikan. Pengalaman pelayanan merupakan pengalaman pelayanan yang secara langsung dialami oleh pelanggan. Hasil pelayanan merupakan manfaat dan hasil pelayanan bagi pelanggan. Konsep pelayanan secara jelas merupakan aspek kunci desain dan pengembangan pelayanan yang tidak hanya sebagai elemen kunci proses desain, tetapi juga sebagai cara mengkongkritkan ciri pelayanan. Konsep pelayanan mendefinisikan apa dan bagaimana desain pelayanan, menjamin pengintegrasian, apa dan bagaimana desain jasa tersebut. Konsep pelayanan juga memediasi antara keinginan pelanggan dan keinginan strategik organisasi. Berdasarkan konsep tersebut, praktek dalam tahap desain jasa dipahami sebagai:

- a) Desain proses, yang mencakup desain proses pelanggan-jasa, semua proses operasional, standarisasi prosedur, penyederhanaan proses, desain garis antrian, dan manajemen antrian.
- b) Desain teknik, yang meliputi realisasi inovasi dan teknologi, peralatan teknik, otomatisasi, sistem informasi, dan teknologi komunikasi.
- c) Desain fasilitas, yang mencakup desain lingkungan yang ramah, tata letak fasilitas, dekorasi interior, aliran orang, dan desain lingkungan fisik.
- d) Desain kapasitas, yang meliputi kapasitas pelayanan, kebutuhan ruang dan fasilitas, ketersediaan partisipan pelayanan, dan menawarkan kebutuhan khusus.
- e) Desain manajemen, yang mencakup desain organisasi, desain pekerjaan, pengembangan personal, penilaian staf, sistem insentif, kepemimpinan, dan pemberdayaan.
- f) Desain kualitas, yang mencakup penentuan persyaratan dan harapan pelanggan, menyusun spesifikasi tingkat pelayanan dan standar kualitasnya, desain sistem pengendalian dan pemantauan, dan persyaratan kualitas pelayanan yang membantu penyampaian pelayanan.

- g) Desain kompetensi karyawan, yang mencakup keahlian dan pengetahuan partisipan dalam pelayanan baru, kompetensi dan tanggung jawab karyawan, sikap karyawan dalam memberikan pelayanan, dan seleksi, pelatihan, dan struktur upah karyawan.
- h) Desain sistem evaluasi, yang mencakup penyusunan sistem informasi, desain indeks kinerja dan indeks evaluasi, serta pengumpulan dan analisis data.

Kedelapan hal tersebut menunjukkan permasalahan dalam studi awal untuk desain pelayanan, dan bertujuan memenuhi isu kualitas (bagaimana memuaskan persyaratan dan harapan pelanggan) dan waktu pemasarannya. Selanjutnya, beberapa subtahap berikut terkait dengan biaya pelayanan baru, yaitu:

1. Desain penjadwalan pergantian karyawan (*shift*), sehingga tidak terjadi peningkatan biaya karyawan.
2. Desain pengadaan, yang meliputi pengadaan alat atau teknologi pendukung jasa.
3. Desain pengendalian biaya, yang meliputi efisiensi fasilitas, standarisasi pelayanan, pengurangan elemen personal dalam penyampaian jasa, pengurangan biaya jaringan kerja, dan sebagainya.

Desain sistem evaluasi dan desain kompetensi karyawan merupakan dua subtahap yang harus dilakukan secara simultan dan dalam waktu singkat. Secara keseluruhan, manfaat dari perancangan yang dilakukan serempak adalah:

- a. Mengurangi siklus waktu pelayanan dan pengembangan.
- b. Menghindari biaya desain ulang di masa mendatang.
- c. Komunikasi dan dialog lebih baik.
- d. Menghemat biaya secara keseluruhan.
- e. Meningkatkan kepuasan pelanggan.
- f. Mengurangi kesalahan.
- g. Menurunkan biaya pemeliharaan.
- h. Pelayanan lebih dapat dipercaya, dan
- i. Memperbaiki lini terbawah.

4. Pendekatan dan Teknik Desain Jasa

Dengan desain yang baik, maka sinkronisasi dan harmonisasi pemberian jasa atau pelayanan dapat dilakukan dengan baik. Desain jasa harus didukung dengan beberapa atribut penting seperti fasilitas yang mendukung, informasi yang benar dan akurat, serta pelayanan atau jasa baik implisit maupun eksplisit. Paket pelayanan merupakan kunci utama dalam melakukan desain jasa. Ada beberapa cara atau pendekatan dalam desain jasa yang dapat digunakan. Jasa atau pelayanan rutin dapat dilakukan menggunakan pendekatan lini produksi (*production-line approach*). Dengan pendekatan tersebut pelayanan diberikan dengan pengendalian lingkungan untuk menjamin konsistensi antara kualitas dan efisiensi kegiatan operasional. Pendekatan lain bertujuan untuk mendorong partisipasi pelanggan secara aktif dalam proses. Izin bagi pelanggan untuk melaksanakan peran aktif dalam proses pelayanan dapat bermanfaat baik bagi pelanggan maupun bagi pemberi jasa. Pendekatan antara (*intermediate approach*) membagi pelayanan menjadi pelayanan dengan hubungan kuat dan pelayanan dengan hubungan lemah antara pemberi jasa dengan pelanggan. Pelayanan dengan hubungan lemah didesain sebagai inti teknis yang melekat pada pelanggan. Penggunaan teknologi informasi yang mutakhir digunakan dalam pendekatan pemberdayaan informasi (*information empowerment approach*). Selain ketiga pendekatan tersebut, pemberian pelayanan juga dapat menggunakan kombinasi dari ketiga pendekatan tersebut.

Pada pendekatan lini produksi, pelayanan atau jasa lebih bersifat personal daripada produk dan dilakukan secara langsung oleh pemberi jasa. Namun demikian, pada pendekatan ini pelayanan atau jasa yang diberikan bersifat standar, sehingga kualitas pelayanan lebih seragam dan dapat dinilai dengan mudah. Berdasarkan tingkat keterlibatan pelanggan, sistem pelayanan dapat dibagi ke dalam berbagai tahap mulai dari *self-service* hingga ketergantungan yang erat pada pemberi jasa. Hubungan dengan pelanggan menunjukkan keberadaan secara fisik pelanggan dalam sistem. Derajat hubungan dengan pelanggan dapat diukur dengan persentase waktu pelanggan dalam sistem terhadap waktu pelayanan total. Pada tingkat hubungan yang tinggi, kualitas pelayanan persepsian ditentukan oleh pengalaman pelanggan. Sementara itu, pemberdayaan teknologi informasi dalam pelayanan saat ini memang sudah banyak dilakukan, mulai dari teknologi dengan pertemuan rutin, komunikasi lewat telepon, faksimili, atau

internet. Semua mempunyai keunggulan dan kelemahan masing-masing. Selanjutnya, ada beberapa teknik dan alat yang dapat digunakan dalam membantu desain jasa, yaitu *quality function deployment (QFD)*, cetak biru jasa (*service blueprint*), penaskahan (*scripting*), penutup jasa (*servicescape*), dan analisis garis antrian (*waiting line analysis*).

a. *Quality Function Deployment (QFD)*

QFD digunakan dalam berbagai perencanaan, di mana semua anggota tim dapat mengambil keputusan secara sistematis untuk memprioritaskan berbagai tanggapan yang mungkin terhadap sekelompok tujuan tertentu. *QFD* juga digunakan untuk memperbaiki proses perencanaan, mengatasi permasalahan dalam suatu tim, serta membantu dalam mengadakan perbaikan terhadap budaya perusahaan atau organisasi.

Sementara itu, yang melatarbelakangi penggunaan *Quality Function Deployment* adalah adanya kebijakan pemasaran yang efektif yang berfokus pada pelanggan, sehingga secara terus-menerus dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Selain itu, *Quality Function Deployment (QFD)* merupakan metode perencanaan dan pengembangan produk dan jasa secara terstruktur yang memungkinkan tim pengembangan mendefinisikan secara jelas kebutuhan dan harapan pelanggan, dan mengevaluasi kemampuan produk atau jasa secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan harapan tersebut. *QFD* merupakan suatu praktek untuk perbaikan proses yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan.

Quality Function Deployment ini mulai digunakan pada tahun 1984 oleh seorang karyawan *Xerox Corporation*, *Don Clausing* yang sangat tertarik pada metode *The Robust Design* dari Dr. Genichi Taguchi yang merupakan konsultan perusahaan tersebut. Sedang *software* mengenai *QFD* baru dikenal tahun 1989. Namun *QFD* ditemukan pertama kali oleh seorang profesor Jepang yaitu Yoji Akao pada akhir tahun 1980 dengan percobaan yang dilakukannya pada sebuah perusahaan pensil *Writessharp Inc.*

Selanjutnya, ada beberapa manfaat yang dapat dicapai bila perusahaan atau organisasi menggunakan *QFD*, terutama yang berkaitan dengan proses produksi atau proses pemberian pelayanan. Ada tiga manfaat utama yang dapat diperoleh perusahaan bila menggunakan metode *QFD*, yaitu:

- 1) Mengurangi biaya

Hal ini dapat terjadi karena produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga tidak ada pengulangan pekerjaan atau pembuangan bahan baku karena tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh pelanggan. Pengurangan biaya dapat dicapai dengan pengurangan biaya pembelian bahan baku, pengurangan biaya *overhead* atau pengurangan upah, penyederhanaan proses produksi, dan pengurangan pemborosan (*waste*).

2) Meningkatkan pendapatan

Dengan pengurangan biaya, maka hasil yang kita terima akan lebih meningkat. Dengan menggunakan *Quality Function Deployment*, produk atau jasa yang dihasilkan akan lebih dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

3) Pengurangan waktu produksi

Quality Function Deployment (QFD) adalah kunci penting dalam pengurangan biaya produksi. *QFD* akan membuat tim pengembangan produk atau jasa untuk membuat keputusan awal dalam proses pengembangan. Ada beberapa cara di mana *QFD* dapat mengurangi biaya produksi antara lain : (a). *QFD* membantu mengurangi perubahan-perubahan. (b). *QFD* membantu mengurangi biaya pelaksanaan produksi karena pengulangan kegiatan.

Sementara menurut Sullivan (1986), manfaat lain yang dapat diperoleh dari penerapan *Quality Function Deployment* ini meliputi:

- a) *Customer-focused*, yaitu mendapatkan *input* dan umpan balik dari pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini penting, karena performansi suatu organisasi tidak akan terlepas dari pelanggan, apalagi bila para pesaing juga melakukan hal yang sama.
- b) *Time-efficient*, yaitu mengurangi waktu pengembangan produk. Dengan menerapkan *QFD* maka program pengembangan produk akan memfokuskan pada kebutuhan dan harapan pelanggan.
- c) *Time-oriented*. *QFD* menggunakan pendekatan yang berorientasi pada kelompok. Semua keputusan didasarkan pada konsensus dan keterlibatan semua orang dalam diskusi dan pengambilan keputusan dengan teknik *brainstorming*.

d) *Documentation-oriented*. *QFD* menggunakan data dan dokumentasi yang berisi semua proses dan seluruh kebutuhan dan harapan pelanggan. Data dan dokumentasi ini digunakan sebagai informasi mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan yang selalu diperbaiki dari waktu ke waktu.

Namun, Sullivan (1986) juga menjabarkan beberapa hambatan dalam pelaksanaan *QFD*, antara lain: (a) Tidak tahu atau tidak mau tahu kebutuhan dan harapan pelanggan. (b) Kegagalan dalam menentukan prioritas. (c) Tidak mampu mengelola risiko. (d) Kecenderungan hanya berproduksi berdasar desain lama. (e) Gagal menemukan kunci persoalan. Dalam desain produk atau jasa, alat optimasi yang terpenting adalah *Taguchi's Robust Design Method*. *Quality Function Deployment* dapat membantu mengidentifikasi produk atau proses yang sesuai kebutuhan pelanggan, sedang metode *Taguchi* dapat membantu mengidentifikasi hubungan produk atau proses tersebut beserta kekuatannya. Kemampuan prioritas *QFD* akan membantu dalam pengembangan untuk memutuskan di manakah penerapan metode *Taguchi* yang terbaik. Dalam pengembangan *software* dan pelayanan atau jasa, metode *Taguchi* tidak digunakan secara luas meskipun banyak praktisi berbakat telah menggunakannya. Teknik optimasi lain sebagai dasar *Statistical Process Control*, tujuh alat manajemen dan perancangan, dan sebagainya telah tersedia untuk semua produk, namun *QFD* merupakan metode yang paling tepat untuk digunakan daripada metode-metode lain.

Selain dapat diterapkan untuk membantu pelaksanaan filosofi *Total Quality Management*, *Quality Function Deployment* juga digunakan dalam perencanaan produk strategik (*Strategic Product Planning*), perencanaan organisasi (*Organizational Planning*), penyebaran atau alokasi biaya, dan pelayanan. Penerapan utama *QFD* adalah pada perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan produk. Model *QFD* dapat diterapkan untuk pengembangan tipe produk atau jasa dan membantu kelompok pelanggan internal untuk mengembangkan strategi untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Dalam pelaksanaan *Quality Function Deployment* memerlukan teknik-teknik lain sebagai alat bantu, yaitu *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Benchmarking*. *AHP* digunakan untuk pembuatan keputusan dengan banyak kriteria (*multi-criteria decision making*) dengan membuat berbagai prioritas variabel alternatif. Sedang *QFD* digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan

dan harapan pelanggan ke dalam kegiatan atau proses-proses organisasi. *Input* yang kreatif, kesepakatan atau konsensus manajemen, dan komitmen dari semua anggota merupakan tiga faktor utama dalam penggunaan teknik *AHP* dan *QFD*. *Benchmarking* merupakan proses belajar dari “yang terbaik” dalam hal strategi, proses, dan operasi bisnis. Menurut Zairi (1992) ada tiga macam *benchmarking* yaitu *internal benchmarking* yang mempelajari performansi terbaik dalam organisasi, *external benchmarking* berkaitan dengan pesaing terbaik dalam suatu industri, dan *generic benchmarking* yang mempelajari praktek bisnis terbaik di dunia.

Untuk melaksanakan strategi pemasaran, ketiga praktek *AHP*, *QFD*, dan *Benchmarking* harus digunakan secara bersama-sama. *QFD* digunakan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan atau mengadakan evaluasi dan hubungan antara variabel kebijakan pemasaran dan kepuasan pelanggan. *AHP* digunakan sebagai penetapan prioritas terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan yang telah dijabarkan dalam *QFD*, seperti harga, pelayanan, penyampaian/pengiriman produk, performansi, macam, reliabilitas, penampilan, dan sebagainya. Sedang *Benchmarking* digunakan untuk membantu para pengambil keputusan untuk mengetahui kondisi pasar dan kondisi para pesaingnya, sehingga organisasi/ perusahaan dapat memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Menurut Madu *et al.* (1994), keunggulan dari penggunaan ketiga teknik yang terintegrasi ini antara lain:

1. Menyediakan instrumen atau alat untuk membantu pembuatan keputusan dengan beberapa kriteria.
2. Menyediakan alat yang sistematis dan *user-friendly* untuk membantu diskusi kelompok.
3. Memperbaiki praktek untuk mau mendengarkan pelanggan dan para karyawan.
4. Mencapai konsensus kelompok dan menciptakan komitmen bersama.
5. Menyesuaikan dengan berbagai macam situasi keputusan.
6. Mengetahui kemampuan internal dan persaingan eksternal.
7. Meningkatkan tingkat mutu dan produktivitas praktek-praktek pemasaran.

Perencanaan jangka panjang akan dapat berhasil bila didukung dengan perubahan dan perbaikan budaya organisasi/perusahaan untuk dapat mengetahui kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk itu perlu teknik-

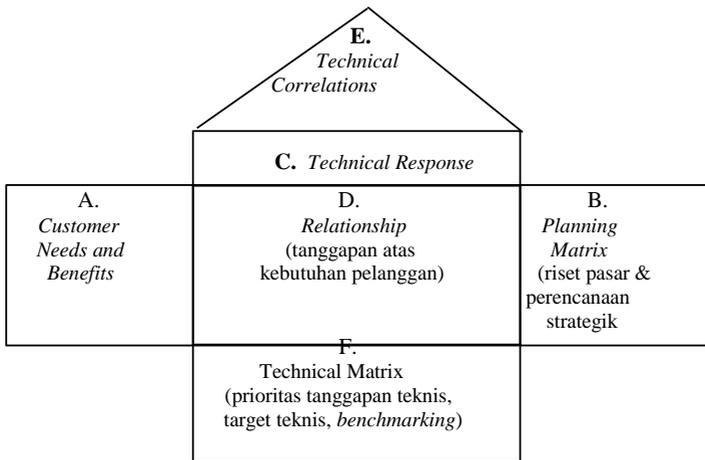
teknik terbaik dalam pelaksanaannya. Teknik terbaik saat ini yang dapat kita gunakan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan adalah *Quality Function Deployment (QFD)* yang pelaksanaannya perlu mendapat dukungan dan bantuan dari teknik lain seperti *Benchmarking* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Namun, dukungan dari para personel yang ada dalam kelompok kerja (*teamwork*) juga mutlak perlu. *Quality Function Deployment (QFD)* ini akan dapat terlaksana apabila ada perubahan budaya organisasi/perusahaan, yaitu budaya yang berorientasi mutu dengan mendengarkan kebutuhan dan harapan pelanggan, mau berkomunikasi, dan mau mengadakan perbaikan secara terus-menerus (*continuous quality improvement*).

Manajer jasa atau pelayanan dapat menggunakan beberapa metode untuk mengevaluasi kualitas proses penyampaian pelayanan (Di Mascio, 2007). Simulasi Monte Carlo dari aliran proses misalnya, dapat digunakan untuk menangkap pengaruh variabilitas berbagai sumber daya dan ketidakpastian variabel proses. Kerangka kerja Taguchi juga dapat digunakan untuk mengestimasi kualitas proses secara menyeluruh. Metode Taguchi ini dapat digunakan untuk konsistensi kinerja atau minimasi variasi yang penting dalam penyampaian pelayanan seperti dalam perusahaan manufaktur. Ada beberapa hal yang dapat dicapai dengan metode tersebut, yaitu (1) ukuran variabilitas pelayanan, seperti waktu antrian yang menyatakan bahwa *smallest is best*; (2) ukuran variabilitas variabel seperti presentasi hasil yang menyatakan bahwa *largest is best*; (3) mengukur variabilitas variabel target seperti pekerjaan karyawan yang menyatakan bahwa *target is best*; dan (4) mengestimasi pengaruh dari pilihan antara nilai yang diinginkan dan batasan variabel proses yang tidak diterima. Sementara itu, metode simulasi terhadap proses yang ada dan alternatif proses yang mungkin digunakan karakteristik yang sama. Simulasi ini juga digunakan untuk mengantisipasi adanya ketidakpastian dalam proses pelayanan. Pendekatan probabilistik digunakan untuk mengestimasi ketidakpastian parameter dalam model matematis .

Dalam teknik ini perusahaan melengkapinya dengan mengadakan *benchmarking* untuk dapat memperbaiki kualitas penyelenggaraan program dan penyediaan jasa pendidikan dari pesaing.

Dalam menerapkan manajemen kualitas, khususnya dalam konsep *Total Quality Management*, kita mempunyai (dua) alat secara garis besar, yaitu alat perencanaan mutu yang berupa *Quality Function Deployment* dengan alat

bantu *The House of Quality* dan dipadukan dengan *Taguchi Methods*, dan alat pengendalian mutu yang berupa alat atau teknik yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Proses dalam *QFD* dilaksanakan dengan menyusun satu atau lebih matriks yang disebut *The House of Quality*. Matriks ini menjelaskan apa saja yang menjadi kebutuhan dan harapan pelanggan dan bagaimana memenuhinya. Matriks yang disebut *The House of Quality* ini dapat kita lihat pada Gambar 2.4.



Sumber : Cohen (1995)

Gambar 2.4.
The House of Quality

Bagian A (*Customer Needs and Benefits*) berisi daftar semua kebutuhan dan harapan pelanggan yang biasanya ditentukan dengan riset pasar secara kualitatif. Cara untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan antara lain:

- a. Mengadakan wawancara secara langsung dengan pelanggan untuk mengetahui keinginan mereka.
- b. Menyebarkan angket atau kuesioner kepada pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap produk atau pelayanan yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada pelanggan.
- c. Menerima keluhan dan saran dari pelanggan.

- d. Mengadakan pengujian terhadap pelanggan potensial, yaitu dengan memberikan kepada mereka produk baru, kemudian meminta tanggapan mereka terhadap produk tersebut.

Bagian B (*Planning Matrix*) berisi tiga tipe informasi, yaitu:

- 1) Data pasar secara kuantitatif, yang menunjukkan hubungan kepentingan antara kebutuhan dan harapan dengan pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap organisasi atau perusahaan dan pesaing organisasi atau perusahaan tersebut.
- 2) Penggunaan rencana strategik untuk produk atau jasa baru.
- 3) Menghitung seberapa tingkat kebutuhan dan harapan pelanggan.

Bagian C (*Technical Response*) berisi bahasa teknik organisasi, penggambaran tingkat tinggi dari produk atau jasa. Secara normal penggambaran teknik disusun dari kebutuhan dan harapan pelanggan di bagian A.

Bagian D (*Relationship*) berisi pertimbangan tim tentang hubungan yang kuat atau lemah antara kebutuhan dan harapan pelanggan dengan tanggapan teknis.

Bagian E (*Technical Correlations*) mengenai hubungan teknis, berisi penilaian-penilaian mengenai penerapan antar hubungan elemen-elemen dalam tanggapan teknis dari tim pengembangan.

Bagian F (*Technical Matrix*) berisi tiga tipe informasi, yaitu:

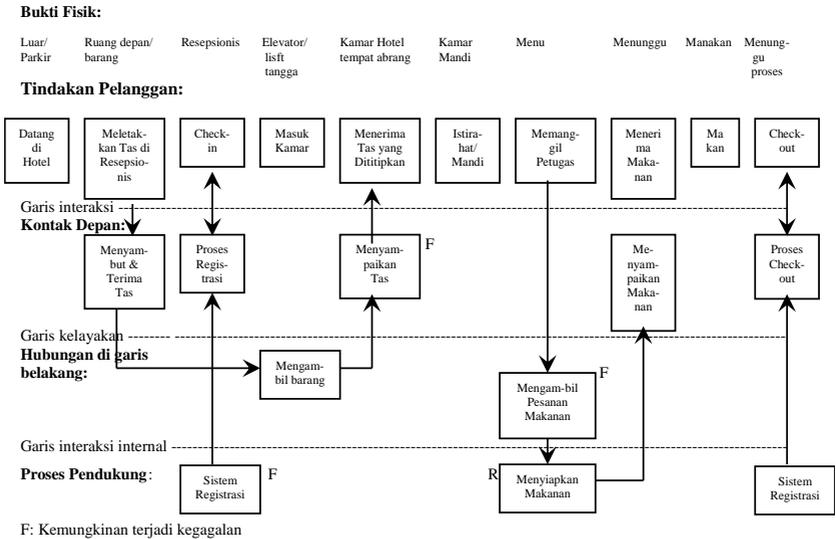
- 1) Prioritas tanggapan teknis berdasar kebutuhan dan harapan pelanggan pada bagian B dan hubungannya dengan bagian D.
- 2) Perbandingan dengan performansi teknis milik pesaing.
- 3) Target performansi teknis.

Secara umum, untuk menyusun *the house of quality* ini dibutuhkan 10 data atau informasi yang harus dikumpulkan, sehingga dapat disusun hubungan antar bagian dalam *the house of quality* tersebut. Bila telah diketahui hubungan antar bagian, maka perencanaan produk dapat segera dilakukan. Ada beberapa langkah dalam mempersiapkan pelaksanaan *House Of Quality (HOQ)*. Menurut Cohen (1995), langkah-langkah tersebut antara lain:

- a) Menentukan karakteristik produk atau jasa
Karakteristik produk atau jasa yang dimaksudkan di sini adalah karakteristik produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, yang meliputi antara lain desain, komposisi, proses pemberian produk atau jasa, mutu, dan sebagainya.
- b) Mengadakan penilaian atas karakteristik produk yang telah ditetapkan pada langkah pertama
Penilaian ini digunakan untuk dapat menerjemahkan apa yang diinginkan pelanggan menjadi suatu rangkaian pemrosesan terhadap produk atau jasa yang dimaksud.
- c) Menentukan variabel performansi para pemasok
Pemasok yang dimaksud di sini adalah para pemasok bahan baku bagi perusahaan untuk perusahaan manufaktur dan pemberi jasa bagi perusahaan jasa. Selain variabel performansi pemasok, variabel performansi perusahaan atau organisasi juga harus ditentukan, misalnya ketepatan penyerahan produk atau jasa, mutu produk atau jasa, pembuatan desain produk atau proses pemberian jasa, dan sebagainya.
- d) Mengadakan penilaian terhadap performansi pemasok maupun perusahaan atau organisasi kita, apa saja yang merupakan kekuatan maupun kelemahan perusahaan atau organisasi kita dan apa yang dapat kita andalkan dari para pemasok perusahaan atau organisasi kita.
- e) Menentukan hubungan antar variabel-variabel performansi tersebut.
- f) Menyusun target performansi yang akan kita capai.

b. Cetak Biru Jasa (Service Blueprint)

Kegiatan pelayanan melibatkan beberapa pemain yang berbeda, yaitu pelanggan, pelanggan lain dalam sistem, penyedia jasa primer, penyedia jasa lain. Selain itu terdapat ruang operasional, depan dan belakang untuk berinteraksi antarpemain tersebut dalam proses pelayanan. Cetak biru jasa merupakan proses pelaporan kegiatan dan interaksi dalam bentuk grafik dalam proses pelayanan. Istilah cetak biru tersebut menunjukkan pemakanan ide bahwa pelayanan harus didesain secara teliti dan hati-hati sebagai suatu produk fisik dan didokumentasikan dengan cetak biru. Cetak biru jasa ini menunjukkan berbagai rangkaian proses dan interaksi beserta tempat berlangsungnya berbagai kegiatan tersebut dalam suatu gambar. Contoh cetak biru jasa dipaparkan pada Gambar 2.5.



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 2.5.
Cetak Biru Jasa di Suatu Hotel

Pada Gambar 2.5 terdapat garis alur (*the line of influence*) yang menunjukkan kegiatan yang didesain untuk mempengaruhi pelanggan masuk dalam fasilitas pelayanan. Garis interaksi (*the line of interaction*) menunjukkan tempat pelanggan berinteraksi dengan pemberi jasa dan pelanggan lain. Garis pelayanan (*the line of visibility*) membagi kegiatan pada kegiatan yang dilakukan di kantor depan atau di kantor belakang. Garis dukungan (*the line of support*) menunjukkan tempat penyedia jasa berinteraksi dengan personil pendukung untuk menyelesaikan tugasnya.

Dalam perusahaan manufaktur, penekanan utama adalah pada ruang operasional (*back office*) dengan penekanan pada efisiensi dalam menghasilkan produk. Sementara, perusahaan jasa lebih menekankan pada ruang depan untuk berinteraksi dengan pelanggan (*front office*). Di ruang depan, pelanggan berinteraksi dengan penyedia jasa baik orang maupun mesin. Interaksi di ruang depan tersebut mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap keberhasilan pelayanan yang akan diberikan penyedia jasa kepadanya. Oleh karena itu, ruang depan harus memenuhi persyaratan

kesopanan, keterbukaan, cepat tanggap, bermanfaat, dan menyenangkan. Ruang belakang merupakan ruang pendukung baik dengan alat maupun informasi yang mendukung pelayanan atau jasa yang disampaikan. Kenyataannya, antara ruang belakang dengan ruang depan sering kali terdapat ketidakkonsistenan. Hal ini disebabkan misalnya oleh informasi yang kurang dapat mendukung desain jasa. Kondisi ini banyak dijumpai pada perusahaan jasa dengan kontak antara pelanggan dan penyedia jasa yang rendah.

Selanjutnya, karena sifatnya yang *intangible*, maka kondisi fisik kualitas jasa sangat dibutuhkan. Desain jasa harus memperhatikan ruang dan fungsi dilakukannya pelayanan dan kondisi lingkungan seperti suhu udara, musik, dekorasi, ketenangan, simbol, lambang, dan berbagai perkakas lainnya. Hal ini penting untuk mencapai konsistensi pelayanan yang diberikan dengan konsep pelayanan atau jasa yang telah disusun. Beberapa teknik kuantitatif dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan juga diperlukan, seperti analisis garis antrian. Penerapan teori antrian tersebut banyak dijumpai dalam perusahaan jasa, seperti kantor pos, pelayanan kesehatan, pelayanan kecantikan, perbankan, dan berbagai kantor administrasi lainnya. Manfaat teori antrian adalah memperpendek waktu antri pelanggan, sehingga pelanggan merasa nyaman mendapatkan pelayanan dan merencanakan banyaknya karyawan yang memberikan pelayanan kepada pelanggan. Teori Antrian akan disampaikan secara terinci pada Bab 7.

5. Desain Proses Pelayanan

Dalam desain jasa atau pelayanan, manajer harus menekankan pada aspek fleksibilitas desain proses jasa dengan menggunakan desain alternatif. Akhir-akhir ini, proses desain pelayanan banyak dipengaruhi dengan perkembangan teknologi baru, seperti sistem *check-in* dan *check-out* hotel secara elektronik, bea transportasi layanan jalan tol yang otomatis, mesin-mesin ATM di bank, *telephone switching system* dalam komunikasi, *optical checkout scanner* dan *self-service checkout* di supermarket, dan masih banyak lagi.

Desain proses pelayanan menunjukkan keterlibatan fasilitas pelayanan yang disediakan dan proses pelayanan yang terstruktur. Pada saat permintaan tinggi melebihi kapasitas reguler, manajer harus mempertimbangkan untuk mengubah model atau kapasitas pasokan sehingga pelayanan tetap diberikan

tanpa menimbulkan antrian yang panjang (Sheu *et al.*, 2003). Pada kasus model permintaan tidak dapat diubah, manajer harus berpikir untuk strategi yang berorientasi pada operasi untuk mengendalikan tingkat pasokan pelayanan seperti penjadwalan karyawan dengan paruh waktu. Pendekatan lain yang dapat dilakukan adalah memperbaiki desain proses pelayanan untuk meningkatkan fleksibilitas proses pelayanan untuk menanggapi variasi permintaan yang sangat tinggi. Bagi pelanggan, pengurangan waktu menunggu untuk mendapat pelayanan mutlak diperlukan untuk mengurangi ketidakpuasan pelanggan dan mengurangi kesalahan dalam memberikan pelayanan.

Selanjutnya, hal yang harus diperhatikan dalam desain proses pelayanan adalah hubungan rantai pasokan antara pemberi jasa dengan penerima jasa. Pelanggan sebagai penerima jasa juga merupakan pemasok bagi organisasi jasa, sehingga disebut dualitas pemasok-pelanggan (*customer-supplier duality*) yang bersifat dua arah (*bidirectional*). Menurut Sampson (2000), beberapa karakteristik pelayanan yang perlu mendapat perhatian dan menjadi tantangan dalam mengelola rantai-rantai pasokan pelayanan antara lain:

- a. Sifat pelayanan yang tidak nampak membuatnya sulit disimpan dan menjadikan adanya hubungan yang simultan antara produksi dan konsumsi. Hal ini membuat pelayanan secara *just in time (JIT)* sebenarnya dapat dilakukan.
- b. Sifat pelayanan yang tidak nampak juga membuat pelayanan tidak dapat dihitung, karena setelah sesuatu yang tidak nampak itu disampaikan, penyedia jasa atau pelayanan akan memiliki kemampuan atau kapasitas yang sama untuk menyampaikan sesuatu yang tidak nampak tersebut.
- c. Identifikasi pemasok yang tidak nampak sulit dilakukan.

Ketiga hal yang terkait dengan sesuatu yang tidak nampak tersebut menyebabkan beberapa pendefinisian yang penting tentang pelayanan atau jasa, yaitu: 1) pelayanan merupakan kinerja personal; 2) pelayanan merupakan produk yang merupakan proses; 3) pelayanan merupakan proses yang melibatkan hubungan atau kontak dengan pelanggan; 4) pelayanan merupakan perbuatan, tindakan, atau kinerja. Oleh karena itu, pelayanan mempunyai beberapa kategori, yaitu: 1) pelayanan yang bertindak pada pikiran orang (misal pendidikan, psikologi, hiburan); 2) pelayanan yang bertindak pada badan orang (misal transportasi, penginapan, pemakaman); 3)

pelayanan yang bertindak pada kepemilikan orang (misal bengkel, cuci pakaian); dan 4) pelayanan yang bertindak pada informasi orang (misal asuransi, investasi, pelayanan hukum). Hal ini menunjukkan bahwa semua pelayanan mempunyai pelanggan sebagai pemasok *input* primer. Pelanggan merupakan pemasok pada bisnis pelayanan atau jasa yang terdapat dualitas pelanggan-pemasok.

Konsep dualitas pelanggan-pemasok menunjukkan bahwa pelanggan merupakan pemasok *input* yang signifikan ke dalam proses produksi jasa. Dengan *input* yang meliputi pemikiran, kepemilikan, diri, dan informasi pelanggan tersebut proses pelayanan baru dapat dilakukan. *Input* lain dalam proses pelayanan adalah fasilitas atau peralatan. Elemen inti pelayanan meliputi informasi, penyelesaian masalah, penjualan, dan dukungan (Chase & Erickson, 1988). Dualitas pelanggan-pemasok dan hasil rantai pasokan dua arah mempunyai berbagai implikasi penting.

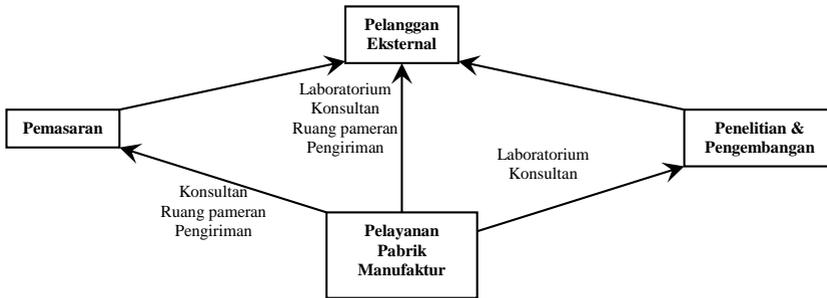
- 1) Rantai pasokan dua arah pada umumnya pendek. Rantai pasokan dua arah dengan tingkat tunggal berisi tiga hal, yaitu transfer *input* pelanggan ke penyedia jasa, pemrosesan oleh penyedia jasa, dan transfer *output* kembali ke pelanggan. Ketiga tahap tersebut bersifat simultan yang melibatkan pembeli dan penyedia pelayanan atau jasa. Pelanggan-pemasok bisa memiliki pemasok lain, namun juga bisa menjadi pemasok sendiri. Setiap pelanggan juga dapat menjadi pemasok yang unik. Rantai pasokan dua arah pada umumnya lebih kompleks daripada daripada versi *level* tunggal, karena mereka juga terlibat dalam transfer *input* ke dan dari pemasok jasa.
- 2) Penyedia jasa biasanya tidak membayar *input* dari pelanggan-pemasok. Dalam berbagai pelayanan, pelanggan menyediakan *input* mayoritas. Karena penyedia jasa atau pelayanan tidak membayar *input*, maka *input* tersebut tidak dilakukan analisis keuangan. Analisis tersebut menunjukkan bahwa biaya variabel diabaikan. *Input* variabel yang utama untuk jasa transportasi adalah penumpang dan barang yang dibawanya.
- 3) Rantai pasokan dua arah melekat pada *JIT*. Penyedia jasa atau pelayanan tidak memiliki kemewahan dalam aturan penyampaian *input* dari pemasok ke pelanggan. *Input* tersebut akan sampai sesuai dengan permintaan pelanggan yang terjadinya secara random. Ketika *input* dari pelanggan disampaikan, pelanggan mengharapkan untuk diproses segera (*JIT*). Penyedia jasa sering kali harus memproses *input* dari pelanggan

tersebut. Rantai pasokan dua arah melekat pada *JIT*, yang dapat menguntungkan bagi perencanaan kedatangan pelanggan. Hal ini dapat dicapai dengan sistem pemesanan yang menjadwalkan kedatangan *input* dari pelanggan pada waktu kapasitas produksi yang diharapkan tersedia. Sistem pemesanan ini tidak dapat diterapkan, tapi dapat disiasati dengan *input* pelanggan sebagai insentif harga.

- 4) Rantai pasokan dua arah mempunyai harapan implisit terhadap nilai tambah. Nilai tambah yang diberikan oleh penyedia jasa atau pelayanan dapat dimonitor oleh pelanggan, karena ketika pelanggan memasok *input* utama, mereka mengetahui dengan benar bagaimana kondisi *input* tersebut. Ketika pelanggan menerima *output* dari penyedia jasa, pelanggan dapat menilai nilai tambah yang diberikan oleh penyedia jasa.

Rantai pasokan dua arah melekat pada komunikasi yang akan terjadi antara pelanggan dan pemasok untuk mencegah pengisian yang tidak mencukupi atau harapan yang tidak realistis. Dalam rantai pasokan jasa yang terintegrasi, setiap orang harus bertanggung jawab, baik pemasok maupun pelanggan. Pemasok atau penyedia jasa harus memberikan informasi kepada pelanggan mengenai kapasitas yang dimilikinya dan keterbatasannya. Penyedia jasa atau pelayanan juga harus berinisiatif dalam komunikasi dengan *input* pelanggan sebagai sistem reservasi. Dalam berbagai kasus, hubungan pertemanan (*partnering*) pelanggan dan pemasok juga dimungkinkan dan akan memberikan berbagai manfaat baik bagi pelanggan sebagai pemasok maupun penyedia jasa atau pelayanan. Penyedia jasa mempunyai insentif untuk mendapatkan kualitas *input* yang lebih baik dari pelanggan sebagai pemasok. Pengambilan keputusan pada satu tahap dalam rantai pasokan akan berpengaruh pada tahap lainnya.

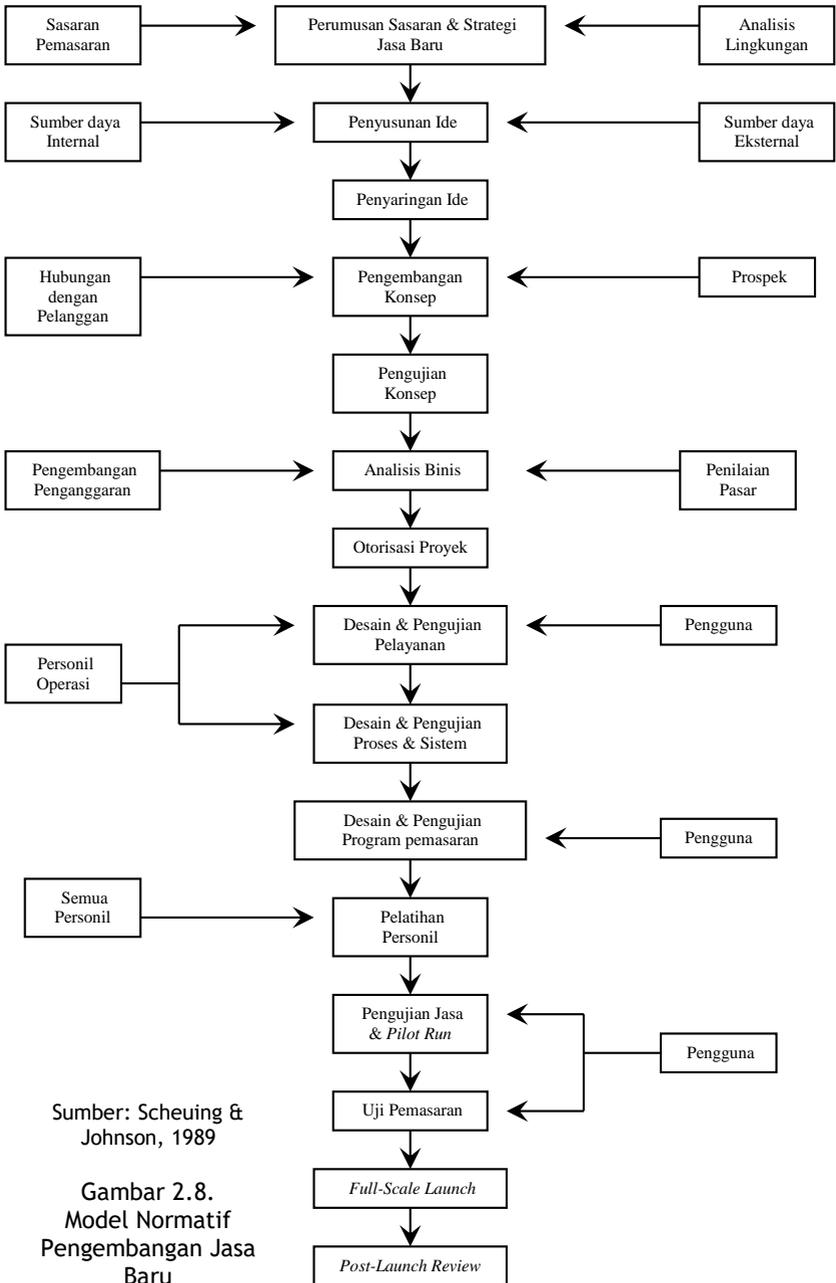
Pelayanan pada umumnya terintegrasi dengan manufaktur. Kinerja pelayanan dicapai oleh perusahaan bahwa struktur kegiatan pelayanan ada di seputar peran jasa, seperti laboratorium, konsultan, ruang pameran, dan pengantaran. Hal ini dipaparkan pada Gambar 2.7.



Sumber: Youngdahl & Lomba, 2000

Gambar 2.7.
Pengintegrasian Kegiatan Operasional Melalui Peran Pelayanan

Peran laboratorium adalah menguji jasa dan proses yang baru untuk menjamin kegiatan pemanufakturan dan umpan balik mengenai informasi yang penting bagi kegiatan penelitian dan pengembangan dan fungsi desain. Fokus utama pelayanan adalah membantu menyelesaikan masalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelayanan juga mencakup informasi, penyelesaian masalah, penjualan, dukungan, nilai tambah, dan rantai nilai internal dan eksternal untuk mencapai kepuasan pelanggan dan mengukur kinerja perusahaan secara tradisional. Scheuing dan Johnson (1989) mengusulkan desain proses pelayanan pada Gambar 2.8.



Model pengembangan pelayanan tersebut terdiri dari 15 langkah yang berurutan. Model tersebut menunjukkan kompleksitas desain pelayanan dan beberapa langkah yang memerlukan pengulangan dalam pengembangan pelayanan. Kelima belas tahap tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu pengarahan, desain, pengujian, dan pengenalan. Tahap pengarahan meliputi tahap perumusan sasaran dan strategi pelayanan baru, penyusunan ide, dan penyingkapan ide. Tahap desain meliputi tahap pengembangan konsep hingga tahap pelatihan personal. Tahap pengujian meliputi tahap pengujian jasa atau pelayanan dengan *pilot test* dan pengujian pasar. Sedangkan tahap pengenalan meliputi pengenalan ke seluruh pasar (*full-scale launch*) dan dilanjutkan dengan penentuan apakah tujuan jasa atau pelayanan tersebut dapat tercapai (*post-launch review*)

6. Desain di Baris Depan dan Baris Belakang dalam Pelayanan

Model baris depan dan baris belakang dalam organisasi jasa merupakan suatu konsep yang sangat umum dalam sistem penyampaian pelayanan kepada pelanggan. Istilah yang sering digunakan dalam organisasi jasa adalah *front office*, atau *front stage*, atau *front line* untuk pelayanan baris depan yang langsung berhubungan dengan pelanggan, dan istilah *back office*, atau *back stage*, atau *back line* untuk pelayanan baris belakang yang tidak secara langsung berhubungan dengan pelanggan. Baris depan merupakan bagian dari kegiatan yang digunakan untuk melayani pelanggan secara langsung, sehingga menghendaki kontak langsung dengan pelanggan. Sementara itu, baris belakang berisi proses yang dilakukan atas permintaan atau perintah pelanggan namun tidak nampak secara langsung atau tidak dialami secara langsung oleh pelanggan. Model tersebut tidak terpisah, namun saling berpengaruh satu dengan lainnya. Dengan model tersebut, dalam organisasi jasa atau pelayanan dikenal ada tiga keputusan yang terkait, yaitu keputusan kontak dengan pelanggan, keputusan hubungan, dan keputusan pengelompokan (Zomerdiik & de Vries, 2007).

Dalam keputusan hubungan dengan pelanggan, keberadaan pelanggan secara fisik sangat diperlukan dalam sistem penyampaian pelayanan. Hubungan dengan pelanggan ini menentukan jasa atau pelayanan yang akan dilakukan atau diciptakan. Kontak dengan pelanggan yang tinggi merupakan kegiatan yang sulit dikendalikan daripada kontak yang rendah. Kontak yang rendah merupakan keahlian teknik atau proses pelayanan yang dapat ditutup

oleh lingkungan, sehingga menciptakan tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Kegiatan yang membutuhkan kontak yang tinggi menghendaki keahlian interpersonal dan kedekatan dengan pelanggan, sementara itu, kegiatan yang tidak ada kontak dengan pelanggan menghendaki keahlian teknik dan dapat ditempatkan dekat dengan sumber daya. Untuk memaksimalkan efisiensi sistem, perlu dilakukan pengurangan perbandingan antara pekerjaan dengan kontak tinggi dan kontak rendah. Berdasarkan kontak atau hubungan dengan pelanggan tersebut, keputusan desain yang utama adalah penyusunan baris depan dan baris belakang dengan menentukan berapa banyak kontak dengan pelanggan yang dibutuhkan dalam proses pelayanan atau keputusan mengenai kegiatan mana yang dilakukan dengan kontak pelanggan, dan mana yang tidak.

Sementara itu, dalam keputusan hubungan keduanya (baris depan dan baris belakang), bila kegiatan dengan hubungan tinggi dan kegiatan tanpa hubungan dengan pelanggan saling bergabung satu dengan yang lain, hal ini akan menyebabkan tersusunnya pemisahan antara baris depan dan baris belakang. Karyawan juga dapat dikelompokkan dalam satu departemen dan bekerja bersama-sama. Pengelompokan karyawan ini dapat dilakukan berdasarkan pengetahuan atau keahlian, berdasarkan proses dan fungsi kerja, berdasarkan waktu, berdasarkan klien atau tempat. Mintzberg meringkas pengelompokan tersebut menjadi berdasarkan pasar (mencakup *output*, klien, dan tempat) dan berdasarkan fungsi (berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, proses kerja, dan fungsi kerja) (Zomerdijk & de Vries, 2007). Kelompok fungsional terdiri dari karyawan yang melakukan fungsi yang sama, sedangkan fungsi kelompok pasar terdiri dari karyawan yang melakukan fungsi berbeda tetapi bekerja untuk menghasilkan *output* yang sama, atau melayani klien, atau lokasi yang sama. Komposisi kelompok meliputi satu dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja atau hasil kelompok. Kegiatan individu dapat dilakukan lebih efisien dalam kelompok fungsional daripada kelompok lain. Pengelompokan fungsional secara otomatis menunjukkan koordinasi dengan kelompok fungsional lain adalah lebih sulit, sehingga ketergantungan aliran kerja. Dalam kelompok pasar, ketergantungan aliran kerja merupakan alasan utama dalam pengelompokan.

Konfigurasi baris depan dan baris belakang pekerjaan dalam organisasi jasa melibatkan pengambilan keputusan individu. Konfigurasi baris depan dan baris belakang merupakan penyusunan pekerjaan baris depan dan baris

belakang dalam sistem penyampaian jasa yang dihasilkan dari keputusan kontak hubungan pelanggan, keputusan pemisahan, dan keputusan pengelompokan.

Perusahaan jasa juga memerlukan inovasi seperti halnya perusahaan manufaktur, walaupun terdapat perbedaan terutama adanya jalinan antara produk dan proses terutama pada baris depan. Boynton *et al.* (1993) menyatakan bahwa model inovasi alternatif lebih dapat diterapkan di perusahaan jasa. Inovasi pada *level* industri merupakan proses yang simultan dari produk dan jasa. Melalui teori Boynton *et al.* (1993), dinamika proses merupakan langkah kunci ke arah kastemisasi massal sehingga menjadi kurang stabil dan menjadi lebih efektif. Ketidakpastian karena penyebab khusus (*special cause*) harus dihilangkan. Penerimaan penyebab umum (*common cause*) dapat dimulai dari pemahaman terhadap legitimasi sumber daya dan sasaran kastemisasi masal. Wood (1994) menyatakan bahwa untuk beberapa situasi pelayanan atau jasa, pengurangan variabilitas tidak mungkin dapat berakhir. Ia juga menyatakan bahwa dalam beberapa situasi, sasaran pengurangan variabilitas adalah dengan mengurangi rata-rata waktu tunggu atau antri. Beberapa variasi yang mungkin terjadi dalam pelayanan adalah:

- a. Variasi *input*, yang meliputi kesabaran, preferensi dan kebutuhan pelanggan, persepsi dan harapan terhadap pelayanan yang diterima, dan tanggapan terhadap situasi pelayanan. Penyedia jasa juga memberikan beberapa variasi, seperti tingkat keahlian, pengalaman, perasaan, dan kesiapan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan diharapkan dapat memperbaiki proses pelayanan yang ditawarkan.
- b. Variasi proses dan ketidakpastian proses berkaitan dengan waktu pemberian pelayanan dan waktu tunggu pelanggan.
- c. Pengukuran, yaitu data yang relevan dan reliabel dalam manajemen pelayanan yang efektif dan mampu melihat kesalahan dalam keputusan manajemen. Pemilihan unit analisis yang benar harus dipilih untuk mencapai tingkat agregasi pelayanan yang benar.
- d. Informasi berdasarkan pelayanan
- e. Interaksi, yaitu variabilitas pelayanan yang cenderung sederhana dan hanya satu tahap.

Pengurangan variasi yang disebabkan oleh penyebab khusus memerlukan langkah secara terus-menerus yang berfokus pada pengendalian

proses dan penjaminan kualitas. Hal ini dilakukan dengan pelatihan dan pemenuhan kebutuhan, serta konsentrasi pada pengelolaan variasi yang disebabkan oleh penyebab umum dengan menekankan pada desain proses dan pengembangan proses, serta penggunaan metode untuk pemodelan yang melekat pada variabilitas. Organisasi jasa atau pelayanan harus mampu membangun keahlian dan alat yang penting untuk mendukung konfigurasi dan penyampaian tugas khusus.

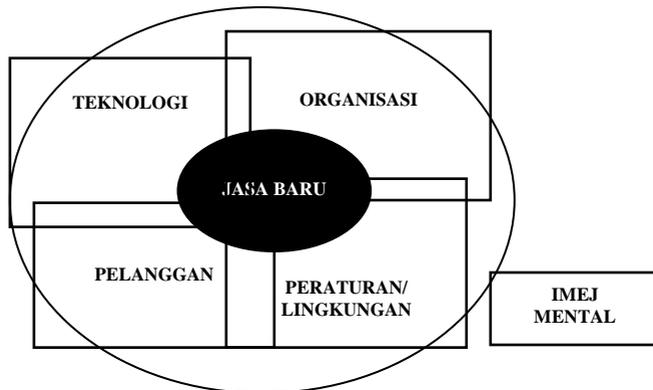
Istilah pelayanan atau jasa menunjukkan interaksi yang dilakukan dengan pelanggan. Kesempatan mengadakan kastemisasi merupakan sumber potensial dalam keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan pelanggan diberi kesempatan secara luas untuk mengevaluasi pelayanan yang diterimanya. Kastemisasi karyawan mempunyai dua dimensi perilaku, yaitu perilaku adaptif interpersonal dan adaptasi dalam pelayanan (Bettencourt & Gwinner, 1996). Perilaku adaptif interpersonal menunjukkan berbagai elemen komunikasi antarpersonal atau antarkaryawan untuk memenuhi kebutuhan yang dipersepsikan secara unik oleh individu sebagai pelanggan. Sedangkan adaptasi dalam pelayanan menunjukkan penciptaan atribut pelayanan yang unik berdasarkan kebutuhan individu pelanggan.

Penyedia jasa di baris depan mempunyai kesempatan untuk menyusun pelayanan yang tidak hanya yang diinginkan tetapi juga bagaimana pelayanan disampaikan. Konsep adaptabilitas dapat diterapkan dalam pemasaran jasa yang dapat meningkatkan kinerja bagian pemasaran. Kepuasan terhadap pelayanan yang dihadapi didefinisikan sebagai kesamaan antara perilaku yang dipersepsikan dan perilaku yang diharapkan dengan pemain peran. Kemampuan beradaptasi memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan persepsi dengan harapan. Manfaat perilaku interpersonal adaptif adalah memenuhi harapan pelanggan. Adaptasi berarti penyedia pelayanan baris depan dalam menghadapi pelayanan pelanggan dan selalu mengadakan kastemisasi. Adaptasi juga dipandang sebagai jenis pelayanan. Satu bentuk adaptabilitas keperilakuan memoderasi perhatian pada literatur pelayanan yang ditunjukkan dengan kepribadian atau keramahan. Personalisasi melibatkan perilaku hubungan pelanggan khususnya komunikasi yang akan mengubah interaksi yang semula bersifat formal menjadi lebih bersifat personal. Evaluasi pelanggan terhadap pelayanan yang diterima menunjukkan adanya pengaruh hubungan interpersonal yang positif antara pelanggan dan penyedia jasa.

Perusahaan jasa yang melebihi kepuasan pelanggan harus memahami dan mengoordinir strategi dan praktek pemasaran, sumber daya manusia, dan operasi. Dalam bidang pemasaran, teknologi informasi diperlukan dalam penerapan aspek teknis dari penyampaian pelayanan kepada pelanggan secara individu. Hal ini terutama berkaitan dengan pelayanan di baris depan. Dalam bidang sumber daya manusia, kastemisasi pada baris depan merupakan pokok hubungan atau kontak karyawan. Perusahaan jasa yang mendorong perilaku adaptif dari penyedia jasa baris depan akan memerlukan pertimbangan dalam sumber daya manusia dalam bidang pelatihan, pengenalan, dan rekrutmen. Fleksibilitas berperilaku kontak karyawan tidak dapat diasumsikan. Pelatihan dan pengenalan merupakan hal yang penting dalam mendorong kecakapan dalam kastemisasi penyampaian pelayanan. Karyawan juga perlu mendapatkan pelatihan mengenai bagaimana mengenal keinginan pelanggan yang penting, memungkinkan kategorisasi pelanggan dengan berbagai kebutuhan dan keinginan. Perilaku adaptif dan improvisasi dari pemberi jasa di baris depan juga memerlukan pelatihan dan pengenalan secara khusus. Dalam bidang operasi, desain sistem pelayanan memungkinkan adanya kesempatan untuk mencapai fleksibilitas dan menciptakan lingkungan yang tepat bagi kastemisasi. Ukuran operasional kinerja karyawan mendorong efisiensi yang mendukung penyedia jasa untuk memperlakukan karyawan dengan cara yang sama untuk menghadapi keunikan pelanggan sebagai individu.

Berdasarkan analisis kekuatan-kelemahan dan kesempatan-ancaman (*SWOT analysis*) Van Riel dan Lievens (2004) membedakan faktor keberhasilan internal dan eksternal. Faktor keberhasilan internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan, kompetensi, dan organisasi atau desain dari proses desain pelayanan baru. Faktor keberhasilan eksternal merupakan ciri jasa baru yang menanggapi kesempatan dan ancaman lingkungan. Pelanggan secara langsung mempersepsikan faktor keberhasilan eksternal sebagai manfaat pelayanan baru, faktor internal mempengaruhi pelanggan secara tidak langsung. Studi desain dan kualitas pelayanan pada umumnya hanya menekankan faktor-faktor eksternal seperti kesesuaian antara jasa atau pelayanan baru dan keberadaan produk. Studi yang ada juga memfokuskan pada kontribusi fungsi pendukung dalam inovasi seperti pemasaran, penjualan, dan distribusi. Dalam penelitian tentang faktor keberhasilan internal, ditemukan bahwa jumlah dan kualitas yang berkaitan

dengan kualitas riset pemasaran, kecepatan pengembangan, keunggulan teknologi, dan sinergi antara jasa atau pelayanan baru dan organisasi, semuanya memberikan kontribusi pada inovasi pelayanan. Beberapa faktor internal yang turut mendukung keberhasilan jasa atau pelayanan baru adalah teknologi, organisasi, pelanggan, dan lingkungan atau regulasi, serta imej mental. Hal ini digambarkan pada Gambar 2.9.



Sumber: Van Riel & Lievens, 2004

Gambar 2.9.
Faktor Internal Desain Jasa

Pengambilan keputusan untuk membuat desain jasa baru mempertimbangkan proses dan pengetahuan yang dimiliki. Ada hubungan yang kuat antara jasa atau pelayanan baru, organisasi, pelanggan, teknologi, dan aturan yang ada. Selain itu, ada beberapa hal yang harus dianalisis, yaitu persepsi terhadap kompleksitas, ketidakpastian dan tekanan waktu. Hal-hal tersebut mempengaruhi pengambilan keputusan yang efektif. Pada level psikologis, sikap proaktif manajer diidentifikasi sebagai anteseden.

7. Menjadi Organisasi Pendengar

Organisasi pendengar (*Listening Organization*) merupakan suatu pendekatan komprehensif yang berkaitan dengan orientasi pada pelanggan, isu pemasaran internal, dan mencakup semua model dan bentuk informasi (Glynn & Ennis, 2003). Konsumsi pelayanan adalah secara unik berbeda dengan produk lain, sifatnya tidak nampak, dan melibatkan interaksi antara

pelanggan dan organisasi. Pelayanan yang dihadapi adalah interaksi sosial yang membicarakan pertukaran informasi. Mendengarkan memang lebih melelahkan daripada berbicara dan lebih membutuhkan kemampuan intelektual. Organisasi pendengar dikarakteristikan dengan mempunyai pengetahuan tentang pelanggan dan kemampuan memuaskan pelanggan. Untuk mengelola proses pertukaran pelayanan. Organisasi jasa memerlukan pengembangan kemampuan pasar atau mampu menjadi pendengar yang baik. Menurut Glynn dan Brannick's (1999), organisasi jasa dapat dikelompokkan menjadi empat menurut kemampuannya menjadi pendengar, yaitu *the deaf organization*, *the hard of hearing organization*, *the selective listening organization*, dan *the total listening organization*.

Organisasi yang tuli (*the deaf organization*) jarang atau tidak pernah mengukur pendapat pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Organisasi tersebut rendah dalam pemahaman dan pemakaian teknologi informasi. Oleh karena itu, ketiadaan aliran informasi internal dan eksternal tidak mengherankan dan tidak menyulitkan pelanggan internal dan eksternal dalam memikirkan kebijakan sumber daya manusia dan dalam menyusun strategi pemasaran. Organisasi yang sulit mendengar (*the hard of hearing organization*) mengukur pendapat pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Perusahaan ini berfokus internal dan selalu melakukan survei karyawan. Kondisi positif berkaitan dengan aliran informasi internal juga merefleksikan adanya kemampuan dalam teknologi informasi. Namun demikian, keterbatasan informasi kualitas pelayanan tersebut penting dalam menentukan strategi sumber daya manusia dan pengembangan strategi pemasaran.

Organisasi yang menjadi pendengar selektif (*the selective listening organization*) mengadopsi pendekatan pandangan dengan mendengarkan melalui satu telinga. Organisasi tersebut hanya mendengar pandangan pelanggan eksternal dalam kualitas pelayanan. Teknologi informasi organisasi tersebut berada di atas rata-rata organisasi, namun tidak mau menggunakan pendekatan naratif. Hanya informasi ilmiah yang mau didengarkan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia dan strategi pemasaran. Organisasi pendengar total (*the total listening organization*) mengadopsi pendekatan dua telinga dalam mendengarkan pelanggan internal dengan model komunikasi ilmiah dan naratif. Selain itu, pendekatan organisasi pendengar total ini mau mendengarkan pelanggan eksternal dan

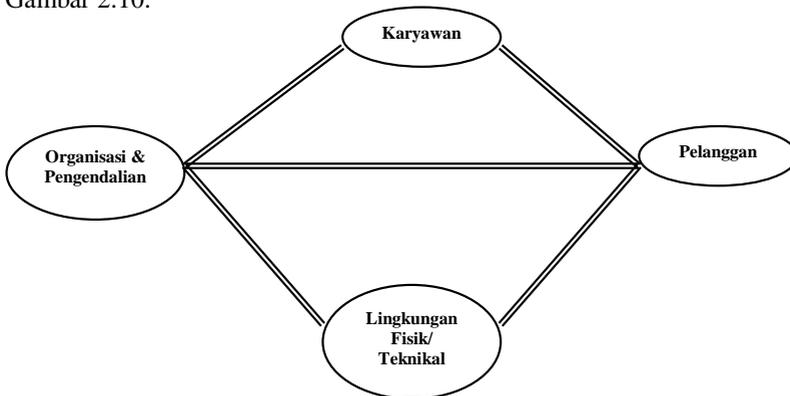
pelanggan internal organisasi. Sasaran utamanya adalah memahami pelanggan internal dan eksternal.

Pelanggan memiliki kebutuhan, keinginan, dan harapan yang harus dipenuhi atau dipuaskan (Edvardsson & Olsson, 1996). Kebutuhan (*needs*) merupakan dasar yang harus dipenuhi bagi setiap pelanggan yang berbeda dengan cara yang berbeda pula. Keinginan (*wishes*) menunjukkan cara di mana keinginan pelanggan memuaskan kebutuhan tertentu. Harapan merupakan konsep penting dalam hubungan dengan pengembangan pelayanan. Harapan berhubungan dengan fenomena atau obyek yang didasarkan pada kebutuhan dan keinginan pelanggan. Harapan tersebut tidak berhubungan dengan subyek, misalnya pelanggan, atau obyek, misalnya pelayanan atau perusahaan pelayanan, tetapi dengan interaksi antara obyek dan subyek. Harapan tersebut berubah dari waktu ke waktu sebagai hasil perubahan keinginan pelanggan. Oleh karena itu, untuk memahami kebutuhan dan keinginannya, pelanggan harus dilibatkan dalam proses pengembangan jasa atau pelayanan.

Dua sisi penting dalam konsep pelayanan yang didasarkan pada pandangan pelanggan adalah hasil atau dampak pelanggan dan proses pelanggan. Pelanggan sebagai penerima dan penentu pelayanan dalam hal nilai tambah dan kualitas. Hasil pelanggan dan proses pelanggan tergantung pada persyaratan dalam bentuk sumber daya yang dibangun untuk menyediakan pelayanan atau jasa tersebut. Persyaratan tersebut meliputi konsep, proses, dan sistem pelayanan. Konsep pelayanan menunjukkan deskripsi kebutuhan pelanggan dan bagaimana kebutuhan tersebut dipuaskan dalam bentuk isi pelayanan atau desain pelayanan. Hubungan atau kesepakatan antara kebutuhan pelanggan dan pelayanan yang ditawarkan adalah penting. Hasil persepsi pelanggan menentukan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Proses pelayanan berhubungan dengan kegiatan yang berfungsi bila jasa atau pelayanan dihasilkan. Proses pelayanan merupakan prototipe setiap proses pelanggan dan berisi deskripsi yang jelas berbagai kegiatan yang diperlukan dalam menyusun pelayanan. Sistem pelayanan merupakan sumber daya yang diperlukan atau yang tersedia untuk proses pelayanan dalam merealisasikan konsep pelayanan.

Selanjutnya, sistem pelayanan meliputi staf pelayanan perusahaan, pelanggan, lingkungan fisik dan teknik, dan pengendalian. Staf pelayanan perusahaan dengan pengetahuan dan pengalamannya diharapkan akan

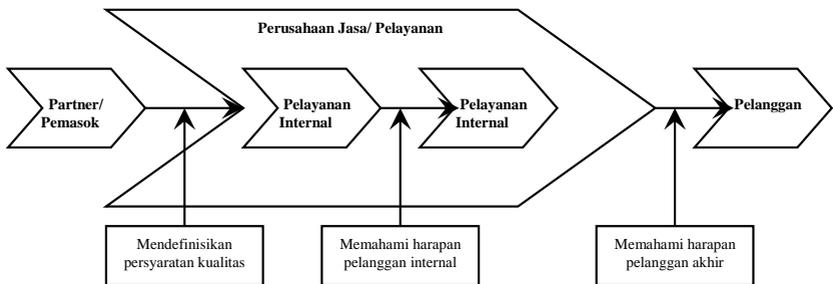
meningkatkan kinerja organisasi jasa dalam memberikan pelayanan. Motivasi dan kesenangan di lingkungan kerja juga penting dalam melayani pelanggan. Sistem produksi merupakan sistem sosio-teknikal dengan fokus pada staf yang menghasilkan pelayanan yang baik dan produktivitas tinggi. Oleh karena itu, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan penempatan staf dapat mengatasi permasalahan sistematis dan profesional dalam pelayanan. Pelanggan dengan pengetahuan dan kemampuannya untuk menyerap informasi merupakan bagian dari sistem pelayanan dan menjadi prasyarat pelayanan. Kegiatan pemasaran juga memainkan peran penting dalam menyusun kualitas pelayanan pada pelanggan. Ada beberapa hal yang perlu dikelola dalam hubungannya dengan pelanggan. *Pertama*, interaksi antarpelanggan, misalnya sistem antrian ketika pelayanan *overload*. *Kedua*, hubungan pelanggan dengan perusahaan sebagai rutinitas. *Ketiga*, interaksi antarpelanggan atau antara pelanggan dan staf. *Keempat*, interaksi dengan lingkungan fisik dan teknikal. Selanjutnya, organisasi dan pengendalian juga merupakan bagian dari sistem pelayanan yang meliputi struktur organisasi (meliputi kegiatan dan pusat-pusat laba); sistem administratif (meliputi perencanaan dan informasi); interaksi atau dialog dengan pelanggan dan berbagai bagian lain seperti pemasok atau rekan kerja; dan berbagai kegiatan lain yang berhubungan dengan pemasaran. Hal ini digambarkan seperti Gambar 2.10.



Sumber: Edvardson & Olson, 1996

Gambar 2.10.
Model Sistem Pelayanan

Sementara itu, proses pelayanan menunjukkan prototipe atau model berbagai proses pelanggan. Proses pelayanan juga berisi deskripsi berbagai standar dan kegiatan dalam proses pelanggan. Kualitas dan produktivitas juga harus disusun dari awal dengan mengembangkan proses pelayanan yang baku. Tugas-tugas manajerial yang penting dalam hubungan dengan pengembang pelayanan mencakup menciptakan pemahaman hasil pelanggan dan proses pelanggan, keterlibatan pelanggan dalam pengembangan proses, membantu pelanggan mengartikulasikan kebutuhannya, dan melibatkan partner strategis seperti pemasok. Hal ini dapat digambarkan seperti Gambar 2.11.



Sumber: Edvardsson & Olsson, 1996

Gambar 2.11.
Proses Pelayanan

Selanjutnya, tugas utama pengembangan pelayanan adalah menciptakan persyaratan yang baik untuk pelayanan. Hal ini berarti proses pelayanan yang efisien merupakan proses yang diadaptasi ke dalam logika perilaku pelanggan dan hasil pelanggan yang baik. Pelayanan berhubungan dengan pelanggan, kualitas, dan nilai tambah. Proses pengembangan pelayanan meliputi pengembangan konsep pelayanan, pengembangan sistem pelayanan, dan pengembangan proses pelayanan. Pengembangan konsep pelayanan membutuhkan informasi yang baik untuk dapat memahami kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan primer maupun sekunder. Hal ini memerlukan analisis seperti analisis pelayanan yang ada, pesaing, kondisi pasar eksternal, dan analisis kekuatan dan kelemahan internal. Pengembangan sistem pelayanan menempatkan permintaan dalam sistem pelayanan. Sumber daya

dalam sistem tersebut harus dapat direalisasikan sehingga pelayanan dapat disusun. Pengembangan sistem pelayanan juga mencakup pelatihan, tanggung jawab, dan motivasi staf pelayanan, berkaitan dengan lingkungan fisik dan teknikal, dan berkaitan dengan organisasi. Sementara itu, pengembangan proses pelayanan melibatkan spesifikasi kegiatan yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan. Peran dan tanggung jawab pelanggan dan partner harus diklarifikasi, pengendalian terhadap harapan pelanggan ditentukan.

Fokus pengembangan pelayanan baru adalah kualitas. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan laba perusahaan pelayanan, perlu dikembangkan dan disediakan pelayanan dengan kualitas yang baik dengan sumber daya yang efektif. Kualitas pelayanan menentukan persepsi pelanggan terhadap perusahaan. Pelayanan dihasilkan dalam proses, dengan pelanggan, perusahaan, dan subkontraktor adalah aktor atau pelakunya. Kualitas proses dikendalikan oleh persyaratan setiap aktor. Persyaratan dipengaruhi oleh konsep pelayanan, proses pelayanan, dan sistem pelayanan. Perusahaan pelayanan harus mengembangkan dan menawarkan konsep pelayanan yang tepat bagi kebutuhan pelanggan yang berisi nilai tambah dan proses pelayanan. Sistem pelayanan harus menyediakan sumber daya yang penting dalam proses pelayanan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Petunjuk Jawaban Latihan



RANGKUMAN

1. Beberapa orang ahli menyusun proses desain jasa, antara lain Russell dan Taylor; Murdick, Johnson, dan sebagainya. Hal ini menunjukkan interaksi dengan pelanggan sangat berpengaruh dalam desain jasa. Proses jasa memperhatikan keterkaitan antara keterlibatan pelanggan dan intensitas karyawan, sehingga menghasilkan jasa profesional, toko jasa, jasa masal, dan pabrik jasa. Jasa dengan kontak pelanggan tinggi berbeda desainnya dari jasa dengan kontak pelanggan rendah
2. Pendekatan yang terbaik dalam desain jasa adalah dengan *quality function deployment* karena telah memperhatikan faktor keinginan pelanggan dan kondisi perusahaan dan pelayanan yang diberikan terhadap kondisi perusahaan dan pelayanan yang diberikan pesaing.
3. Desain jasa memperhatikan dan membedakan jasa atau pelayanan *front-office* dan *back-office*, serta faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan jasa tersebut.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Yang termasuk kegiatan desain pada tahap kedua proses pengembangan produk adalah
 - A. mengembangkan konsep desain industrial
 - B. memperbaiki desain industrial
 - C. melengkapi dokumentasi pengendalian desain industrial
 - D. memperbaiki proses pengendalian kualitas
 - E. memfasilitasi pengujian
- 2) *Customized products* merupakan
 - A. produk yang didesain dengan melihat pada permintaan pasar
 - B. produk yang dihasilkan secara masal dengan desain dan pengembangan yang sangat terstruktur
 - C. produk yang didesain untuk menghadapi ketidakpastian yang terkait dengan teknologi dan pasar
 - D. produk yang kompleks
 - E. produk yang dihasilkan dalam jumlah yang besar dan desain produknya tidak dapat terpisah dari desain proses

- 3) Tujuan tahap penyaringan adalah
- A. menyusun jasa atau pelayanan ditunjukkan dengan penyusunan dengan berbagai jalan, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi
 - B. mengalokasikan sumber daya untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai sasaran
 - C. memenangkan persaingan
 - D. menyeimbangkan penawaran dan permintaan
 - E. menyaring ide-ide inovatif yang bermanfaat
- 4) Apabila diurutkan dari jasa dengan intensitas tenaga kerja dan keterlibatan karyawan tinggi ke yang paling rendah, 4 proses jasa tersebut adalah
- A. jasa masal, jasa profesional, toko jasa, pabrik jasa
 - B. jasa profesional, toko jasa, jasa masal, pabrik jasa
 - C. toko jasa, jasa profesional, pabrik jasa, jasa masal
 - D. pabrik jasa, jasa masal, toko jasa, jasa profesional
 - E. jasa profesional, pabrik jasa, toko jasa, jasa masal
- 5) Berikut adalah karakteristik jasa dengan kontak pelanggan tinggi, *kecuali*
- A. mengakomodasi jadwal pelanggan
 - B. upah variabel berdasarkan output dan waktu
 - C. pekerjaan tidak dapat disimpan dan tidak dapat ditunda
 - D. standar waktu ketat
 - E. interaksi dengan pelanggan harus baik
- 6) Ada beberapa teknik dan alat yang dapat digunakan dalam membantu desain jasa, yaitu
- A. *quality function deployment* (QFD)
 - B. cetak biru jasa (*service blueprint*)
 - C. penaskahan (*scripting*) dan penutup jasa (*servicescape*)
 - D. analisis garis antrian (*waiting line analysis*)
 - E. jawaban A-D benar semua
- 7) Berikut ini adalah manfaat QFD, *kecuali*
- A. memudahkan desain jasa
 - B. memperhatikan faktor internal perusahaan
 - C. menghasilkan desain yang tepat dan benar
 - D. berfokus pada pelanggan dan hemat waktu
 - E. berorientasi pada dokumentasi sehingga jasa dapat disimpan

- 8) Pernyataan mengenai pelayanan di bawah ini benar, *kecuali*
- A. pelayanan baris depan merupakan bagian dari kegiatan yang digunakan untuk melayani pelanggan secara langsung, sehingga menghendaki kontak langsung dengan pelanggan
 - B. pelayanan baris belakang berisi proses yang dilakukan atas permintaan atau perintah pelanggan namun tidak nampak secara langsung atau tidak dialami secara langsung oleh pelanggan
 - C. kontak dengan pelanggan yang tinggi merupakan kegiatan yang sulit dikendalikan daripada kontak yang rendah
 - D. model pelayanan baris depan dan baris belakang tidak terpisah, namun saling berpengaruh satu dengan lainnya
 - E. kegiatan yang membutuhkan kontak yang tinggi menghendaki keahlian teknik dan dapat ditempatkan dekat dengan sumber daya
- 9) Organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat tingkat kemampuannya mendengar. Organisasi yang selalu melakukan survei karyawan adalah
- A. *the deaf organization*
 - B. *the hard of hearing organization*
 - C. *the selective listening organization*
 - D. *the total listening organization*
 - E. *the boundaryless organization*
- 10) Sistem pelayanan melibatkan
- A. karyawan dan lingkungan fisik
 - B. pelanggan internal dan eksternal
 - C. organisasi dan pengendalian
 - D. pemasok dan partner
 - E. semua jawaban A,B, C,D benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Anton, J. (2000). The Past, Present, and Future of Customer Access Centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (2): 120-130.
- Bettencourt, L.A. dan Gwinner, K. (1996). Customization of The Service Experience: The Role of The Frontline Employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7, (2): 3-20.
- Boynton, A.C.; Victor, B.; dan Pine B.J. II (1993). New Competitive Strategies: Challenges to Organization and Information Technology. *IBM Systems Journal*, 32 (1):40-64.
- Chase, R.B. dan Erikson, W.J. (1988). The Service Factory. *The Academy of Management Executive*, 2 (3):191-196
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Cohen, L. (1995). *Quality Function Deployment : How to Make QFD Work for You*. Singapore : Addison-Wesley Publishing Company.
- De Bretani, U. (1995). New Industrial Service Development Scenarios For Success and Failure. *Journal of Business Research*, 32 :93-103.
- Di Mascio, R. (2007). A Method to Evaluate Service Delivery Process Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (4): 418-442.
- Edvardsson, B. dan Olsson, J. (1996). Key Concepts of New Service Development. *The Service Industries Journal*, 16: 140-164.

- Fritzsimmmons, J.A. dan Fritzsimmmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York:McGraw-Hill/ Irwin.
- Glynn, W.J. dan Branninck, T. (1999). The Listening Organization: A Segmentation Approach to service Quality Information. *Journal of Irish Business and Administration Research*, 19 (2):55-83.
- Glynn, W.J. dan Ennis, S. (2003). Listening Practices and Performance in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3): 310-330.
- Kelley, D. dan Storey, C. (2000). New Service Development: Initiation Strategies. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1): 45-62.
- Madu, C. N., Lu, M.H., Kuei, C., dan Winokur, D. (1994). Integrating QFD, AHP, and Benchmarking In Strategic Marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9 (1) 41-50 . Dari CD-ROM.
- McLaughlin, C.P. (1996). Why Variation Reduction is Nor Everything: A New Paradigm for Service Operations. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (3): 17-30.
- Russell, R.S. dan Taylor, B.W. (2009). *Operations Management: Along The Supply Chain*, 6th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Sampson, S.E. (2000). Customer-Supplier Duality and Bidirectional Supply Chains In Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (4): 348-364.
- Scheuing, E.C. dan Johnson, E.M. (1989). A Proposed Model For New Service Development. *The Journal of Service Marketing*, 3 (2): 25-34.

- Schilling, M.A. dan Hill, H.L. (1998). Managing The New Product Development Process: Strategic Imperative. *Academy of Management Executive*, 12 (3): 67-81.
- Sheu, C; McHaney, R; dan Babbar, S. (2003). Service Process Design Flexibility and Customer Waiting Time. *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (8): 901-917.
- Silvestro, R dan Silvestro, C. (2003). New Service Design In The NHS: An Evaluation of The Strategic Alignment of NHS Direct. *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (4): 401-417.
- Smith, A.M. dan Fischbacher, M. (2000). Stakeholder Involvement in The New Service Design Process. *Journal of Financial Service Marketing*, 5 (1): 21-31.
- Sullivan, L. H., (1986). Quality Function Deployment : A System To Assure That Customer Needs Drive The Product Design and Production Process. *Quality Progress Journal*, June, 163-172, dari CD-ROM.
- Thompson, J.D. (1967). *Organization In Action*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Van Riel, A.C.R. dan Lievens, A. (2004). New Service Development In High Tech Sectors: A Decision-Making Perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1): 72-101.
- Wood, M. (1994). Statistical Methods For Monitoring Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4): 53-68.
- Yang, C.C. (2007). A System Approach ti Service Development in a Concurrent Engineering Environment. *The Service Industries Journal*, 27 (5): 635-652.
- Youngdahl, W.E. dan Loomba, G. (2000). *International Journal of Service Industry Management*, 11 (4): 329-347.

Zomerdijk, L.G. dan de Vries, J (2007). Structuring Front Office and Back Office In Service Delivery Systems: An Empirical Study of Three Design Decision. *International Journal of Operations and Production Management*, 27 (1): 108-131.

Strategi Operasi Jasa

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Penyedia jasa atau layanan selalu bertujuan untuk memuaskan pelanggan melalui layanan yang optimal. Banyaknya penyedia jasa menyebabkan perlunya menyusun strategi agar dapat menarik konsumen. Operasi jasa memerlukan strategi khusus yang dapat dipilih dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan. Strategi tersebut tidak terlepas dari misi perusahaan. Misi merupakan arah ke mana organisasi akan dibawa, sedangkan strategi menyangkut bagaimana arah tersebut dapat dicapai. Misi juga merupakan tujuan atau maksud, atau merupakan rasionalisasi keberadaan organisasi. Misi memberikan batasan dan fokus organisasi. Mengembangkan strategi yang baik adalah hal yang sulit. Namun, hal ini dapat dilakukan apabila misi organisasi telah didefinisikan dengan baik. Apabila misi telah ditentukan, maka setiap bidang fungsional harus mendukung tercapainya misi tersebut.

Strategi perusahaan diturunkan ke dalam keputusan manajemen operasi. Berdasarkan prioritas persaingan perusahaan dalam menawarkan produk dan jasa yang dihasilkannya, manajer operasi harus memilih strategi aliran (*flow strategy*) yang menentukan bagaimana sistem operasi diorganisir atau diatur untuk menangani jenis dan banyak produk atau jasa untuk segmen pasar tertentu. Perusahaan dapat menggunakan lebih dari satu strategi aliran dalam operasinya tergantung dari prioritas persaingan produk atau jasa yang akan dihasilkannya.

Pada Modul 3 akan dibahas mengenai strategi operasi jasa. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menerapkan beberapa metode dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan strategi operasi jasa. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. Pengertian strategi operasi dan strategi operasi jasa.

2. Strategi fungsional dalam mencapai keunggulan bersaing melalui operasi dan strategi pelayanan kompetitif.
3. Strategi operasi jasa.
4. Konsep pendukung strategi operasi jasa.
5. Proses desain strategi operasi.
6. Strategi globalisasi operasi jasa.

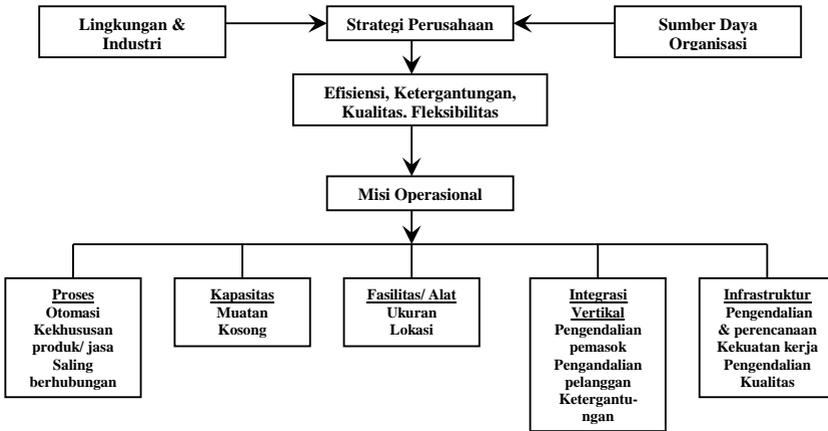
Kegiatan Belajar 1

Strategi Fungsional

1. Pengertian Strategi Operasi dan Strategi Operasi Jasa

Usaha manajemen operasi yang efektif adalah dengan adanya misi dan strategi. Misi merupakan arah, ke mana organisasi akan dibawa, sedangkan strategi menyangkut bagaimana arah tersebut dapat dicapai. Misi juga merupakan tujuan atau maksud, atau merupakan rasionalisasi keberadaan organisasi. Misi memberikan batasan dan fokus organisasi. Mengembangkan strategi yang baik adalah hal yang sulit. Namun, hal ini dapat dilakukan apabila misi organisasi telah didefinisikan dengan baik. Apabila misi telah ditentukan, maka setiap bidang fungsional harus mendukung tercapainya misi tersebut.

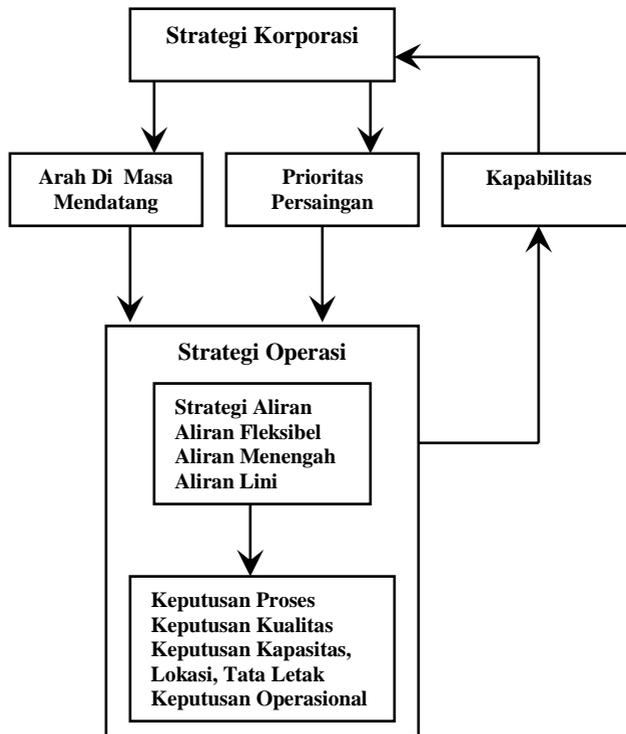
Setelah misi tersusun dengan baik dan jelas, strategi dan implementasinya dapat mulai disusun. Strategi merupakan rencana tindakan atau kegiatan organisasi untuk mencapai misi tersebut. Semua bidang fungsional dalam organisasi juga mempunyai strategi untuk mencapai strategi organisasi. Pada umumnya terdapat tiga strategi utama, yaitu perbedaan (*differentiation*), kepemimpinan dalam biaya atau strategi biaya rendah (*cost leadership*), dan cepat tanggap (*quick response*). Hal ini berarti manajer operasi memberikan produk atau jasa dengan lebih baik atau berbeda dari yang lain, lebih murah, dan lebih cepat tanggap. Manajer operasi menerjemahkan konsep-konsep strategik ke dalam tugas-tugas yang lebih nyata untuk dapat dilakukan. Beberapa tahap penyusunan strategi operasi dapat digambarkan pada Gambar 3.1 berikut ini.



Sumber: Adam & Ebert, 1996

Gambar 3.1.
Kerangka Strategi Operasi

Strategi perusahaan diturunkan ke dalam keputusan manajemen operasi. Berdasarkan prioritas persaingan perusahaan dalam menawarkan produk dan jasa yang dihasilkannya, manajer operasi harus memilih strategi aliran (*flow strategy*) yang menentukan bagaimana sistem operasi diorganisir atau diatur untuk menangani jenis dan banyak produk atau jasa untuk segmen pasar tertentu. Perusahaan dapat menggunakan lebih dari satu strategi aliran dalam operasinya tergantung dari prioritas persaingan produk atau jasa yang akan dihasilkannya. Dengan menggunakan strategi aliran fleksibel (*flexible flow strategy*), sistem diatur sesuai proses untuk menghasilkan produk atau jasa. Dengan menggunakan strategi aliran lini (*line flow strategy*), sistem diatur sesuai dengan produk atau jasa itu sendiri. Hal ini dipaparkan pada Gambar 3.2.



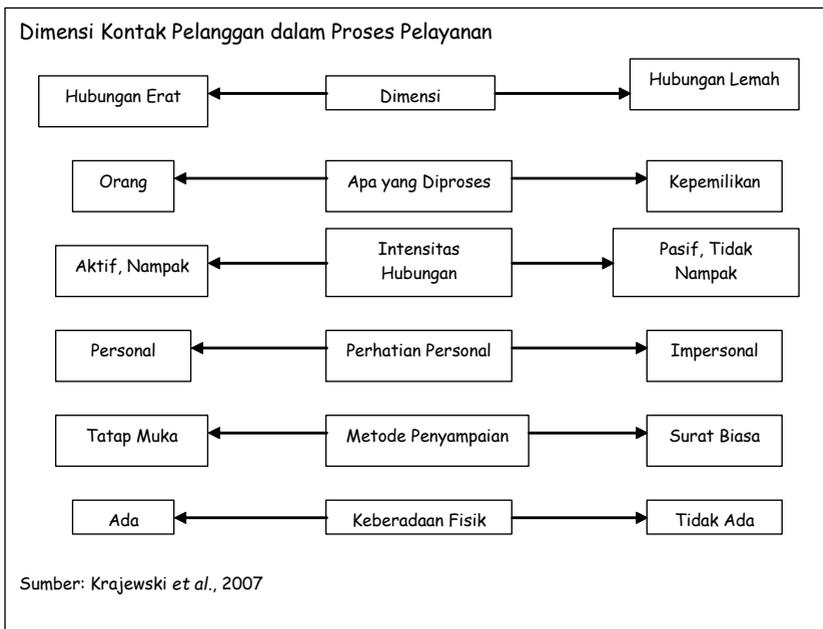
Sumber: Krajwski, J & Ritzman, B, 1999

Gambar 3.2.
Strategi Aliran: Hubungan Antara Strategi Korporasi dan Keputusan Manajemen Operasional Kunci

Perusahaan menggunakan strategi aliran fleksibel untuk menghasilkan produk atau jasa dalam jumlah kecil. Perbedaan jenis mesin dan karyawan dengan perbedaan keahlian dikelompokkan untuk memenuhi fungsi pembuatan produk atau jasa tersebut. Produk atau jasa dipindah-pindahkan dari satu proses ke proses lain. Strategi aliran lini menggunakan peralatan dan karyawan yang diatur di seputar produk atau jasa. Strategi tersebut cocok bagi produksi dengan jumlah banyak. Peralatan yang digunakan biasanya serba otomatis dengan model aliran proses linier. Sedangkan strategi aliran menengah (*intermedite flow strategy*) berada di antara strategi aliran fleksibel dan aliran lini. Jumlah produk atau jasa yang dihasilkan banyak, dan sistem harus dapat menangani beberapa pesanan pelanggan pada waktu tertentu.

Dalam perusahaan manufaktur, jika permintaan dapat diprediksi, kegiatan operasional dapat diarahkan pada menghasilkan beberapa produk atau komponen standar dan menerima pesanan pelanggan yang beragam.

Konsep strategi operasi merupakan model keputusan dan tindakan yang dilakukan untuk mendukung sasaran strategis yang disusun oleh unit-unit bisnis. Operasi harus sesuai dengan persyaratan dengan menjaga konsistensi antara kemampuan bisnis dan kebijakan dengan keunggulan bersaing bisnis. Perubahan lingkungan bisnis merupakan satu dari prioritas persaingan yang ada dalam perusahaan jasa. Konsep fleksibilitas proses pelayanan juga merupakan tuntutan perusahaan manufaktur dan telah dipaparkan secara luas. Namun, untuk perusahaan jasa, hal tersebut masih jarang dibicarakan. Fleksibilitas berkaitan dengan kemampuan menanggapi atau menyesuaikan dengan situasi yang baru, dan biasanya diklasifikasikan sebagai proses, produk, atau infrastruktur.



2. Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Operasi

Ketiga strategi, biaya rendah, lebih baik atau berbeda, dan cepat tanggap memberi kesempatan pada manajer operasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing merupakan penciptaan sistem yang mempunyai keunggulan unik untuk memenangkan persaingan. Hal ini dicapai untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dengan cara yang efisien dan berkelanjutan. Strategi operasi berkaitan dengan penyusunan kebijakan dan perencanaan yang luas untuk menggunakan sumber daya perusahaan untuk mendukung strategi bersaing jangka panjang. Strategi operasi perusahaan merupakan strategi yang secara komprehensif terintegrasi dengan strategi perusahaan. Strategi operasi melibatkan proses jangka panjang yang harus membantu perubahan yang direncanakan. Strategi operasi juga melibatkan keputusan yang terkait dengan desain proses dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung proses. Desain proses mencakup pemilihan teknologi yang tepat, pengukuran kerja lembur (*overtime*) dalam proses, peran persediaan dalam proses, dan pemilihan lokasi proses. Keputusan mengenai infrastruktur melibatkan gabungan logis dalam sistem perencanaan dan pengendalian, penjaminan kualitas dan pendekatan pengendalian, struktur pembayaran kerja, dan pengorganisasian fungsi operasi. Strategi operasi dapat dipandang sebagai bagian dari proses perencanaan yang mengoordinir sasaran operasional dengan sasaran organisasi. Karena sasaran organisasi mengubah kerja lembur (*over time*), maka strategi operasi harus dirancang untuk mengantisipasi kebutuhan masa mendatang. Kemampuan operasi organisasi dapat dipandang sebagai portofolio terbaik untuk beradaptasi dengan perubahan produk atau kebutuhan jasa pelanggan.

Ada berbagai dimensi kompetitif yang membentuk posisi kompetitif perusahaan, antara lain: biaya dan harga, kualitas, kecepatan penyampaian, reliabilitas penyampaian, perubahan permintaan, fleksibilitas dan kecepatan pengenalan produk baru, dan berbagai kriteria lain. Pada dimensi biaya dan harga, produsen tentu beroperasi pada harga yang rendah untuk dapat mencapai profit dan sukses. Harga juga merupakan satu aspek persaingan yang terkait juga dengan kualitas, seperti *performance* dan penampilan (*appearance* atau *feature*) yang terkait dengan harga yang lebih tinggi. Dimensi kualitas produk atau jasa mencakup kualitas desain dan kualitas proses. Kualitas desain terkait dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Baik pelanggan maupun produsen tidak mengharapkan menghasilkan produk yang rusak atau cacat. Karakteristik kualitas yang kedua adalah kualitas

proses. Sasaran kualitas proses adalah menghasilkan produk dan jasa yang bebas cacat. Spesifikasi produk dan jasa ditentukan oleh pelanggan dengan toleransi kesalahan tertentu. Produsen harus mampu mendefinisikan bagaimana produk dan jasa disusun. Ketaatan pada spesifikasi adalah penting untuk menjamin reliabilitas produk atau jasa yang diperlukan.

Selain biaya, harga, dan kualitas, kecepatan pembuatan produk atau penyampaian jasa penting dalam menjamin pelayanan yang cepat. Reliabilitas dalam penyampaian juga penting agar produk dan jasa yang ditawarkan lebih dipercaya pelanggan. Perubahan permintaan juga harus dengan cepat ditanggapi perusahaan. Ketika permintaan tinggi, hal yang penting adalah kemampuan untuk mengurangi biaya berkaitan dengan skala ekonomi dan investasi dalam teknologi baru dapat mudah dijustifikasi. Namun permintaan yang menurun juga harus ditanggapi dengan pengurangan aset. Kemampuan untuk secara efektif menanggapi permintaan pasar yang dinamis merupakan elemen penting dalam strategi operasi. Selain itu, siklus hidup produk dan jasa yang tidak panjang membuat perusahaan harus dengan berani mengenalkan produk dan jasa yang baru. Hal ini harus diikuti dengan proses baru. Beberapa hal yang merupakan dimensi yang diperhatikan dalam menawarkan produk dan jasa adalah: hubungan dan dukungan teknik, yang terutama dibutuhkan dalam pengembangan produk, yaitu desain dan pemrosesan; memenuhi jadwal proses produksi dan penyerahan jasa; dan pelayanan purna jual.

Biaya yang rendah, cepat tanggap, dan menjadi lebih baik atau berbeda dapat dicapai bila manajer membuat keputusan yang baik paling tidak pada sepuluh bidang yang dikenal dengan keputusan operasional. Kesepuluh keputusan tersebut adalah:

- a. Desain produk dan jasa. Desain produk dan jasa banyak mendefinisikan proses transformasi. Keputusan mengenai biaya, kualitas, dan sumber daya manusia berinteraksi dengan kuat dengan keputusan desain. Keputusan ini biasanya dilakukan manajer operasi dengan menentukan biaya yang rendah dan kualitas yang tinggi.
- b. Kualitas. Harapan kualitas pelanggan harus ditentukan dan kebijakan dan prosedur disusun untuk mengidentifikasi dan mencapai kualitas.
- c. Desain proses dan kapasitas. Banyak pilihan proses yang tersedia untuk produk dan jasa. Keputusan proses ini menyangkut teknologi, kualitas, penggunaan sumber daya manusia, dan pemeliharaan.
- d. Pemilihan lokasi. Pemilihan lokasi menentukan kesuksesan perusahaan.

- e. Desain tata letak. Kebutuhan kapasitas, kemampuan personil, keputusan pembelian, dan kebutuhan persediaan akan mempengaruhi tata letak. Proses dan bahan juga harus ditempatkan pada tempat yang tepat karena berpengaruh dalam hubungannya menjalankan proses.
- f. Sumber daya manusia dan desain pekerjaan. SDM merupakan bagian yang integral dan mahal dalam desain sistem secara keseluruhan. Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja, bakat dan keahlian yang dibutuhkan, dan biaya keseluruhan harus ditentukan.
- g. Manajemen rantai pasokan. Keputusan tersebut menentukan apa yang akan dibuat atau dibeli. Pertimbangan keputusan tersebut juga mencakup kualitas, penyampaian, dan inovasi. Saling tanggap antara pembeli dengan pemasok penting dalam pembelian yang efektif.
- h. Persediaan. Keputusan mengenai persediaan dapat dioptimalkan hanya bila kepuasan pelanggan, pelanggan, penjadwalan produksi, dan perencanaan sumber daya manusia menjadi bahan pertimbangan.
- i. Penjadwalan. Penjadwalan produksi yang efisien dan layak harus dikembangkan, permintaan mengenai sumber daya manusia dan fasilitas harus ditentukan dan dikendalikan.
- j. Pemeliharaan dan perawatan. Keputusan harus dibuat berkenaan dengan reliabilitas dan stabilitas, sehingga sistem yang disusun harus mampu mempertahankan reliabilitas dan stabilitas peralatan yang digunakan.

Kesepuluh keputusan operasional strategik tersebut perlu dilakukan baik untuk perusahaan produk maupun jasa. Walaupun demikian, ada beberapa perbedaan antara keputusan operasional strategik produk dan jasa. Beberapa perbedaan tersebut dipaparkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1.
Perbedaan Produk dan Jasa dalam Mempengaruhi Bagaimana Keputusan Operasional Digunakan

Keputusan Operasional	Produk	Jasa
Desain Produk dan Jasa	Produk biasanya nampak/ nyata	Produk biasanya tidak nampak/ tidak nyata
Kualitas	Standar kualitas obyektif	Standar kualitas subyektif
Desain Proses dan Kapasitas	Pelanggan tidak terlibat	Pelanggan terlibat secara langsung Menghindari antrian pelanggan

Keputusan Operasional	Produk	Jasa
Pemilihan Lokasi	Dekat bahan baku dan tenaga kerja	Harus dekat dengan pelanggan
Desain Tata Letak	Tata letak harus mendukung proses produksi lebih efisien	Tata letak mendukung produksi
SDM dan Desain Pekerjaan	Menekankan pada keahlian teknis. Standar karyawan konsisten dengan upah berdasarkan <i>output</i>	Karyawan berinteraksi langsung dengan pelanggan. Standar karyawan tergantung persyaratan pelanggan
Manajemen Rantai Pasokan	Hubungan rantai pasokan penting dalam menghasilkan produk akhir	Hubungan rantai pasokan tidak terlalu penting
Persediaan	Meliputi persediaan bahan baku, persediaan barang dalam proses, persediaan produk jadi	Jasa tidak dapat disimpan tetapi pelayanan harus dapat mengakomodasi perubahan permintaan
Penjadwalan	Kemampuan menyediakan produk sesuai dengan tingkat produksi	Berkenaan dengan kemampuan bertemu pelanggan sesuai jadwal
Pemeliharaan/Perawatan	Pemeliharaan bersifat pencegahan yang harus dilakukan selama produksi	Pemeliharaan bersifat perbaikan dan dilakukan terhadap pelanggan

Sumber: Heizer & Render, 2008

Sampson dan Froehle (2006) menyatakan bahwa strategi pelayanan menurut Porter (1980) terdiri dari tiga macam strategi, yaitu:

1) Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*)

Sasarannya adalah mengurangi biaya sehingga berada di bawah biaya pesaing. Dilakukan berdasarkan: (1) *input* dengan biaya rendah dan sistem operasi yang efisien; (2) pencapaiannya tergantung dari *input* pelanggan. *Input* pelanggan dapat menghemat dana atau keuangan perusahaan atau organisasi. Beberapa *input* pelanggan seperti spesifikasi yang tidak biasa, mendekati heterogenitas proses dan hasil (di luar apa yang diharapkan pelanggan) dan meningkatnya biaya-biaya lain. Variabilitas *input* pelanggan merupakan musuh efisiensi, dapat mengurangi keunggulan pembelajaran melalui pengulangan, tidak berbeda, dan mempengaruhi skala ekonomi. Jika perusahaan mau menggunakan strategi kepemimpinan biaya, hal ini harus dapat menilai penerimaan relatif setiap *input* pelanggan dalam proses produksi untuk

menentukan bagaimana dan kapan menerima dan/atau memperoleh *input* dan bagaimana mengendalikan variabilitas *input*.

2) Strategi fokus (*focus strategy*)

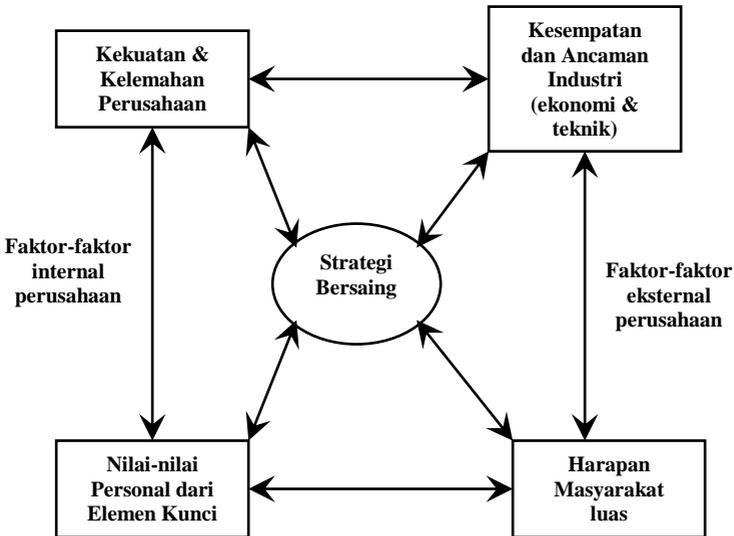
Merupakan strategi untuk memenuhi kebutuhan eksklusif yang didasarkan pada pelanggan sebagai target. Strategi fokus menguntungkan pemikiran penting mengenai *input* pelanggan, yaitu sasaran harus mengidentifikasi pelanggan dengan kekhasan dan kesamaan *input* dan harapan pelanggan, kemudian mendesain proses pelayanan seputar *input* dan harapan. Namun, pelanggan dengan *input* yang tidak sesuai akan menyebabkan permasalahan operasional yang signifikan yang berkaitan dengan perawatan dan akomodasi khusus.

3) Strategi diferensiasi (*differentiation strategy*)

Strategi diferensiasi memberikan pelayanan yang unik yang berbeda dari pesaing. Hal ini dilakukan dengan menangani *input* pelanggan yang secara berbeda, bahkan sulit ditiru. Dalam perusahaan manufaktur, perusahaan dapat merahasiakan proses yang terjadi di pabrik tanpa ada kesepakatan antara perusahaan dengan pihak lain. Namun, dalam perusahaan jasa, pesaing dapat memosisikan diri sebagai pelanggan yang bebas mengakses semua pelayanan yang diberikan.

Perbedaan antara strategi fokus dan strategi diferensiasi sering kali sulit dilihat, tetapi dapat mudah diamati dengan menguji *input* pelanggan. Strategi fokus menargetkan pelanggan dengan *input* dan kebutuhan yang sama, sedang strategi diferensiasi mengakomodasi *input* dan menerapkannya dalam proses produksi dengan cara yang unik.

Penyusunan strategi harus mencakup penilaian lima kekuatan (pembeli, pemasok, pendatang baru, substitusi, dan pesaing) dan hubungan antarkekuatan tersebut. Secara khusus, dalam mengembangkan strategi, organisasi memperhatikan kekuatan dan kelemahannya, termasuk kompetensi dan sumber daya yang dimiliki, serta kesempatan dan ancaman industri tersebut. Hal ini dipaparkan pada Gambar 3.4.



Sumber: Haksever *et al.*, 2000

Gambar 3.4.
Penyusunan Strategi Bersaing

Setiap strategi organisasi adalah unik, sehingga perlu disusun model pemilihan strategi. Perusahaan jasa juga harus mempertimbangkan persaingan, perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan dalam produktivitas dan kualitas dalam merumuskan strategi dan budaya perusahaan atau korporasi.

3. Strategi Pelayanan Kompetitif

Michael Porter menawarkan adanya tiga strategi bersaing, yaitu kepemimpinan dalam biaya atau strategi biaya rendah, diferensiasi atau menawarkan sesuatu yang unik, dan fokus. Secara keseluruhan, strategi biaya rendah menghendaki fasilitas dengan skala efisien, biaya yang ketat atau murah, pengendalian umum, dan teknologi inovatif. Penerapan strategi biaya rendah biasanya menghendaki investasi modal yang tinggi dalam peralatan, harga yang agresif, dan rendahnya kesempatan untuk membangun pangsa pasar. Perusahaan jasa atau pelayanan mencapai strategi biaya rendah ini dengan beberapa pendekatan:

- a. Mencari pelanggan yang murah. Beberapa pelanggan memang sengaja mencari barang atau jasa yang harganya rendah, tanpa memandang kualitasnya.
- b. Membuat standarisasi pelayanan pelanggan. Hal ini dimaksudkan untuk dapat lebih menekan biaya yang digunakan dalam memberikan pelayanan. Pelayanan yang standar tersebut juga menyangkut pengiriman yang rutin dan profesional dengan biaya murah.
- c. Pengurangan elemen personal dalam menyampaikan pelayanan. Strategi pengurangan elemen personal ini dapat diterima oleh pelanggan bila dapat meningkatkan hasil. Hal ini dapat dilihat pada transaksi dengan anjungan tunai mandiri (ATM) yang dapat mengurangi biaya transaksi bagi bank.
- d. Pengurangan biaya jaringan kerja. Biaya yang harus dikeluarkan untuk menjalin hubungan antara pembeli dan penyedia jasa dapat menghemat biaya secara keseluruhan karena mampu mengurangi biaya persiapan pelayanan.
- e. Melakukan operasi pelayanan *offline*. Beberapa jasa dilakukan harus secara *offline* karena menuntut keberadaan pelanggan, seperti potong rambut, penumpang transportasi, pelayanan kesehatan, dan sebagainya. Sementara ada beberapa jasa yang dapat dilakukan secara *online*, seperti perbaikan, sepatu, penjahit, dan sebagainya. Pelayanan *online* ini dilakukan pada kios atau ruko yang berada di suatu lokasi, pelanggan tinggal memesan untuk mendapat jasa yang mereka inginkan. Pihak pemberi jasa akan mengambil kain yang akan dijahit atau sepatu yang akan diperbaiki.

Selanjutnya, esensi dari strategi diferensiasi adalah menciptakan pelayanan atau jasa yang dipersepsikan pelanggan sebagai sesuatu yang unik dan berbeda. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu *brand image*, teknologi, ciri atau karakteristik, pelayanan pelanggan, reputasi, jaringan kerja antar penyedia jasa, dan sebagainya. Strategi diferensiasi tidak berarti mengabaikan biaya melainkan lebih mengutamakan loyalitas pelanggan. Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan:

- 1) Membuat sesuatu yang tidak nampak menjadi nampak. Pelayanan memang merupakan sesuatu yang tidak nampak, namun dapat dirasakan.

Dengan mengenali keinginan pelanggan maka pelanggan akan mau menikmati jasa atau pelayanan yang sama.

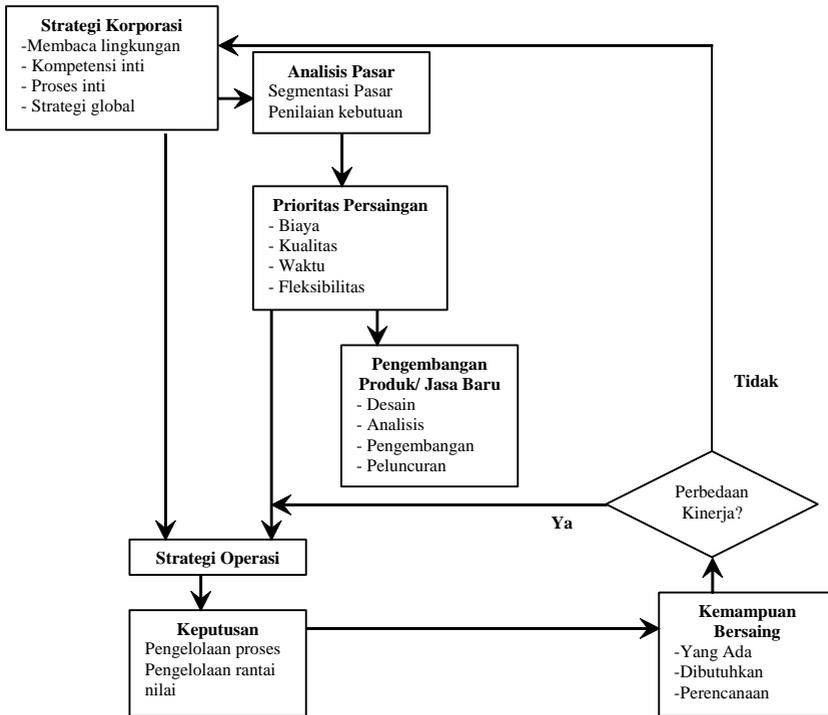
- 2) Kastemisasi standar produk. Pemberian pelayanan yang khas akan mudah diingat pelanggan. Salon kecantikan yang juga menyediakan penata rambut, musik yang mengalun merdu, kantin kecil dengan aneka makanan dan minuman, atau dengan memberi suasana nyaman dan rileks akan terus diingat pelanggan.
- 3) Pengurangan risiko persepsian. Kurangnya informasi mengenai jasa yang akan diterimanya dapat menyebabkan pelanggan merasa takut menerima pelayanan yang diinginkannya. Kurangnya keyakinan mengenai kualitas pelayanan yang akan diterimanya juga membuat pelanggan ragu untuk menerima pelayanan yang ditawarkan, sehingga mereka mungkin akan berpindah ke penyedia jasa lain.
- 4) Berikan perhatian pada pelatihan karyawan. Investasi dalam SDM bertujuan agar mampu memberikan kualitas pelayanan yang baik dan dapat bersaing dengan penyedia jasa lain.
- 5) Pengendalian kualitas. Penyampaian kualitas pelayanan pada tingkat yang konsisten dengan sistem tenaga kerja intensif merupakan tantangan yang signifikan. Beberapa langkah yang dilakukan perusahaan untuk menangani masalah ini ada beberapa cara, seperti pelatihan karyawan, adanya prosedur yang eksplisit, teknologi, batasan atau ruang lingkup pelayanan, supervisi langsung, tekanan rekan kerja, dan sebagainya. Kualitas pelayanan akan diperbaiki dan ditingkatkan berdasarkan kesenjangan antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterima pelanggan.

Strategi fokus dibangun di seputar target pasar dengan menyediakan pelayanan yang diinginkan pelanggan. Strategi fokus disusun berdasarkan alasan bahwa perusahaan dapat melayani untuk memenuhi target pasar secara lebih efektif dan efisien daripada perusahaan lain yang mencoba melayani pasar secara luas. Sebagai hasilnya, perusahaan mampu mencapai keunggulan bersaing dalam segmen pasar tersebut dengan memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan dengan biaya yang lebih rendah melalui spesialisasi. Oleh karena itu, strategi fokus merupakan penerapan diferensiasi dan/atau keseluruhan kepemimpinan biaya untuk segmen pasar tertentu.

Strategi perusahaan dan strategi korporasi merupakan payung bagi keputusan manajemen operasi kunci. Manajer operasi harus memilih strategi

pelayanan atau pemanufakturan untuk setiap proses dalam rantai nilai. Strategi menentukan bagaimana proses dalam organisasi diatur untuk menangani jumlah dan jenis produk atau pelayanan setiap segmen pasar tertentu. Pilihan awal menyusun serangkaian keputusan yang mengatur desain proses, sistem, dan prosedur yang mendukung strategi operasi. Keputusan tersebut tidak bersifat statis, namun harus secara konstan dievaluasi kembali melalui dinamika pasar. Dari pandangan strategik, manajer operasi bertanggung jawab membuat keputusan yang menjamin perusahaan mempunyai kemampuan menunjukkan prioritas persaingan segmen pasar yang ada dan baru. Karena adanya perbedaan dalam kompetensi inti, segmen pasar yang dilayani, maka model keputusan bagi satu organisasi berbeda dari organisasi lain, walaupun masih berada dalam industri yang sama. Setiap proses harus dianalisis dari pandangan pelanggan yang dilayani, baik pelanggan eksternal maupun internal.

Keputusan manajemen operasi memberikan kontribusi bagi pengembangan kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar. Sekali manajer menentukan prioritas persaingan untuk suatu proses, hal ini penting untuk menilai kemampuan bersaing proses. Berbagai *gap* antara prioritas persaingan dan kemampuan mencapai prioritas kompetitif harus ditutup dengan strategi operasi yang efektif. Hal ini digambarkan seperti Gambar 3.5.



Sumber: Krajewski *et al.*, 2007

Gambar 3.5.
Hubungan Antara Strategi Korporasi dan Keputusan Manajemen Kunci

Pelanggan memilih jasa atau pelayanan yang didasarkan kebutuhan persaingan dan kebutuhan individu. Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan untuk dapat meningkatkan loyalitas pelanggan adalah:

- Ketersediaan atau lamanya pemberi jasa menyediakan waktu untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- Menyenangkan, yang menyangkut kemudahan pelayanan dan kenyamanan fasilitas pelayanan.
- Ketergantungan, yaitu keyakinan pelanggan akan mampu mendapatkan pelayanan.
- Kepribadian, yaitu kepribadian pemberi jasa yang menarik dan mampu melayani pelanggan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- Harga yang bersaing dan obyektif dengan pelayanan profesional.

- f) Kualitas, yaitu kesesuaian antara harapan pelanggan akan kualitas pelayanan yang akan diterimanya dengan penilaian atau persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang telah diterimanya.
- g) Reputasi, merupakan keyakinan pelanggan terhadap pemberi jasa karena pengalaman yang telah dialaminya. Tidak seperti produk, pelayanan tidak dapat ditukarkan atau dikembalikan. Penilaian positif dari pelanggan adalah cara promosi yang paling efektif dalam pelayanan.
- h) Keamanan, merupakan pertimbangan penting bagi pelanggan terutama untuk jasa medis dan transportasi.
- i) Kecepatan, yaitu berapa lama pelanggan harus antri untuk dilayani dan berapa lama pelayanan diberikan kepada pelanggan.

Kegiatan operasional berkaitan dengan fungsi inti organisasi jasa karena beroperasi bersama-sama antara sistem dan proses pelayanan serta penyampaian pelayanan yang sesungguhnya kepada pelanggan. Kegiatan pemasaran sebaiknya menyatu dengan kegiatan operasional pelayanan. Berbagai bidang yang perlu mendapat perhatian adalah desain pelayanan, pemilihan lokasi, penjadwalan, dan mengikat pelanggan. Bagian pemasaran dapat melakukan berbagai kegiatan secara independen atau dalam kerja sama dengan kegiatan operasional seperti pengumpulan informasi mengenai kebutuhan dan kepuasan pelanggan, evaluasi dan pemilihan segmen pasar, menentukan harga, menyiapkan ramalan permintaan, pemilihan informasi mengenai pesaing dan pemahaman terhadap pasar. Pengintegrasian kegiatan pemasaran dengan operasional memang sangat diperlukan, walaupun sulit dan banyak permasalahan. Sumber permasalahan utama adalah perbedaan dan orientasi konflik dan sasaran manajer setiap kelompok.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Petunjuk Jawaban Latihan**RANGKUMAN**

1. Strategi operasi diturunkan dari strategi perusahaan, lingkungan dan industri, dan sumber daya organisasi. Strategi perusahaan biasanya mengarah pada efisiensi, kualitas, fleksibilitas, dan ketergantungan menjadi misi operasi. Strategi operasi tersebut kemudian diturunkan menjadi berbagai kegiatan operasional baik untuk pelayanan maupun pemanufakturan.
2. Seperti halnya strategi operasi secara keseluruhan, strategi pelayanan juga meliputi kepemimpinan biaya, fokus, dan diferensiasi.
3. Strategi operasi diaturkan menjadi sepuluh keputusan operasional, yaitu desain produk dan jasa, kualitas, desain proses dan kapasitas, pemilihan lokasi, desain tata letak, sumber daya manusia, manajemen rantai pasokan, persediaan, penjadwalan, dan pemeliharaan dan perawatan.
4. Strategi operasi digunakan untuk mengetahui apa yang akan dicapai di masa mendatang, membantu organisasi memfokuskan pada sasaran akhirnya, dan membantu mendefinisikan karakter organisasi tersebut. Strategi operasi sulit disusun karena berbagai hal, seperti hambatan masuk yang rendah, kesempatan minimal dalam skala ekonomi, adanya fluktuasi pelayanan, loyalitas pelanggan, mudahnya disubstitusi, dan sebagainya.



TES FORMATIF 1 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Yang merupakan arah ke mana organisasi akan dibawa dan merupakan rasionalisasi keberadaan organisasi adalah
 - A. misi
 - B. strategi
 - C. sasaran
 - D. kebijakan
 - E. kegiatan

- 2) Berikut merupakan tiga strategi utama, *kecuali*
 - A. perbedaan (*differentiation*)
 - B. kepemimpinan dalam biaya (*cost leadership*)
 - C. biaya rendah
 - D. cepat tanggap (*quick response*)
 - E. kepemimpinan kualitas (*quality leadership*)

- 3) Misi kegiatan operasional mencakup
 - A. produksi
 - B. proses
 - C. kualitas
 - D. distribusi
 - E. strategi

- 4) Terdapat lima strategi pemanufakturan dan pelayanan dasar berdasarkan pada alirannya. Dari kelima strategi tersebut yang dapat diterapkan untuk perusahaan jasa adalah
 - A. membuat untuk disimpan
 - B. membuat untuk dikirimkan
 - C. merakit untuk memenuhi pesanan
 - D. membuat untuk memenuhi pesanan
 - E. pelayanan yang terkastemisasi atau sesuai permintaan pelanggan

- 5) Strategi operasi untuk perusahaan jasa dengan volume besar dan variasi kecil adalah strategi
 - A. membuat untuk disimpan
 - B. merakit untuk memenuhi pesanan
 - C. pelayanan standar

- D. membuat untuk memenuhi pesanan
 - E. pelayanan yang terkastemisasi atau sesuai permintaan pelanggan
- 6) Desain proses mencakup
- A. pemilihan teknologi yang tepat
 - B. pengukuran kerja lembur (*overtime*) dalam proses
 - C. peran persediaan dalam proses
 - D. pemilihan lokasi proses
 - E. jawaban A-D benar semua
- 7) Strategi diferensiasi dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu
- A. mencari pelanggan yang murah.
 - B. kastemisasi standar produk
 - C. pengurangan elemen personal dalam menyampaikan pelayanan
 - D. pengurangan biaya jaringan kerja
 - E. melakukan operasi pelayanan *offline*
- 8) Perusahaan jasa atau pelayanan mencapai strategi biaya rendah ini dengan beberapa pendekatan
- A. membuat standarisasi pelayanan pelanggan
 - B. membuat sesuatu yang tidak nampak menjadi nampak
 - C. pengurangan risiko persepsian
 - D. berikan perhatian pada pelatihan karyawan
 - E. pengendalian kualitas
- 9) Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan untuk dapat meningkatkan loyalitas pelanggan adalah
- A. ketersediaan atau lamanya pemberi jasa menyediakan waktu untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan
 - B. ketergantungan, yaitu keyakinan pelanggan akan mampu mendapatkan pelayanan
 - C. kualitas, yaitu kesesuaian antara harapan pelanggan akan kualitas pelayanan yang akan diterimanya dengan penilaian atau persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang telah diterimanya
 - D. Reputasi, merupakan keyakinan pelanggan terhadap pemberi jasa karena pengalaman yang telah dialaminya. Tidak seperti produk, pelayanan tidak dapat ditukarkan atau dikembalikan. Penilaian positif dari pelanggan adalah cara promosi yang paling efektif dalam pelayanan
 - E. jawaban A-D benar semua

- 10) Strategi operasi meliputi dua bagian dengan pembagian yang benar adalah
- A. strategi aliran bagian pertama dan aliran lini bagian kedua
 - B. strategi proses bagian pertama dan aliran menengah bagian kedua
 - C. aliran fleksibel bagian pertama dan lokasi, tata letak di bagian kedua
 - D. strategi kualitas bagian pertama dan strategi kapasitas bagian kedua
 - E. kedua bagian tersebut dapat saling dipertukarkan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Strategi Operasi Jasa

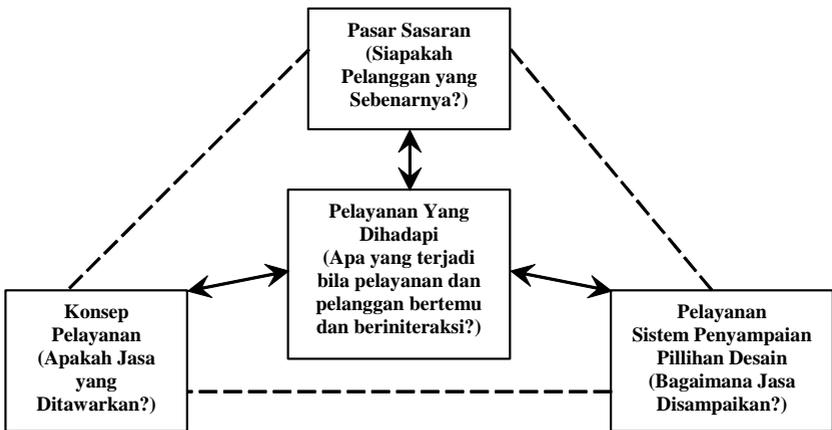
1. Pengertian Strategi Operasi Jasa

Perusahaan akan *survive* apabila mampu menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang meliputi pelanggan, karyawan, pemasok, pemegang saham, dan masyarakat umum. Perusahaan yang mampu memberikan nilai lebih atau sama dengan pesaing akan mampu bersaing atau bahkan dapat memenangkan persaingan. Pelanggan yang percaya bahwa mereka telah memperoleh yang terbaik dari organisasi atau perusahaan penyedia jasa akan merasa puas. Kepuasan tersebut akan membuat pelanggan tersebut menjadi loyal dan mengulangi lagi untuk mendapatkan pelayanan yang sama pada waktu yang berbeda. Pelanggan yang puas ini akan melakukan promosi gratis terhadap jasa yang telah diterimanya. Selain itu, semakin tinggi pelanggan menilai jasa yang diterimanya, maka semakin tinggi harga yang mau dibayar oleh pelanggan atas jasa yang diterimanya. Oleh karena itu, agar pelanggan mendapatkan jasa seperti yang diharapkan, perusahaan penyedia jasa harus memberikan kepuasan kepada para karyawan yang berhubungan langsung dengan karyawan (pelanggan internal). Kepuasan karyawan akan mendorong mereka juga memberikan kepuasan kepada pelanggannya.

Untuk dapat memberikan jasa yang memuaskan dan membuat pelanggan loyal serta melakukan promosi gratis tersebut perusahaan jasa perlu menyusun strategi yang tepat. Walaupun keberadaan strategi tersebut tidak selalu menjamin keberhasilan, namun dengan memiliki strategi yang tepat, kegiatan yang akan dilakukan dapat direncanakan dan berjalan dengan baik. Strategi operasi jasa harus memperhatikan kerangka strategi yang disebut dengan Triadik Strategi Pelayanan (*The Service Strategy Triad*) (Gambar 3.6).

Setiap elemen dalam triadik strategi pelayanan mempengaruhi pelayanan yang dihadapi. Pelayanan yang dihadapi merupakan kontak pelanggan sesuai kebutuhan pelanggan dan berinteraksi dengan penyedia jasa atau pelayanan. Konsep pemasaran jasa atau pelayanan yang berbeda membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam desain dan pengelolaan jasa. Pemahaman mengenai pasar sasaran diperlukan dalam mengevaluasi pengetahuan atau

wawasan penelitian dan keyakinan standar pelayanan dan kinerja. Pemahaman terhadap pasar sasaran dan persyaratannya adalah sama pentingnya dengan pengembangan produk dan jasa baru (Hesket *et al*, 1990; Roth & Menor, 2003). Konsep pelayanan meliputi elemen pelayanan portofolio dan elemen pelayanan tambahan. Elemen pelayanan portofolio atau inti meliputi: 1) fasilitas pendukung yang merupakan sumber daya fisik dan struktural yang harus ditempatkan untuk menyampaikan pelayanan; 2) barang-barang fasilitas yang meliputi bahan baku atau peralatan yang digunakan dalam proses pelayanan; 3) fasilitas informasi yang mendukung penentuan pelayanan; 4) pelayanan eksplisit yang menunjukkan harapan atau manfaat yang diinginkan pelanggan; 5) pelayanan implisit yang dikarakteristikan dengan keuntungan psikologis atau yang lebih merupakan aspek yang tidak nampak (*tacit aspects*) pelayanan. Sedangkan pelayanan tambahan mendukung pelayanan inti yang memberikan manfaat.



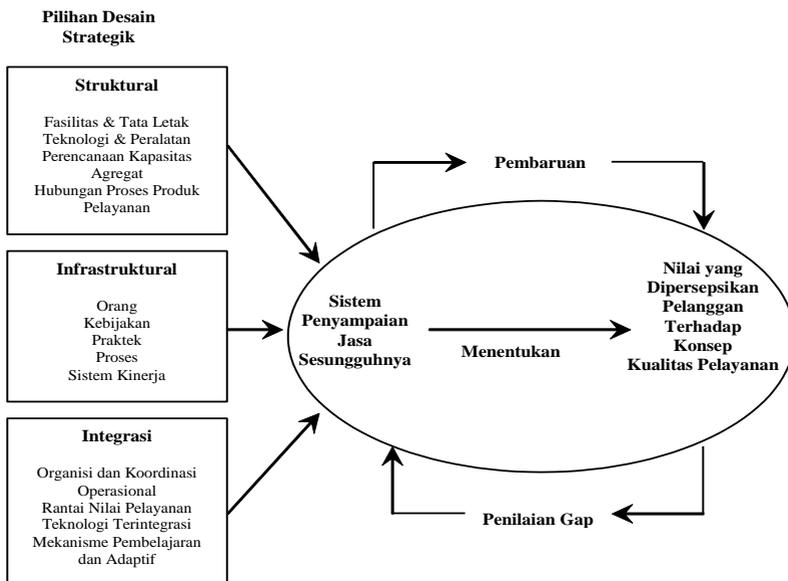
Sumber : Roth & Menor, 2003

Gambar 3.6.
Triadik Strategi Pelayanan

Pilihan desain struktural meliputi keputusan yang berkaitan dengan aspek fisik sistem penyampaian, yang meliputi fasilitas, teknologi, peralatan, dan kapasitas. Untuk jasa atau pelayanan, hal ini membutuhkan interaksi antara penyedia jasa dengan pelanggan. Pilihan infrastruktur mencakup aspek program, kebijakan, dan berperilaku strategi pelayanan. Isu infrastruktur

yang khusus berkaitan dengan orang, kepemimpinan, proses pelayanan, dan manajemen kinerja yang berkaitan dengan keputusan jangka panjang. Pilihan integrasi meliputi integrasi internal, integrasi eksternal, dan mekanisme adaptif. Integrasi internal berkaitan dengan kesesuaian strategik antara operasional dan kinerja, antara bidang-bidang fungsional yang berbeda, dan antara pilihan struktural dan infrastruktural. Integrasi eksternal berkaitan dengan hubungan rantai pasokan jasa antara penyedia jasa dengan pengguna jasa. Sedangkan mekanisme adaptif memfokuskan pada aset intelektual seperti orang, sistem, pengetahuan, dan pembelajaran yang penting dalam penyampaian jasa. Selanjutnya, dalam tahap penentuan, pembaruan, dan penilaian harus dibangun kemampuan bersaing seperti kualitas yang konsisten, kenyamanan, biaya rendah, penilaian pilihan, dan kastemisasi.

Sistem penyampaian jasa atau pelayanan diorganisir menjadi tiga komponen utama yang saling berhubungan dan merupakan komponen dinamis yang meliputi: 1) desain pelayanan strategik; 2) penentuan, pembaharuan, dan penilaian sistem penyampaian pelayanan; dan 3) nilai mengenai konsep pelayanan total yang dipersepsikan pelanggan. Hal ini dipaparkan pada Gambar 3.7.



Sumber: Roth & Menor, 2003

Gambar 3.7.

Arsitektur Sistem Penyampaian Pelayanan

Strategi merupakan suatu langkah untuk menyusun rencana kegiatan yang dilakukan secara sengaja yang dapat menciptakan dan menyusun keunggulan bersaing. Untuk beberapa perusahaan, kegiatan tersebut merupakan proses yang berulang yang dimulai dengan berbagai pengenalan kondisi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan pemahaman yang baik terhadap lingkungannya dalam menyusun strategi yang efektif. Strategi dapat dikelompokkan menjadi beberapa bentuk, yaitu:

- a. Strategi sebagai rencana, yaitu strategi yang didesain sebelum tindakan dilakukan untuk mencapai sasaran tertentu. Hal ini merupakan cara yang dilakukan para eksekutif untuk mencapai sasaran yang diharapkan.
- b. Strategi sebagai cara, yaitu cara yang dilakukan untuk dapat melawan pesaing atau oposannya.
- c. Strategi sebagai model, yaitu strategi yang merupakan perilaku yang konsisten dalam seperangkat kegiatan.
- d. Strategi sebagai posisi, yaitu posisi organisasi pada lingkungan, dengan menunjukkan bagaimana organisasi mencoba menghadapi pesaing dan tetap *survive*.
- e. Strategi sebagai perspektif, yaitu kepribadian organisasi yang melekat pada cara memersepsikan dunia.

Strategi bisa juga nampak sebagai satu atau beberapa bentuk yang terjadi pada satu waktu. Secara bersama-sama, bentuk-bentuk strategi memberikan deskripsi strategi yang lebih komprehensif. Bentuk-bentuk tersebut adalah:

a. *Sasaran/Tujuan strategik*

Sasaran berasal dari strategi dan target khusus untuk usaha organisasi. Dengan kata lain, sasaran strategik mendefinisikan apa yang dicapai untuk tetap hidup dan memenangkan persaingan

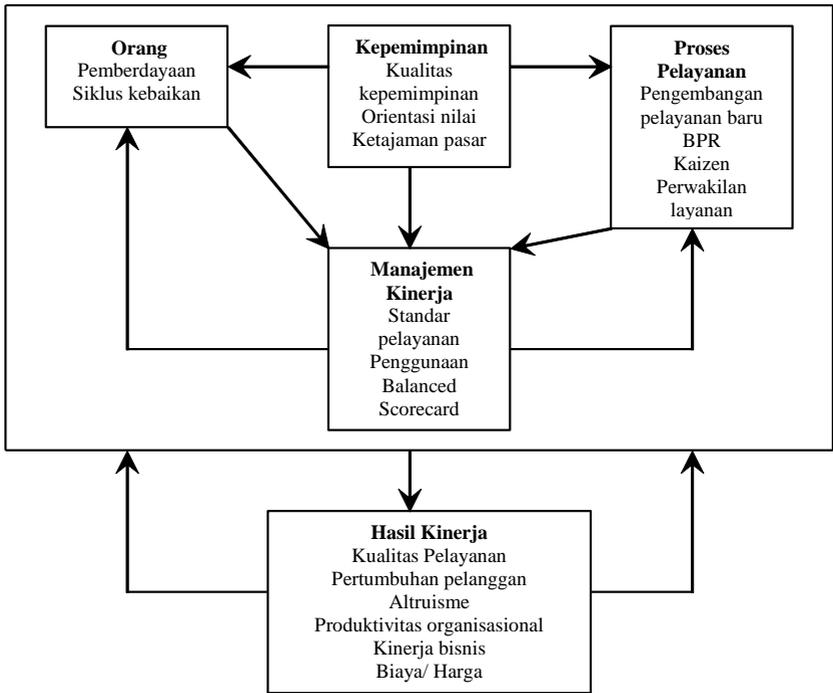
b. *Taktik*

Taktik merupakan tindakan atau kegiatan berdasarkan rencana dengan rentang waktu yang lebih pendek daripada strategi. Fungsi utama taktik adalah memfokuskan usaha organisasi pada tugas-tugas yang apabila tercapai akan membantu mencapai sasaran organisasi. Perbedaan antara strategi dan taktik tergantung pada tingkatan dalam organisasi, skala kegiatan, atau tanggapan pemimpin.

c. *Kebijakan*

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai batasan dalam organisasi yang beroperasi, melaksanakan bisnis, dan menyelesaikan konflik antara berbagai ketidaksepakatan yang terjadi.

Mintzberg mengidentifikasi alasan perlunya strategi. Pertama, organisasi memerlukan strategi untuk menggambarkan rute hasil yang diharapkan, melawan pesaing, mempertahankan posisinya terhadap pesaing dan melebihi pesaing. Hal ini berarti strategi menyediakan arahan dan merupakan tujuan yang harus dicapai. Kedua, strategi membantu organisasi memfokuskan kegiatan dan energinya pada sasaran akhir dan mempromosikan koordinasi kegiatan tersebut. Dengan kata lain, strategi membantu mendefinisikan organisasi sebagai karakter atau kepribadian yang mendefinisikan individu. Hal ini berarti strategi memberikan arti bagi anggota organisasi. Keempat, strategi menyediakan konsistensi. Hal ini berarti strategi membantu mengurangi ketidakpastian organisasi dan anggotanya. Strategi juga membantu mengorganisir, membuat interpretasi, dan berhubungan dengan pengalaman dan informasi yang masuk dengan cara yang konsisten. Pengurangan ketidakpastian membantu fungsi anggota lebih efisien dan mengurangi *stresor*. Dapat dikatakan bahwa strategi juga menyederhanakan berbagai tugas bagi anggota organisasi. Strategi disusun untuk mencapai tujuan jangka panjang dan misi strategis organisasi. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja organisasi secara keseluruhan, aspek-aspek program, kebijakan, dan perilaku merupakan aspek penting dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi operasi. Hubungan antar berbagai aspek tersebut dipaparkan pada Gambar 3.8.



Sumber: Roth & Menor, 2003

Gambar 3.8.
Model Hubungan Praktek dengan Kinerja

Infrastruktur khusus yang meliputi orang, kepemimpinan, proses pelayanan, dan kinerja manajemen bergabung dalam menyusun dan melaksanakan seperangkat keputusan jangka panjang. Pilihan infrastruktur tersebut dipandang merupakan sinergi dan saling berkomplemen.

Menyusun strategi operasi jasa lebih sulit dalam lingkungan ekonomi karena beberapa hal:

- 1) Hambatan masuk secara keseluruhan rendah. Inovasi jasa bukan sesuatu yang dapat dipatenkan dan dalam banyak kasus, pelayanan bukan organisasi yang padat modal. Oleh karena itu, inovasi dalam jasa atau

pelayanan mudah ditiru. Hal ini dapat diatasi dengan memberikan keunikan atau kekhasan terhadap jasa atau pelayanan yang ditawarkan

- 2) Kesempatan minimal dalam skala ekonomi. Produksi dan konsumsi jasa dilakukan secara simultan, sehingga pelanggan harus mendekati pelayanan atau jasa yang diminati atau sebaliknya, pelayanan harus didekatkan pada pelanggan.
- 3) Fluktuasi pelayanan tidak menentu. Macam dan jenis permintaan pelayanan merupakan fungsi waktu dalam sehari dan hari dalam seminggu (kadang-kadang musiman) dengan kedatangan secara acak/random.
- 4) Tidak ada keunggulan dalam ukuran yang berkaitan dengan pembeli atau pemasok. Beberapa perusahaan jasa berukuran kecil namun mempunyai kekuatan untuk mampu mengadakan negosiasi dengan pelanggan atau dengan pemasok.
- 5) Substitusi produk. Inovasi produk dapat disubstitusi untuk jasa, sehingga perusahaan jasa harus tidak hanya melihat jasa pesaing tetapi juga mengantisipasi potensi inovasi produk yang membuat pelayanan atau jasa menjadi usang atau ketinggalan.
- 6) Loyalitas pelanggan. Perusahaan yang sudah mapan menggunakan sumber daya manusia yang mampu menciptakan pelanggan yang loyal sehingga mampu menjadi penghalang bagi masuknya jasa baru.
- 7) Hambatan keluar. Perusahaan jasa atau pelayanan yang bersifat marginal bisa terus melaksanakan kegiatan operasionalnya walaupun rendah, atau tidak mendapatkan keuntungan sama sekali.

2. Konsep Pendukung Strategi Operasi Jasa

Konsep strategi operasi merupakan model keputusan dan tindakan yang dikendalikan untuk mendukung sasaran strategik yang disusun oleh unit-unit bisnis. Operasi harus menyesuaikan persyaratan bisnis dengan mengupayakan konsistensi antara kemampuan dan kebijakan bisnis dengan keunggulan bersaing bisnis. Perubahan lingkungan membuat fleksibilitas menjadi satu dari berbagai prioritas persaingan yang ada dalam perusahaan jasa. Konsep fleksibilitas proses pelayanan berasal dari kekacauan yang sama yang meliputi perusahaan manufaktur dalam beberapa tahun. Ciri dan sumber daya fleksibilitas manufaktur telah dipelajari secara luas. Perbandingan antara perusahaan manufaktur dan jasa atau pelayanan merupakan titik awal dalam mempelajari fleksibilitas pelayanan. Fleksibilitas biasanya menyangkut

kemampuan menanggapi atau menyesuaikan dengan situasi yang baru. Hubungan antara strategi operasional dan fleksibilitas operasional dipelajari dalam manajemen operasi. Strategi operasional digunakan untuk menanggapi perubahan yang mempengaruhi persaingan dalam industri baru dan kecenderungan sosial. Keputusan struktural dan infrastruktural yang mengatur strategi operasi dalam pelayanan secara langsung mempengaruhi tingkat fleksibilitas sistem penyampaian (Bucki & Pesqueux, 2000). Bila tingkat fleksibilitas dalam setiap dimensi dalam sistem penyampaian pelayanan mendukung implementasi strategi operasi, hal ini akan berpengaruh pada kinerja operasional. Ketika menganalisis hubungan, ukuran kinerja biaya tradisional kurang relevan dengan lingkungan pelayanan, tidak ada refleksi terhadap fokus pelanggan pada kualitas, fleksibilitas, atau kepuasan yang penting bagi kesuksesan pelayanan.

Proses strategi operasi menyangkut bagaimana keputusan strategik dibuat dalam *setting* organisasi. Istilah strategi selalu terkait dengan posisi bersaing di pasar melalui pembangunan atau memosisikan sumber daya. Strategi operasi pelayanan atau jasa merupakan pengembangan sistem penyampaian pelayanan untuk menyesuaikan antara harapan pelanggan dengan persepsi pelanggan. Arias-Aranda (2002) mengidentifikasi sembilan keputusan struktural dan infrastruktural yang menentukan strategi operasi jasa, yaitu tata letak, orientasi dorong/tarik dalam proses penyampaian jasa atau pelayanan, tingkat standarisasi proses, banyaknya pelayanan yang ditawarkan, penggunaan teknologi informasi (pengurangan biaya vs perbaikan pelayanan), hubungan kegiatan baris depan dan baris belakang, spesialisasi sumber daya manusia, tingkat partisipasi pelanggan, dan desain dan pengembangan pelayanan.

Fleksibilitas merupakan sasaran kompetitif yang kurang dalam pendefinisian yang jelas dan akurat. Dalam perusahaan jasa, fleksibilitas adalah konsep yang kabur, karena tidak setiap dimensi didefinisikan dengan jelas. Fleksibilitas diterima sebagai alat yang bermanfaat untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan khususnya yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dalam teknologi, adopsi, dan implementasi. Fleksibilitas dapat dipandang secara parsial, tidak lengkap, dan tidak mempengaruhi keunggulan bersaingnya. Fleksibilitas tidak bersifat akumulasi, sehingga semakin fleksibel bagian yang berbeda dalam sistem, bukan berarti semakin fleksibel sistem operasinya. Strategi operasi menentukan tingkat ketidakpastian yang didukung oleh sistem penyampaian

jasa yang diadaptasi oleh dimensi fleksibilitas yang berbeda dalam perubahan lingkungan. Menurut Verdu-Jover *et al.* (2004), fleksibilitas dalam perusahaan jasa mencakup fleksibilitas operasi, fleksibilitas lingkungan kerja, fleksibilitas kekuatan kerja, dan fleksibilitas struktural. Fleksibilitas atau adaptasi menunjukkan ukuran lamanya waktu perubahan yang dialami, dimodifikasi, atau diadopsi. Kesesuaian atau *fit* antara tingkat fleksibilitas yang sesungguhnya dan yang dipersyaratkan oleh lingkungan sebagai penjelasan kinerja yang tidak dianalisis.

Menurut Volberda (1996), fleksibilitas organisasi merupakan hasil interaksi antara kecepatan tanggap organisasi (*organization design task*) dan kemampuan manajerial (*managerial task*). Sebagai kemampuan manajerial, fleksibilitas merupakan kemampuan dinamis yang di manifestasi oleh hierarki kemampuan operasional, struktural, dan strategik. Ketiga hal tersebut juga menunjukkan fleksibilitas operasional, fleksibilitas struktural, dan fleksibilitas strategik. Kemampuan manajerial juga menunjukkan keragaman dan kecepatan. Keragaman berarti kemampuan organisasi menanggapi permintaan lingkungan. Kecepatan berarti kemampuan menggunakan kemampuannya dalam waktu tertentu. Berdasarkan hal tersebut, maka fleksibilitas dapat dibagi menjadi fleksibilitas operasional (keragaman rendah, kecepatan tinggi); fleksibilitas struktural (keragaman tinggi, kecepatan rendah); dan fleksibilitas strategik (keragaman tinggi, kecepatan tinggi). Fleksibilitas operasional menunjukkan kemampuan manajerial yang dapat disebarkan secara cepat untuk menanggapi perubahan lingkungan yang rutin dan telah dikenalnya. Fleksibilitas struktural menunjukkan kemampuan manajerial beradaptasi dengan struktur dan proses yang ada untuk menyesuaikan perubahan kondisi lingkungan. Fleksibilitas struktural digambarkan sebagai kemampuan manajerial yang beragam tapi penyebarannya perlahan-lahan. Sementara itu, fleksibilitas strategik merupakan kemampuan manajerial yang dapat menyebarkan perubahan yang baru yang membutuhkan tanggapan yang cepat. Hal ini mempengaruhi desain organisasi yang ditentukan pula oleh teknologi, struktur, dan budaya organisasi.

Aaker dan Mascarenhas (1984) mendefinisikan fleksibilitas sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang substansial dan tidak pasti yang membutuhkan kemampuan untuk bereaksi secara cepat dan berdampak pada kinerja. Fleksibilitas juga merupakan kemampuan organisasi menanggapi permintaan yang berbeda dari

lingkungan yang bersaing (Sanchez, 1995). Fleksibilitas juga merupakan kemampuan organisasi untuk mengubah kebijakan, praktek atau prosedur secara mudah dan cepat untuk menyesuaikan perubahan lingkungan permintaan (Rowe & Wright, 1997). Apabila lingkungan stabil, fleksibilitas tidak lagi dibutuhkan untuk menangani situasi yang terkendali, karena variabel kuncinya mudah diidentifikasi.

Pandangan fleksibilitas dapat dilihat dari sisi lain dengan membandingkannya dengan konsep kesesuaian atau kecocokan. Kesesuaian atau *fit* merupakan konsistensi internal di antara seperangkat variabel atau merupakan kesesuaian antara kebutuhan, permintaan, sasaran, dan struktur (Wright & Snell, 1998). Hubungan antara fleksibilitas dan kesesuaian dapat digambarkan dalam satu kontinum yang berhadapan. Kesesuaian dan fleksibilitas tidak mungkin berada dalam satu perusahaan (Milliman *et al.*, 1991). Namun kesesuaian dan fleksibilitas juga dapat merupakan dua kontinum yang berbeda yang tidak berhadapan, dan dapat saling melengkapi (Rowe & Wright, 1997; Wright & Snell, 1998). Tantangan yang dihadapi manajemen strategik adalah melakukan fleksibilitas di saat terjadi perubahan dan beradaptasi untuk mencapai kesesuaian dengan perusahaan dan lingkungan (Miles & Snow, 1978). Kesesuaian dapat merupakan kondisi yang sementara, sedangkan fleksibilitas merupakan karakteristik permanen organisasi. Kesesuaian berhubungan dengan faktor internal dan eksternal.

Pengelolaan fleksibilitas perusahaan manufaktur berbeda dengan pengelolaan fleksibilitas perusahaan jasa atau pelayanan (Harvey *et al.*, 1997). Pertama, kebutuhan untuk kontak dan berinteraksi antara pelanggan dan penyedia jasa memerlukan fleksibilitas yang tinggi dalam hubungan antara keduanya. Kedua, pelayanan mudah rusak atau usang sehingga harus dikonsumsi secara simultan dengan pembuatannya. Kedua hal inilah yang membuat pelayanan memerlukan praktek manajerial yang fleksibel berdasarkan pada saluran distribusi, perbedaan taktik penentuan harga, dan pengembangan pelayanan atau jasa pendukung. Heterogenitas pelayanan juga berhubungan dengan variabilitas kinerja dan kesulitan dalam menentukan standarisasi. Variabilitas tersebut menentukan frekuensi dan intensitas perubahan yang mempengaruhi proses penyediaan jasa yang beradaptasi secara cepat dengan permintaan. Variabilitas eksternal berhubungan dengan pasar yang dipengaruhi oleh persaingan, sedangkan variabilitas internal berakar dari perbedaan aspek organisasi seperti desain produk atau proses, struktur, dan prosedur organisasi. Menurut Arias-Aranda (2003) fleksibilitas

dalam pelayanan atau jasa melibatkan pengenalan desain dan pelayanan ke dalam sistem penyampaian pelayanan secara cepat, menyesuaikan kapasitas secara cepat, melayani sesuai kebutuhan pelanggan, menangani perubahan-perubahan dalam *service mix* secara cepat, dan menangani berbagai variasi jadwal penyampaian pelayanan. Dalam industri jasa, interaksi dan kastemisasi pelanggan mempengaruhi fleksibilitas melalui kekhususan pelayanan seperti aliran informasi, sedangkan penanganan material memainkan peran yang kurang penting.

Fleksibilitas manajerial (operasional, struktural, dan strategik) yang sesuai menunjukkan kesesuaian fleksibilitas yang sesungguhnya dengan fleksibilitas yang diperlukan. Variabilitas pelayanan diharapkan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi karena mampu mempertahankan standar kualitas untuk mencapai target produktivitas. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perusahaan jasa untuk mencapai fleksibilitas dan kinerja, yaitu (1) terbatasnya kemampuan organisasi untuk mengubah kapasitas menghadapi perubahan dan waktu menanggapi perubahan yang berhubungan dengan fluktuasi permintaan yang cepat; (2) kebutuhan untuk menyampaikan pelayanan pelanggan secara konsisten; dan (3) variasi tingkat ketidakpastian permintaan. Hasil penelitian Verdu-Jover *et al.* (2004) menunjukkan bahwa fleksibilitas manajerial perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa berbeda secara signifikan. Selain itu, dalam perusahaan manufaktur, semua fleksibilitas dan kesesuaian manajerial (operasional, struktural, dan strategik) berhubungan positif dengan kinerja, sedangkan kinerja pada perusahaan jasa hanya dipengaruhi oleh fleksibilitas dan kesesuaian operasional. Dalam perusahaan manufaktur, kinerja akan lebih baik apabila perusahaan menggabungkan fleksibilitas manajerial struktural dan strategik ketika menghadapi ketidakpastian. Sementara itu, dalam perusahaan jasa, ketidakpastian tetap dapat meningkatkan kinerja bila fleksibilitas manajerial operasional dan strategik digabungkan. Dalam perusahaan jasa, diagnosis terhadap praktek operasional sehari-hari harus mendapat perhatian karena sering terjadi perubahan yang tidak pasti

Ukuran kinerja merefleksikan bagaimana prioritas persaingan yang berbeda sesuai dengan penerapan strategi operasi. Untuk perusahaan jasa, ukuran kinerja efektif berhubungan dengan strategi operasi yang memerlukan pergeseran dari yang semula berfokus pada efisiensi manufaktur menjadi menangkap faktor-faktor keberhasilan kunci yang berhubungan dengan pelanggan. Dimensi strategi operasi selalu melekat pada sistem pengukuran

kinerja. Selanjutnya, strategi operasi dalam *electronic commerce* mencakup biaya (operasi biaya rendah); kualitas (desain dengan kinerja tinggi, kualitas yang konsisten); waktu (waktu penyampaian cepat, penyampaian tepat waktu, kecepatan pengembangan); dan fleksibilitas (kastemisasi, fleksibilitas volume) (Sung-Eui, 2005). Inovasi dan pelayanan pelanggan merupakan prioritas yang penting. Penentuan strategi operasi berkaitan dengan kapabilitasnya merupakan hal yang penting dalam memenangkan pesanan pelanggan dan berhubungan dengan prioritas kebutuhan pelanggan.

Dalam desain sistem operasi dan strategi operasi, matriks produk-proses sangat dipertimbangkan menjadi paradigma dominan dalam pandangan strategik. Matriks produk-proses tradisional berkaitan dengan hubungan volume produk dan pilihan proses yang sesuai dengan persaingan dalam perusahaan manufaktur. Dalam desain sistem pelayanan, beberapa peneliti setuju bahwa pilihan proses pemanufakturan dalam matriks produk-proses diganti dengan pilihan proses penyampaian, dan kebutuhan dimensi produk untuk berbagai karakteristik yang berbeda. Matriks desain strategi pelayanan atau jasa menunjukkan karakteristik matriks produk-proses dengan tingkat proses penyerahan jasa bergerak dari penyampaian jasa yang ditawarkan secara langsung dengan tatap muka oleh orang yang ahli ke penggunaan teknologi untuk menerima pelayanan. Beberapa dimensi fleksibilitas pelayanan dan ukurannya dijabarkan pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2.
Dimensi dan Ukuran Fleksibilitas Pelayanan

Jenis Fleksibilitas	Definisi	Ukuran yang Disarankan
Fleksibilitas Ekspansi	Mudah menambah kapasitas ketika dibutuhkan	Seluruh biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk menambah kapasitas Batas atas pada banyaknya perluasan kapasitas
Distribusi Fleksibilitas Informasi	Kemampuan mendistribusikan dan berbagi informasi melalui sistem penyampaian jasa	Perbandingan banyaknya jalur informasi yang tersedia dalam sistem dengan banyaknya jalur yang mungkin Meningkatkan kinerja penyampaian jasa melalui penggunaan teknologi informasi
Fleksibilitas Saluran	Kemampuan menggunakan jalur pemrosesan alternatif dalam penyampaian pelayanan	Rata-rata banyaknya cara penyampaian pelayanan Entropi jalur. Entropi: pemindahan energi Penurunan persentase dalam penyebab keluaran oleh kerusakan Biaya kerugian produksi karena penjadwalan ulang pekerjaan
Fleksibilitas Karyawan dan Alat	Kemampuan personal dan mesin untuk melakukan	Banyaknya kegiatan operasional yang dilakukan oleh mesin dan personal untuk melaksanakan

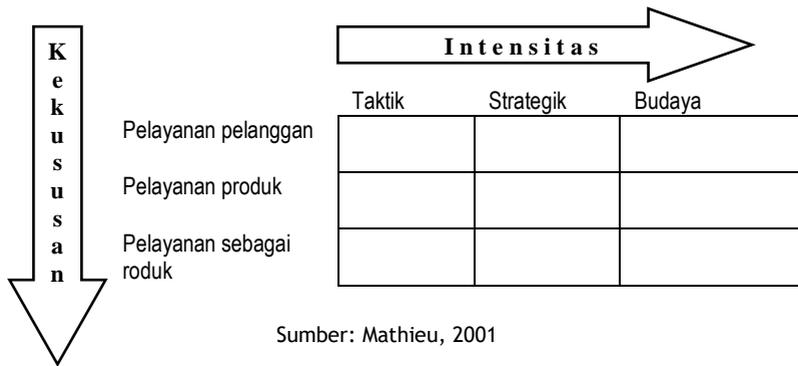
	kegiatan operasional yang berbeda	tugas yang penting Biaya untuk berpindah dari satu kegiatan operasional ke kegiatan lain Variasi <i>input</i> dan mesin
Fleksibilitas Masa	Kemampuan sistem penyampaian pelayanan beradaptasi dengan perubahan pasar	Biaya keterlambatan pelanggan Biaya pengabaian pesanan
Fleksibilitas Pelayanan	Kemampuan sistem untuk menambah atau mengganti pelayanan tanpa usaha keras	Perbandingan antara total <i>output</i> dengan biaya persiapan Banyaknya pelayanan yang disampaikan tiap tahun Waktu atau biaya yang berubah dari satu pelayanan ke pelayanan lain Pilihan berdasarkan pendekatan harga
Fleksibilitas Proses, Pemrograman, dan Volume	Kemampuan sistem beroperasi dengan waktu yang tidak lama Kemampuan menghasilkan jenis usaha yang berbeda Kemampuan beroperasi pada tingkat <i>output</i> yang berbeda	Persentase waktu yang diharapkan Banyaknya hasil produksi Perubahan biaya antarpekerjaan yang berbeda dalam satu rencana produksi Nilai portofolio produk yang diharapkan Perbandingan rata-rata fluktuasi volume dengan kapasitas total Stabilitas biaya manufaktur pada berbagai tingkat produksi Volume terkecil untuk operasi yang menguntungkan dalam sistem

Sumber: Arias-Aranda, 2003

3. Proses Desain Strategi Operasi

Pengembangan strategi yang komprehensif bagi perusahaan yang mengintegrasikan fungsi keuangan, pemasaran, dan operasional. Pengaturan siasat pelayanan dibagi ke dalam dua dimensi, kekhususan pelayanan (*service specificity*) dan intensitas organisasional (*organizational intensity*) (Mathieu, 2001). Kekhususan pelayanan merupakan dimensi yang berfokus pada ciri khas yang ditawarkan, yang meliputi pelayanan pelanggan, pelayanan produk, dan pelayanan sebagai suatu produk. Pelayanan pelanggan menunjukkan kualitas interaksi yang umum antara pembeli dan penjual. Pelayanan produk mendukung pemasok produk dalam distribusi fisik, pelayanan setelah penjualan, atau dukungan teknik. Pelayanan sebagai suatu produk menunjukkan jenis pelayanan yang independen dari perusahaan yang dialami pelanggan tanpa mengonsumsi produknya. Intensitas organisasional memfokuskan pada cara organisasi menghidupkan siasat pelayanan. Intensitas organisasi pada siasat pelayanan menunjukkan kekuatan dan ruang lingkup yang berdampak pada perusahaan. Ada tiga level intensitas, yaitu budaya, strategik, dan taktik. Siasat budaya membentuk kembali misi

perusahaan dan memiliki potensi untuk memodifikasi karakteristik fundamental organisasi yang mendasari sistem pemahaman. Siasat strategik bertujuan membantu menambah beberapa kompetensi kunci bagi portofolio organisasi tanpa mengubah misi atau nilai-nilai dasarnya yang berdampak pada strategi, bukan pada budaya. Siasat taktis dibatasi pada kegiatan khusus dalam bauran pemasaran perusahaan secara khusus. Kedua dimensi siasat pelayanan dipaparkan pada Gambar 3.9.

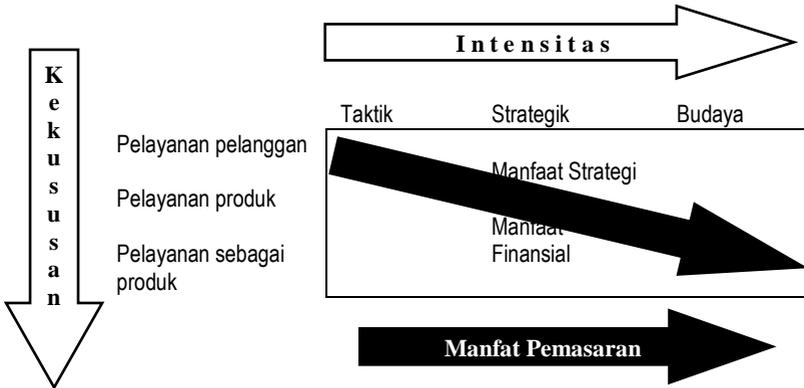


Sumber: Mathieu, 2001

Gambar 3.9.
Tipologi Pengaturan Siasat Pelayanan

Ada tiga manfaat implementasi strategi pelayanan, yaitu manfaat finansial, strategik, dan pemasaran. Manfaat finansial dicapai dari pengembangan pelayanan yang ditawarkan. Berdasarkan tipologi siasat pelayanan, semakin spesifik dan intensitas siasat pelayanan tinggi, semakin tinggi pula manfaat finansial yang diperoleh. Hal ini disebabkan semakin tinggi intensitasnya dan semakin khusus siasat pelayanan menunjukkan perusahaan atau organisasi tersebut semakin besar dan matang. Kematangan suatu organisasi akan mendorong organisasi mampu menyusun strategi untuk melayani pelanggan dengan baik, sehingga siasat pelayanannya lebih baik. Manfaat strategik dicapai dengan mengembangkan pelayanan yang mempunyai keunggulan bersaing. Semakin tinggi intensitas organisasi dalam siasat pelayanan, perusahaan semakin lebih ditempatkan pada pengembangan visi yang segar mengenai pemasaran dan bisnis. Selain itu, semakin tinggi intensitas organisasional dan semakin khusus siasat pelayanan, maka organisasi akan semakin merefleksikan strategi secara kuat. Manfaat

pemasaran juga akan meningkat bila intensitas organisasi semakin tinggi. Hal ini dipaparkan pada Gambar 3.10.



Sumber: Mathieu, 2001

Gambar 3.10.
Tipologi Pengaturan Siasat Pelayanan dan Manfaatnya

Untuk menyusun pandangan pelayanan strategik (*strategic service vision*) digunakan mekanisme yang *powerful* untuk mengintegrasikan pandangan eksternal organisasi atau strategi pelayanan dengan operasi internal dan sistem penyampaian. Pandangan pelayanan strategik merupakan konsep dan metodologi yang menggabungkan pemasaran dan operasi untuk menyusun strategi. Pandangan tersebut berisi empat elemen, yaitu identifikasi segmen pasar sasaran, pengembangan konsep pelayanan untuk memenuhi keinginan pelanggan, menetapkan prioritas fungsi operasi (proses) untuk mendukung konsep pelayanan, dan menyusun desain sistem penyampaian jasa atau pelayanan untuk mendukung strategi pemasaran (Partovi, 2001). Elemen pertama, penentuan segmen pasar sasaran mencakup identifikasi kelompok pelanggan dengan karakteristik yang umum untuk membuat desain dan penyajian pelayanan sesuai dengan kebutuhan. Elemen kedua, konsep pelayanan, menjelaskan cara organisasi terhadap pelayanan yang dipersepsikan oleh pelanggan dan karyawan. Dimensi konsep pelayanan mencakup aspek yang nampak dan tidak nampak dari suatu pelayanan seperti harga. Elemen ketiga, strategi operasi yang menyusun cara konsep pelayanan akan dicapai. Pada elemen ini, kegiatan operasi, keuangan, pemasaran,

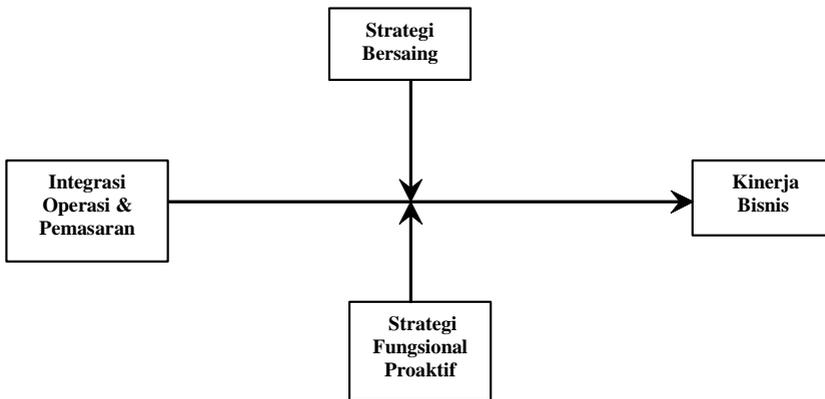
kualitas, dan kegiatan-kegiatan lain yang secara strategis penting bagi organisasi pelayanan harus dapat didefinisikan. Elemen keempat, sistem penyampaian pelayanan yang merupakan elemen yang dapat bekerja dengan baik bila segmen pasarnya jelas.

Keempat elemen tersebut diintegrasikan dengan tiga elemen yang terintegrasi, yaitu penempatan (*positioning*), meningkatkan nilai/biaya (*value/cost leverage*), dan pengintegrasian strategi dan pelayanan. Selain itu, ada tiga metode yang dapat digunakan, yaitu metode perencanaan kualitas atau *Quality Function Deployment (QFD)*, proses hierarki analitis atau *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, dan patok duga (*benchmarking*). *QFD* berpusat pada kerangka perencanaan kualitas yang merupakan identifikasi suara pelanggan yang diterjemahkan ke dalam desain produk atau jasa dan proses pemanufakturan atau proses pelayanan. *QFD* menggunakan empat matriks yang mengintegrasikan kebutuhan pelanggan, spesifikasi desain, karakteristik produk atau jasa, proses pemanufakturan atau penyampaian jasa, dan kondisi atau pengendalian operasi. *QFD* juga merupakan alat perencanaan dalam perusahaan jasa dengan mengintegrasikan tiga elemen, yaitu segmentasi pasar, konsep pelayanan, dan strategi operasi. Selanjutnya, *benchmarking* merupakan metode yang digunakan dalam melakukan inovasi terhadap penyampaian jasa.

Sementara itu, *AHP* digunakan dalam pengambilan keputusan dengan berbagai kriteria yang berhubungan dengan manajemen produksi dan operasi. *AHP* digunakan untuk menyusun model dan menganalisis keputusan praktis yang didukung oleh program komputer yang mudah digunakan. Selain menggunakan *AHP*, ada teknik yang juga digunakan dalam mengambil keputusan dengan berbagai kriteria dan mempertimbangkan interdependensi antara berbagai alternatif dan atribut, yaitu *Analytic Network Process (ANP)*. Selanjutnya, *benchmarking* merupakan pencarian praktek industri yang terbaik dengan tujuan mencapai kinerja. *Benchmarking* adalah suatu inovasi dengan mencari, menemukan, dan menerapkan ide-ide baru untuk mencapai keunggulan bersaing. *Benchmarking* dilakukan untuk mencapai kreativitas proses pelayanan. Menurut Mittelstaedt (1992), ada tiga cara melakukan *benchmarking*. Pertama, mengadakan *benchmarking* terhadap operasi internal untuk menemukan cara terbaik bagi organisasi. Kedua, mengadakan *benchmarking* terhadap pesaing. Ketiga, mengadakan *benchmarking* dengan mencari *the best in class*.

Pandangan pelayanan strategik mengintegrasikan beberapa hal, yaitu segmentasi pelanggan, identifikasi konsep pelayanan dan analisis persaingan, mengidentifikasi proses penting dalam pandangan pelayanan strategik. Perbaikan proses dapat dilakukan dengan *benchmarking*. Sasaran matriks hubungan dalam *QFD* dan *benchmarking* adalah menyediakan model yang menentukan dan dapat dikuantifikasi mengenai pelayanan atau jasa.

Rhee dan Mehra (2006) juga mengusulkan pengintegrasian operasi dan pemasaran yang akan meningkatkan kinerja bisnis yang dimoderasi oleh strategi bersaing dan strategi fungsional yang bersifat proaktif. Strategi bisnis dan strategi fungsional yang proaktif secara substansial mempengaruhi kinerja bisnis yang dipengaruhi oleh pengintegrasian fungsi operasi dan pemasaran. Variabel strategik lain seperti budaya organisasi juga berdampak pada kinerja yang terkait dengan strategi fungsional. Hal ini dipaparkan pada Gambar 3.11.



Sumber: Rhee & Mehra, 2006

Gambar 3.11.
Pengintegrasian Strategi proaktif dan Kinerja Bisnis

Empat Tahap Persaingan Perusahaan Jasa				
	Ketersediaan Layanan	Perjalanan	Tercapainya <i>Distinctive Competence</i>	Penyampaian Layanan Kelas Dunia
Reputasi	Pelanggan mencari perusahaan jasa un-tuk alasan selain ki-nerja	Pelanggan mencari atau menghindari perusahaan tersebut	Pelanggan mencari pe-rusahaan berdasar re-putasi perusahaan un-tuk memenuhi harapan-nya	Nama perusahaan adalah keunggulan layanan. Pelaya-nan tidak hanya memuaskan pelanggan, tapi meningkat-kan harapan untuk menca-pai level dima-na pesaing tidak mampu mencapainya
Operasi	Yang terbaik adalah reaktif	Fungsi operasi cukup	Operasi terus unggul diperkuat oleh manaje-men & sistem yang mendukung intensitas foikus pelanggan	Operator adalah pembela-jar & inovator yang cepat, menguasai setiap proses penyampaian layanan & menyediakan kemampuan yang melebihi pesaing
Kualitas Pelayanan	Tambahan pada biaya, sangat bervariasi	Memenuhi harapan pelanggan, konsis-ten dengan elemen kunci	Melebihi harapan pe-langgan, konsisten pada beberapa dimensi	Meningkatkan harapan pe-langgan & mencari tanta-ngan, perbaikan terus-me-nerus
<i>Back office</i>	Ruang penghitung	Kontribusi pada pe-layanan, memainkan peran penting dalam pelayanan total	Dinilai sama dengan <i>front office</i> , memainkan peran integral	Proaktif, mengembangkan kemampuannya & membangun kesempatan
Pelanggan	Tidak tentu puas pada biaya minimum	Segmentasi pasar bagi yang kebutu-han dasarnya ter-penuhi	Memahami sekumpulan individu yang kebutu-hannya bervariasi	Sumber simulasi, ide, dan kesempatan
Pengenalan teknologi baru	Penting bagi kelang- sungannya di bawah paksaan	Sesuai bila menghemat biaya	Bilas dapat mendukung jasa	Sumber keunggulan bergerak, menciptakan ke-mampuan, melakukan sesuatu yang rtidak dapat dilakukan pesaing
Kekuatan kerja	Hambatan negatif	Sumber efisien, disiplin, mengikuti prosedur	Boleh mengambil diantara alternatif skedul	Inovatif, menciptakan prosedur
Manajemen hari pertama	Pengendalian kegiatan	Pengendalian proses	Boleh memilih diantara alternatif prosedur. Mendengarkan pelang-gan, pelatih, dan mem-bantu karyawan	Didengaroleh manajemen puncak sebagai sumber ide baru. Mentoring karyawan mendorong pelanggan per-tumbuhan karir.

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons , 2008

4. Strategi Globalisasi Operasi Jasa

Beberapa faktor yang mempengaruhi globalisasi operasi jasa adalah keterlibatan pelanggan dan kastemisasi, kompleksitas *input* dan *output*, serta intensitas karyawan. Beberapa peraturan dan hambatan, periklanan, standarisasi pelayanan, kemampuan teknis, jaringan distribusi yang cukup, norma sosial dan budaya, jarak, bahasa, stabilitas politik, dan sinergi nasional juga menjadi pertimbangan dalam globalisasi operasi jasa (McLaughlin & Fritzsimmmons, 1996). Isu-isu operasi jasa internasional yang juga berpengaruh dalam globalisasi operasi jasa antara lain tingkat adaptasi budaya, dampak telekomunikasi, komponen-komponen pelayanan potensial, pendekatan tim kerja, dan kesempatan mengadakan perombakan total. Hubungan dengan pelanggan dan intensitas informasi merupakan dua dimensi penting yang menentukan operasi jasa manakah yang dapat ditawarkan ke negara lain. Jasa yang dapat ditawarkan ke negara lain adalah jasa atau pelayanan yang sedikit menggunakan kontrak dengan pelanggan, menggunakan informasi dan karyawan secara intensif. Perbedaan budaya antarindividu tersebut justru dapat memperkaya dan meningkatkan kreativitas. Karyawan dapat berperan sebagai produser rutin, pelayan personal, dan analisis simbolik. Karyawan yang merupakan produser rutin (*factory hands*) ditempatkan pada posisi dengan otomasi tinggi sehingga biaya rendah. Pengurangan produser rutin ini akan meningkatkan pelayan personal untuk dekat dengan pelanggan.

Salah satu faktor dalam globalisasi adalah tingkat hubungan dengan pelanggan yang bukan berada di baris belakang, melainkan justru di baris depan. Globalisasi di baris depan ini menuntut penggunaan kemampuan berbahasa dan adaptasi budaya dalam pelayanan. Komunikasi dengan pelanggan memungkinkan dapat diketahui kebutuhan pelanggan sehingga dapat dicapai kastemisasi yang tinggi. Globalisasi pelayanan di baris belakang memberikan kesempatan untuk mengembangkan keahlian yang lebih menarik dalam lingkungan kerja yang kompleks. Telekomunikasi juga membantu pengembangan globalisasi jasa atau pelayanan. Permasalahan yang harus dihadapi dalam globalisasi adalah adaptasi budaya dalam penyampaian pelayanan atau jasa kepada pelanggan. Hal ini disebabkan

pelayanan termasuk jenis usaha yang padat karya yang membutuhkan interaksi antara pemberi jasa dan penerima jasa.

Dalam ekspansi multinegara dan multipelayanan usaha yang dapat dilakukan adalah dengan waralaba. Duplikasi pelayanan dapat dilakukan, seperti dalam McDonald's. Kontak dengan pelanggan di pelayanan baris depan harus mengikuti budaya setempat. Kastemisasi dan kompleksitas bukan merupakan isu penting. Usaha globalisasi juga dapat dilakukan dengan mendatangkan pelanggan dari negara lain atau mengimpor pelanggan. Hal ini membutuhkan pengembangan keahlian berbahasa asing dan harus memahami budaya pelanggan. Upah karyawan menjadi lebih tinggi karena karyawan dituntut mempunyai keahlian dalam bahasa dan budaya. Beberapa tuntutan dari pelanggan yang didatangkan adalah diferensiasi melalui kastemisasi dan kompleksitas, serta akomodasi untuk kunjungan pelanggan yang telah didatangkan tersebut. Strategi globalisasi yang ketiga adalah mengikuti pelanggan. Untuk melaksanakan strategi tersebut, perusahaan perlu menjalin kerja sama dengan perusahaan agen travel atau biro perjalanan. Berbagai peraturan yang berlaku juga harus menyesuaikan dengan pelanggan, sehingga perusahaan justru mengabaikan peraturan lokal yang ada dan berlaku saat itu. Prototipe pelayanan tidak dibutuhkan oleh pelayanan baris depan, namun perusahaan dituntut untuk mampu melakukan adaptasi operasi terhadap lingkungan dan menuntut manajer untuk fleksibel dalam membuat transplantasi pekerjaan untuk memenuhi infrastruktur lokal dan kompleksitas sistem sosial. Selanjutnya, dalam pelayanan yang terpisah antara baris depan dan baris belakang, mendorong perusahaan menetapkan strategi yang terfokus hanya untuk baris depan atau baris belakang. Intensitas karyawan berhubungan dengan kontak pelanggan, intensitas informasi dan investasi. Sementara itu, pelayanan yang mengikuti waktu banyak digunakan pada perusahaan manufaktur. Untuk perusahaan jasa, keunggulan dapat dicapai dengan inovasi dalam waktu pelayanan. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi ofensif dan defensif. Strategi defensif dapat dilakukan dengan menggunakan strategi aliansi di zone waktu lain, sedang strategi ofensif melibatkan penggunaan modifikasi operasi.

Permasalahan terbesar dalam globalisasi operasi jasa adalah apakah keputusan globalisasi tersebut sesuai dengan strategi perusahaan. Hal ini disebabkan tantangan utama dalam pelayanan adalah masalah manajerial. Perusahaan jasa yang menanggapi persaingan akan melihat pada fokus strategis seperti sistem penyampaian yang efisien, produk yang berkualitas

tinggi, dan struktur biaya yang fleksibel. Menurut McLaughlin dan Fritzsimmans (1996), ada lima strategi globalisasi dasar yang dapat diidentifikasi, yaitu ekspansi multinegara, mengimpor pelanggan, mengikuti pelanggan, pelayanan yang terpisah, dan mengikuti waktu. Beberapa pertimbangan dalam pemilihan strategi pelayanan global dipaparkan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3.
Pertimbangan dalam Pemilihan Strategi Pelayanan

Faktor-faktor Globalisasi	Strategi Pelayanan Global				
	Ekspansi Multinegara	Mengimpor Pelanggan	Mengikuti Pelanggan	Pelayanan Terpisah	Mengikuti Waktu
Kontak Pelanggan	Melatih karyawan lokal	Mengembangkan keahlian bahasa dan budaya asing	Mengembangkan pelanggan asing	Spesialisasi pada komponen pelayanan baris depan dan belakang	Menyediakan perluasan waktu pelayanan
Kastemisasi	Biasanya pelayanan standar	Kesempatan strategik	Membuat prototipe secara lokal	Memenuhi keinginan segmen yang lebih baik	Lebih memerlukan reliabilitas dan koordinasi
Kompleksitas	Biasanya rutin	Kesempatan strategik	Modifikasi operasi	Kesempatan untuk fokus	Memadatkan waktu
Intensitas Informasi	Jaringan kerja komunikasi	Keunggulan di tempat	Memindahkan keahlian manajer	Memerlukan investasi modal yang besar	Eksplorasi kesempatan
Adaptasi Budaya	Modifikasi pelayanan	Akomodasi tamu asing	Dapat mencapai skala	Mengelola perbedaan karyawan	Memerlukan bahasa yang umum
Intensitas Karyawan	Pengurangan biaya tenaga kerja/ upah	Meningkatkan biaya tenaga kerja/ upah	Menyewa karyawan lokal	Mengurangi biaya tenaga kerja/ upah	Mengurangi biaya tenaga kerja/ upah
Lain-lain	Hambatan pemerintah	Manajemen logistik	Infrastruktur yang tidak mencukupi	Komponen barang dagangan yang ringkas	Investasi modal

Sumber: McLaughlin & Fritzsimmans, 1996

Menurut Lewis dan Gabrielsen (1998), dalam pengembangan strategi pelayanan perlu dipadukan antara strategi perusahaan atau korporasi dan

kualitas pelayanan. Dengan kata lain, perlu dilakukan integrasi pemasaran internal. Integrasi pemasaran internal adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia organisasi yang meliputi pemberdayaan kualitas pelayanan dan isu-isu yang berhubungan dengan kepuasan dan ingatan pelanggan. Strategi bersaing didefinisikan sebagai pengintegrasian serangkaian kegiatan yang menghasilkan keunggulan bersaing melebihi para pesaingnya. Oleh karena itu, strategi persaingan generik yang meliputi biaya rendah, fokus, dan diferensiasi juga berfokus pada kualitas pelayanan. Kualitas strategik menyatu dengan pemasaran, menekankan pada hubungan dengan pelanggan, bukan hanya transaksi individual. Hasil dari kualitas yang dihadapi ditentukan oleh transaksi antara penyedia jasa dengan pelanggan yang dipengaruhi oleh karakteristik personal dan karakteristik sosial budaya baik pelanggan maupun karyawan, sistem dan prosedur, struktur dan teknologi, dan budaya organisasi. Hal ini berhubungan dengan konsep Lehtinen dan Lehtinen (1991) mengenai kualitas interaktif, seperti penyampaian pelayanan, kualitas pelayanan yang dipersepsikan sebagai fungsi dari proses interaktif.

Pelayanan bersifat subyektif dan dipengaruhi oleh pelanggan selama mendapatkan pelayanan. Oleh karena itu, kebutuhan untuk menciptakan pelayanan yang berorientasi pada budaya pelanggan dengan semua karyawan bertanggung jawab dalam penyampaian kualitas pelayanan yang baik adalah sangat penting. Tujuan pemasaran internal (*internal marketing*) adalah menciptakan lingkungan internal yang mendukung kesadaran pelanggan dan pola pemikiran para penyedia jasa di antara personil dan pada *level* taktis. Pemasaran internal berfokus pada personil pemasaran internal dan pada sistem informasi internal. Bauran pemasaran internal juga meliputi produk (yaitu strategi produk yang dapat dijual); harga (yaitu usaha yang diperlukan dari karyawan); komunikasi (yaitu media informasi dan persuasi atau membujuk); dan distribusi (yaitu tempat di mana produk dan komunikasi disampaikan).

Aspek manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang berhubungan dengan pemasaran internal dan penyampaian pelayanan yang berkualitas, menyangkut rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberdayaan, dan kepuasan pelanggan. Rekrutmen dan seleksi mencakup ketepatan pengalokasian karyawan ke dalam posisi yang dapat menjamin karyawan sesuai dengan pekerjaan dan mendukung posisi personil dalam organisasi, baik sebagai personil baris depan maupun personil pendukung. Prosedur

seleksi menggunakan kriteria yang berhubungan dengan kualitas pelayanan dan melihat pada keahlian karyawan dalam menanggapi pelanggan dan berkomunikasi. Pelatihan karyawan juga melihat kebutuhan keahlian karyawan dan pemahaman terhadap pelayanan yang diberikan untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas. Program pelatihan karyawan juga harus meminimalkan ambiguitas peran dan menekankan kebutuhan untuk mengadakan koordinasi internal dari karyawan dengan berbagai keahlian dan sumber daya yang berbeda.

Peran, prosedur, dan budaya organisasi perlu bagi karyawan penyedia jasa dengan fleksibilitas dan otoritas pelayanan terhadap pelanggan. Program pengendalian kualitas pelayanan dilakukan dengan melihat pada kompleksitas pelayanan yang dihadapi dan signifikansi kecepatan, fleksibilitas, dan interaksi, serta tidak mengurangi potensi penyedia jasa. Pemberdayaan mempunyai dua dimensi, dimensi teknik dan dimensi psikologis. Dimensi teknik menekankan pada kesempatan dan efisiensi organisasional yang menekankan tanggung jawab dan wewenang karyawan untuk bertindak dengan cepat tanpa rantai komando yang terlalu panjang. Dimensi psikologis merupakan dimensi yang menekankan pada aspek psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan mengasumsikan bahwa banyak orang yang ingin melakukan yang terbaik dengan kesempatan yang ada. Karyawan yang termotivasi dan terpuaskan akan berdampak pada kepuasan pelanggan eksternal dan meningkatkan ingatan atau kesan baik karyawan. Motivasi, kepuasan, dan kesan yang baik dari karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, meliputi pelatihan, budaya organisasi, strategi kualitas pelayanan, dan kriteria evaluasi dan pemberian penghargaan. Peran karyawan dalam pelayanan yang dihadapi tidak dapat diabaikan sebagai kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan, dan merupakan penentu persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Untuk transaksi yang bersifat rutin, kecepatan dan efisiensi merupakan kontribusi utama bagi kepuasan pelanggan.

TQM merupakan alternatif manajemen strategi dan manajemen pemasaran strategik. *TQM* juga menawarkan alat dan teknik untuk mengoperasionalkan prinsip-prinsip yang berfokus pada pelanggan dan beberapa pendekatan pengukuran kinerja. *QFD* sebagai metode untuk menyusun desain pelayanan bertujuan menghadirkan suara pelanggan selama desain dan proses produksi atau proses pelayanan. Survei kepuasan pelanggan menyediakan ukuran sesuaian dengan standar kinerja

penyampaian jasa atau pelayanan. Pemasaran internal dapat mempengaruhi pengadopsian perbaikan kualitas organisasi dan perbaikan komunikasi internal, dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam penggunaan teknik manajemen kualitas yang berfokus pada pelanggan dalam seluruh proses organisasi (Varey, 1995).

Ketergantungan pemasaran internal dan manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa pemasaran internal merupakan filosofi untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sebagai proses manajemen holistik yang mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi. Perencanaan strategik harus menjadi katalis dalam proses manajemen strategik. Pemasaran internal harus menerapkan konsep pemasaran dalam mengendalikan dan memodelkan proses manajemen strategik yang berorientasi pada pelanggan. Model pemasaran internal menyatakan bahwa strategi kualitas merupakan bagian eksplisit dari proses perencanaan strategik.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Petunjuk Jawaban Latihan



RANGKUMAN

1. Strategi operasi jasa didukung oleh fleksibilitas pelayanan dan fleksibilitas sistem operasi pelayanan yang mencakup fleksibilitas operasi, lingkungan kerja, kekuatan kerja, dan struktural. Berbagai dimensi dan ukuran fleksibilitas pelayanan dipaparkan pada Tabel 3.2.

2. Strategi operasi disusun dengan memperharikan pelanggan, sehingga perlu digunakan alat QFD, sedangkan pengambilan keputusannya dilakukan dengan teknik AHP karena mempertimbangkan berbagai hal yang perlu.
3. Globalisasi juga melanda sektor jasa atau pelayanan yang diikuti dengan penyusunan strategi operasi pelayanan global (lihat Tabel 3.3.)



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Yang termasuk triadik dalam strategi pelayanan adalah
 - A. siapakah pelanggan yang sebenarnya dan apakah jasa yang ditawarkan
 - B. siapakah pelanggan yang diharapkan dan bagaimana jasa disampaikan
 - C. bagaimana jasa disampaikan dan apakah jasa yang dibeli
 - D. apa yang terjadi jika pelayanan dan penyediannya bertemu
 - E. apakah jasa yang ditawarkan dan bagaimana jasa di beli
- 2) Integrasi internal berkaitan dengan
 - A. hubungan rantai pasokan jasa
 - B. kesesuaian strategik antara operasional dan kinerja antarbidang fungsional yang sama
 - C. kesesuaian antara bidang-bidang fungsional yang sama
 - D. kesesuaian antara pilihan struktural dan fungsional
 - E. kesesuaian antara penyedia jasa dengan pengguna jasa
- 3) Berikut adalah fungsi strategi, *kecuali*
 - A. strategi sebagai rencana, yaitu strategi yang didesain sebelum tindakan dilakukan untuk mencapai sasaran tertentu
 - B. strategi sebagai cara, yaitu merupakan cara yang dilakukan untuk dapat melawan pesaing atau oposannya
 - C. strategi sebagai model, yaitu strategi merupakan perilaku yang berbeda-beda dalam seperangkat kegiatan
 - D. strategi sebagai posisi, yaitu posisi organisasi pada lingkungan, dengan menunjukkan bagaimana organisasi mencoba menghadapi pesaing dan tetap *survive*
 - E. strategi sebagai perspektif, yaitu kepribadian organisasi yang melekat pada cara memersepsikan dunia

- 4) Yang diterima sebagai alat yang bermanfaat untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan khususnya yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dalam teknologi, adopsi, dan implementasi adalah
- kualitas
 - produktivitas
 - profitabilitas
 - fleksibilitas
 - efektivitas
- 5) Fleksibilitas dapat dibagi menjadi
- fleksibilitas operasional (keragaman rendah, kecepatan tinggi)
 - fleksibilitas struktural (keragaman tinggi, kecepatan rendah)
 - fleksibilitas strategik (keragaman tinggi, kecepatan tinggi)
 - fleksibilitas waktu (keragaman rendah, kecepatan rendah)
 - jawaban A-C benar
- 6) Pengelolaan fleksibilitas perusahaan manufaktur berbeda dengan pengelolaan fleksibilitas perusahaan jasa atau pelayanan karena
- kebutuhan untuk kontak dan berinteraksi antara pelanggan dan penyedia jasa memerlukan fleksibilitas yang tinggi dalam hubungan antara keduanya
 - pelayanan mudah rusak atau usang sehingga harus dikonsumsi secara simultan dengan pembuatannya
 - heterogenitas pelayanan juga berhubungan dengan variabilitas kinerja dan kesulitan dalam menentukan standarisasi
 - variabilitas pelayanan tersebut menentukan frekuensi dan intensitas perubahan yang mempengaruhi proses penyediaan jasa yang beradaptasi secara cepat dengan permintaan
 - jawaban A-D benar semua
- 7) Pandangan pelayanan strategik merupakan konsep dan metodologi yang menggabungkan pemasaran dan operasi untuk menyusun strategi dan berisi elemen-elemen berikut, *kecuali*
- identifikasi segmen pasar sasaran
 - mendukung strategi pemasaran dan konsep pelayanan
 - pengembangan konsep pelayanan untuk memenuhi keinginan pelanggan

- D. menetapkan prioritas fungsi operasi (proses)
 E. menyusun desain sistem penyampaian jasa atau pelayanan
- 8) Ada tiga metode yang dapat digunakan dalam pelayanan strategik, yaitu
- Total Quality Management, Just In Time, Benchmarking*
 - Quality Function Deployment, The House of Quality, Strategic Planning*
 - Quality Function Deployment, Analytic Hierarchy Process, Benchmarking*
 - Analytic Hierarchy Process, Strategic Planning, Statistical Process Control*
 - Statistical Process Control, Just In Time, Total Quality Planning*
- 9) Beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam strategi globalisasi pelayanan, yaitu
- kastemisasi dan kompleksitas
 - intensitas informasi dan peralatan
 - kontak pelanggan dan pemasaran global
 - adaptasi budaya dan investasi
 - intensitas informasi dan modal
- 10) Strategi Pelayanan Global meliputi
- ekspansi multinegara dan mengimpor pelanggan
 - ekspansi multinegara dan mengeksport pelanggan
 - pelayanan terpisah dan mengikuti pemasok
 - pelayanan termurah dan fleksibel
 - tidak ada jawaban yang tepat

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Aaker, D. dan Mascarenhas, B. (1984). The Need For Strategic Flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5 (2): 74-82.
- Adam Jr, E.E. dan Ebert, R.J. (1996). *Production and Operations Management: Concepts, Models, and Behavior*, 5th edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Arias-Aranda, D. (2003). Service Operations Strategy, Fleksibility, and Performance in Engineering Consulting Firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (11): 1401-1421.
- Bucki, J dan Pesqueux, Y. (2000). Flexible Workshop: About The Concept of Flexibility. *International Journal of Agile Management System*, 2 (1): 62-70.
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Fritzsimmmons, J.A. dan Fritzsimmmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Harvey, J.; Lefebvre, L.A.; dan Lefebvre, E. (1997). Flexibility and Technology in Services: A Conceptual Model. *International Journal of Operations and Production Management*, 77 (1):29-45.
- Heizer, J. dan Render, B. (2001). *Operations Management*, 6th edition. New Jersey: Prentice Hall.

- Heizer, J. dan Render, B. (2001). *Operations Management*, 6th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Krajewski, L.J. dan Ritzman, L.P. (1999). *Operations Management: Strategy And Analysis*, 5th edition. New York: Addison-Wesley.
- Krajewski, L.J.; Ritzman, L.P.; dan Malhotra M.K. (2007). *Operations Management: Processes and Value Chains*, 8th edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Lewis, B.R. dan Gabrielsen, G.O.S. (1998). Intra-Organizational Aspects of Service Quality Management: The Employees' Perspective. *The Service Industry Journal*, 18 (2):64-89.
- Mathieu, V. (2001). Service Strategies Within The Manufacturing Sector: Benefits, Costs, and Partnership. *International Jurnal of Service Industry Management*, 12 (5): 451-475.
- McLaughlin, C.P. dan Fritzsimmmons, J.A. (1996). Strategies for Globalizing Service Operations. *International Jurnal of Service Industry Management*, 7 (4): 43-57.
- Miles, R.E. dan Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Nw York: McGraw-Hill Book Company.
- Milliman, J.; Von Glinow, M.A.; dan Nathan, M. (1991). Organizational Life Cycles and Startegic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications For Congruency Theory. *Academy of Management Review*, 16: 318-339.
- Patrovi, F.Y. (2001). An Analytic Model to Quantify Strategic Service Vision. *International Jurnal of Service Industry Management*, 12 (5):476-499.
- Rhee, M. dan Mehra, S. (2006). A Strategic Review of Operations and Marketing Functions in Retail Banks. *International Jurnal of Service Industry Management*, 17 (4): 364-379.

- Roth, A.V. dan menor, L.J. (2003). Insights Into Service Operations Management: A Research Agenda. *Production and Operations Management*, 12 (2): 145-163.
- Rowe, W.G. dan Wright, P.M. (1997). Related and Unrelated Diversification and Their Effect on Human Resource Management Controls. *Strategic Management Journal*, 18 (4): 329-338.
- Sampson, S.E. dan Froehle, C.M. (2006). Foundations and Implications of Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*, 15 (2): 329-343.
- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility inProduct Competition. *Strategic Management Journal*, 16: 63-76.
- Sung-Eui, C. (2005). Developing New Frameworks For Operations Strategy and Service System Design in Electronic Commerce. *International Jurnal of Service Industry Management*, 16 (3): 294-314.
- Varey, R.J. (1995). Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1): 40-63.
- Verdu-Jover, A.J.; Llorens-Montes, F.J.; dan Garcia-Morals, V.J. (2004). The Concept of Fit In Service Flexibility Research: An Empirical Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5): 499-514.
- Volberda, H.W. (1996). Toward The Flexible Form: How To remain Vital In Hypercompetitive Environment. *Organization Science*, 7 (4): 359-374.
- Wright, P.M. dan Snell, S.A.(1998). Toward a Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23 (4): 756-772.

Pengukuran Kinerja

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Perusahaan jasa yang sukses adalah perusahaan yang mampu mencapai tingkat kualitas secara konsisten. Kualitas pelayanan merupakan proses yang secara konsisten meliputi pemasaran dan operasi yang memperhatikan keterlibatan orang, pelanggan internal dan pelanggan eksternal, dan memenuhi berbagai persyaratan dalam penyampaian jasa. Kualitas merupakan target yang sulit dipahami dalam banyak pelayanan, kadang-kadang merupakan pekerjaan yang bersifat ajaib. Pelanggan kadang tidak puas dengan hasil pelayanan yang diterimanya. Sayangnya, umpan balik terhadap kondisi tersebut hampir tidak ada. Pengukuran kualitas pelayanan dengan skala kontinu (variable) bukan merupakan teknik yang umum. Biasanya kualitas pelayanan dipandang lebih pada skala atribut yang menilai kualitas pelayanan baik atau buruk. Permasalahan dalam pendekatan tersebut adalah pengelolaan penyediaan jasa tidak tahu kebaikan atau keburukan pelayanan, sehingga tidak dapat melakukan pengkajian secara mendalam. Dalam disiplin pemasaran, biasanya dinyatakan bahwa permasalahan kualitas pelayanan lebih pada manajemen operasi.

Pada Modul 4 ini akan dibahas mengenai pengukuran kinerja kualitas jasa. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan pengukuran kinerja untuk jasa. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. Pengertian dan dimensi kualitas pelayanan.
2. *Total Quality Service*.
3. *Servqual*.
4. Pemulihan pelayanan.
5. Evaluasi kualitas pelayanan.
6. *Servqual* dan *servperf*.
7. Alat-alat kualitas jasa.
8. Menjelaskan pengukuran produktivitas jasa.

Kegiatan Belajar 1

Pengukuran Kualitas

A. PENGUKURAN KUALITAS

1. Pengertian dan Dimensi Kualitas Pelayanan

Teori yang populer menyatakan bahwa penyedia jasa harus mampu memuaskan pelanggan dengan memberikan kualitas pelayanan. Perusahaan jasa yang sukses adalah perusahaan yang mampu mencapai tingkat kualitas secara konsisten. Manajemen Kualitas Total atau yang dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)* merupakan konsep yang selalu dicari untuk dicapai oleh semua perusahaan dan selalu mendapatkan prioritas untuk pencapaiannya. Kualitas pelayanan merupakan proses yang secara konsisten meliputi pemasaran dan operasi yang memperhatikan keterlibatan orang, pelanggan internal dan pelanggan eksternal, dan memenuhi berbagai persyaratan dalam penyampaian jasa (Haynes & Du Vall, 1992).

Konsep-konsep seperti TQM, *Just In Time (JIT)*, *Statistical Process Control (SPC)*, *Statistical Quality Control (SQC)*, *Total Preventative Maintenance (TPM)*, *Optimized Production Techniques (OPT)* merupakan berbagai penilaian kuantitatif terhadap karakteristik produk. Peta pengendali (*control chart*) dengan batas atas dan bawah (*upper control limit* dan *lower control limit*) merupakan ukuran kualitas yang dapat diterima yang memungkinkan dilakukannya audit kualitas sehingga program TQM dapat berjalan dengan baik dalam operasi manufaktur. Konsep-konsep tersebut juga dapat diterapkan dalam perusahaan jasa. Seperti yang diungkapkan Silvestro *et al.* (1990), kualitas pelayanan membutuhkan perhatian dalam pengukuran secara internal, eksternal, ukuran nyata (*hard*) dan yang tidak nyata (*soft*) dalam mengukur berbagai aspek pelayanan baik yang nampak (*tangible*) dan yang tidak nampak (*intangible*). Hasil evaluasi menunjukkan bahwa perbedaan pengukuran menghendaki aplikasi selektif dari konsep kualitas pelayanan tanpa adanya manfaat dalam model pelayanan yang bersifat universal. Dalam pelayanan, kualitas juga merupakan interaksi antara penyedia jasa dengan penerima jasa.

Hasil penelitian Prajogo (2005) menyatakan bahwa hubungan antara *TQM* dan kinerja kualitas dalam perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa

tidak signifikan, kecuali untuk manajemen orang. *TQM* yang diadopsi dari konsep *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* adalah *valid* baik untuk perusahaan manufaktur maupun jasa atau tidak ada perbedaan yang signifikan. Oleh karena itu, prinsip dan praktek *TQM* dapat diterapkan pada perusahaan jasa. Klasifikasi perusahaan jasa didasarkan pada intensitas dan tingkat interaksi dengan pelanggan yang mempengaruhi ciri operasi jasa. Alat dan teknik *TQM* dalam perusahaan jasa juga berbeda. Penerapan *SPC* hanya tepat untuk jasa masal daripada jasa profesional. Di sisi lain, pemberdayaan lebih tepat dalam jasa profesional daripada jasa masal.

Kualitas merupakan target yang sulit dipahami dalam banyak pelayanan, kadang-kadang merupakan pekerjaan yang bersifat ajaib. Pelanggan kadang tidak puas dengan hasil pelayanan yang diterimanya. Sayangnya, umpan balik terhadap kondisi tersebut hampir tidak ada. Pengukuran kualitas pelayanan dengan skala kontinu (variabel) bukan merupakan teknik yang umum. Biasanya kualitas pelayanan dipandang lebih pada skala atribut yang menilai kualitas pelayanan baik atau buruk. Permasalahan dalam pendekatan tersebut adalah pengelolaan penyediaan jasa tidak tahu kebaikan atau keburukan pelayanan, sehingga tidak dapat melakukan pengkajian secara mendalam. Dalam disiplin pemasaran, biasanya dinyatakan bahwa permasalahan kualitas pelayanan lebih pada manajemen operasi.

Kualitas pelayanan mencakup beberapa dimensi, yaitu: *performance*, *feature*, *reliability*, *conformance*, *durability*, *serviceability*, *aesthetics*, dan *perceived quality*. Menurut Garvin (1996), dimensi kualitas pada industri jasa antara lain:

Communication, yaitu komunikasi atau hubungan antara penerima jasa dengan pemberi jasa.

Credibility, yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa.

Security, yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan.

Knowing the customer, yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa.

Tangibles, yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus dapat diukur atau dibuat standarnya.

Reliability, yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa.

Responsiveness, yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa.

Competence, yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam perusahaan untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa.

Access, yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak pelanggan atau penerima jasa.

Courtesy, yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal.

Zeithaml *et al.* (1990) mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty*, dan *tangibles*. *Reliability* dalam pelayanan juga didefinisikan sebagai kemampuan mewujudkan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan dapat dipercaya. Hal ini berarti organisasi jasa memberikan pelayanan yang tepat, secara cepat, dan menghargai semua pihak. *Responsiveness* berarti keinginan atau kesiapan karyawan untuk memberikan pelayanan. *Assurance* berhubungan dengan dimensi pengetahuan, kompetensi, dan kesopanan dari para pemberi jasa, dan kemampuannya untuk memberikan pelayanan yang jujur, meyakinkan, dan terpercaya. *Emphaty* yang dimaksudkan dalam kualitas pelayanan adalah perhatian yang diberikan oleh pemberi jasa kepada penerima jasa. Sedangkan *tangibles* mencakup tersedianya bukti fisik dalam pelayanan seperti fasilitas fisik. Bisnis pelayanan didirikan dengan keunikan-keunikan seperti *intangibility*, *inseparability*, *heterogeneity*, *perishability*, dan sebagainya. Manajer sangat sulit dalam mensupervisi secara langsung pada karyawan ketika mereka berinteraksi dengan pelanggan yang akan mempengaruhi kebebasan pelayanan (Schneider & Bowen, 1995).

Selanjutnya, *total quality service (TQS)* merupakan manajemen kualitas secara menyeluruh (*TQM*) yang diterapkan untuk industri jasa yang merupakan kerangka kerja terintegrasi yang meliputi semua dimensi yang penting. Isu-isu yang ada dalam *TQM* tersebut ditransfer ke dalam keunikan organisasi atau perusahaan jasa. Subyek dari kualitas pelayanan dipersepsikan oleh pelanggan dengan berbagai pengukuran kualitas pelayanan. Gronroos (1990) mengembangkan model kualitas pelayanan berdasarkan tiga dimensi, yaitu kualitas fungsional yang mencakup bagaimana pelayanan dibentuk dan disampaikan, kualitas teknikal yang mencakup apa yang diterima oleh pelanggan atau konsumen, dan penilaian (*image*) terhadap perusahaan jasa.

Pelayanan yang dihadapi didasarkan pada proses interaktif antara penyedia jasa dengan penerima jasa. Kualitas pelayanan bersifat

multidimensi. Model kualitas pelayanan didasarkan pada persepsi penerima jasa, meskipun hasil dari kualitas pelayanan diturunkan dari proses yang interaktif dan ada di luar pelayanan yang dihadapi (Svensson, 2006). Pelayanan yang dihadapi adalah interaksi manusia. Kualitas pelayanan memberikan kontribusi pada kekuatan hubungan baik antarindividu, antarorganisasi, maupun antarunit dalam organisasi. Hubungan pengembangan dan kinerja merupakan proses dinamis dengan berbagai dimensi hubungan yang diorganisir ke dalam model kinerja, persepsi, dan sikap yang menunjukkan kepribadian. Beberapa dimensi kualitas pelayanan:

- a. Lehtinen dan Lehtinen (1991) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan kualitas interaktif, kualitas fisik, kualitas korporasi.
- b. Gronroos (1984) menyatakan bahwa kualitas pelayanan meliputi teknikal, fungsional reputasional.
- c. Leblanc dan Nguyen (1989) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan imej korporasi, organisasi internal, dukungan fisik bagi sistem penghasil jasa, interaksi staf dan pelanggan, dan *level* kepuasan pelanggan.
- d. Parasuraman *et al* (1988) menyatakan bahwa dimensi kualitas pelayanan meliputi: *tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*
- e. Hedvall dan Paltschik (1989) menyatakan bahwa kualitas pelayanan meliputi keinginan dan kemampuan melayani, akses fisik dan psikologis.
- f. Saleh dan Ryan (1992) menyatakan bahwa kualitas pelayanan mencakup keramah-tamahan (*conviviality*), sesuatu yang nampak (*tangibles*), penenteraman hati (*reassurance*), menghindari sarkasme (*avoidance of sarcasm*), dan empati atau pengenalan (*empathy*).
- g. Babakus dan Boller (1992) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan satu dimensi.
- h. Bouman dan Van der Wiele (1992) menyatakan bahwa kualitas pelayanan meliputi keramahan pelanggan, merupakan sesuatu yang nampak, dan kejujuran atau kepercayaan.
- i. Gagliano & Hatcote (1994) menyatakan bahwa kualitas pelayanan meliputi perhatian terhadap individu (*personal attention*), dapat dipercaya (*reliability*), merupakan sesuatu yang nampak, dan waktu yang menyenangkan (*convenience*).
- j. Dabholkar *et al* (1996) menyatakan bahwa kualitas pelayanan mencakup aspek fisik, dapat dipercaya, interaksi personal, penyelesaian masalah (*problem solving*), dan kebijakan (*policy*).

- k. Bienstock *et al* (1997) menyatakan bahwa kualitas pelayanan mencakup distribusi fisik, yang meliputi: *timelines, availability, condition*.

Kinerja kualitas pelayanan tergantung pada interaksi manusia dalam pelayanan yang dihadapi dan hasil dari kualitas pelayanan berhubungan dengan proses interaktif antara penyedia jasa dan penerima jasa. Penelitian mengenai kualitas pelayanan berhubungan dengan partisipasi dari dua pihak yang berinteraksi dalam kualitas pelayanan (pengukuran *dyadic*) atau dengan pengukuran *triadic* untuk pengukuran kualitas pelayanan segitiga. Pengukuran lain yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan adalah kualitas pelayanan percontohan yang tergantung antara kinerja kualitas pelayanan dan seperangkat pelayanan yang dihadapi. Kualitas pelayanan yang mendukung menunjukkan hubungan sebab-akibat langsung antara kinerja kualitas pelayanan dan pelayanan yang dihadapi, sedangkan kualitas pelayanan yang melingkupi menunjukkan hubungan sebab-akibat yang tidak langsung.

2. Total Quality Service

Dari kajian literatur mengenai *TQM* untuk pelayanan atau yang disebut dengan *Total Quality Service (TQS)* nampak hilang dalam kerangka kerja terintegratif yang mencakup seluruh dimensi *TQS* dengan hanya memasukkan dimensi dalam perusahaan manufaktur. Isu-isu yang ada dalam *TQM* tersebut ditransfer ke dalam keunikan organisasi atau perusahaan jasa. Subyek dari kualitas pelayanan dipersepsikan oleh pelanggan dengan berbagai pengukuran kualitas pelayanan. Beberapa dimensi dalam *TQM* mencakup komitmen dan kepemimpinan manajemen puncak, kebijakan kualitas. Pelatihan, desain produk/jasa, manajemen kualitas pemasok, manajemen proses, data dan pelaporan kualitas, hubungan karyawan, manajemen kekuatan kerja, fokus pada pelanggan, keterlibatan pelanggan, *benchmarking, statistical process control*, pemberdayaan karyawan, keterlibatan karyawan, budaya kualitas perusahaan, dan manajemen kualitas strategi (Sureshchandar *et al.*, 2001). Tumpuan kegiatan *TQM/TQS* adalah konsep perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan (*continuous improvement*), sehingga organisasi atau perusahaan selalu menyiapkan lingkungan yang kondusif dalam mewujudkannya.

Dalam usaha menjelaskan bagaimana pelanggan mempersepsikan kualitas pelanggan. Gronroos (1948) mengembangkan model kualitas pelayanan dengan tiga dimensi.

- a. Kualitas fungsional, yaitu bagaimana pelayanan dilakukan atau dibentuk dan diserahkan kepada pelanggan.
- b. Kualitas teknik, yaitu apa yang diterima oleh pelanggan.
- c. Penilaian atau imej terhadap perusahaan jasa atau pelayanan.

Sureshchadar *et al.* (2001) mengidentifikasi adanya beberapa dimensi penting dalam *TQS* dari perspektif manajemen. Kedua belas dimensi penting tersebut juga merupakan dimensi dalam *TQM* di lingkungan organisasi jasa. Dimensi tersebut adalah:

- 1) Komitmen manajemen puncak dan kepemimpinan visioner.
- 2) Manajemen sumber daya manusia.
- 3) Sistem teknik.
- 4) Sistem informasi dan sistem analisis.
- 5) *Benchmarking*.
- 6) Perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan.
- 7) Fokus pada pelanggan.
- 8) Kepuasan karyawan.
- 9) Intervensi serikat kerja.
- 10) Tanggung jawab sosial.
- 11) *Servicescapes*.
- 12) Budaya pelayanan.

Kedua belas dimensi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok besar. Kelompok pertama adalah dimensi manajemen kualitas generik yang berlaku untuk perusahaan manufaktur maupun jasa. Dimensi ini meliputi komitmen manajemen puncak dan kepemimpinan visioner, manajemen sumber daya manusia, desain dan manajemen proses atau sistem teknik, sistem informasi dan sistem analisis, *benchmarking*, perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan, fokus pada pelanggan, dan kepuasan karyawan. Kelompok kedua adalah dimensi yang jarang ditemukan dalam literatur namun merupakan elemen kunci dalam *TQM* untuk perusahaan manufaktur dan jasa. Dimensi tersebut adalah intervensi serikat buruh dan tanggung jawab sosial. Kelompok ketiga merupakan faktor-faktor unik dalam organisasi jasa, yaitu *servicescapes* dan budaya pelayanan.

a. *Komitmen Manajemen Puncak dan Kepemimpinan Visioner*

Komitmen manajemen puncak merupakan prasyarat tercapainya kesuksesan dan keefektifan implementasi *TQS*. Implementasi *TQS* memang harus dimulai dari puncak. Sementara itu, kepemimpinan visioner merupakan seni dalam kepemimpinan dan mendukung perubahan mental, strategik, dan spiritual dalam organisasi.

b. *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Sejumlah isu dalam perilaku organisasional mencakup seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pendidikan, pemberdayaan karyawan untuk keterlibatan karyawan. Bagi organisasi jasa atau pelayanan, manajemen sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan bersaing.

c. *Sistem Teknik*

Sistem teknik meliputi manajemen kualitas dan manajemen proses. Manajemen proses pelayanan meliputi prosedur, sistem, dan teknologi yang dibutuhkan untuk mempersingkat penyampaian pelayanan sehingga pelanggan mendapatkan pelayanan tanpa adanya keluhan dari pelanggan tersebut. Desain pelayanan yang reliabel akan mendorong kemampuan dalam menyusun perencanaan strategik dan memungkinkan organisasi melebihi apa yang diharapkan, dibutuhkan, dan dikehendaki oleh pelanggan. Hal inilah yang akan mendorong terciptanya kinerja bisnis yang lebih baik.

d. *Sistem Informasi dan Sistem Analisis*

Pelayanan atau jasa tidak seperti perusahaan manufaktur yang mempunyai persediaan yang digunakan bila ada kenaikan permintaan. Pada saat permintaan melonjak, ada kemungkinan perusahaan jasa tidak mampu melayani pelanggan, namun dapat dilakukan cara lain, yaitu dengan memberikan penjelasan dan informasi kepada pelanggan yang berkaitan dengan proses pelayanan tersebut.

e. *Benchmarking*

Benchmarking merupakan perbandingan standar yang berisi analisis produk atau jasa dan proses yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi yang terbaik, kemudian menggunakannya untuk melakukan analisis untuk memperbaiki produk atau jasa dan proses yang dimilikinya. Organisasi atau

perusahaan akan mampu menjadi yang terbaik bila menggunakan *benchmarking* sebagai target proses bisnis yang penting.

f. Perbaikan Terus-menerus dan Berkesinambungan

Perbaikan kualitas merupakan perjalanan yang dilakukan secara terus-menerus, bukan target. Perbaikan dan perubahan tersebut selalu dilakukan sekecil apapun perubahan dan perbaikannya.

g. Fokus pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan merupakan sasaran dalam program *TQS* karena dengan berfokus pada pelanggan, maka organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, dapat memenangkan persaingan, dan dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Dalam organisasi jasa atau pelayanan, harapan pelanggan bersifat dinamis dan kompleks. Kepuasan pelanggan merupakan konsep jangka pendek. Tanggung jawab manajemen adalah menjamin bahwa kepuasan akan mendorong untuk peningkatan komitmen jangka panjang.

h. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan konsep multidimensional yang didefinisikan sebagai suatu tingkat karyawan dalam organisasi percaya bahwa kebutuhan dan keinginan mereka secara terus-menerus dan berkesinambungan dipuaskan oleh organisasi. Organisasi tidak hanya berfokus kepada pelanggan dan kualitas pelayanannya, namun juga memperhatikan kepuasan karyawannya. Hal ini disebabkan apabila karyawan merasa puas maka mereka akan memberikan yang terbaik untuk pelanggannya.

i. Intervensi serikat kerja

Keberhasilan organisasi yang melaksanakan *TQM* adalah dengan adanya serikat karyawan. Selain itu dengan adanya *an organization-wide approach*, maka keberhasilan organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan. Hubungan antar karyawan tersebut akan berpengaruh pada penerapan *TQM*.

j. Tanggung Jawab Sosial

Organisasi harus tumbuh dan perkembangan dengan selalu mengembangkan persepsi yang positif. Organisasi atau perusahaan tidak cukup hanya mengejar keuntungan, namun juga harus mampu mewujudkan kepercayaan yang kokoh dalam tanggung jawab korporasi terhadap masyarakat. Hal ini diperlukan organisasi atau perusahaan yang ingin mencapai keunggulan.

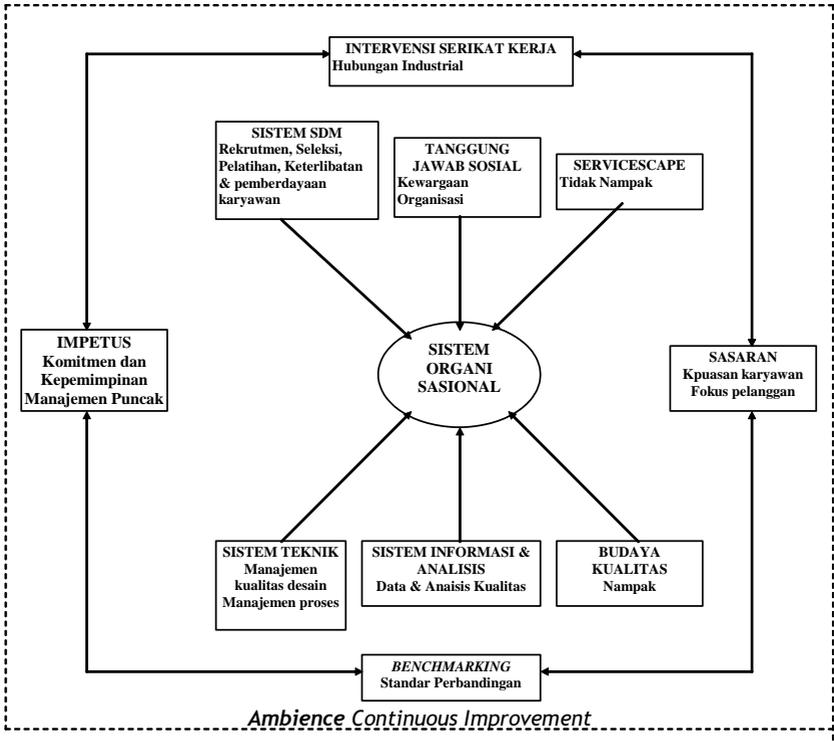
k. Servicescapes

Faktor yang nampak dalam organisasi jasa adalah lingkungan fisik dan pemberi jasa. Namun ada beberapa faktor yang tidak nampak yang juga berpengaruh kuat baik bagi karyawan maupun pelanggan baik secara fisiologis, psikologis, emosional, sosiologi, dan kognitif yang semuanya itu membuat organisasi jasa menjadi lebih *intangible*.

l. Budaya Pelayanan

Dalam organisasi atau perusahaan jasa, batasan antara pelanggan dengan karyawan. Karyawan adalah pelanggan bagi karyawan lainnya. Oleh karena itu, pelayanan harus dibudayakan bagi seluruh personil dalam organisasi.

Kedua belas dimensi penting dalam *TQS* ini merupakan kerangka kerja yang terintegrasi yang dapat digambarkan seperti pada Gambar 4.1 berikut ini.



Sumber : Sureshchandar *et al.*, 2001

Gambar 4.1.
Kerangka Kerja Terintegrasi bagi TQS

Dari Gambar 4.1 tersebut nampak kerangka kerja holistik bagi TQS dari perspektif manajemen yang menunjukkan berbagai dimensi kualitas pelayanan. Kerangka kerja holistik bagi TQS dari perspektif manajemen yang menunjukkan berbagai dimensi kualitas pelayanan. Masing-masing dimensi akan berbeda dalam penerapannya pada perusahaan manufaktur atau perusahaan jasa. Perbedaan penerapan tersebut untuk perusahaan manufaktur dan jasa dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1.
Perbedaan Masing-masing Dimensi Kualitas dalam Perusahaan Manufaktur dan Perusahaan Jasa

Dimensi	Perusahaan Manufaktur	Perusahaan Jasa
Pendorong	Komitmen dan Kepemimpinan Visioner dari Manajemen Puncak	Komitmen dan Kepemimpinan Visioner dari Manajemen Puncak
Sistem Organisasi SDM Rekrutmen dan Seleksi	Keahlian berorientasi tugas, kerja tim, keahlian teknik, & nilai-nilai kualitas	Keahlian interpersonal, kerja tim, nilai-nilai kualitas
Pelatihan dan Pendidikan	<i>Hard topics</i> , yaitu akuntansi, perancangan, statistik, dsb	<i>Soft topics</i> , yaitu keahlian berkomunikasi, hubungan interpersonal, kerja tim, perilaku karyawan, dan pelayanan pelanggan
Pemberdayaan Karyawan	Dukungan infrastruktur sebagai sumber yang dibutuhkan dan bantuan teknik, peningkatan otonomi dan tanggung jawab yang menekankan pada <i>shop-floor workers</i>	Penyediaan kekuasaan, informasi, penghargaan, pengetahuan, perlindungan karyawan selama pemberian pelayanan pelanggan, menekankan pada hubungan personal
Keterlibatan karyawan	Gugus kendali mutu, team perbaikan kualitas, <i>brainstorming</i> , dst	Gugus kendali mutu, team perbaikan kualitas, <i>brainstorming</i> , dst yang menekankan pada keterlibatan karyawan dalam organisasi jasa
Sistem Teknik Manajemen kualitas pelayanan	<i>QFD</i> , <i>house of quality</i> , desain Taguchi, poka-yoke, pencegahan kesalahan, dst	Mencegah kesalahan, gap analysis, <i>critical incident technique</i>
Manajemen Proses	Pengendalian kualitas statistik, pengendalian proses statistik, <i>JIT</i> , <i>six sigma quality</i> , dst	Sistematisasi, standarisasi, penyederhanaan, komputerisasi, jaringan kerja, dst
Sistem Informasi	Data yang berhubungan dengan biaya, akuntansi keuangan, penjualan, pemasaran, pembelian, dst	Data yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, dan kepuasan karyawan
Budaya	Pentingnya budaya dalam perusahaan manufaktur melebihi teknologi	Penyampaian pelayanan yang tidak terbatas, <i>critical incident</i> , <i>freecoverly</i>
Tangible	Tidak dapat diterapkan	Kondisi seperti suhu, ventilasi, kegaduhan, simbol, iklan, layout, dst.

Dimensi	Perusahaan Manufaktur	Perusahaan Jasa
Tanggung jawab Sosial	Manajemen lingkungan, ISO 14000, dst	Kewargaan organisasi dengan melakukan perbuatan yang etis
Hubungan Industrial	Peran yang dimainkan oleh serikat kerja yang berpengaruh pada sistem organisasi SDM	Peran yang dimainkan oleh serikat kerja yang berpengaruh pada sistem organisasi SDM dengan berfokus pada pelanggan
Benchmarking	Karakteristik produk, proses, biaya, strategi, dst.	Ciri berperilaku, seperti kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan, produk dan jasa yang disampaikan
Sasaran Fokus pada Pelanggan	Kepuasan pada pelanggan dan karyawan merupakan inti TQM, fokus pada kualitas produk, pengurangan cacat, kesesuaian dengan spesifikasi, kelayakan, waktu, dll	Kesenangan dan loyalitas pelanggan, keinginan membeli
Kepuasan Karyawan		Kepuasan dan komitmen pelanggan, pengenalan kontribusi dan pencapaian kualitas, perilaku yang lebih baik, nilai dan etika kerja, dst.
Ambience	<i>Continuous Improvement</i>	<i>Continuous Improvement</i>

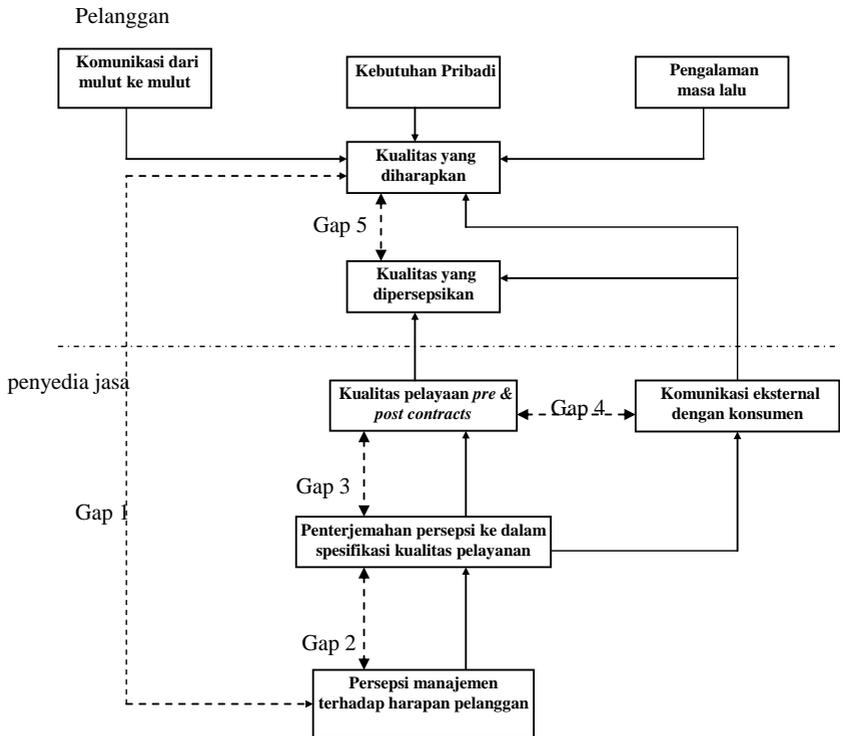
Sumber: Sureshchandar *et al.*, 2001

3. Konsep Kualitas Pelayanan (*Servqual*)

Pelayanan memainkan peran penting dalam organisasi, baik organisasi atau perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur. Chase dan Tansik (1983) membagi tiga jenis pelayanan berdasarkan kontak pelanggan, yaitu jasa murni, jasa campuran, dan jasa semi manufaktur. Organisasi jasa murni merupakan organisasi di mana pelanggan harus ada untuk menghasilkan pelayanan, misal *fast food restaurant*, *home care*, dan sebagainya. Organisasi jasa campuran merupakan organisasi yang ada pertemuan tatap muka dan kontak di baris belakang dengan pelanggan, misal perusahaan penerbangan komersial. Sedangkan organisasi jasa semi manufaktur merupakan organisasi yang tidak ada tatap muka dengan pelanggan, misalnya kartu kredit, perusahaan telepon. Berdasarkan pada karakteristik pelayanan yang tidak nampak, heterogen, dan tidak dapat dipisahkan antara proses produksi dan pelayanan, maka pelanggan tidak dapat mengevaluasi pelayanan hanya pada

hasil pelayanan, namun harus melihat proses penyampaian pelayanan atau jasa. Selain itu, kriteria untuk mengevaluasi kualitas pelayanan didasarkan pada perbandingan antara harapan pelanggan dan kinerja pelayanan yang sesungguhnya, sehingga kualitas pelayanan yang dipersepsikan didasarkan pada pertimbangan pelanggan seputar superioritas atau kehebatan pelayanan secara keseluruhan. Kualitas pelayanan yang dipersepsikan berbeda dari kualitas barang yang sesungguhnya, karena menggunakan tingkat abstraksi yang lebih besar daripada atribut produk yang khusus dan adanya pertimbangan atau pendapat yang dibuat oleh pelanggan (Chen *et al.*, 1994).

Parasuraman *et al.* (1985) merupakan penemu kualitas pelayanan dan penentu kualitas pelayanan tersebut yang dikenal dengan istilah *service quality (SERVQUAL)*. Instrumen dalam *servqual* dapat diterapkan pada berbagai organisasi dari retail, pelayanan klinik gigi, hotel, biro perjalanan, servis mobil, sekolah, pariwisata, pendidikan tinggi, hubungan perdagangan, perusahaan akuntansi, rumah sakit, bank, penerbangan, bank, pemerintahan, dan sebagainya. Kelima dimensi dalam kualitas pelayanan tersebut yang akhirnya disebut dengan "the gap model". *The gaps model* dan instrumen *SERVQUAL* ini paling banyak digunakan dalam membahas kualitas pelayanan, walaupun mempunyai risiko. Satu permasalahan yang nampak adalah tidak adanya pelanggan yang mempunyai *low quality expectations*. Misalnya, apabila pelanggan mengharapkan kualitas yang buruk dan mendapatkan pelayanan yang sedikit lebih baik dari yang diharapkan dari organisasi jasa, jasa atau pelayanan tersebut tidak dapat secara logis dikarakteristikan sebagai kualitas pelayanan. Selain itu, pendekatan kepuasan untuk mengukur kualitas menjadi sulit manakala pelayanan tinggi dalam karakteristik kepercayaan yang dievaluasi. Model kualitas pelayanan tersebut dapat digambarkan seperti Gambar 4.2.



Sumber : Parasuraman et al., 1985

Gambar 4.2.
Model Kualitas Pelayanan

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa terdapat lima *gap* yang dapat dijumpai dalam model kualitas pelayanan. *Gap* pertama adalah ketidaktahuan terhadap apa yang diinginkan pelanggan yang disebabkan adanya perbedaan mengenai apa yang diharapkan oleh pelanggan dan apa yang dipersepsikan oleh manajer. Hal ini disebabkan kurangnya orientasi dalam penelitian pemasaran. *Gap* kedua adalah kesalahan dalam standar kualitas pelayanan, yaitu perbedaan antara apa yang dipikirkan manajer mengenai harapan pelanggan dan spesifikasi yang sesungguhnya yang disusun untuk menyampaikan pelayanan kepada pelanggan. *Gap* ketiga adalah perbedaan kinerja pelayanan, yaitu perbedaan antara spesifikasi pelayanan dengan pelayanan yang sesungguhnya diberikan. *Gap* keempat adalah perbedaan mengenai apa

yang telah dijanjikan oleh pemberi jasa kepada penerima jasa dengan apa yang sesungguhnya disampaikan kepada penerima jasa atau pelanggan. *Gap* kelima adalah perbedaan antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterima oleh pelanggan. *Gap* kelima ini dipengaruhi oleh *gap* pertama hingga keempat. Gambar 4.2 tersebut menunjukkan bahwa persepsi pelanggan banyak dipengaruhi oleh berbagai hal, seperti komunikasi dari mulut ke mulut, keinginan pribadi, dan pengalaman masa lalu, serta komunikasi dari pihak organisasi jasa atau pemberi jasa.

Selanjutnya, kualitas pelayanan mengidentifikasi berbagai *gap* antara harapan pelanggan dengan persepsi pelayanan yang tersedia baginya. Ada empat *gap* internal yang terjadi yang dapat memberikan kontribusi pada persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diterimanya. *Gap* internal yang pertama adalah *gap* yang terjadi karena perusahaan tidak tahu apa yang diharapkan pelanggan. *Gap* yang kedua terjadi karena karyawan salah dalam menentukan standar kualitas pelayanan. *Gap* ketiga terjadi karena tidak adanya kesejajaran antara spesifikasi kualitas pelayanan dan penyampaian pelayanan yang sesungguhnya. *Gap* keempat terjadi karena ketidaksesuaian antara penyampaian pelayanan yang sesungguhnya dan apa yang dijanjikan pada pelanggan. Kombinasi keempat *gap* tersebut akan menimbulkan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan perusahaan. Dalam lingkungan yang sangat kompleks, perusahaan jasa juga sulit menentukan harga yang obyektif. Untuk itulah diperlukan penetapan harga berdasarkan persepsi pelanggan. Berdasarkan penelitian Chen *et al* (1994) terdapat hubungan antara kualitas pelayanan yang merupakan persepsi pelanggan dengan penetapan harga berdasarkan persepsi pelanggan. Strategi perbaikan kualitas merupakan fungsi dari *gap* antara kepuasan pelanggan dan pengalaman aktualnya (Beach & Burns, 1995). Selain itu, perusahaan jasa juga harus melihat *gap* antara penyampaian pelayanan dengan penyampaian pelayanan yang dilakukan pesaing. Persimpangan antara kedua hal tersebut yaitu kepuasan dan persaingan memungkinkan identifikasi pelayanan yang membutuhkan perhatian sebagai dasar perencanaan perubahan. Contoh kasus dan pembahasan secara lengkap telah ditulis oleh penulis yang sama dalam Buku Materi Pokok Manajemen Kualitas yang diterbitkan di Universitas Terbuka, Januari 2008.

Instrumen Servqual

Petunjuk: Survei ini mengenai pendapat Anda terhadap pelayanan_____.

Tunjukkan apakah Anda berpikir bahwa perusahaan menawarkan pelayanan _____ harus menunjukkan ciri dan karakteristik yang dijelaskan tiap kalimat di bawah ini. Jika Anda setuju dengan pernyataan di bawah ini, berilah angka 5, dan bila tidak setuju berilah angka 1. Jika Anda merasa tidak kuat di kedua hal tersebut berilah angka 3. Tidak ada jawaban yang salah.

Harapan

1. Pelayanan harus menggunakan peralatan mutakhir
2. Fasilitas fisik pelayanan harus menarik
3. Karyawan harus rapi.
4. Fasilitas fisik pelayanan harus sesuai dengan pelayanan yang disediakan
5. Pelayanan harus tepat waktu
6. Bila saya mempunyai masalah, perusahaan harus simpati dan dapat dipercaya
7. Perusahaan layanan harus dapat diandalkan/ dipercaya
8. Perusahaan harus memberikan pelayanan sesuai waktu yang dijanjikan
9. Perusahaan harus menjaga kerahasiaan laporan secara akurat
10. Perusahaan tidak dapat diharapkan untuk menyampaikan secara tepat kepada pelanggan kapan pelayanan akan diberikan (-)
11. Tidak realistis bagi pelanggan bila mengharapkan pelayanan dari perusahaan (-)
12. Karyawan tidak selalu harus ingin membantu pelanggan (-)
13. Tidak masalah bila perusahaan terlalu sibuk menanggapi permintaan pelanggan (-)
14. Pelanggan harus mampu mempercayai karyawan perusahaan tersebut
15. Pelanggan harus merasa aman dalam transaksi dan mengerjakan tugasnya dengan baik
16. Karyawan harus sopan
17. Karyawan harus mendapat dukungan perusahaan dengan mengerjakan tugasnya dengan baik
18. Perusahaan tidak harus diharapkan memberikan perhatian pada pelanggan (-)
19. Karyawan perusahaan tidak dapat diharapkan memberikan perhatian personal pada pelanggan (-)
20. Tidak realistis bila mengharapkan karyawan mengetahui yang dibutuhkan pelanggan (-)
21. Tidak realistis bila mengharapkan perusahaan mempunyai kepeminatan dari hati yang terbaik pada pelanggan (-)
22. Mereka tidak diharapkan memiliki jam operasional atau jam kerja yang nyaman bagi semua pelanggannya (-)

Petunjuk:

Berikut ini adalah kalimat penilaian persepsi Anda terhadap pelayanan PT XYZ. Berilah angka 5 bila Anda sangat setuju dengan pernyataan tersebut dan angka 1 bila Anda tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Bila tingkat kesetujuan Anda sedang, berilah angka 3.

Penilaian

1. PT XYZ telah menggunakan peralatan mutakhir
2. Fasilitas fisik PT XYZ menarik
3. Karyawan PT XYZ rapi
4. Fasilitas fisik PT XYZ telah sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan
5. Bila PT XYZ menjanjikan akan melakukan sesuatu pada waktu tertentu pasti dilakukan
6. Bila saya mempunyai masalah, PT XYZ bersimpati dan menjamion penyelesaiannya
7. PT XYZ dapat diandalkan
8. PT XYZ menyediakan layanan yang sesuai dengan waktu yang dijanjikan
9. PT XYZ menjaga kerahasiaan laporan secara akurat
10. PT XYZ tidak menyampaikan secara tepat kapan pelayanan dilakukan (-)
11. Saya tidak dapat menerima pelayanan yang tepat dari karyawan PT XYZ (-)
12. Karyawan PT XYZ tidak ingin selalu membantu pelanggan (-)
13. Karyawan PT XYZ terlalu sibuk merespon permintaan pelanggan dengan cepat (-)
14. Saya dapat mempercayai karyawan PT XYZ
15. Saya merasa aman dalam bertransaksi dengan karyawan PT XYZ
16. Karyawan PT XYZ sopan
17. Karyawan mendapat dukungan yang cukup dari PT XYZ untuk bekerja dengan baik
18. PT XYZ tidak memberikan perhatian secara personal pada pelanggan (-)
19. Karyawan PT XYZ tidak memberikan perhatian secara individu pada pelanggan (-)
20. Karyawan PT XYZ tidak tahu kebutuhan saya (-)
21. PT XYZ tidak memiliki kepeminatan dari hati (-)
22. PT XYZ tidak memiliki jam beroperasi atau jam kerja yang nyaman bagi semua pelanggannya (-)

Sumber: Fitzsimmons & Fritzsimmmons, 2009

Berdasarkan studi kualitas pelayanan dan teori manajemen pelayanan, maka ada beberapa prinsip yang digunakan dalam kualitas pelayanan (Edvardsson *et al.*, 1997). Pertama, kualitas pelayanan internal merupakan prasyarat bagi kualitas pelayanan eksternal. Kedua, kepuasan dan motivasi karyawan merupakan penentu kualitas kunci dalam perusahaan jasa. Ketiga, pelanggan terlibat dalam proses produksi jasa sebagai ko-produser yang berarti pelanggan secara langsung menjadi bagian dari lingkungan kerja psikososial penyedia jasa. Keempat, desain pelayanan memainkan peran inti dalam mencapai kualitas. Elemen modern dalam pemikiran kualitas adalah pencegahan, kesalahan nol (*zero defect*), dan kualitas sejak perancangan. Kualitas yang sesuai dengan desain berarti kualitas harus dibangun sejak tahap desain dan pengembangan. Variabel lingkungan kerja psikososial tidak cukup dapat dipahami dan meliputi desain proses pelayanan dan sistem pelayanan. Karyawan merupakan sumber daya kunci dalam sistem

pelayanan. Pengetahuan dan pengalaman yang baik bagi karyawan tidak akan menjamin tercapainya kinerja yang baik bila tidak ada motivasi dan antusiasme. Motivasi didorong oleh pekerjaan, hubungan yang baik dengan rekan kerja, supervisor, dan pelanggan. Jika perusahaan berhasil merumuskan pekerjaan yang atraktif dan lingkungan kerja yang mendukung, maka absen dan keinginan keluar karyawan baik.

Dalam perusahaan jasa dikenal konsep *the servitization*, yaitu karyawan merupakan penyedia jasa bagi karyawan lain dan pelanggan (Varey, 1995). Filosofi bisnis yang berpusat pada pelayanan selalu diharapkan pemenuhannya dan keunggulan bersaing diharapkan dapat dicapai melalui mobilisasi pengetahuan (*know-how*) karyawan secara individu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan melalui proses (yaitu kegiatan pelayanan) yang tidak dengan mudah dapat ditiru. Kualitas merupakan senjata dalam pemasaran. Pemasaran internal merupakan pendekatan manajemen jasa atau pelayanan yang memerlukan aplikasi konsep pemasaran tradisional dan gabungan bauran pemasaran dalam pemasaran internal. Karyawan diperlakukan sebagai pelanggan organisasi yang dapat memperbaiki keefektifan organisasi dengan memperbaiki hubungan pemasaran internal. Pemasaran internal juga merupakan pendekatan manajemen yang memungkinkan dan memotivasi semua karyawan organisasi untuk menguji peran dan mengadopsi kesadaran pelanggan dan orientasi pelayanan, baik penyedia jasa atau pelayanan baris depan maupun karyawan pendukung di baris belakang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal.

Pemasar menggunakan proses pemasaran untuk mengkomunikasikan kebutuhan dan persyaratan pelanggan dan dampaknya bagi organisasi dalam pengambilan keputusan dan tindakan, serta memotivasi tindakan korektif dan perbaikan metode ketika tanggung jawab desain, produksi, dan penyampaian kebutuhan pelanggan tidak terpenuhi. Pelanggan menjadi manajer bagi penawaran jasa dan merupakan bentuk manajemen partisipatif. Pemasaran internal dipandang sebagai filosofi manajemen sebagai motivator dan pendukung. Barnes membedakan pelayanan pelanggan dan pemasaran pelayanan, mempertimbangkan pemasaran internal sebagai proses yang menjamin bahwa para staf mempunyai komitmen untuk mencapai sasaran yaitu memberikan yang terbaik bagi pelanggan.

Kualitas pelayanan internal penting dalam mencapai kualitas pelayanan eksternal. Heskett menunjukkan model rantai keuntungan pelayanan sebagai variabel strategik yang menunjukkan hubungan antara kualitas pelayanan

internal, kepuasan pelanggan, produktivitas rantai pelayanan tersebut, kepuasan pelanggan eksternal, dan kinerja organisasional. Jika karyawan organisasi dipandang dan diperlakukan sebagai pelanggan internal, pelayanan yang baik akan mendorong pelanggan eksternal melalui perilaku pemasaran yang efektif dengan orientasi pada pelanggan. Kemampuan dan keinginan untuk memberikan pelayanan yang terbaik harus ditarik, dikembangkan, dimotivasi, dan dipertahankan dengan membuat karyawan merasa nyaman dan dipandang penting. Iklim pelayanan pelanggan yang sesuai penting untuk mewujudkan pengalaman pelayanan yang baik bagi karyawan yang akan mengerjakan berbagai hal dengan baik dan mengerjakan banyak hal yang baik untuk menciptakan pengalaman pelayanan yang berkualitas bagi pelanggan. Pemasaran internal bertujuan mengidentifikasi dan memuaskan kebutuhan individu dan penyedia jasa atau pelayanan. Pemasaran internal merupakan proses menjual konsep pelayanan pelanggan bagi karyawan.

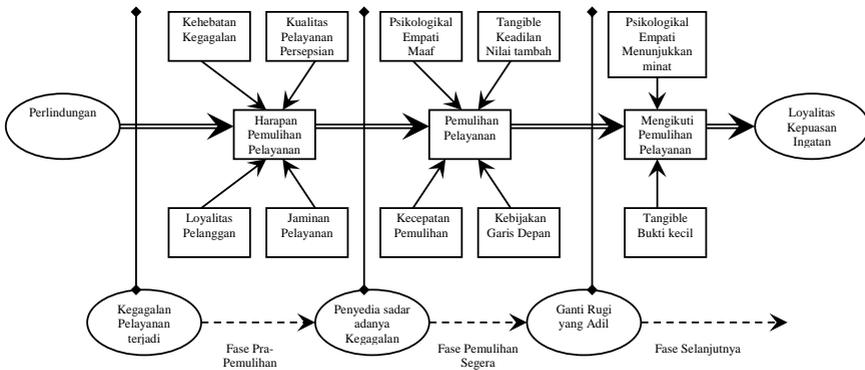
Dalam konsep *customer-driven quality*, kepuasan pelanggan internal adalah sasaran dasar semua program *TQM*. Manajemen kualitas internal harus dikendalikan oleh pelanggan secara internal dan merupakan kepuasan pelanggan internal merupakan kunci untuk perencanaan pelayanan internal yang ditawarkan. Sesuai ide yang disampaikan Hesket *et al.* (1994), kepuasan pelanggan internal dengan kinerja pemasok internal dapat meningkatkan kualitas. Manajemen kualitas yang berorientasi pelanggan meliputi pemenuhan harapan pelanggan, manajemen yang berhubungan dengan pelanggan, komitmen terhadap pelanggan, penentu kepuasan pelanggan, hasil kepuasan pelanggan, dan perbandingan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan tersebut dengan kepuasan terhadap pelayanan perusahaan pesaing.

Pelayanan internal didefinisikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh unit-unit organisasional yang berbeda atau orang yang bekerja dalam departemen tersebut ke unit-unit atau karyawan lain dalam organisasi tersebut. Berkaitan dengan pengintegrasian pelayanan dalam proses organisasional, terdapat dua konsep yang berbeda, yaitu hubungan aliran kerja dan hubungan pelayanan (Stauss, 1995). Hubungan aliran kerja melibatkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh orang yang berbeda-beda dalam aliran yang tetap. Sementara itu, hubungan pelayanan dikarakteristikan sebagai berbagai cara memberi kelompok lain dalam organisasi dan bukan pada tahap selanjutnya. Hubungan aliran kerja merupakan interaksi antardepartemen yang dihubungkan dengan aliran kerja,

misalnya transfer informasi dalam proses administrasi. Kesulitan dalam hubungan tersebut terjadi dari kenyataan bahwa setiap departemen mempunyai sasaran, prioritas, dan prosedur, serta adanya kurang pemahaman, pengintegrasian, hubungan, dan informasi timbal-balik. Konsep pelanggan internal dapat diterapkan dalam kualitas pelayanan, yaitu proses selanjutnya adalah pelanggan kita. Pelayanan aliran kerja merupakan pelayanan internal yang terintegrasi ke dalam rantai proses. Orientasi pelanggan internal merupakan strategi inti yang dapat membantu mengcajarkan ide mengadakan *outsourcing* dan memperbaiki posisi dalam organisasi. Orientasi pelanggan internal dan manajemen kualitas internal yang berorientasi pelanggan menggunakan asumsi bahwa orientasi pelanggan internal mendukung orientasi pelanggan eksternal.

4. Pemulihan Pelayanan

Perilaku ketidakpuasan pelanggan menyatakan bahwa resolusi yang cepat untuk kegagalan pelayanan adalah cara penting untuk menciptakan pelanggan yang loyal. Kegagalan pelayanan dapat diarahkan ke dalam pelayanan yang menyenangkan dengan cara memberdayakan karyawan baris depan menggunakan kebijakan untuk membuat sesuatu dengan baik. Kegagalan pelayanan pada umumnya disebabkan oleh ketidaksopanan karyawan yang menyediakan pelayanan, kerusakan peralatan atau fasilitas pendukung, kegagalan sistem, penundaan pelayanan, ataupun keterlambatan pemberian pelayanan (Haksever *et al.*,2000). Bagaimana organisasi jasa menanggapi kegagalan tersebut merupakan langkah penting yang harus dilakukan dalam mengambil keputusan. Hal ini disebabkan kegagalan pemberian pelayanan tersebut dapat mengakibatkan kerepotan atau kesulitan pelanggan. Kegagalan tersebut dapat terjadi pada waktu pemberian pelayanan, yang kadang diketahui oleh manajer dan penyedia jasa, namun kadang tidak diketahui atau tidak tercatat. Dalam menanggapi kegagalan pelayanan tersebut, ada kalanya pelanggan langsung menyampaikan keluhannya, namun ada pula yang menunda atau bahkan tidak melaporkannya sama sekali ke pihak manajemen. Bila kegagalan pelayanan dapat segera ditemukan, pemulihan pelayanan dapat segera dilakukan sehingga kepuasan pelanggan tetap dapat dicapai. Pemulihan pelayanan tersebut bertujuan mempertahankan loyalitas dan kesetiaan pelanggan terhadap pelayanan yang ditawarkan perusahaan jasa. Kerangka kerja pemulihan pelayanan digambarkan seperti Gambar 4.3.



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 4.3.
Kerangka Kerja Pemulihan Pelayanan

Gambar 4.3 diambil dari kasus pelayanan kesehatan. Pada fase pra-pemulihan, harapan yang dipengaruhi oleh pengalaman pelayanan adalah tinggi. Pada fase pemulihan segera, perlu inisiatif dari staf penyedia jasa untuk menjamin pelayanan yang menyenangkan. Pengalaman kemampuan memberikan pemulihan kegagalan pelayanan berpengaruh kuat. Pada fase selanjutnya, pelanggan telah mampu membaca kemampuan perusahaan dalam memberikan pemulihan pelayanan, sehingga mempengaruhi langkah selanjutnya, yaitu mengulang mendapatkan pelayanan di tempat yang sama, atau pindah ke penyedia jasa lain. Menurut Fritzsimmmons dan Fritzsimmmons (2008), ada beberapa pendekatan dalam pemulihan pelayanan, yaitu:

- Pendekatan kasus demi kasus digunakan untuk menangani keluhan pelanggan secara individu. Pendekatan ini mahal bila diterapkan, tetapi dapat menjadi serampangan karena dianggap tidak adil.
- Pendekatan tanggapan sistematis menggunakan protokol untuk menangani keluhan pelanggan. Pendekatan ini lebih dapat dipercaya daripada pendekatan kasus demi kasus karena direncanakan berdasarkan identifikasi kegagalan dan penentuan kriteria pemulihan yang tepat.
- Pendekatan intervensi awal yang merupakan komponen lain dari pendekatan tanggapan sistematis yang mencoba mengintervensi dan menyesuaikan permasalahan proses pelayanan sebelum mempengaruhi pelanggan.

- d. Pendekatan alternatif yang berperan besar dalam kegagalan untuk memenangkan persaingan pelanggan dengan menyediakan pemulihan pelayanan pengganti. Pendekatan ini sulit dilakukan karena informasi mengenai kegagalan pelayanan pesaing sulit didapat karena dirahasiakan.

Pemulihan pelayanan tersebut tidak terjadi secara otomatis, namun disiapkan organisasi secara perlahan dan teliti. Menurut Hart *et al.* (1990), beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyiapkan pemulihan pelayanan adalah:

- 1) Mengukur biaya

Kegagalan pelayanan mengandung konsekuensi biaya yang harus dikeluarkan, baik oleh pelanggan maupun organisasi. Biaya yang ditanggung pelanggan mencakup waktu dan uang yang dikeluarkannya untuk mendapatkan pelayanan dan kesedihan yang dirasakan pelanggan karena kegagalan tersebut. Organisasi harus menanggung biaya apabila harus mengulangi lagi pelayanan yang sama kepada pelanggan yang sama. Dalam kasus yang ekstrim, organisasi harus menanggung biaya hukum karena pelanggan menuntut ke pengadilan. Hal inilah yang sering kali tidak dipertimbangkan pihak manajemen penyedia jasa atau pelayanan.

- 2) Diam dan mendengarkan keluhan

Pelanggan sering kali tidak melakukan apapun ketika menerima pelayanan yang tidak memuaskan. Jika pelanggan tidak menyampaikan keluhannya, perusahaan tidak mengetahui apapun yang diinginkan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan lebih baik mengadakan survei terhadap kepuasan pelanggan, baik dengan wawancara, *focus group discussion*, atau kuesioner.

- 3) Mengantisipasi kebutuhan pemulihan

Manajer yang mengetahui pelayanan dan sistem penyampaian pelayanan akan dapat melakukan antisipasi di mana kegagalan dapat terjadi dan dapat membuat rencana untuk mengadakan pemulihan atas kegagalan tersebut.

- 4) Cepat bertindak

Organisasi jasa yang cepat bertindak ketika terjadi kegagalan dalam penyampaian pelayanan akan menimbulkan impresi yang baik di mata pelanggan, sehingga pelanggan cepat melupakan kegagalan tersebut.

Perusahaan yang lamban dalam melakukan tindakan pemulihan kegagalan tersebut akan membuat pelanggan ingat akan peristiwa tersebut dan tidak akan loyal pada perusahaan pemberi pelayanan tersebut.

- 5) Memberikan pelatihan pada karyawan
Pemberdayaan dan pelatihan bagi karyawan diperlukan untuk mengenali proses penyampaian pelayanan dan kegagalan yang mungkin dapat terjadi. Hal ini diperlukan oleh perusahaan untuk menangani keluhan pelanggan dengan benar dan cepat. Pelatihan tersebut mencakup pengembangan komunikasi yang baik, berpikir kreatif, pengambilan keputusan secara cepat, dan mengembangkan kesadaran terhadap kepentingan pelanggan. Karyawan harus mempunyai otoritas dalam bertindak cepat menangani keluhan tersebut. Metode pelatihan karyawan yang paling efektif adalah membuat simulasi terhadap situasi tersebut dan memainkan peran.
- 6) Memberdayakan karyawan baris depan
Tindakan yang cepat dan menentukan untuk memperbaiki pelayanan tidak mungkin dilakukan tanpa pemberdayaan karyawan, terutama karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Tanpa karyawan baris depan yang terlatih dan termotivasi dengan baik, kegagalan pelayanan tidak dapat ditangani dengan baik, sehingga pelanggan akan berpindah ke perusahaan jasa lain.
- 8) Pengulangan tertutup

Pemulihan dan penanganan keluhan pelanggan harus dilakukan secara tertutup. Bila kondisi yang ada menyebabkan permasalahan tidak dapat diperbaiki, pelanggan harus diberi penjelasan. Jika keluhan menyebabkan perubahan pelayanan atau sistem pelayanan, pelanggan juga harus diberitahu. Cara lain yang efektif dalam menangani keluhan tersebut adalah meminta saran pada pelanggan sekaligus menjelaskan dampak yang timbul bila saran pelanggan dilaksanakan.

Cara yang efektif untuk memperbaiki kualitas imej organisasi pelayanan dari pandangan pelanggan dan memperbaiki kualitas pelayanan adalah menawarkan jaminan pelayanan khususnya pada sesuatu yang sulit diduga. Banyak jaminan pelayanan yang memberikan konsekuensi finansial bagi organisasi. Jika organisasi tidak dapat memberikan atau menyampaikan apa yang dijanjikan, organisasi akan kehilangan uangnya tersebut. Namun,

apabila organisasi dapat mengerjakan apa yang dijanjikannya dengan baik, jaminan pelayanan akan membantu organisasi memfokuskan pada penyampaian kualitas pelayanan yang baik. Menurut Hart (1988), alasan jaminan pelayanan adalah: (1) menguatkan perusahaan agar berfokus pada pelanggan; (2) menyusun standar yang jelas; (3) menyusun umpan balik; (4) memahami mengapa terjadi kegagalan pelayanan; dan (5) membangun pemasaran yang kuat. Jaminan pelayanan ini terutama ditujukan dalam kaitannya dengan pelanggan. Pelayanan yang bersifat tidak nampak sulit dievaluasi sebelum dialami atau disampaikan. Oleh karena itu, pelanggan merasa dirugikan oleh pihak organisasi penyedia pelayanan. Jaminan pelayanan memainkan peran sebagai ekualiser dan membantu organisasi menunjukkan keadilannya.



LATIHAN _____

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Petunjuk Jawaban Latihan



RANGKUMAN

1. Kualitas merupakan target yang sulit dipahami dalam banyak pelayanan, kadang-kadang merupakan pekerjaan yang bersifat ajaib. Pengukuran kualitas pelayanan dengan skala kontinu (variabel) bukan merupakan teknik yang umum. Biasanya kualitas pelayanan dipandang lebih pada skala atribut yang menilai kualitas pelayanan baik atau buruk. Masalah yang ada dengan pendekatan tersebut adalah pengelolaan penyediaan jasa tidak tahu kebaikan atau keburukan pelayanan, sehingga tidak dapat melakukan pengkajian secara mendalam. Kualitas pelayanan mencakup beberapa dimensi, yaitu: *performance*, *feature*, *reliability*, *conformance*, *durability*, *serviceability*, *aesthetics*, dan *perceived quality*.
2. *Total quality service (TQS)* merupakan manajemen kualitas secara menyeluruh (*TQM*) yang diterapkan untuk industri jasa yang merupakan kerangka kerja terintegrasi yang meliputi semua dimensi yang penting (Gambar 4.1).
3. Kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Parasuraman bersama rekan-rekannya merupakan penghitungan gap antara kualitas yang diharapkan dan kualitas yang dirasakan pelanggan.
4. Kualitas pelayanan juga meliputi pemilihan pelayanan dengan berbagai pendekatan dan berbagai penyiapan yang semuanya itu bertujuan untuk mempertahankan imej pelanggan terhadap kualitas pelayanan perusahaan.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Kualitas pelayanan menghubungkan berbagai aspek, yaitu
 - A. pemasaran dan operasi
 - B. memperhatikan keterlibatan orang, pelanggan internal dan pelanggan eksternal
 - C. memenuhi berbagai persyaratan dalam penyampaian jasa
 - D. ketiga jawaban a,b,c benar
 - E. semua jawaban tersebut salah
- 2) Beberapa dimensi kualitas pelayanan antara lain
 - A. *performance*, *feature*, *reliability*
 - B. *conformance*, *durability*, *serviceability*

- C. *communication, security, credibility*
 - D. *aesthetics, dan perceived quality*
 - E. *homogeneity, inseparability, durability*
- 3) Gronroos (1948) mengembangkan model kualitas pelayanan dengan tiga dimensi, yaitu
- A. kualitas fungsional, kualitas teknik, dan penilaian
 - B. kualitas teknik, kualitas finansial, kualitas sumber daya manusia
 - C. imej, kualitas yang nampak
 - D. kualitas fungsional, konsistensi
 - E. semua jawaban di atas salah
- 4) Sureshchadar et al. (2001) mengidentifikasi adanya beberapa dimensi penting dalam TQS dari perspektif manajemen, antara lain
- A. kondisi fisik, berpusat pada pemasaran
 - B. sistem teknik, *benchmarking*, fokus pada pelanggan
 - C. fokus pada karyawan, keuangan, investasi
 - D. sistem informasi dan sistem pembayaran
 - E. sistem pengelolaan, manajemen sumber daya manusia
- 5) Yang menjadi fokus perhatian *servqual* adalah
- A. gap
 - B. kesamaan
 - C. keseragaman
 - D. konsistensi
 - E. aman
- 6) Berdasarkan studi kualitas pelayanan dan teori manajemen pelayanan, maka ada beberapa prinsip yang digunakan dalam kualitas pelayanan, *kecuali*
- A. kualitas pelayanan internal merupakan prasyarat bagi kualitas pelayanan eksternal
 - B. kepuasan dan motivasi karyawan merupakan penentu kualitas kunci dalam perusahaan jasa
 - C. desain pelayanan memainkan peran inti dalam mencapai kualitas
 - D. pelanggan tidak terlibat dalam proses produksi jasa
 - E. pelanggan secara langsung menjadi bagian dari lingkungan kerja psikososial penyedia jasa

- 7) Dalam kualitas pelayanan terdapat pengertian pelanggan, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Hubungan keduanya adalah
- kualitas pelayanan internal penting dalam mencapai kualitas pelayanan eksternal
 - ada hubungan antara kualitas pelayanan internal, kepuasan pelanggan, produktivitas rantai pelayanan tersebut, kepuasan pelanggan eksternal, dan kinerja organisasional
 - orientasi pelanggan internal mendukung orientasi pelanggan eksternal
 - jawaban A-C salah semua
 - jawaban A-C benar semua
- 8) Ada beberapa pendekatan dalam pemulihan pelayanan, yaitu
- Pendekatan kasus demi kasus yang berperan besar dalam kegagalan untuk memenangkan persaingan pelanggan dengan menyediakan pemulihan pelayanan pengganti
 - Pendekatan tanggapan sistematis menggunakan protokol untuk menangani keluhan pelanggan yang direncanakan berdasarkan identifikasi kegagalan dan penentuan kriteria pemulihan yang tepat
 - Pendekatan intervensi awal yang tidak mau melihat dan menyesuaikan permasalahan proses pelayanan sebelum mempengaruhi pelanggan
 - Pendekatan alternatif digunakan untuk menangani keluhan pelanggan secara individu
 - tidak ada jawaban di atas yang benar
- 9) Dalam pemulihan pelayanan, perlu memberdayakan pelayanan di baris depan, dengan memberikan pelatihan dan otonomi untuk bertindak, karena
- pelayanan baris belakang berhadapan langsung dengan pelanggan
 - pelanggan akan mengingat keberhasilan perusahaan dalam memulihkan kegagalan pelayanan
 - pelanggan takut mengulangi lagi karena takut gagal
 - pelanggan tidak mau berinteraksi bila telah mengalami kegagalan walau dijelaskan
 - pemulihan akan dilakukan setelah pelanggan mendapatkan pelayanan
- 10) Berikut adalah gap yang ada dalam *servqual*
- gap antara ketidaktahuan terhadap apa yang diinginkan pelanggan dan apa yang dipersiapkan oleh manajer
 - gap karena kesalahan dalam standar kualitas pelayanan

- C. gap karena perbedaan kinerja pelayanan
- D. gap karena perbedaan mengenai apa yang telah dijanjikan oleh pemberi jasa kepada penerima jasa dan apa yang sesungguhnya disampaikan kepada penerima jasa atau pelanggan
- E. gap karena perbedaan antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterima oleh pelanggan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Kualitas dan Pengukuran Produktivitas Jasa

B. KUALITAS DAN PENGUKURAN PRODUKTIVITAS JASA

1. Evaluasi Kualitas Pelayanan

Meskipun hasil pelayanan dan alat atau instrumen yang digunakan bersifat konkret, jasa atau pelayanan tersebut bersifat abstrak dan sulit didefinisikan. Jasa mempunyai karakteristik yang unik, seperti pelayanan bersifat tidak nyata atau *intangible*. Pelayanan adalah proses. Pelayanan dikonsumsi atau dialami bersamaan waktunya dengan saat diproduksi, dan pelanggan harus berpartisipasi dalam proses produksi jasa, serta mempunyai konsekuensi dalam pengelolaan perusahaan jasa. Beberapa peneliti menyatakan bahwa pelayanan dibagi ke dalam dua elemen, yaitu aspek fungsional dan cara pelayanan disampaikan. Kualitas pelayanan fungsional adalah yang paling penting dan tidak ada kepuasan dengan yang dihadapi dapat mengganti kerugian *output* pelayanan yang buruk. Di sisi lain, kepuasan pelanggan dengan penyedia jasa bisa mempengaruhi persepsi terhadap kualitas pelayanan secara keseluruhan. Karyawan merasa frustrasi bila kondisi organisasi atau kebijakan perusahaan menghalangi kemampuannya menyediakan pelayanan yang baik. Perusahaan jasa memberikan perhatian yang sama terhadap penyedia jasa sebagai pelanggan dan karyawan, yaitu hal yang baik bisa memberinya keunggulan bersaing dan paling memungkinkan berhasil dalam pembelian kembali dan membicarakan hal yang positif (Chandon *et al.*, 1997).

Permasalahan kualitas pelayanan dapat dipandang sebagai *humanistic terms* atau *technocratic terms* (Lindquist & Persson, 1993). Pendekatan humanistik merupakan pendekatan manusia, sedang pendekatan industrial atau teknokratik merupakan pendekatan alat. Melalui pengorganisasian pelayanan secara sistematis dengan bantuan alat maka akan dapat mengeliminasi atau meminimalkan permasalahan dasar yaitu tindakan seseorang berdasarkan pendapatnya. Penggantian orang dengan alat atau menstandarisasi dan mengendalikan perilaku seseorang dengan bantuan alat. Pelanggan yang membeli jasa atau pelayanan merasa lebih sulit dalam

mempertimbangkan dan membandingkan kualitas sebelum membeli atau menggunakannya. Pembeli merupakan variabel kunci dalam memproduksi jasa, sehingga kualitas tergantung pada orang lain pada waktu yang sama dan bagaimana pelanggan mengambil bagian dalam menghasilkan atau memproduksi jasa. Kualitas merupakan hasil atau dampak yang diterima oleh pembeli atau pemakai, dan kadangkala merupakan aspek penyedia operasi yang dapat menjamin kualitas. Pembeli juga dapat menggunakan audit kualitas untuk mendapatkan penjaminan kualitas dari pihak lain dengan sertifikasi *ISO 9000*.

Audit kualitas organisasi merupakan pengujian dalam pengaturan organisasi untuk mengendalikan kualitas produk atau jasa. Audit tersebut menggunakan kriteria atau standar di mana auditor mempertimbangkan elemen-elemen sistem dan kinerja organisasi jasa. Beberapa organisasi telah memiliki audit kualitas internal dan beberapa auditor dalam departemen kualitas untuk memonitor, membuktikan, dan memperbaiki sistem kualitas organisasi. Sistem kualitas didesain untuk dipergunakan oleh perusahaan komersial, dan banyak yang telah menggunakan sistem kualitas dan audit eksternal. Menurut Ovreteit (1993), pengujian dan penilaian kualitas organisasi mencakup tujuh aspek penilaian, yaitu:

- a. Kepemimpinan.
- b. Informasi dan analisis.
- c. Perencanaan kualitas strategik.
- d. Penggunaan sumber daya manusia.
- e. Penjaminan kualitas produk dan jasa.
- f. Hasil dari penjaminan kualitas produk dan jasa.
- g. Kepuasan pelanggan.

Beberapa penghargaan dan sertifikasi kualitas seperti *ISO 9000:2000*; *MBNQA*; *EFQM*; dan sebagainya yang selama ini telah digunakan dalam perusahaan manufaktur dapat juga diadaptasikan pada perusahaan jasa. Namun, kualitas pelayanan lebih dari sekedar *ISO 9000*, *MBNQA*, dan kualitas pelayanan (*service quality*). Gummesson (1994) mengatakan bahwa pelayanan adalah tidak nampak sedangkan produk nampak, dan mengklaim bahwa kualitas barang mudah dan kualitas jasa sulit. Pemasaran jasa juga lebih dari sekedar menyatakan "fokus pada pelanggan", sehingga penyedia jasa selalu menanyakan "apa yang diinginkan pelanggan". Produksi jasa lebih dari klaim bahwa teknologi informasi tersebut dapat menyelesaikan

permasalahan. Pengembangan jasa lebih daripada menyusun ide kreatif seputar jasa atau pelayanan baru, tetapi juga mencakup desain secara mendetail jasa hingga prosdes penyampaian jasa.

Kualitas pelayanan merupakan atribut global perusahaan dan merupakan pertimbangan pelanggan terhadap keberhasilan atau superioritas perusahaan secara menyeluruh. Kualitas pelayanan tergantung pada kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang dihadapi, dan tergantung pada kualitas pelayanan yang dicapai dan kondisi fisik seputar pelayanan tersebut. Satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan adalah metode kejadian penting yang dikumpulkan dari pelayanan untuk mengidentifikasi peristiwa atau perilaku hubungan dengan pelanggan yang memuaskan atau tidak memuaskan. Kelemahan metode tersebut adalah: (1) proses pengumpulan data dipengaruhi oleh ingatan dan pendapat orang; (2) pandangan klien yang tidak pernah dihitung oleh pelanggan; (3) peristiwa penting jarang terjadi di perusahaan jasa; dan (4) metode yang tersedia membantu melatih karyawan untuk menyediakan interaksi yang baik dan menghindari pelayanan yang buruk.

Pendekatan lain yang digunakan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan adalah pendekatan dimensional karena klien dan personil menggunakan kriteria yang stabil ketika menilai kualitas interaksi. Pendekatan sosiologi juga digunakan untuk mendapatkan proses interaktif dalam pelayanan yang dihadapi. Oleh karena itu, dimensi yang digunakan adalah interaktivitas dan upacara adat. Interaktivitas mendorong hubungan pelayanan di tempat kerja selama proses pelayanan. Hal ini meliputi dimensi cepat tanggap, mendengarkan, kemampuan menjelaskan, pemahaman, personalisasi, dan kedekatan psikologis. Upacara adat meliputi dimensi kesopanan, kepercayaan, keamanan, sikap penerimaan, waktu antrian, dan kompetensi pemberi pelayanan. Beberapa dimensi lain juga sering kali digunakan dalam mengukur kualitas pelayanan. Pertama, keefektifan, yang lebih cocok untuk pelayanan global daripada interaksi. Keefektifan berkaitan dengan tujuan dan hasil dari evaluasi pelayanan. Kedua, materialitas, yang meliputi dimensi penampilan dalam pelayanan, peralatan, dan fasilitas fisik. Ketiga, hal yang dapat dicapai yang menunjukkan kemudahan dihubungi. Keempat, kepuasan, yang mengukur kepuasan terhadap pelayanan yang diterimanya.

Selanjutnya, menurut Haywood-Farmer dan Nolet (1994), jasa profesional menjelaskan beberapa karakteristik, yaitu:

- 1) Karyawan yang mempunyai pengetahuan khusus/spesialis dengan kemampuan intelektual yang terlatih, bukan kemampuan fisik.
- 2) Penggunaan pendapat individu dan tindakan yang independen dan mandiri dalam memberikan pelayanan.
- 3) Kinerja yang berpengaruh pada orang lain.
- 4) Kinerja dari pekerjaan yang terencana untuk mengembangkan pengetahuan dan keahlian profesional.
- 5) Ketetapan pelayanan yang disarankan dan berorientasi pada permasalahan yang ada.
- 6) Karyawan yang memiliki motivasi diri.
- 7) Identifikasi dengan kesetiaan terhadap standar profesi.

Ada beberapa perbedaan pelayanan profesional dan pelayanan yang tidak profesional. Pertama, nonprofesional biasanya diorganisir dengan cara tradisional, struktur yang kaku, stabil, didefinisikan dengan jelas, dan melaporkan hubungan. Sementara itu, profesional biasanya diorganisir dengan aliran piramida mengenai tiga *level* yang ditunjukkan secara signifikan perbedaan senioritas dan tanggung jawab dan tanpa hubungan dan pelaporan formal. Karakteristik profesional terutama adalah individual dan independen. Hal ini bertentangan dalam penerapan *TQM* yang pada dasarnya menghendaki kerja tim, saling bergantung dan bekerja sama. Pelayanan profesional bereaksi terhadap *TQM* dengan pengukuran yang dapat diterapkan dalam proses implementasi *TQM*. Inti *TQM* adalah pemberdayaan karyawan yang mengenal hubungan antara pelanggan dan pemberi jasa baris depan.

Ada empat hal yang harus dimiliki pemberi jasa yang berada di baris depan, yaitu informasi mengenai kinerja organisasional, penghargaan berdasarkan pada kinerja organisasional, pengetahuan yang memungkinkan karyawan memahami dan berkontribusi dalam kinerja organisasional, dan kekuasaan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi arah dan kinerja organisasional. Namun demikian perusahaan jasa profesional juga telah menerapkan *TQM*. Ada pergeseran dalam menerapkan *TQM* yang dimulai dari perusahaan manufaktur, kemudian bergeser ke dalam perusahaan jasa yang dimulai dari sektor publik, dan bergeser lagi ke jasa profesional. Pengadopsian *TQM* bertujuan untuk memperbaiki kinerja dalam rantai pasokan dengan mendapatkan pemasok untuk menjadi pengguna *TQM*. *TQM* mampu mengubah budaya perusahaan. *TQM* dalam perusahaan jasa

profesional menghendaki partisipasi secara aktif dan dukungan para profesional. *TQM* mempunyai potensi untuk mengubah pekerjaan. Perubahan tersebut bisa positif dan bisa negatif.

Pelayanan merupakan hasil interaksi antara personil (manajemen sumber daya manusia), proses penyampaian (operasi), pemasaran, dan teknologi informasi. Ketidaklengkapan perencanaan yang terintegrasi akan memicu berbagai kegagalan dalam siklus pelayanan, yaitu:

- a) Rendahnya kepuasan pelanggan, tingginya tingkat kesalahan, penjualan atau permintaan pelanggan berkurang, dan rendahnya loyalitas pelanggan.
- b) Rendahnya moral karyawan sehingga absen dan perputaran kerja tinggi.
- c) Biaya yang berhubungan dengan menarik pelanggan baru dan rusaknya imej pelanggan terhadap pelayanan meningkat.

Stuart dan Tax (1996) mengidentifikasi perlunya menyusun proses penyebaran fungsi kualitas atau yang sering dikenal dengan *quality function deployment (QFD)* melalui rumah kualitas (*the house of quality*) sebagai alat yang efektif dalam penyusunan pelayanan strategik dan untuk proses perencanaan penyampaian kualitas pelayanan di tingkat taktis. Teknik lain yang sering digunakan dalam manajemen kualitas menyeluruh (*total quality management* atau *TQM*) adalah desain eksperimen dengan metode Taguchi, diagram afinitas (*affinity diagram*), diagram hubungan (*relationship diagram*) dan sebagainya telah banyak digunakan dalam perencanaan pelayanan. Suara atau sifat pelanggan (*customer attributes*) berhubungan dengan pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan dan bagaimana proses perencanaan tersebut dilakukan digunakan untuk mengidentifikasi teknologi proses pelayanan yang diperlukan. Proses perencanaan dengan *QFD* dapat diterapkan pada pelayanan sehingga lingkungan pelayanan tempat terjadinya hubungan atau kontak dengan pelanggan dan efisiensi proses pelayanan dapat menciptakan kebutuhan akan analisis. Dapat dikatakan bahwa *QFD* membantu manajer dalam mengerjakan dengan baik sejak awal. Biaya kualitas pelayanan meliputi:

1. Biaya pencegahan kesalahan (misal, biaya desain proses dan biaya cetak biru proses pelayanan).
2. Biaya penilaian atau penjaminan kualitas yang meliputi pengendalian proses dan pengujian kegagalan (misal, biaya administrasi, biaya analisis data hasil survei kepuasan pelanggan).

3. Semua biaya yang berubungan dengan kegagalan dalam pelayanan, seperti kelebihan kapasitas, desain pelayanan yang tidak sesuai, sehingga perusahaan kehilangan kesempatan.

Karakteristik pelayanan yang mudah rusak atau usang sangat membutuhkan kontak dengan pelanggan. Oleh karena itu, peran serta pelanggan dibutuhkan dalam proses produksi atau pelayanan, pengelolaan fasilitas fisik, menunjukkan dan mengomunikasikan produk yang sifatnya tidak nampak, pengelolaan pemasok dan pelanggan dalam lingkungan produksi dan konsumsi yang simultan, dan konsistensi dalam produksi dan penyampaian. Kualitas dalam lingkungan pelayanan harus meliputi:

- a. Bukti fisik lingkungan pelayanan termasuk keberadaan dan tingkat kehadiran pelanggan dan penggunaan fisik merupakan tanda fisik sebagai pengganti penilaian kualitas.
- b. Kegiatan semua partisipan dalam pertukaran, termasuk perasaan dan emosi semua bagian dalam pertukaran dan implikasi dalam penyewaan, pelatihan, dan peran yang dimainkan oleh karyawan yang melayani kontak pelanggan sebagai pemasar dan pengendali kualitas.
- c. Proses yang diperlukan untuk mendukung penyampaian jasa, termasuk kebutuhan yang berfokus pada kebenaran yang dialami pelanggan selama proses penyampaian jasa.

Karakteristik pelayanan menekankan pada kebutuhan akan pendekatan yang terintegrasi untuk mengelola bidang-bidang fungsional seperti operasi, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan pemasaran untuk mendapatkan kualitas pelayanan. Usaha perencanaan meliputi desain dan analisis proses, analisis kapasitas dan pemilihan peralatan, penelitian pasar, ciri dan pemilihan produk, serta perencanaan dan pelatihan karyawan. *QFD* merupakan matriks perencanaan yang menghubungkan kebutuhan pelanggan, persyaratan desain, target nilai, dan kinerja persaingan ke dalam satu peta. Teknik *QFD* menggabungkan beberapa prinsip (Stuart & Tax, 1996). Pertama, *QFD* menciptakan fokus pada kualitas secara umum antara semua fungsi atau operasi dalam perusahaan, mendukung diskusi antara para pengambil keputusan dalam pemasaran, sumber daya manusia, dan teknologi informasi untuk memahami implikasi keputusannya pada atribut pelayanan.

Kedua, *QFD* dikendalikan oleh suara pelanggan. Persyaratan pelanggan menentukan ciri pelayanan dan menentukan proses penyampaian yang

penting. Proses *QFD* mendorong manajer mengadopsi fokus pada pelanggan untuk mengurangi *gap* yang berisi perbedaan antara apa yang diyakini manajer sebagai harapan pelanggan dan apa yang merupakan harapan pelanggan sesungguhnya. Ketiga, penerapan *QFD* membantu memfokuskan perusahaan pada pelayanan yang dihadapi. Atribut kualitas pelayanan dapat diidentifikasi bagi setiap interaksi pelanggan yang penting dengan perusahaan, *level* analisis yang konsisten dengan pendekatan yang ada. Keempat, ada beberapa pilihan desain. Kelima, *QFD* mengidentifikasi kebutuhan untuk menyebarkan atau menerapkan ciri yang dikendalikan oleh pelanggan ke dalam konsep pelayanan. *QFD* merupakan proses yang menyediakan konteks yang membantu koordinasi sejumlah aspek penting dalam kualitas pelayanan yang saling berhubungan dalam suatu matriks rumah kualitas. Proses *QFD* dapat digunakan dalam berbagai cara, dari pendekatan perencanaan strategis untuk menjamin konsistensi antara target pasar dan elemen pelayanan ke berbagai isu yang mendetail yang menjamin semua komponen pelayanan yang dihadapi disampaikan dengan cara yang efektif dan konsisten.

2. *Servqual dan Servperf*

Nilsson-Witell & Fundin (2005) mengidentifikasi dua atribut pelayanan yang penting yang berhubungan dengan proses evaluasi alternatif, yaitu atribut yang dicari (*search attribute*) dan atribut yang dialami (*experience attribute*). Atribut-atribut yang dicari tersebut adalah atribut yang dapat diobservasi sebelum pembelian. Namun berdasarkan pengalaman, biasanya atribut tersebut dapat dievaluasi hanya setelah pembelian atau setelah dirasakan, yang disebut atribut yang dialami. Darby dan Karni menunjukkan atribut ketiga yang disebut atribut kepercayaan (*credence attribute*), yang tidak dapat diobservasi baik sebelum maupun setelah pembelian atau konsumsi (Nilsson-Witell & Fundin, 2005). Kategori keempat adalah atribut yang ambigu (*ambiguous attribute*), yaitu atribut pelayanan yang dipersepsikan dan dievaluasi oleh pelanggan tetapi dengan menggunakan lebih dari satu cara. Pada umumnya, Pelayanan didominasi oleh atribut yang dialami dan atribut kepercayaan, sehingga pelayanan sulit dievaluasi sebelum dibeli. Olson menyatakan bahwa tanda kualitas dapat dibagi menjadi tanda intrinsik dan tanda ekstrinsik (Nilsson-Witell & Fundin, 2005). Tanda intrinsik menunjukkan komposisi fisik suatu pelayanan, sedang tanda

ekstrinsik menunjukkan hubungan pelayanan tetapi bukan bagian dari kondisi fisik tersebut.

Apabila dikaitkan dengan teori motivasi dari Herzberg yaitu *Motivator-Hygiene Theory*, terdapat tiga atribut pelayanan, yaitu *bivalent satisfiers*, *monovalent dissatisfiers*, dan *monovalent satisfiers*. Perbedaan atribut akan membedakan jenis hubungan dengan kepuasan secara keseluruhan. *Bivalent satisfiers* merupakan atribut yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan. *Monovalent dissatisfiers* adalah penting bagi pelanggan dan hanya mampu menyebabkan ketidakpuasan bila kekurangan. Sedangkan *monovalent satisfiers* menyediakan sumber kepuasan pelanggan. Atribut kepuasan dan ketidakpuasan berpengaruh pada kepuasan terhadap pelayanan. Kepuasan pelanggan dipengaruhi secara asimetris oleh atribut level kinerja. Kepuasan pelanggan biasanya dievaluasi dengan menggunakan pendekatan multi-atribut. Kepuasan tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja atribut, tetapi atribut tersebut memberikan kontribusi dalam pemenuhan sasaran.

Walter A. Shewhart memandang kualitas dari dua perspektif, yaitu kualitas dari sisi obyektif dan sisi subyektif. Kualitas dari sisi obyektif adalah pandangan kualitas sebagai realitas obyektif yang independen dari orang yang ada. Sementara sisi subyektif dari kualitas adalah apa yang dipikirkan dan dirasakan sebagai hasil dari realitas obyektif. Kualitas obyektif tidak pernah ada, sedang yang ada adalah kualitas subyektif. Berdasarkan teori dua faktor dari Herzberg, kualitas yang menarik (*attractive quality*) dikembangkan. *Attractive quality* memfokuskan pada hubungan antara kinerja obyektif dari atribut pelayanan dan kepuasan kerja terhadap atribut pelayanan. Kano *et al*, 1984 menunjukkan teori *attractive quality* yang disusun karena kekurangan penjelasan mengenai pengenalan kualitas satu dimensi. Teori tersebut menjelaskan bagaimana hubungan antara tingkat pemenuhan atau kecukupan dan kepuasan pelanggan terhadap atribut yang berbeda-beda untuk jenis atribut yang juga berbeda. Oleh karena itu, atribut produk dan jasa dapat diklasifikasikan ke dalam lima kategori, yaitu *attractive quality*, *one-dimensional quality*, *must-be quality*, *indifferent quality*, dan *reverse quality*.

Kano *et al*. (1984) menyatakan bahwa jika *must-be quality* tidak terpenuhi, pelanggan akan merasa tidak puas. *One-dimensional quality* akan memuaskan bila terpenuhi dan tidak memuaskan bila tidak terpenuhi. *Attractive quality* bagi sebagian pelanggan tidak diharapkan. Atribut ini akan memberikan kepuasan bila terpenuhi dengan baik dan tidak akan

menyebabkan ketidakpuasan bila tidak terpenuhi. *Reverse quality* mengekspresikan situasi di mana pemenuhan atribut lebih tidak memuaskan bagi pelanggan, sedangkan *indifferent quality* merupakan tingkat kepuasan yang dipengaruhi oleh pemenuhan atribut tersebut. Teori kualitas atraktif (*attractive quality theory*) memprediksi bahwa atribut produk dan jasa bersifat dinamis yang berubah dari *indifferent quality* ke *attractive quality* ke *one-dimensional quality*, dan akhirnya ke *must-be quality*. (*indifferent quality* → *attractive quality* → *one-dimensional quality* → *must-be quality*). Namun demikian, siklus tersebut tidak bersifat tetap. Adakalanya berubah menjadi *attractive quality* → *one-dimensional quality* → *must-be quality*, atau dengan siklus lain lagi yaitu *indifferent quality* → *one-dimensional quality* → *indifferent quality*.

Dalam persaingan global, kualitas pelayanan merupakan kunci sukses dan *powerful* dalam persaingan dan meningkatkan profitabilitas. Kualitas pelayanan muncul sebagai kekuatan strategi dan merupakan isu strategi kunci. Pada dekade terakhir ini, terdapat instrumen pengukuran yang berbeda seperti kualitas pelayanan (*SERVQUAL*), kinerja pelayanan (*SERVPERF*), dan kinerja yang dievaluasi (*Evaluated Performance* atau *EP*) yang memberikan kontribusi dalam pengembangan studi mengenai kualitas pelayanan (Abdullah, 2006). *Servqual* mengukur kualitas pelayanan dengan membandingkan persepsi pelayanan yang diterima dan yang diharapkan. *Servperf* mengukur kualitas pelayanan dengan hanya melihat persepsi kualitas pelayanan. Sedangkan skala *EP* mengukur gap antara kinerja yang dipersepsikan dan lebih menekankan pada jumlah ideal daripada harapan pelanggan. Kinerja pelayanan tidak menunjukkan ukuran yang total.

Penerapan *servperf* tidak dapat dilakukan secara langsung untuk menilai kualitas pendidikan tinggi, sehingga perlu konsep *HEDPERF*. *Hedperf* merupakan skala pengukuran berdasar kinerja yang lebih komprehensif untuk menentukan kualitas pelayanan di sektor pendidikan tinggi (Abdullah, 2005). Berdasarkan penelitian Abdullah, pengukuran kualitas pelayanan di pendidikan tinggi dengan menggunakan *hedperf* menghasilkan estimasi yang lebih reliabel, mempunyai *criterion validity* dan *costruct validity* yang lebih tinggi, mampu menjelaskan variansi. Konseptualisasi *servperf* menunjukkan *servqual* dan merupakan alternatif pengukuran kualitas pelayanan. Baik *servqual* maupun *servperf* merupakan alat yang didesain untuk mengukur kualitas pelayanan yang merupakan sikap jangka panjang pada satu titik waktu. *Servperf* dan *servqual* merupakan dua ukuran yang berbeda. Hal ini

ditunjukkan oleh hasil pengujian Cronin dan Taylor (1994) bahwa kedua pengukuran tersebut tidak konvergen. *Servperf* mempunyai skala yang lebih *valid* dan reliabel. *Servperf* menyediakan indeks *longitudinal* dari kualitas pelayanan, karena menggunakan seluruh ukuran kualitas pelayanan dalam beberapa waktu dan kelompok pelanggan. Oleh karena itu, *servperf* dapat digunakan dalam pengambilan keputusan strategik.

Dalam kenyataannya, kualitas pelayanan dikonseptualisasikan sebagai sama dengan sikap, dengan informasi yang dapat disusun bagi manajer dan peneliti. Skala *servqual* dan *servperf* mengukur kualitas pelayanan dan langsung membandingkan dua pendekatan pengukuran. *Servperf* diharapkan dapat melebihi skala *servqual*. Kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan keinginan membeli merupakan konseptualisasi kualitas pelayanan total. Konsep *servperf* diharapkan dapat menjelaskan variasi dalam *servqual* (Cronin & Taylor, 1992). Hal ini juga konsisten dengan hasil penelitian McAlexander *et al.* (1994) yang menyatakan bahwa pengukuran kualitas pelayanan sebagai kinerja (tanpa memperhatikan harapan) merupakan model yang lebih unggul yang mengukur kualitas pelayanan sebagai fungsi kinerja dan harapan (pendekatan *servqual*). Namun demikian, kedua konsep tersebut dapat digunakan bersama dengan melihat ketiga hal, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan keinginan membeli.

3. Alat-Alat Kualitas Jasa

Menurut Kantsperger dan Kunz (2005), dalam pengelolaan kualitas pelayanan, terdapat tiga orientasi yang harus diperhatikan, yaitu orientasi kualitas, orientasi karyawan, dan orientasi pelanggan. Orientasi kualitas menunjukkan apakah teknik manajemen kualitas dapat diterapkan untuk mencapai kualitas yang unggul yang berpusat pada pelanggan. Hal ini meliputi praktek-praktek manajemen yang menunjukkan prosedur kinerja yang sistematis dan pengukuran kualitas yang berpusat pada pelanggan. Orientasi karyawan menunjukkan apakah manajemen menunjukkan inisiatif dalam memberdayakan dan mendukung karyawannya. Manajemen yang berorientasi pada karyawan harus memperhatikan umpan balik yang ada untuk memajukan karyawan, seperti memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Orientasi pada pelanggan menunjukkan pemahaman pelanggan dengan kebutuhannya dan pentingnya memperbaiki pelayanan bagi pelanggan. Dibandingkan dengan orientasi pada kualitas, orientasi pada pelanggan lebih berpengaruh positif pada kepuasan karyawan.

Kualitas jasa atau pelayanan selalu berorientasi pada proses organisasi yang menekankan kebutuhan pelanggan (*customer oriented*) seperti *TQM* dan perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan (*continuous improvement* atau *CI*) yang dikenal dan telah diterapkan dalam perusahaan dengan segala kompleksitasnya. Sama halnya dengan perusahaan manufaktur yang menggunakan filosofi keberhasilan, konsep, dan teknik yang mendorong efisiensi, kualitas, dan keefektifan sistem operasi, perusahaan jasa juga dapat meningkatkan reputasinya dengan menciptakan efisiensi dan keefektifan sistem penyampaian jasa (Dorsch *et al.*, 1997). Perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan tentu membutuhkan pengendalian yang digunakan dalam *TQM* dan menghendaki adanya umpan balik dari indikator kinerja kualitas dengan melakukan tindakan manajemen korektif. Agar pengendalian tersebut efektif, data mengenai kinerja yang tepat tidak hanya dikumpulkan, tetapi juga dikomunikasikan. *TQM* juga dikembangkan dari statistik, produksi berdasarkan konsep yang menekankan kehebatan bisnis, menekankan pada pemahaman berbagai variasi, pentingnya pengukuran, peran pelanggan dan pemasok internal dan eksternal, dan keterlibatan karyawan pada semua *level* dalam organisasi untuk mencapai perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan (Chang, 2006). Chang (2006) juga mengusulkan adakalanya pengukuran kinerja manajemen kualitas (*Quality Management Performace Measurement* atau *QMPM*) yang mencakup dukungan manajemen puncak, identifikasi ukuran pandangan penting, keterlibatan semua staf, komunikasi sasaran obyektif yang jelas, dan melibatkan pelanggan dalam proses pengukuran tersebut.

Herbert *et al.* (2003) juga menggunakan model *TQM* dan *ISO 9000* sebagai komponen utama dan orang (keterlibatan karyawan, komitmen, pelatihan, kerja tim, kepemimpinan, dan motivasi) sebagai komponen kedua dalam perbaikan kualitas secara menyeluruh. Komponen ketiga yang digunakan untuk perbaikan kualitas adalah alat dan teknik (*affinity diagram, benchmarking, flow charts, tree diagrams*), dan komponen keempat adalah kepuasan pelanggan dengan memperbaiki ketersediaan, penyampaian, keandalan, dapat dirawat, dan keefektifan biaya. Komponen-komponen tersebut dapat digunakan perusahaan manufaktur dan jasa. Beberapa konsep dan teknik lain yang juga dapat diterapkan dalam pengukuran kualitas jasa adalah *servqual* dan *QFD*.

Haynes dan DuVall (1992) mengajukan dua model kualitas pelayanan, yaitu model kualitas pelayanan yang mempertimbangkan fungsi produksi

berdasarkan aliran pelanggan melalui operasi pelayanan dan model kualitas pelayanan yang mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas dari pandangan produktivitas.

Model 1: Model kualitas pelayanan yang mempertimbangkan fungsi produksi berdasarkan aliran pelanggan melalui operasi pelayanan, yaitu:

Input → Proses → *Output*

Atau

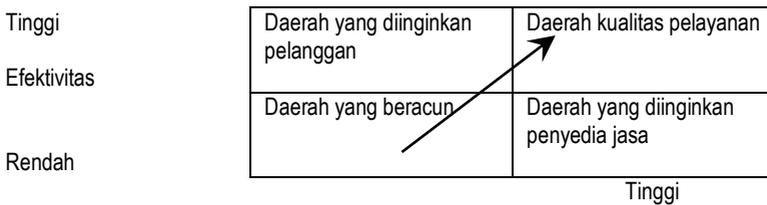
Pelanggan: Harapan → Pengalaman → Kepuasan

Jika pengalaman lebih baik dari harapan, kepuasan (atau kualitas) tinggi. Jika pengalaman lebih rendah daripada harapan, kepuasan atau kualitas rendah. Jika pengalaman sama dengan harapan, maka kepuasan atau kualitas berada pada rata-rata. Pemasaran dan periklanan akan menciptakan harapan pelanggan, sedangkan operasi pelayanan atau jasa yang sesungguhnya menyampaikan pengalaman dan perilaku. Langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan bagaimana kepuasan dapat diukur dari pandangan penyedia jasa dan pelanggan, serta pengaruh pemfokusan pada kepuasan salah satunya, pelanggan atau penyedia jasa.

Model 2: Model kualitas pelayanan yang mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas dari pandangan produktivitas. Produktivitas merupakan hasil yang dicapai per satuan *input* yang digunakan. *Output* yang tinggi sama dengan efektivitas, sedang *input* yang ditekan sama dengan efisiensi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penyedia jasa lebih memilih fokus untuk mencapai efisiensi, sedang pelanggan lebih memilih fokus untuk mencapai efektivitas. Operasi pelayanan yang berhasil harus memperhatikan kedua aspek tersebut, yaitu tetap memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan, dan mencapai profitabilitas operasi. Konsep efisiensi dan efektivitas tersebut merupakan orientasi khusus dari waktu antri dan biaya pelayanan. Model homeostatik ditunjukkan pada Gambar 4.4. Pada modal tersebut, proses transaksi pelayanan dilakukan untuk mencapai posisi keseimbangan untuk menyampaikan kepuasan yang tinggi (kualitas) ke penyedia (efisiensi) dan ke pelanggan (efektivitas). Sasaran kunci dari penyedia jasa adalah berada pada garis diagonal, dengan kegiatan yang menunjukkan efisiensi (biasanya pengurangan biaya) dan meningkatkan efektivitas (biasanya pelayanan pelanggan). Kualitas usaha tersebut dapat diukur dari perspektif kepuasan yang dapat dicapai sebagai penyedia jasa bergerak naik sepanjang diagonal. Bila telah mencapai posisi keseimbangan,

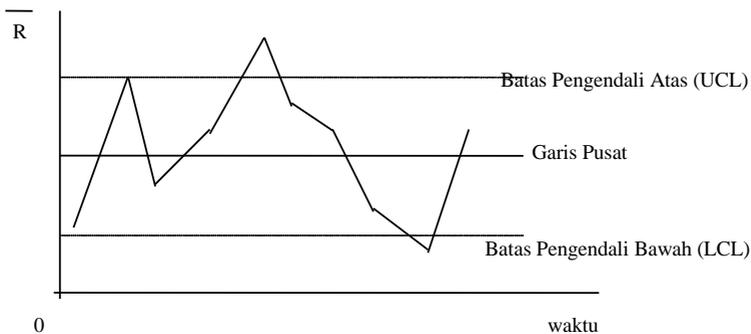
perubahan dramatik sepanjang aksis dapat mengacaukan kualitas yang dipersepsikan baik dari penyedia jasa maupun dari pelanggan. Langkah ketiga dari pengembangan model tersebut adalah memperhatikan persepsi penyedia jasa dan pelanggan dalam kerangka kerja peta pengendali kualitas.

Gambar 4.4.
Model Homeostatik Efisiensi



Sumber: Haynes & DuVall, 1992

Dalam perusahaan manufaktur, terdapat peta pengendalian kualitas statistik dengan *R-type control chart* (Gambar 4.5).



Gambar 4.5.
Control Chart

Peta pengendali tersebut juga dapat digunakan dalam perusahaan jasa, untuk menguji penyampaian jasa dengan tiga ukuran, yaitu rata-rata, batas atas yang dapat diterima (*upper control limit* atau *UCL*) dan batas bawah yang dapat diterima (*lower control limit* atau *LCL*). Batas-batas tersebut ditentukan dengan analisis statistik dari produk dan proses yang ditunjukkan

dalam standar deviasi dari rata-rata. Apabila proses masih berada dalam batas pengendalian (antara *UCL* dan *LCL*) maka proses dinyatakan baik atau berada dalam batas pengendali kualitas. Namun bila proses berada di luar batas tersebut, maka proses dinyatakan buruk. Untuk perusahaan jasa, model tersebut digunakan dengan beberapa karakteristik:

- a. Rata-rata diukur dari berkas produk yang merupakan nilai pasar pelayanan yang disampaikan.
- b. *UCL* dapat dipertimbangkan sebagai ukuran efisiensi atau biaya sumber daya untuk menyampaikan pelayanan. Di atas *level* tertentu, penyedia jasa tidak dapat menambah sumber daya untuk mengantisipasi nilai pasar. Jika pelayanan membutuhkan biaya yang sangat tinggi, proses di luar batas pengendali.
- c. *LCL* dapat dipertimbangkan untuk mengukur keefektifan atau *level* kualitas yang dapat diterima pelanggan. Di bawah tingkat tersebut pelanggan akan memilih untuk tidak menerima pelayanan. Jika pelayanan tidak efektif, proses berada di luar batas pengendalian dan berada di luar batas kendali yang dapat diterima.

Berdasarkan hal tersebut dapat digambarkan bahwa *R-chart* berdasarkan pada:

UCL → efisiensi

Nilai Pasar _____

LCL → efektivitas

Menurut Fritzsimmmons dan Fritzsimmmons (2008), ada tiga metode untuk meningkatkan produktivitas pelayanan. Pertama, penggunaan teknologi yang ada di perusahaan manufaktur ditransfer ke perusahaan jasa atau pelayanan. Hal ini telah dilakukan di McDonalds dengan menggunakan pendekatan lini produksi untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kedua, penggunaan komputer atau otomatisasi untuk menstandarisasi pelayanan yang disampaikan. Ketiga, meningkatnya partisipasi pelanggan sesungguhnya dalam proses penyampaian pelayanan. Penggunaan komputer dan peningkatan partisipasi pelanggan dalam proses penyampaian pelayanan telah dilakukan pada industri perbankan dengan penggunaan ATM. Sementara itu, efisiensi didefinisikan secara umum sebagai banyaknya

pelanggan yang dapat ditangani oleh penyedia jasa baik secara langsung maupun secara tidak langsung, sehingga hasilnya dapat disusun dengan baik. Efektivitas dipertimbangkan sebagai memenuhi kepuasan pelanggan sebagai fungsi dari banyaknya keluhan atau *complain* pelanggan, banyaknya penyelesaian keluhan pelanggan, dan banyaknya kegiatan yang dilakukan secara berulang. Tantangan penyedia jasa adalah menangani pelanggan dalam jumlah yang lebih banyak untuk meminimalkan alokasi sumber daya bagi pelanggan. Beberapa kategori efisiensi dan efektivitas pelayanan antara lain: waktu menerima atau melayani pesanan pelanggan, waktu menerima atau mengangkat telepon dari pelanggan, banyaknya interupsi atau gangguan selama proses pelayanan, banyaknya kesalahan dalam melayani pelanggan, dan kemampuan menangani pelanggan di luar jam kerja.

Alat dan teknik yang digunakan dalam pengendalian kualitas produk atau proses manufaktur juga dapat digunakan perusahaan jasa atau pelayanan atau sistem penyampaian jasa, seperti *flow chart*, *brainstorming*, *cause and effect diagram*, *affinity diagram*, dan *tree diagram*, *check sheet*, *pareto diagram*, *histogram*, *scatter diagram*, *control chart*, dan *run chart*. Beberapa alat yang dikenal dengan *seven tools quality control* digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan (Herbert *et al.*, 2003). Alat-alat kuantitatif tersebut digunakan untuk menjawab beberapa permasalahan, yaitu:

- 1) *Process flowcharting* – apa yang dikerjakan?
- 2) *Pareto analysis* – manakah permasalahan yang termasuk *big problem*?
- 3) *Cause and effect analysis* – apakah yang menjadi penyebab masalah?
- 4) *Histogram* – seperti apakah variasi yang ada?
- 5) *Check sheet / tally charts* – seberapa seringkah permasalahan tersebut terjadi ?
- 6) *Scatter digram* – adakah hubungan antarfaktor?
- 7) *Control charts* – variasi manakah yang dapat dikendalikan dan bagaimana?

Sementara itu, tujuh alat baru (*seven new tools*) yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif dan data verbal adalah:

- a) *Affinity diagram* – bagaimana menganalisis data secara sistematis?
- b) *Interrelationship diagram* – bagaimana hubungan antarbagian membantu mengidentifikasi permasalahan?

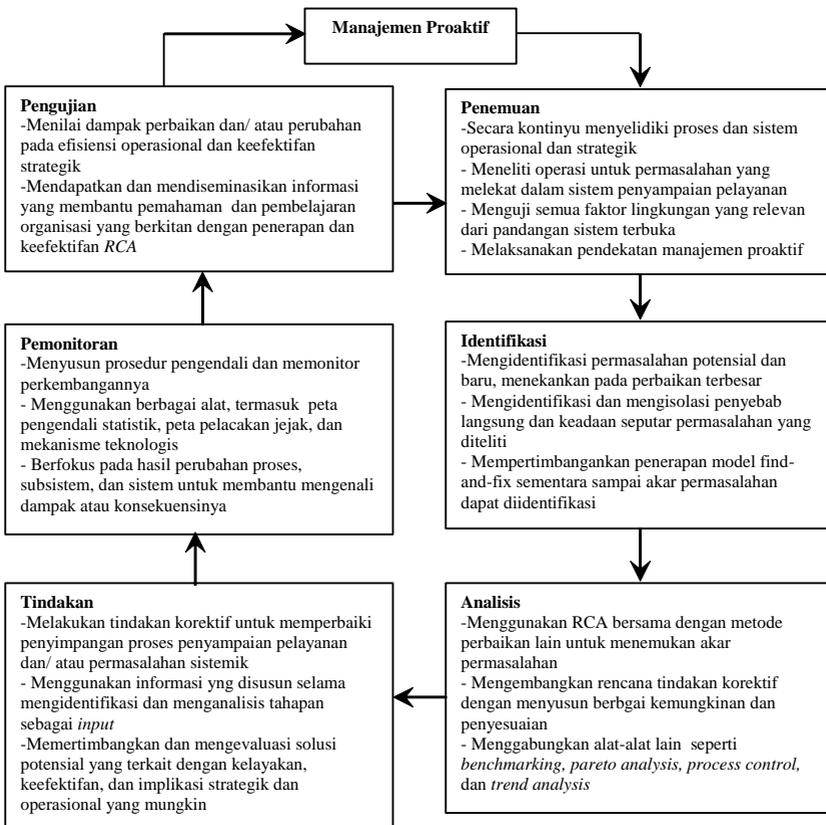
- c) *Tree diagram* – bagaimana ketergantungan diidentifikasi dan dihubungkan?
- d) *Matrix diagram* – bagaimana menghubungkan tugas/fungsi/karakteristik untuk menunjukkan kepentingan relatifnya?
- e) *Matrix data analysis* – bagaimana data terbaik ditunjukkan untuk menunjukkan kekuatan hubungan antarvariabel?
- f) *Process decision program chart* – proses manakah yang dipilih yang akan mencapai hasil yang diinginkan?
- g) *Arrow diagram* – manakah rencana harian untuk proyek dan bagaimana kemajuan dapat dimonitor?

Manfaat yang digunakannya alat-alat pengendalian kualitas adalah dapat mengidentifikasi akar permasalahan, membantu program perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan, sebagai alat komunikasi, mempromosikan kerja tim, meningkatkan moral dan motivasi pelanggan internal, dan meningkatkan kepuasan pelanggan dan produktivitas perusahaan. Sementara itu, manfaat pengendalian proses statistik antara lain dapat memperbaiki konsistensi dan kinerja proses dalam proses penyampaian pelayanan, menciptakan proses dan pelayanan yang tanpa kesalahan, meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasi, menggunakan pengendalian proses statistik sebagai alat yang dapat memprediksi, meningkatkan reputasi organisasi dan pangsa pasar, menggunakan pengendalian proses statistik sebagai alat pengukuran organisasi universal, dan menggunakan pengendalian proses statistik sebagai bahasa yang umum pada semua bagian dalam organisasi.

Dalam pengendalian kualitas baik perusahaan manufaktur maupun jasa dikenal adanya alat dan teknik yang digunakan dalam mengidentifikasi sumber-sumber kesalahan, seperti diagram sebab akibat atau *cause and effect diagram* atau *root cause analysis (RCA)*. *RCA* merupakan berbagai teknik baik informal maupun terstruktur yang digunakan untuk menentukan penyebab. *RCA* ini bukan hanya untuk mengetahui sumber permasalahan, melainkan untuk mencari cara penyelesaiannya (Dorsch *et al.*,1997). Oleh karena itu, *RCA* dapat diterapkan dalam konteks perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan, analisis perubahan, analisis hambatan, dan analisis sebab-akibat. Penggunaan teknik tersebut dapat memberikan keahlian secara potensial dalam penyelesaian masalah, seperti pengurangan penyimpangan yang berhubungan dengan pelanggan internal dan eksternal.

Hasil yang positif dapat diterjemahkan ke dalam perbaikan kepuasan pelanggan dan dapat digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing bagi organisasi.

Metode *RCA* dapat digunakan dalam penyelesaian masalah baik proaktif maupun reaktif untuk mencapai sasaran strategis dan sasaran operasional. Sasaran operasional bertujuan mencapai efisiensi sistem penyampaian pelayanan, sementara sasaran strategis atau sasaran jangka panjang akan dicapai. Apabila permasalahannya sangat kompleks, maka pendekatan pragmatik seperti pada Gambar 4.6 berikut dapat digunakan dalam menemukan dan melakukan tindakan perbaikan.



Sumber: Dorsch *et al.*, 1997

Gambar 4.6.

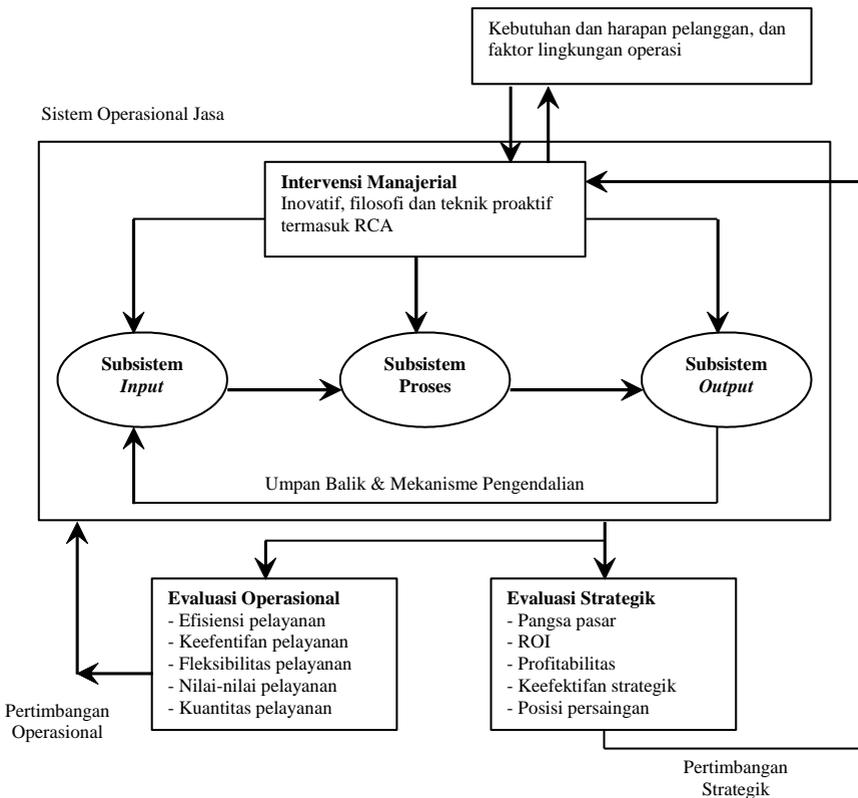
Kerangka Kerja Untuk Menerapkan Metode *RCA*

Kecenderungan manajerial dalam penyampaian pelayanan bereaksi terhadap gejala permasalahan pada level operasional yang dapat menghindari tindakan strategik yang memungkinkan permasalahan dapat dihilangkan dan diperbaiki pada akar masalahnya. Sementara itu, dalam jangka pendek, orientasi operasional sering kali tidak terlalu tepat, namun solusi strategik lebih dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah secara permanen. Perbaikan operasional tidak dapat dipandang sebagai pengganti tindakan dan solusi strategik jika organisasi mengharapkan perbaikan dengan fokus jangka panjang. Perbaikan operasional bukannya tanpa biaya, namun tindakan perbaikan strategik bisa lebih mahal daripada operasional. Penggunaan *RCA* secara efektif menghendaki disiplin, pendekatan logis dalam pengambilan keputusan yang mengkombinasikan metode manajerial tradisional dengan penerapan *RCA* secara khusus.

Meskipun proses dalam bisnis jasa mirip dengan pemanufakturan, keduanya ada perbedaannya. Karakteristik yang unik dalam menyampaikan pelayanan atau jasa merupakan penerapan alat-alat kualitas pemanufakturan tradisional seperti *statistical process control*, *acceptance sampling*, dan *RCA* lebih sulit diterapkan pada perusahaan jasa daripada manufaktur. Organisasi jasa secara aktif mencari cara untuk mencapai kepuasan pelanggan melalui penggunaan alat, menemukan cara yang imajinatif untuk menerapkannya, mencapai efisiensi operasi, dan memberikan pelayanan yang bersaing. Pelayanan disampaikan oleh personil dalam proses interaksi antara pelanggan dan karyawan dan tanpa melalui tahap inspeksi atau pengujian akhir. Selain itu, meskipun pendidikan dan pelatihan bagi personil penyedia jasa sangat diperlukan dalam penyampaian jasa, namun hal tersebut tidak menjamin kualitas pelayanan yang diberikan. Manajemen organisasi jasa harus berfokus pada pengembangan sistem penyampaian jasa atau pelayanan yang fleksibel dan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, sehingga secara simultan mampu mencapai efisiensi operasional dan keefektifan strategik. Apabila digambarkan dalam kerangka sistem penyampaian jasa, maka *RCA* berada pada kotak intervensi manajerial dengan filosofi dan teknik yang mencakup *RCA* tersebut.

Penerapan *RCA* dalam lingkungan pelayanan didasarkan pada fakta, dengan pendekatan yang terstruktur untuk mengidentifikasi masalah dan melakukan perbaikan yang berfokus pada menghilangkan akar permasalahan tersebut, bukan hanya menghilangkan gejalanya. Bila filosofi *RCA* diintegrasikan dan diterapkan dengan alat kualitas lain seperti perbaikan

secara terus-menerus dan berkesinambungan, pendekatan proaktif dan pandangan sistem terbuka harus digunakan. Hasil yang diperoleh dapat menjamin tercapainya efisiensi operasional dan keefektifan strategik. Pendekatan tersebut juga harus dilakukan oleh manajer yang mempunyai pandangan luas atau dilakukan secara organisasional. Gambar 4.7 berikut memaparkan kerangka kerja konseptual terintegrasi dalam sistem penyampaian jasa dengan logika RCA.



Sumber: Dorsch *et al.*, 1997

Gambar 4.7.
Kerangka Kerja Konseptual Terintegrasi Sistem Penyampaian Jasa

Selanjutnya, pengendalian proses statistik (*statistical process control* atau *SPC*) dan pengendalian kualitas statistik (*statistical quality control* atau *SQC*) merupakan konsep pengendalian kualitas yang telah banyak diterapkan di perusahaan manufaktur. Namun demikian, bukan berarti kedua konsep tersebut tidak dapat diterapkan di perusahaan jasa. Dalam perusahaan yang menerapkan *TQM*, konsep *SPC* telah banyak diterapkan, baik perusahaan manufaktur maupun jasa, seperti keamanan, sistem penyampaian, manajemen pelayanan kesehatan, sistem transportasi, dan industri jasa secara umum (Wood,1994). Pelanggan internal merupakan penerapan *SPC* yang potensial karena pelanggan internal lebih mungkin menerima pelayanan daripada produk. Biaya kualitas lebih tinggi di sektor jasa daripada manufaktur, sehingga *SPC* lebih tepat untuk sektor pelayanan. Penggunaan metode statistik untuk memonitor proses pelayanan nampak tidak dapat diserang. Manajer proses pelayanan membutuhkan sistem monitoring dan perbaikan kualitas seperti yang dilakukan oleh manajer dalam proses pemanufakturan. Namun demikian, penerapan metode statistik untuk memonitor proses pelayanan harus mengalami berbagai penyesuaian dari perusahaan manufaktur. Berbagai terminologi yang perlu mendapatkan perhatian adalah kata pengendalian yang kurang tepat dapat diganti dengan pemantauan, atau kata peta pengendalian menjadi peta tingkat kualitas.

Pelanggan internal dalam pelayanan adalah ide menjual di sektor pelayanan dengan tujuan membuat pekerjaan menarik bagi pelanggan. Penelitian perilaku organisasional menetapkan pentingnya konsep pemasaran internal yang dikenalkan oleh pemasar. Hal ini ditunjukkan dengan perilaku dan kepuasan pelanggan. Organisasi pelayanan dapat dijelaskan sebagai sistem terbuka dengan batasan yang dapat ditembus dengan persepsi pelanggan dan karyawan, sehingga organisasi yang berorientasi kualitas harus memperhatikan karyawan baris depan sebagai bagian dari pelanggan. Beberapa tahapan yang harus dilakukan adalah:

1. Menciptakan kesadaran internal.
2. Bekerja berdasarkan identifikasi pemasok dan pelanggan internal.
3. Mengidentifikasi harapan pelanggan internal.
4. Mengkomunikasikan harapan pemasok internal untuk mendiskusikan kemampuan atau hambatan untuk memenuhi persyaratan.
5. Sebagai hasil tahap sebelumnya, pelanggan internal harus bekerja untuk membuat perubahan yang penting sebagai kemampuan menyampaikan pelayanan yang disyaratkan.
6. Mencapai ukuran kepuasan pelanggan internal.

Filosofi dan praktek *just in time (JIT)* juga dapat diterapkan dalam perusahaan manufaktur maupun jasa karena kedua proses tersebut menggunakan proses untuk menciptakan produk akhir dan pelayanan. Menurut Duclos *et al.* (1995), konsep *JIT* yang diadopsi dari perusahaan manufaktur ke dalam perusahaan jasa meliputi:

- a. Visibilitas total dari peralatan, orang, bahan baku, dan proses.
- b. Sinkronisasi dan keseimbangan dari produksi ke penjualan dan pasokan produksi.
- c. Tanggap terhadap orang, yaitu operator lini yang bertanggung jawab dalam produksi, penyelesaian masalah, dan perbaikan.
- d. Fleksibilitas, dengan mengadaptasi produksi ke dalam kebutuhan pelanggan.
- e. Perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan yang tidak pernah terpenuhi dengan proses.
- f. Tanggung jawab untuk lingkungan operasi, yaitu dalam desain, pengelolaan dan pengoperasian proses yang bertanggung jawab akan hasil yang tercapai.
- g. Pendekatan holistik, dengan filosofi pengurangan pemborosan.

Operasi jasa terorganisir secara sistematis dalam proses produksi dengan potensi perbaikan melalui penerapan *JIT* dalam operasi manufaktur. Namun demikian, ada beberapa perbedaan antara perusahaan manufaktur dan jasa. Pertama, perusahaan manufaktur menghasilkan obyek, perlengkapan, atau sesuatu, sementara perusahaan jasa pada dasarnya bersifat tidak nampak. Kedua, pelanggan sering kali, walaupun tidak selalu terlibat dalam produksi jasa, seperti di hotel, transportasi, dan universitas. Keterlibatan tersebut menempatkan pelanggan dalam hubungan antara penyedia jasa dan penerima jasa. Ketiga, karena pelayanan yang tersedia sesuai kebutuhan pelanggan, maka kualitas pelayanan tidak dapat diperiksa sebelum penyampaian jasa atau pelayanan tersebut seperti dalam perusahaan manufaktur. Pelanggan sering kali mempunyai harapan terhadap pelayanan yang berpengaruh pada persepsi terhadap kualitas penyampaian. Keempat, pelayanan tidak dapat disimpan. Kenyataannya, kombinasi dengan pertimbangan bahwa pelanggan merupakan bagian dari proses pelayanan menyebabkan perlunya memperhatikan waktu penyampaian jasa.

Perbedaan penerapan *JIT* tersebut tidak hanya antara perusahaan manufaktur dan jasa, namun juga antar berbagai perusahaan jasa, yaitu

profesional, toko jasa, dan jasa masal. Perbedaan antara ketiga jenis pelayanan tersebut dikarakteristikkan ke dalam enam dimensi, yaitu:

- 1) Fokus pada peralatan/orang: elemen inti dalam penyampaian jasa disediakan terutama oleh peralatan dan orang.
- 2) Waktu kontak pelanggan per transaksi: lamanya waktu pelanggan terlibat dalam transaksi.
- 3) Tingkat kastemisasi: banyaknya kastemisasi yang tersedia atau diperlukan dalam penyampaian pelayanan kepada pelanggan.
- 4) Derajat perbedaan: banyaknya perbedaan yang tersedia bagi orang yang memberikan pelayanan atau jasa untuk mengubah proses pelayanan.
- 5) Lokasi dari proses penambahan nilai: proporsi staf baris depan yang berhubungan dengan pelanggan dengan seluruh staf yang diperlukan.
- 6) Fokus produk/proses: tingkat penekanan pada apa yang dibeli dan bagaimana menyediakannya.

Beberapa teknik penerapan *JIT* dalam perusahaan jasa, antara lain:

1. Sinkronisasi dan keseimbangan aliran kerja dan informasi.
Sinkronisasi merupakan kesesuaian *output* dengan permintaan pelanggan. Dalam perusahaan manufaktur, sinkronisasi ini untuk pengaturan persediaan. Dalam perusahaan jasa, pelanggan terlibat secara langsung dalam proses, menunggu mendapatkan hasil, dan memiliki beberapa alternatif yang ada. Selain itu, penggunaan proses produksi tarik dalam perusahaan manufaktur telah digunakan dalam perusahaan jasa. Dalam perusahaan manufaktur digunakan kaman untuk memproses dan mengirimkan barang, juga telah digunakan dalam perusahaan jasa sebagai pengendali perpindahan atau aliran proses pelayanan.
2. Visibilitas total komponen proses
Dalam perusahaan jasa, keterlibatan pelanggan sudah mendukung visibilitas proses. *JIT* dapat digunakan dalam menerapkan teknik untuk meningkatkan efisiensi kesehatan dan pelayanan. Proses pelayanan selalu diperbaiki mengikuti permintaan dan keinginan pelanggan.
3. Perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan dalam proses
Sebagai kelanjutan dari implementasi *JIT*, organisasi harus menerapkan kebiasaan melakukan perbaikan kecil yang dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Proses yang terjadi pada perusahaan jasa adalah proses pelayanan administrasi. Proses yang dilakukan di

perusahaan manufaktur juga dapat dilakukan pada perusahaan jasa, seperti penjadwalan sesuai kapasitas, penataan ulang tata letak atau penggabungan operasi, pengendalian kualitas melalui konsistensi proses, pendidikan bagi karyawan, penggunaan karyawan multifungsi pengendalian kualitas yang berpusat pada orang, penekanan kegiatan operasi dan organisasi sel.

4. Pendekatan holistik untuk mengurangi pemborosan
Inovasi pelayanan dapat dilakukan antardepartemen dan antardukungan fungsional sebagai cara memenangkan persaingan.
5. Fleksibilitas penggunaan sumber daya
Perusahaan mampu mengubah proses secara cepat untuk memenuhi permintaan pelanggan karena *output* dari proses pelayanan mempunyai tingkat kastemisasi tinggi. Fleksibilitas juga merupakan elemen kunci dalam perusahaan jasa. Karyawan perusahaan jasa terlibat secara langsung dalam keputusan yang mencakup program pendidikan dan pelatihan untuk menciptakan karyawan *multi-skilled*; standarisasi prosedur; standar kinerja yang disusun dan dimonitor; dan penekanan khusus pada kerja sama dan komitmen terhadap filosofi *JIT*.
6. Tanggap terhadap orang
Karena pelanggan terlibat secara langsung dalam proses penyampaian, karyawan penyedia jasa memainkan peran penting dalam mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas dan nilai jasa. Karyawan harus menanggapi permintaan pelanggan dan menyediakan pelayanan secara efisien dan tepat.

4. Produktivitas Jasa

Konsep produktivitas banyak digunakan dalam perusahaan manufaktur. Apabila dibandingkan produktivitas antara operasi perusahaan manufaktur dan jasa, satu pengakuan dasar adalah adanya perbedaan karakteristik permintaan jasa yang menggunakan pendekatan holistik dalam melihat produktivitas yang berorientasi pelanggan (Vourinen *et al.*, 1998). Produktivitas dan kualitas pelayanan juga tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Dalam evaluasi kondisi perekonomian, tingkat kinerja yang dapat dicapai dalam proses produksi adalah produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Konsep produktivitas berakar dari hubungan antara *input* dan *output*, atau rasio antara *output* dan *input*. Efisiensi dan efektivitas biasanya diperlakukan sebagai suatu hubungan namun merupakan dua konsep yang terpisah.

Efisiensi menjelaskan tingkat kegiatan yang menghasilkan kuantitas *output* tertentu dengan konsumsi minimum dari *input*, atau menghasilkan *output* terbesar dengan *input* tertentu. Efektivitas menghubungkan *output* atau sasaran operasi, sedangkan efisiensi berhubungan dengan *output* dari sumber daya (*input*) yang dihasilkan. Efisiensi merupakan *doing things right*, sedangkan efektivitas merupakan *doing the right things*. Efisiensi dipandang sebagai kuantitatif (efisiensi teknis) atau nilai (efisiensi ekonomis). Produktivitas merupakan sinonim efisiensi teknis.

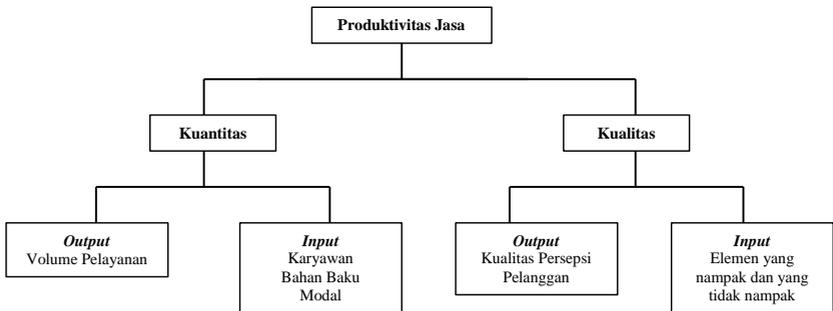
Pembahasan mengenai kinerja pasti tidak terlepas dari produktivitas dan kualitas. Produktivitas dan kualitas penting dalam pengukuran kualitas. Produktivitas berkaitan dengan *output* dari proses transformasi *input*, sedangkan kualitas menunjukkan proses dan hasil evaluasi oleh pelanggan internal dan eksternal (Van Looy *et al.*, 1998). Produktivitas dan kualitas tergantung pada bagaimana *output* didefinisikan dan siapa yang memandangnya. Dari pandangan pelanggan, *output* adalah hasil dari proses pertukaran antara perusahaan jasa dan pelanggan. Dari pandangan perusahaan, *output* merupakan hasil dari proses transformasi. Perusahaan mempunyai kecenderungan untuk melihat pada penggunaan sumber daya selama proses transformasi. Pelanggan, ketika mengevaluasi proses dan hasil pelayanan mempertimbangkan faktor lain yang berdampak pada harga. Agar efektif, ada hal yang harus diupayakan, yaitu keseimbangan antara pandangan pelanggan dan pandangan perusahaan. Pengintegrasian kedua pandangan tersebut dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas secara simultan. Kualitas, produktivitas, dan profitabilitas merupakan konsep yang saling tumpang tindih. Selain itu, kualitas dapat berpengaruh positif pada produktivitas, lalu keduanya berpengaruh positif pada profitabilitas. Oleh karena itu, penilaian *output* kualitas menghendaki pendekatan dengan menganggap produktivitas dan kualitas adalah simultan. Produktivitas pelayanan berfokus pada *level* industri dan *level* proses pelayanan operasional. Pada *level* mikro. Analisis *output* yang terkait dengan kualitas dan produktivitas harus didahului dengan analisis proses (McLaughlin & Coffey, 1990). Proses transformasi merupakan proses yang kompleks yang dapat diatur dengan berbagai cara. Kualitas dan produktivitas tersebut dapat diposisikan pada *level* kegiatan pelayanan. Oleh karena itu, perlu dikembangkan indikator kualitas dan produktivitas.

Ada beberapa perdebatan dalam kualitas pelayanan (Johnston, 1995). Pertama, kesamaan dan perbedaan antara konstruk kualitas pelayanan dan

kepuasan. Kepuasan menunjukkan hasil transaksi pelayanan individu dan semua pelayanan yang dihadapi, sementara kualitas pelayanan merupakan keseluruhan impresi pelanggan terhadap inferioritas atau superioritas organisasi dan pelayanannya. Kedua, mengenai keyakinan adanya gap antara harapan dan persepsi kualitas pelayanan yang sama dengan teori dikonfirmasi. Beberapa peneliti mengatakan bahwa kualitas pelayanan harus diukur menggunakan ukuran berdasarkan kinerja. Ketiga, berkaitan dengan pengembangan model yang membantu memahami bagaimana meningkatnya gap persepsi dan bagaimana manajer dapat meminimalkan atau mengelola pengaruhnya. Keempat, definisi dan penggunaan daerah toleransi kinerja pelayanan yang merupakan kepuasan pelanggan. Kelima, identifikasi penentu kualitas pelayanan. Penentu kualitas pelayanan meliputi instrumental (kinerja produk fisik) dan ekspresif (kinerja psikologis suatu produk) yang keduanya dapat dicapai untuk memuaskan pelanggan. Kepuasan cenderung berhubungan dengan hasil ekspresif yang berada di atas atau sama dengan harapan dan ketidakpuasan akan cenderung berhubungan dengan kinerja di bawah harapan untuk hasil instrumental. Faktor yang membuat kepuasan terhadap produk adalah terpenuhinya harapan terhadap hasil instrumental dan ekspresif.

Hubungan antara *input* dan *output* perusahaan jasa bersifat problematik karena sifat pelayanan yang tidak dapat disimpan. Keputusan strategik para penyedia jasa atau pelayanan adalah penggabungan sumber daya untuk mencukupi kebutuhan kapasitas sesuai permintaan pelanggan. Pelanggan perusahaan jasa biasanya tidak melihat pada kuantitas pelayanan, melainkan pada kualitas pelayanan. Hal ini disebabkan pelanggan jasa pasti hanya membutuhkan satu unit *output* jasa. Di sisi lain, penyedia jasa mempunyai dua permasalahan dasar, yaitu ukuran kapasitas dan penjadwalan kapasitas (Mc Laughlin *et al.*, 1991).

Aspek pelayanan merupakan dimensi yang sulit ditentukan secara obyektif. Dalam kasus perusahaan manufaktur, kualitas pada umumnya didefinisikan sebagai kesesuaian dengan standar atau spesifikasi. Sementara itu, dalam perusahaan jasa sulit dilakukan pengukuran kualitas karena bersifat subyektif. Vourinen *et al.* (1998) memperkenalkan pendekatan kualitas humanistik yang menekankan pada pelanggan, personal, kepemimpinan, dan budaya dan pendekatan teknik yang berkaitan dengan manajemen operasi, statistik, dan metode pengukuran. Vourinen *et al.* (1998) mengusulkan model produktivitas pelayanan seperti Gambar 4.8.



Sumber: Vuorinen *et al.*, 1998

Gambar 4.8.
Isi Produktivitas Pelayanan

Dalam mengukur produktivitas pelayanan, perlu diperhatikan validitas dan reliabilitas alat ukurnya. Sama halnya dengan produktivitas perusahaan manufaktur, produktivitas perusahaan jasa juga diukur dengan membandingkan *output* dengan *input*nya. Kuantitas *input* meliputi banyaknya karyawan atau jam kerja karyawan, atau jam pelayanan pada pelanggan. Sedangkan banyaknya *output* adalah banyaknya kontak penyedia jasa dengan pelanggan. Sementara itu, pengukuran kualitas jasa baik *input* maupun *output*nya membutuhkan pengukuran yang reliabel yang merupakan hasil interpretasi pelanggan. Ada atau tidaknya *gap* antara pelayanan yang dialami pelanggan dengan pelayanan yang diharapkan pelanggan itulah yang dinilai sebagai kualitas pelayanan. Kepuasan pelanggan memang sulit diukur secara langsung, namun hal ini dapat dilihat dengan berbagai persepsi pelanggan. Secara keseluruhan, terdapat enam persyaratan dalam merumuskan produktivitas pelayanan, yaitu (1) *output* pelayanan harus dilihat untuk pelanggan dan dari pandangan pelanggan; (2) *output* pelayanan harus didefinisikan pada *level* kualitasnya; (3) pelanggan harus menjadi bagian dari konsep produktivitas; (4) mengukur produktivitas harus lebih berorientasi pada pelanggan; (5) indikator-indikator produktivitas dinamis harus digunakan sebagai pengganti ukuran *output/ input* yang bersifat statis; dan (6) ukuran khususnya situasi harus tersedia yang memungkinkan terdapatnya kompleksitas dan perbedaan operasi jasa.

Kategori Biaya	Definisi	Contoh: Bank
Pencegahan	Biaya yang berkaitan dengan operasi atau kegiatan yang mencegah terjadinya kegagalan dan meminimalkan biaya pengecekan	Perencanaan kualitas Rekrutmen & seleksi Program pelatihan Proyek perbaikan kualitas
Deteksi	Biaya yang dikeluarkan untuk mengetahui kondisi pelayanan untuk menentukan apakah sesuai dengan standar keamanan tertentu	Inspeksi periodik Pengendalian proses Pengecekan, keseimbangan, verifikasi Pengumpulan data kualitas
Kegagalan Internal	Biaya untuk memperbaiki pekerjaan yang tidak sesuai sebelum disampaikan pada pelanggan	Pengerjaan ulang Mesin yang lamban
Kegagalan Eksternal	Biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki ketidaksesuaian kerja setelah penyampaian pada pelanggan atau memperbaiki pekerjaan yang tidak memuaskan kebutuhan khusus pelanggan	Waktu pengecekan Pertimbangan hukum Pembayaran bunga karena melebihi batas waktu penyerahan <i>Word-of-mouth</i> negatif Kehilangan kesempatan usaha di masa mendatang

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2009

Dalam perusahaan jasa, tidak ada produk yang jelas, karena proses pelayanan adalah produk perusahaan jasa tersebut. Pelayanan yang bersifat tidak nampak membuat sulit dilakukan pelacakan. Heterogenitas pelayanan berhubungan dengan interaksi pelanggan dalam proses pelayanan, sehingga sulit dibuat peta proses yang menangkap berbagai situasi yang berbeda. Pemodelan jasa sulit dan memerlukan waktu lama. Indikator produktivitas menyiratkan hubungan sumber daya aktual yang digunakan oleh setiap kegiatan dengan banyaknya pengendali yang berhubungan dengan kegiatan tersebut. Ada pendekatan yang memandang kinerja produktivitas aktual yang bukan merupakan tingkat produktivitas optimal. Dalam perusahaan jasa, indikator produktivitas berakar pada proses penyampaian pelayanan operasional. Setelah kinerja aktual pada produktivitas diperoleh, maka kualitas pasti tercapai. Perbedaan dalam produktivitas (aktual dan optimal) disebabkan oleh perbedaan pandangan dalam kualitas.

Penilaian *output* pelayanan berarti memperhatikan kualitas dan produktivitas. Kualitas bersifat multidimensi. Indikator kualitas dipahami sebagai ukuran operasional dalam dimensi kualitas yang berakar dari proses penyampaian jasa atau pelayanan. Hasil penelitian Lehtinen dan Lehtinen (1991) menyatakan adanya dua pendekatan kualitas pelayanan. Pendekatan pertama menggunakan tiga dimensi yang berkaitan dengan proses produksi yang berdasarkan pada elemen produktif pelayanan. Pendekatan kedua menggunakan dua dimensi yang kurang lebih merupakan pendekatan tindakan yang mencakup faktor waktu. Pendekatan ini berdasarkan bagian utama proses produksi jasa, proses itu sendiri dan *outputnya*. Latar belakang studi mereka adalah pendekatan interaktif terhadap proses produksi jasa. Proses tersebut mengasumsikan bahwa kualitas pelayanan dihasilkan dalam interaksi antara pelanggan dan elemen-elemen dalam organisasi jasa, terutama hubungan antarorang.

Pendekatan tiga dimensi meliputi kualitas fisik, kualitas interaktif, dan kualitas korporasi. Kualitas fisik merupakan dimensi kualitas yang dibentuk oleh elemen-elemen fisik jasa atau pelayanan. Kualitas fisik meliputi kualitas bahan atau material dan fasilitas. Elemen-elemen fisik yang dimaksud adalah produk fisik dan dukungan fisik. Dukungan fisik meliputi instrumen dan lingkungan fisik. Produk fisik dapat didefinisikan sebagai barang yang digunakan selama proses produksi jasa. Sementara itu, dukungan fisik merupakan kerangka kerja yang membantu produksi jasa. Dukungan fisik tersebut meliputi lingkungan (*interior* dan dekorasi) dan instrumen yang meliputi peralatan yang digunakan, misal restoran menggunakan sendok, piring, dan seterusnya. Tingginya kualitas elemen fisik tersebut tidak dapat menjamin meningkatnya standar pelayanan.

Kualitas interaktif merupakan dimensi kualitas yang disusun dengan interaksi antara pelanggan dan elemen interaktif organisasi jasa. Elemen interaktif meliputi orang yang interaktif dan peralatan yang interaktif, misalnya *automatic bank teller* dan *human bank teller* dalam dunia perbankan. Sedangkan kualitas korporasi merupakan dimensi kualitas yang dikembangkan sejak organisasi didirikan. Hal ini merupakan ciri simbolik yang menunjukkan bagaimana pelanggan dan pelanggan potensial melihat imej atau profil organisasi atau korporasi sebagai satu kesatuan.

Pendekatan dua dimensi dalam kualitas meliputi kualitas proses dan kualitas *output*. Kualitas proses merupakan evaluasi kualitatif pelanggan terhadap pelanggan secara personal dan pendapat subjektif. Hal ini

didasarkan dapat bagaimana pelanggan melihat proses produksi dan bagaimana pelanggan pas dengan proses. Oleh karena itu, kualitas proses tergantung pada kesesuaian antara gaya partisipasi pelanggan dan gaya pelayanan dari pemberi jasa. Dalam berbagai situasi, pelayanan dinilai buruk karena adanya ketidaksesuaian antara pelayanan yang diberikan. Konsep partisipasi pelanggan membantu memahami dan mengembangkan kualitas proses, seperti kualitas dukungan fisik. Kualitas *output* merupakan evaluasi pelanggan yang berkaitan dengan hasil proses produksi jasa. *Output* kualitas bukan hanya dievaluasi oleh pelanggan, namun juga oleh orang-orang yang ada di sekitarnya. *Output* jasa juga ada yang nampak namun ada juga yang tidak nampak atau hanya bisa dirasakan.



LATIHAN _____

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Petunjuk Jawaban Latihan



RANGKUMAN _____

1. Kualitas pelayanan dapat dipandang dari pendekatan humanistik atau manusia dan pendekatan teknokratik atau alat atau industri. Audit kualitas merupakan pengujian dalam pengaturan dan organisasi untuk mengendalikan kualitas produk atau jasa. Pendekatan lain yang dapat digunakan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan adalah pendekatan dimensional, sosiologi, dan interaktivitas.

2. *QFD* bukan hanya sebagai alat perencanaan produk atau jasa dan kualitas produk atau jasa, namun merupakan alat untuk mengevaluasi kualitas produk atau jasa dengan memperhatikan berbagai biaya kualitas.
3. Berbagai alat dan teknik yang digunakan dalam pengendalian kualitas, seperti *statistical process control*, dan berbagai alat pendeteksi penyebab kesalahan dalam pelayanan, seperti peta aliran proses, analisis pareto, analisis sebab akibat, histogram, lembar pengecekan, diagram pohon, dan masih banyak lagi yang semuanya ini diadopsi dari perusahaan manufaktur.
4. Produktivitas pelayanan juga harus dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif karena pelayanan sulit diukur kualitasnya secara mutlak.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pengujian kualitas organisasi mencakup aspek-aspek
 - A. kepemimpinan dan kepuasan pelanggan
 - B. informasi dan modal
 - C. perencanaan kualitas jangka pendek
 - D. penjaminan kualitas dan kepastian jadwal
 - E. harga dan tarif
- 2) Berikut adalah beberapa pendekatan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan, *kecuali*
 - A. pendekatan berdasar ingatan pelanggan
 - B. pendekatan dimensional
 - C. pendekatan sosiologi
 - D. pendekatan pertemanan
 - E. pendekatan psikologis
- 3) Berikut adalah jenis biaya kualitas pelayanan, *kecuali*
 - A. biaya pencegahan kesalahan
 - B. biaya penilaian kualitas
 - C. biaya kegagalan eksternal
 - D. biaya penjaminan kualitas
 - E. biaya kegagalan pelayanan

- 4) Berikut ini adalah alat pengendalian kualitas beserta kegunaannya yang termasuk *seven tools*, yaitu
 - A. *process flowcharting* – seberapa seringkah permasalahan tersebut terjadi?
 - B. *pareto analysis* – apakah yang menjadi penyebab masalah?
 - C. *control charts* – variasi manakah yang dapat dikendalikan dan bagaimana?
 - D. *cause and effect analysis* – manakah permasalahan yang termasuk *big problem*?
 - E. *scatter digram* – apa yang dikerjakan?

- 5) Berikut ini merupakan *the new seven tools* yang digunakan dalam mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif, *kecuali*
 - A. *affinity diagram* – bagaimana menganalisis data secara sistematis?
 - B. *interrelationship diagram* – bagaimana hubungan antarkesalahan pelayanan?
 - C. *tree diagram* – bagaimana ketergantungan diidentifikasi dan dihubungkan?
 - D. *matrix diagram* – bagaimana menghubungkan tugas/fungsi/karakteristik untuk menunjukkan kepentingan relatifnya?
 - E. *process decision program chart* – proses manakah yang dipilih yang akan mencapai hasil yang diinginkan?

- 6) Pernyataan mengenai efisiensi, produktivitas, dan kualitas berikut ini adalah benar, *kecuali*
 - A. efisiensi merupakan *doing things right*
 - B. efektivitas merupakan *doing the right things*
 - C. efisiensi dipandang sebagai kuantitatif (efisiensi teknis) atau nilai (efisiensi ekonomis)
 - D. produktivitas dan kualitas pelayanan adalah dua hal yang berbeda dan tidak saling berhubungan
 - E. produktivitas merupakan sinonim efisiensi teknis

- 7) Ada beberapa perdebatan dalam kualitas pelayan, *kecuali*
 - A. kesamaan dan perbedaan antara konstruk kualitas pelayanan dan kepuasan
 - B. keyakinan adanya gap antara harapan dan persepsi kualitas pelayanan yang sama dengan teori dikonfirmasi
 - C. perdebatan yang berkaitan dengan pengembangan model yang membantu memahami bagaimana meningkatnya gap persepsi dan bagaimana manajer dapat meminimalkan atau mengelola pengaruhnya

- D. definisi dan penggunaan daerah toleransi kinerja pelayanan yang merupakan kepuasan karyawan
- E. identifikasi penentu kualitas pelayanan yang meliputi instrumental (kinerja produk fisik) dan ekspresif (kinerja psikologis suatu produk) yang keduanya dapat dicapai untuk memuaskan pelanggan
- 8) Beberapa teknik penerapan *just in time* dalam perusahaan jasa, yaitu
- pendekatan parsial dalam mengurangi pemborosan
 - pendekatan bertahap dan fleksibel
 - penggunaan sumber daya secara baku
 - penggunaan sistem pelayanan dorong
 - visibilitas total komponen proses
- 9) Produktivitas pelayanan diukur dari sisi
- penawaran dan permintaan
 - internal dan eksternal
 - kuantitas dan kualitas
 - faktor *tangible* dan *intangibile*
 - fisik dan psikis
- 10) Perbedaan antara *servqual* dan *serfperf* adalah
- servqual* melihat perbedaan antara pelayanan yang diterima dan yang dirasakan, *serfperf* hanya melihat persepsi terhadap kualitas pelayanan
 - servqual* lebih tepat daripada *serfperf*
 - servqual* dinilai oleh pelanggan, *serfperf* oleh penyedia jasa
 - servqual* muncul lebih dahulu daripada *serfperf*
 - servqual* dengan *data cross section* sedang *serfperf* dengan data interval

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Abdullah, F. (2005). HEDPERF Versus SERVPERF: The Quest For Ideal Measuring Instrument of Service Quality In Higher Education Sector. *Quality Assurance in Education*, 13 (4): 305-328.
- Abdullah, F. (2006). Measuring Service Quality In Higher Education: HEDPERF Versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (1): 31-47.
- Babakus, E. Dan Boller, G.W. (1992). An Empirical Assessment of The SERVQUAL-Scale. *Journal of Business Research*, 24:253-268.
- Beach, L.R. dan Burns, L.R. (1996). The Service Quality: Identifying Priorities For Change. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5): 5-15.
- Bettencourt, L.A. dan Gwinner, K. (1996). Customization of The Service Experience: The Role of The Frontline Employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (2): 3-20.
- Bienstock, C.C.; Mentzer, J.T.; dan Bird, M.M. (1997). Measuring Physical Distribution Service Quality. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (1):31-44.
- Bouman, M. dan van der Wiele, T. (1992). Measuring Service Quality in The Car Service Industry. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (4): 4-16.
- Chandon, J.J.; Leo, P.Y.; dan Philipe, J. (1997). Service Encounter Dimensions - A Dydic Perspective: Measuring The Dimensions of Service Encounters as Perceived by Customers and Personnel. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (1): 65-86.

- Chang, H.H. (2006). Development of Performance Measurement Systems in Quality Management Organisations. *The Service Industry Journal*, 26 (7):765-786.
- Chen, I.J.; Gupta, A.; dan Rom, W. (1994). A Study of price and Quality in Service Operations. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (2): 23-33.
- Cronin, J.J, dan Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3): 55-68.
- Cronin, J.J. dan Taylor, S.A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectations Measurement of service Quality. *Journal of Marketing*, 58 (1): 125-131.
- Dabholkar, P.A.; Thorpe, D.I.; dan Rentz, J.O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Store: Scale Development and Validation. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 24 (1): 3-16.
- Dorsch, J.J.; Yasin, M.M.; dan Czuchry, A.J. (1997). Application of Root Cause Analysis in A Service Delivery Operational Environment. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (4): 268-289.
- Duclos, L.K.; Siha, S.M.; dan Lummus, R.R. (1995). JIT in Sservices: A Review of Current Practices and Future Directions For Research. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5): 36-52
- Edvardsson, B.; Larsson, G, dan Setterlind, S. (1997). Internal Service Quality and The Psychosocial Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness. *The Service Industry Journal*, 17 (2): 252-263.
- Fritzsimmons, J.A. dan Fritzsimmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York:McGraw-Hill/ Irwin.

- Gagliano, K.B. dan Hatchcote, J. (1994). Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Apparel Retailing . *Journal of Service Marketing*, 8 (1): 60-69.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implication. *European Journal of Marketing*, 18 (3): 36-44.
- Gummesson, E. (1994). Service Management: An Evaluation and The Future. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1): 77-96.
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice HallInternational Inc.
- Hart, C.W.L. (1988). The Power of Unconditional Service Guarantees. *Harvard Business Review*, July-August :54-62.
- Hart, C.W.L.; Heskett, J.L.; dan Sasser Jr.,W.E. (1990). The Profitable Art of Recovery. *Harvard Business Review*, July-August : 148-156.
- Haynes, R.M. dan DuVall, P.K. (1992). Service Quality Management: A Process-Control Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (1):14-24.
- Haywood-Farmer, J. dan Nollet, J. (1994). Professional Service Firms and Total Quality management: A Good Fit?. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (3): 5-13.
- Herbert, D.; Curry, A.; dan Angel, L. (2003). Use of Quality Tools and Techniques In Services. *The service Industries Journal*, 23 (4): 61-80.
- Johnston, R. (1995). The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfier. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5): 53-71.

- Kano, N.; Seraku, N.; Takashi, F.; dan Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality. *The Journal of The Japanese Society for Quality Control*, 14 (2): 39-48.
- Kantsperger, R dan Kunz, W.H. (2005). Managing Overall Service Quality: Empirical Findings of A Multi-Perspective Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (2): 135-151.
- Leblanc, G. dan Nguyen, N. (1988). Customers' Perceptions of Service Quality in Financial Institution. *International Journal of Bank Marketing*, 6 (4): 7-18.
- Lehtinen, U. dan Lehtinen, J.R. (1991). Two Approach to service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 11 (3): 287-303.
- Lewis, B.R. dan Gabrielsen, G.O.S. (1998). Intra-Organizational Aspects of Service Quality Management: The Employees' Perspective. *The Service Industry Journal*, 18 (2):64-89.
- Lindquist, H. dan Persson, J.E. (1993). The service Quality Concept and A Method of Inquiry. *International Journal of Service Industry Management*, 4 (3): 18-29.
- McAlexander, J.H.; Kaldenberg, D.O.; dan Koenig, H.F. (1994). Service Quality Measurement: Examination of Dental More Practices More Light on The Relationship Between Service Quality, Satisfaction, and Purchase Intentions in a Health Care Setting. *Journal of Health Care Marketing*, 14 (3): 34-40.
- McLaughlin, C.; Pannesi, R.; dan Kathuria, N. (1991). The Different Operations Strategy Planning Process For Service Operations. *International Journal of Operation and Production Management*, 11 (3): 63-75.
- Nelsson-Witell, L. dan Fundin, A. (2005). Dynamics of Service Attributes: A Test of Kano's Theory of Attractive Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (2): 152-168.

- Ovretveit, J.A. (1993). Auditing and Awards for service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 4 (2): 74-84.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; dan Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1): 12-40.
- Paulin, M; Fergusin, R.J.; dan Salazar, A.M.A. (1999). External Effectiveness of Service Management: A Study of Business-To-Business Relationships in Mexico, Canada, and The USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10 (5): 409-429.
- Prajogo, D.I. (2005). The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance Between Manufacturing and Service Firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (3): 217-228.
- Reynoso, J. dan Moores, B. (1995). Towards The Measurement of Internal Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3): 64-83.
- Rhyne, D.M. (1988). The Impact of Demand Management on Service System Performance. *The Service Industries Journal*, 8 (4): 446-458.
- Saleh, F. dan Ryan, C. (1992). Analyzing Service Quality in The Hospital Industry Using.
- The SERVQUAL Model. *Service Industries Journal*, 11 (3): 324-434.
- Stauss, B. (1995). Internal Services: Classification and Quality Management. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (2): 62-78.
- Stuart, F.I. dan Tax, S.S. (1996). Planning For Service Quality: An Integrative Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4): 58-77.

- Sureshchandar, G.S; Rajendran, C.; dan Ananthraman, R.N. (2001). A Holistic Model For Total Quality Service. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (4): 378-412.
- Svensson, G. (2006). New Aspects of Research Into Service Encounters and Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (3): 245-257.
- Van Looy, B.; Gemmel, P.; Desmet, S.; Van Dierdonck, R.; dan Serneels, S. (1998). Dealing With Productivity and Quality Indicators In A Service Environment: Some Field Experiences. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (4): 359-376.
- Varey, R.J. (1995). Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1): 40-63.
- Vuorinen, I.; Jarvinen, R; dan Lehtinen, U. (1998). Content and Measurement of Productivity in The Service Sector: A Conceptual Analysis with an Illustrative Case From The Insurance Business. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (4): 377-396.
- Wood, M. (1994). Statistical Methods For Monitoring Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4): 53-68.

Penentuan Lokasi

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Saudara mahasiswa, pada Modul 5 ini Anda akan mempelajari mengenai strategi lokasi. Masalah lokasi bisnis dan kapasitas ini sangat perlu untuk diketahui dengan benar karena kedua hal tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap operasional bisnis yang dilakukan perusahaan. Siapa pun akan mengerti bahwa lokasi bagi sebuah bisnis mempunyai arti yang sangat penting. Bahkan, sedikit ekstrim dapat dikatakan bahwa, terdapat beberapa bisnis yang dapat menggapai sukses karena mempunyai lokasi bisnis yang tepat. Sementara itu terdapat beberapa bisnis lain yang tidak dapat berkembang dengan baik dikarenakan oleh lokasi bisnis tersebut yang tidak dapat mendukung bisnis yang dijalankan.

Permasalahan yang kemudian perlu untuk memperoleh solusi yang tepat adalah sebenarnya di mana sebaiknya bisnis ataupun perusahaan ini berlokasi? Jika lokasi mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kesuksesan bisnis, mengapa tidak disusun analisis dan perencanaan untuk mendapatkan lokasi yang tepat? Tidak ada seorang pun pelaku bisnis yang dengan sengaja memilih lokasi yang akan merugikan perusahaannya, namun yang kadang terjadi adalah lokasi bisnis ternyata tidak mendukung bisnis yang dilaksanakannya. Demikian pula halnya dengan kapasitas untuk perusahaan. Jika kapasitas yang direncanakan sebaiknya mendekati kapasitas yang seharusnya, lalu bagaimana cara mengetahui kapasitas yang seharusnya itu? Pada saat melakukan perencanaan kapasitas, ternyata banyak pelaku bisnis yang secara tidak sengaja telah melakukan kesalahan prediksi tentang kapasitas yang seharusnya tersebut. Jika ternyata di kemudian hari baru diketahui bahwa kapasitas yang direncanakan ternyata tidak sesuai dengan kondisi bisnisnya, maka kesalahan ini tentunya bukan merupakan kesengajaan, melainkan karena kurangnya analisis dan perencanaan yang dilakukan. Setiap bisnis tentu saja menginginkan lokasi yang tepat dan

perencanaan kapasitas yang tepat pula agar kesuksesan selalu menyertai bisnis tersebut.

Pada Modul 5 ini, Anda akan mempelajari mengenai pemilihan lokasi pada industri jasa. Lebih rincinya, pada Kegiatan Belajar 1 Anda akan mempelajari mengenai penentuan lokasi, sedangkan pada Kegiatan Belajar 2 Anda akan mempelajari mengenai metode penentuan lokasi. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menerapkan berbagai metode penentuan lokasi. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan arti pentingnya penentuan lokasi dan strategi lokasi jasa.
2. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi lokasi.
3. Menerapkan *factor-rating method*.
4. Menerapkan metode analisis titik impas.
5. Menerapkan *center-of-gravity method*.
6. Menerapkan *load-distance method*.
7. Menerapkan metode transportasi.
8. Menjelaskan metode delphi.

Kegiatan Belajar 1

Penentuan Lokasi

A. PENENTUAN LOKASI

1. Arti Pentingnya Penentuan Lokasi

Satu keputusan yang paling penting dalam manajemen operasi jasa adalah menentukan di mana perusahaan atau organisasi jasa atau pelayanan akan ditempatkan. Setelah lokasi dipilih, perusahaan jasa segera didirikan dan tata letaknya segera diatur untuk memudahkan kegiatan operasionalnya. Organisasi jasa memilih lokasi berdasarkan berbagai pertimbangan, seperti strategi pengembangan organisasi, kemungkinan meningkatnya permintaan, keberadaan fasilitas pelayanan yang ada saat ini yang sudah tidak memenuhi syarat lagi bila masih digunakan di masa mendatang, atau kemungkinan adanya ekspansi, baik fasilitasnya maupun perusahaan atau organisasinya (Haksever *et al.*, 2000). Keputusan mengenai lokasi biasanya berkaitan dengan tiga hal, yaitu memperluas fasilitas atau perusahaan jasa yang ada saat ini, menutup fasilitas atau perusahaan jasa yang ada dan membuka kembali di lokasi yang baru, atau membuka satu atau beberapa lokasi baru.

Keputusan penentuan lokasi untuk menghasilkan produk merupakan aspek kunci dalam membuat keputusan strategik dan logistik untuk perusahaan manufaktur. Lokasi optimum menawarkan keunggulan bersaing dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan (McCarthy & Atthirawang, 2003). Dalam persaingan, globalisasi dan kompleksnya lingkungan tempat beroperasinya perusahaan akan bertambah, pengelolaan jaringan kerja internasional terintegrasi menjadi tugas penting manajer operasi. Menurut Vereecke dan Van Dierdonck (2002), keputusan mengenai lokasi didasarkan pada pertimbangan ciri struktural dan infrastruktural. Pertimbangan struktural merupakan ukuran dan lokasi perusahaan, kapasitas, tipe peralatan, dan tingkat otomatisasi peralatan. Sementara pertimbangan infrastruktural meliputi keahlian karyawan, tingkat otonomi lokasi, dan struktur organisasi.

Keputusan pemilihan lokasi merupakan keputusan di mana perusahaan akan didirikan. Pada umumnya pemilihan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang penting bagi berlangsungnya perusahaan atau

organisasi tersebut. Berdasarkan kriteria tersebut, perusahaan menetapkan dua atau tiga lokasi sebagai nominator yang telah dipilih dengan alasan yang jelas, seperti komunikasi yang baik, lalu lintas pelanggan, atau tanah yang bernilai. Keputusan mengenai di mana lokasi yang paling tepat tidak sering dilakukan atau tidak dilakukan secara terus menerus, melainkan merupakan keputusan puncak dalam proses seleksi yang dilakukan selama beberapa tahun sebelum kegiatan operasional dilakukan.

Keputusan dalam pemilihan lokasi pelayanan cenderung merupakan bagian penting dari keseluruhan strategi pemasaran untuk menyampaikan produk atau pelayanan kepada pelanggan. Perusahaan tidak dapat menyederhanakan survei karakteristik demografi dan membangun fasilitas pada lokasi dengan tanda-tanda penting dari pelanggan, atau adanya pertimbangan finansial yang merupakan bagian dari keputusan pemilihan lokasi. Keputusan lokasi memang lebih sering dilakukan untuk operasi jasa atau pelayanan daripada perusahaan manufaktur. Fasilitas untuk pelayanan yang berhubungan dengan bisnis cenderung lebih kecil dan murah. Pelayanan tergantung pada tingkat kejenuhan pasar, sehingga lokasi merupakan bagian nyata dari produk. Lokasi perusahaan manufaktur juga penting, tetapi untuk berbagai alasan yang berbeda. Meskipun kriteria lokasi yang utama untuk bisnis jasa biasanya adalah kemudahan akses oleh pelanggan, perusahaan manufaktur juga menggunakannya dengan kriteria yang berbeda. Kriteria untuk perusahaan manufaktur misalnya karakteristik karyawan, biaya tenaga kerja atau upah, kedekatan dengan pemasok dan pasar, biaya distribusi dan transportasi, biaya dan ketersediaan energi, infrastruktur masyarakat seperti jalan raya, peraturan pemerintah, kualitas kehidupan kerja, dan pajak.

Keputusan pemilihan lokasi bagi suatu usaha atau bisnis baru merupakan keputusan yang sangat penting. Banyak industri yang gagal atau bermasalah yang disebabkan karena kesalahan dalam pemilihan lokasi, sehingga mahal dan mempunyai dampak yang panjang. Adakalanya perusahaan atau organisasi harus pindah ke lokasi baru yang lebih tepat, sehingga biaya yang harus dikeluarkan tinggi. Namun demikian, biaya yang disebabkan oleh kesalahan dalam pemilihan lokasi merupakan biaya yang 'tersembunyi' (*hidden cost*) atau yang sering disebut dengan kehilangan kesempatan (*opportunity lost*). Kehilangan kesempatan juga dianggap sebagai biaya seperti kehilangan kesempatan menjual dan biaya operasi yang tinggi yang tidak dapat dimunculkan dalam laporan keuangan tahunan dan hanya manajer

operasi yang mengetahuinya. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi adalah:

- a. Kebijakan bisnis yang memerlukan kecepatan dalam memberikan pelayanan pada pelanggan atau kemudahan akses oleh pelanggan, sehingga lokasi perusahaan jasa dekat pelanggan.
- b. Kebijakan yang menekankan efisiensi penggunaan sumber daya.
- c. Kebijakan bisnis yang menggunakan pendekatan rantai nilai.

Untuk lokasi yang telah ada, manajer operasi biasanya menggunakan pertimbangan hubungan *input* dan *ouput*. Oleh karena itu, manajer operasi memperhatikan hubungannya dengan bahan baku sebagai akses atau hubungannya dengan pasar.

Dimensi terpenting dalam memilih lokasi perusahaan jasa adalah fleksibilitas, posisi pesaing, manajemen permintaan, dan fokus. Fleksibilitas lokasi merupakan suatu ukuran derajat pelayanan yang dapat bereaksi dengan perubahan ekonomi. Karena keputusan mengenai lokasi merupakan komitmen jangka panjang dengan aspek intensif modal, maka pemilihan lokasi harus dapat responsif terhadap kondisi perekonomian masa mendatang, demografi, budaya, dan keunggulan bersaing. Posisi persaingan menunjukkan metode di mana perusahaan didirikan adalah relatif atau tergantung pada pesaingnya. Beberapa lokasi dapat berfungsi sebagai hambatan bagi pesaing. Dengan mendirikan perusahaan di lokasi yang baik maka perusahaan akan memenangkan persaingan. Manajemen permintaan merupakan kemampuan mengendalikan kuantitas, kualitas, dan waktu permintaan. Hotel misalnya, dapat mengendalikan permintaan dengan menempatkan hotelnya di tempat yang berbeda dari pesaingnya. Fokus dapat dikembangkan dengan menawarkan pelayanan di beberapa lokasi. Beberapa strategi pemilihan lokasi yang sering digunakan antara lain pengklasteran kompetitif, pemasaran jenuh, perantara pemasaran, mensubstitusikan komunikasi, pemisahan *front office* dan *back office*, pengaruh internet, dan pertimbangan tempat (Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008).

Pengklasteran kompetitif (*competitive clustering*) merupakan reaksi untuk mengobservasi perilaku pelanggan bila mereka harus memilih di antara pesaingnya. Mendirikan hotel misalnya, akan lebih menguntungkan bila berada di tengah-tengah pesaingnya daripada ditempatkan di tempat terpencil. Pemasaran jenuh (*saturation marketing*) dilakukan justru dengan menghindari kedekatan dengan pesaing. Strategi tersebut menyarankan

bahwa lokasi yang dipilih adalah lokasi yang baru dan jauh dari pesaing, sehingga perusahaan tetap menjadi 'leader' di daerah tersebut. Perantara pemasaran (*marketing intermediaries*) digunakan untuk lebih menarik minat pengguna jasa untuk mendapatkan pelayanan. Saluran distribusi tidak digunakan dalam pelayanan karena sifat pelayanan yang *intangible*, tidak dapat disimpan dan tidak dapat didistribusikan. Mensubstitusikan komunikasi dilakukan dengan bantuan alat-alat elektronik. Dalam perusahaan sering kali dipisahkan antara *front office* dan *back office*. Pemisahan *front office* dan *back office* tersebut menggunakan beberapa pertimbangan seperti pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1.
Pertimbangan Lokasi *Front Office* dan *Back Office*

	Front Office	Back Office
Pelanggan Eksternal (konsumen)	Adakah perpindahan ke luar lokasi? Adakah hambatan masuk? Dapatkan media elektronik mensubstitusi ?	Apakah pelayanan dilakukan oleh orang atau alat? Apakah <i>co-location</i> itu penting? Bagaimana komunikasi dapat tercapai?
Pelanggan Internal (karyawan)	Apakah tersedia karyawan? Apakah kios pelayanan sendiri merupakan suatu alternatif.	Mungkinkah skala ekonomi menjadi bahan penting? Dapatkan karyawan bekerja dari rumah? Adakan pilihan untuk melepas berbagai pilihan?

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008.

Dengan dikenalnya internet di pertengahan tahun 1990-an, pelanggan kini tidak perlu lagi datang ke lokasi produsen atau penjual untuk mendapatkan barang. Untuk pelayanan, pelanggan juga tinggal melihat di *web site* untuk jenis pelayanan yang diinginkan dan menggunakan fasilitas *call center* untuk memanggil karyawan perusahaan jasa yang diinginkan. *Web site* kini telah menjadi *virtual location* dan merupakan alternatif saluran distribusi. Dalam memilih lokasi yang berada di tengah perumahan, perusahaan jasa memperhatikan berbagai hal, yaitu:

- 1) Akses, yaitu kemudahan keluar dan masuk ke dan dari jalan raya menuju lokasi, serta kemudahan mendapatkan sarana angkutan umum.

- 2) Jarak penglihatan, yaitu nampak dari jalan umum atau mudah mencari lokasi yang dimaksud dan dapat memasang berbagai petunjuk jalan menuju lokasi.
- 3) Lalu lintas, yaitu tingkat kemacetan atau kelancaran jalan raya yang dapat menggerakkan hati calon pembeli (*impulse buying*).
- 4) Parkir, yaitu adanya sarana parkir yang memadai.
- 5) Ekspansi, yaitu kemungkinan ruang-ruang yang ada diperluas.
- 6) Lingkungan, yaitu lingkungan sekitarnya yang mendukung pelayanan atau yang dapat berkomplemen dengan pelayanan atau jasa yang ditawarkan.
- 7) Persaingan, yaitu lokasi pesaing.
- 8) Pemerintah, yaitu ada dan tidaknya peraturan pemerintah yang melarang jasa atau pelayanan diberikan di daerah tersebut, serta tingkat pajak, khususnya pajak bumi dan bangunan.
- 9) Tenaga kerja, yaitu tersedianya karyawan dengan keahlian seperti yang diinginkan.
- 10) Pelengkap, yaitu pelayanan yang berkomplemen atau yang dapat melengkapi pelayanan yang ditawarkan.

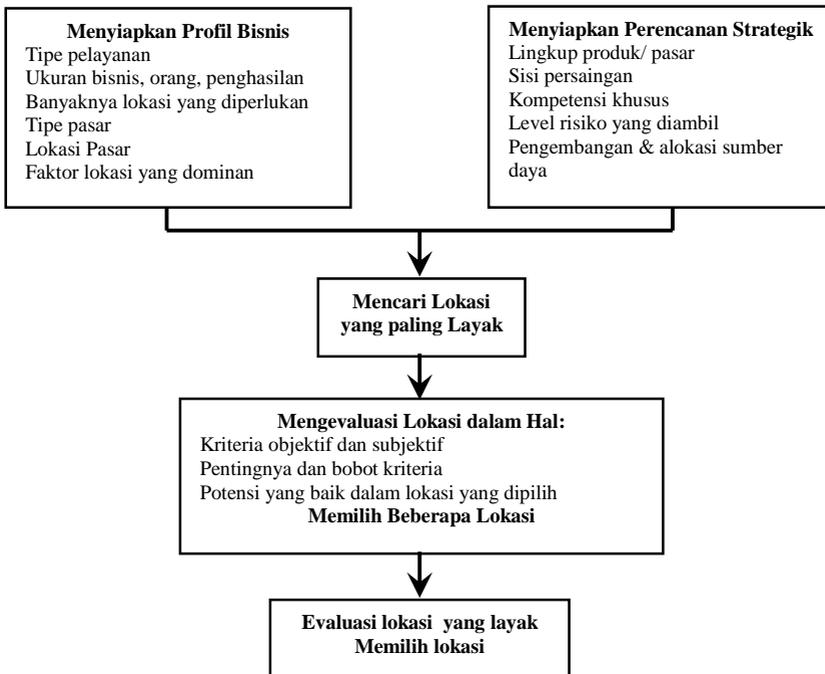
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lokasi

Menurut Haksever *et al.* (2000), beberapa pertimbangan dalam pemilihan lokasi meliputi:

- a. Profil bisnis, yang meliputi ciri dan karakteristik bisnis yang dijalankan, dengan berbagai ukuran capaian atau keberhasilannya. Profil bisnis ini digunakan terutama untuk menentukan kriteria pemilihan lokasi yang sesuai.
- b. Faktor-faktor lokasi yang dominan. Pemilihan lokasi untuk pelayanan tergantung pada beberapa faktor dan merupakan pilihan (*trade-off*) di antara manfaat dan biaya. Beberapa faktor yang dominan antara lain dekat dengan pelanggan (*customer based*), biaya lokasi (*cost based*), dekat dengan pesaing (*competitor based*), tersedianya sistem pendukung (*support system*), faktor lingkungan atau geografi, iklim bisnis, komunikasi (*communication based*), transportasi (*transportation based*), dan keinginan personal terhadap pimpinan.
- c. Kriteria umum untuk pemilihan lokasi, yang meliputi kriteria subyektif dan kriteria obyektif.

- d. Berbagai kesalahan umum yang dibuat dalam pemilihan lokasi. Kesalahan pada umumnya terjadi apabila perusahaan atau organisasi menutupi informasi yang diperlukan atau membatasi informasi yang masuk.
- e. *Multiple locations*. Lokasi yang dipilih sebaiknya tidak hanya satu. Hal ini berarti perusahaan atau organisasi harus menentukan beberapa lokasi yang masuk nominasi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Profil bisnis merupakan ciri-ciri kegiatan bisnis yang dilakukan dan kebutuhan lokasi untuk melakukan kegiatan bisnis tersebut. Profil bisnis juga merupakan ciri bisnis dan keinginan bisnis yang terkait dengan lokasi atau tempat. Profil bisnis bersama dengan perencanaan strategik perusahaan mempengaruhi pencarian lokasi yang layak. Langkah pemilihan dan evaluasi lokasi dipaparkan pada Gambar 5.1 berikut.



Sumber: Haksever *et al.*, 2000

Gambar 5.1.
Langkah-langkah Pemilihan Lokasi

Pemilihan lokasi atau tempat untuk memberikan pelayanan tergantung beberapa faktor yang semuanya mengandung pilihan antara biaya dan manfaatnya. Ada beberapa faktor yang mendominasi proses pemilihan dan membatasi banyaknya lokasi yang dievaluasi. Berikut ini adalah sembilan faktor yang menurut Haksver *et al.* (2000) menentukan dan mempengaruhi pemilihan lokasi atau tempat memberikan pelayanan kepada pelanggan:

- 1) Pelanggan. Pelanggan menentukan ke mana mereka akan mendapatkan pelayanan. Pelayanan lebih baik dibuatkan di lokasi yang dekat dengan pelanggan.
- 2) Biaya. Biaya operasi menjadi faktor penentu yang dominan dalam penilaian.
- 3) Pesaing. Beberapa bidang usaha justru memilih lokasi dekat dengan pesaing agar dapat mengobservasi berbagai sumber daya dan gambaran pelanggan di mata pesaing.
- 4) Sistem pendukung. Perusahaan juga memilih lokasi yang tersedia untuk lokasi yang sangat terganggu pada sistem pendukung.
- 5) Faktor geografi atau lingkungan. Kedua faktor tersebut dapat menjadi pendukung dan penghambat dalam pemilihan lokasi.
- 6) Iklim bisnis. Faktor iklim bisnis merupakan faktor utama dalam pemilihan lokasi terutama dalam perusahaan asuransi ataupun institusi pendidikan.
- 7) Komunikasi. Perusahaan jasa khususnya dalam bidang pelayanan keuangan memerlukan komunikasi yang cepat dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, pelayanan keuangan seperti perbankan sangat didukung bila ditempatkan di kota besar yang jaringan komunikasinya baik. Sistem telekomunikasi yang baik merupakan pengganti transportasi.
- 8) Transportasi. Bisnis melalui pos atau surat dan pelayanan penyampaian secara cepat cenderung membuat keputusan lokasi berdasarkan jaringan kerja transportasi yang baik.
- 9) Keinginan pribadi. Beberapa pihak yang terkait dalam pemilihan lokasi pasti mempunyai berbagai kepentingan yang bisa saling mendukung, tetapi juga bisa tumpang tindih. Oleh karena itu, perlu dilakukan

pemisahan antara kepentingan masing-masing individu dan kepentingan organisasi.

Selanjutnya, beberapa kriteria umum yang sering kali digunakan dalam pemilihan lokasi dapat dibagi ke dalam kriteria subyektif dan kriteria obyektif. Masing-masing kriteria tersebut meliputi penilaian kuantitatif dan penilaian kualitatif. Secara keseluruhan, Haksever *et al.*(2000) memaparkan dua puluh faktor umum dalam pemilihan lokasi, yaitu:

- a) Ketersediaan dan biaya tenaga kerja.
- b) Sejarah dan budaya karyawan.
- c) Pusat-pusat pendidikan.
- d) Pusat-pusat rekreasi dan kebudayaan.
- e) Daya listrik.
- f) Transportasi dan jalan raya.
- g) Sistem kesehatan dan kesejahteraan.
- h) Iklim dan cuaca.
- i) Pengelolaan geografi dan lingkungan.
- j) Iklim bisnis.
- k) Pajak.
- l) Sistem perawatan kesehatan.
- m) Pemasok dan pendukung perusahaan jasa.
- n) Populasi dan tren dalam populasi.
- o) Sistem komunikasi.
- p) Pilihan manajemen.
- q) Biaya hidup.
- r) Sikap komunikasi.
- s) Biaya tanah dan konstruksi (pajak bumi dan bangunan).
- t) Kemungkinan mengadakan ekspansi.

Selain berbagai faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam memilih dan mengevaluasi lokasi, beberapa kesalahan yang timbul dalam pemilihan lokasi juga dapat diidentifikasi. Beberapa kesalahan tersebut antara lain:

1. Kesalahan meramalkan tren yang akan terjadi di masa mendatang berdasarkan informasi yang ada saat ini.

2. Kegagalan dalam mengembangkan profil perusahaan yang seharusnya dapat mencari lokasi untuk membangun daripada lokasi untuk meningkatkan usaha atau bisnisnya.
3. Membayar biaya yang terlalu mahal untuk pajak bumi dan bangunan.
4. Kegagalan dalam memahami pergerakan orang.
5. Membayar upah yang terlalu mahal dibanding produktivitasnya.
6. Kegagalan dalam mengkoordinir konstruksi dan perpindahan operasi bisnis.

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam memilih lokasi adalah mempertimbangkan posisi atau lokasi perusahaan lain yang terkait, seperti lokasi pemasok, lokasi pesaing, lokasi pelanggan, dan sebagainya. Manajer mempertimbangkan berbagai faktor dalam pemilihan lokasi, seperti kedekatan dengan pemasok, kedekatan dengan pelanggan, biaya tenaga kerja, dan biaya transportasi. Menurut Krajewski *et al.* (2007), manajer pada umumnya dapat tidak mempedulikan faktor-faktor yang menggagalkan tercapainya paling tidak satu dari dua kondisi berikut:

- a. Faktor-faktor harus sensitif terhadap lokasi, dalam arti manajer tidak seharusnya memperhatikan faktor yang tidak dipengaruhi oleh keputusan lokasi.
- b. Faktor-faktor harus mempunyai dampak pada kemampuan perusahaan memenuhi tujuan atau sasarannya.

Krajewski *et al.* (2007) juga membedakan berbagai faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa atau pelayanan. Faktor-faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan manufaktur antara lain:

- 1) Iklim kerja yang menyenangkan. Iklim kerja merupakan fungsi dari tingkat upah, kebutuhan pelatihan, sikap terhadap pekerjaan, produktivitas karyawan, dan kekuatan atau kekompakan serikat pekerja.
- 2) Kedekatan dengan pasar. Kedekatan dengan pasar dapat meminimalkan biaya transportasi antara perusahaan dengan pembeli. Hal ini diperlukan bagi perusahaan jasa yang pelayanannya tidak dapat ditunda, atau perusahaan yang menghasilkan barang yang mudah rusak atau busuk atau barang yang sulit dan mahal untuk dibawa.

- 3) Kualitas kehidupan. Sekolah yang baik, fasilitas rekreasi, kebudayaan, dan gaya hidup yang atraktif akan memberikan kontribusi pada kualitas kehidupan kerja karyawan.
- 4) Kedekatan dengan pemasok dan sumber daya. Perusahaan yang memerlukan bahan baku yang berat atau besar sehingga sulit dibawa, sebaiknya memilih lokasi yang dekat dengan pemasok. Hal ini akan menghemat biaya transportasi bahan dan biaya penanganan bahan.
- 5) Kedekatan dengan fasilitas perusahaan induk. Perusahaan yang sangat tergantung pada perusahaan lain akan melakukan koordinasi secara intensif dengan perusahaan induk agar proses produksi dapat berjalan dengan baik.
- 6) Biaya penggunaan, pajak, dan kepemilikan atau hak milik. Faktor lain yang juga menjadi bahan pertimbangan adalah berbagai sarana atau fasilitas pendukung seperti telepon, air, dan energi. Hal ini perlu dipertimbangkan karena berdampak pada biaya fasilitas.

Sedangkan faktor-faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan jasa atau pelayanan antara lain:

- a) Kedekatan dengan pelanggan. Pelanggan adalah faktor utama dalam menentukan lokasi perusahaan jasa, karena sifat pelayanan yang tidak dapat ditunda. Pelanggan akan memilih pelayanan yang mudah terjangkau karena akan menghemat biaya dan waktu pelanggan dalam mendapatkan pelayanan tersebut.
- b) Biaya transportasi dan kedekatan dengan pasar. Kedekatan dengan pasar sama dengan kedekatan dengan pelanggan, sehingga meminimalkan biaya transportasi pelanggan dan waktu yang digunakan pelanggan dalam mendapatkan pelayanan.
- c) Lokasi pesaing. Pemilihan lokasi juga berdampak pada persaingan. Manajer harus mempertimbangkan lokasi pesaing bukan hanya pesaing yang ada saat ini tetapi juga pesaing yang akan muncul di masa mendatang.
- d) Faktor-faktor khusus lokasi. Berbagai faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan jasa misalnya kemacetan lalu lintas jalan raya, tempat parkir yang nyaman, keamanan lokasi, atau kedekatan dengan sarana dan prasarana angkutan umum.

Sementara itu, Chase *et al.* (2006) juga mengungkapkan berbagai isu yang terkait dengan evaluasi dan pemilihan lokasi, yaitu:

1. Kedekatan dengan pelanggan.
2. Iklim usaha.
3. Biaya total (biaya tetap dan biaya variabel).
4. Infrastruktur.
5. Kualitas karyawan.
6. Fasilitas-fasilitas lain.
7. Daerah perdagangan bebas.
8. Risiko politikal.
9. Hambatan yang berasal dari pemerintah.
10. Peraturan atau regulasi.
11. Keunggulan bersaing.

Berbagai macam jasa atau pelayanan tidak terlalu membutuhkan biaya mahal untuk mendirikan perusahaan dibandingkan perusahaan manufaktur yang mau membangun pabrik atau gudang. Pertimbangan yang utama adalah kedekatan dengan pelanggan. Keputusan pemilihan lokasi berhubungan dan dekat dengan keputusan pemilihan pasar.

Saat ini, kegiatan industri dan kantor tidak terlalu menghendaki tatap muka (*face-to-face*) dengan pelanggan ataupun perpindahan material dari satu lokasi ke lokasi lain yang luas. Hal inilah yang disebut dengan *the call center industry*. Perusahaan tradisional yang mensyaratkan tatap muka untuk mengadakan transaksi tidak relevan lagi. Perusahaan juga dapat menggunakan sistem informasi geografis untuk mengidentifikasi lokasi yang berhubungan dengan target pasar berdasarkan karakteristik demografi.

Keputusan yang perlu dilakukan dalam lokasi adalah memindahkan ke lokasi baru, atau membuka lokasi baru, atau memperluas lokasi lama. Ekspansi membawa keuntungan pada kebersamaan orang-orang atau karyawannya, mengurangi waktu dan biaya konstruksi, dan menghindari pembagian operasi. Sementara itu, alasan membangun pabrik di lokasi baru adalah untuk penanganan barang, pengendalian produksi, dan kurangnya ruangan yang diperlukan. Keunggulan membangun pabrik baru atau memindahkan pabrik lama ke lokasi baru menguntungkan karena tidak mengganggu proses produksi. Di lokasi yang baru tersebut perusahaan dapat menggunakan karyawan baru atau mesin-mesin baru dengan teknologi yang lebih baik tanpa mengganggu proses yang ada.

Dalam analisis yang realistis, ada berbagai perbedaan antara perusahaan jasa atau pelayanan dan perusahaan manufaktur dalam hal pertimbangan pemilihan lokasi. Hal tersebut dipaparkan pada Tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2.
Strategi Lokasi Barang dan Jasa

Lokasi Jasa/Pelayanan/Eceran/ Professional	Lokasi Perusahaan pembuat Produk
Fokus Penghasilan	Fokus Biaya
Volume Kekuatan menjual, gambaran lokasi Persaingan, periklanan Kualitas Fisik Parkir/akses; keamanan/pencahayaan; penampilan/imej Penentu Biaya Sewa Kecakapan manajemen Kebijakan operasi (jam, tingkat upah)	Biaya yang Nampak (Tangible Cost) Biaya transportasi bahan baku Biaya pengangkutan barang jadi Biaya energi dan penggunaan, biaya tenaga kerja, bahan baku, pajak, dst. Biaya yang Tidak nampak (Intangible dan Biaya Masa Depan (Future Cost) Sikap terhadap serikat buruh kualitas kehidupan Pendidikan Kualitas daerah dan pemerintah lokal
Teknik	Teknik
Model regresi untuk menentukan kepentingan berbagai faktor Metode Penilaian Faktor Penghitungan kepadatan lalu lintas Analisis demografi untuk menggambarkan daerah/lokasi Analisis kekuatan penjualan Metode Pusat Gravitasi Sistem informasi geografik	Metode Transportasi Metode Penilaian Faktor Metode Titik Impas Lokasi Metode Penyeberangan Jalan
Asumsi	Asumsi
Lokasi adalah penentu utama penghasilan Isu-isu seputar hubungan dengan pelanggan adalah penting Biaya relatif tetap pada wilayah tertentu, sehingga fungsi penghasilan adalah penting	Lokasi merupakan penentu biaya Biaya yang paling utama dapat diidentifikasi secara eksplisit Hubungan dengan pelanggan rendah dan berfokus pada biaya yang dapat diidentifikasi Biaya yang tidak nampak dapat dievaluasi

Sumber: Heizer & Render, 2008.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan arti penting penentuan lokasi!
- 2) Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi lokasi!
- 3) Jelaskan langkah-langkah pemilihan lokasi!
- 4) Jelaskan kesalahan-kesalahan pemilihan lokasi!
- 5) Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi lokasi untuk perusahaan jasa!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Keputusan lokasi berkaitan dengan keputusan strategik perusahaan serta cara memperkenalkan perusahaan pada masyarakat umum.
- 2) Pelajari bagian A poin 2.
- 3) Pelajari Gambar 5.1.
- 4) Pelajari kesalahan-kesalahan pemilihan lokasi (ada 6 poin).
- 5) Pelajari lokasi perusahaan jasa (ada 4 poin).



RANGKUMAN

1. Keputusan pemilihan lokasi merupakan keputusan penting bagi manajer operasi untuk melaksanakan kegiatannya. Dalam perusahaan jasa, memilih lokasi merupakan cara memperkenalkan perusahaan pada masyarakat umum.
2. Beberapa orang ahli telah mengemukakan faktor-faktor penting dalam pemilihan lokasi, baik bagi perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa.
3. Beberapa faktor yang menjadi pertimbangan tersebut antara lain biaya, kedekatan dengan pemasok, pelanggan, pesaing, kondisi lingkungan (masyarakat, pemerintah, dan kualitas kehidupan), kemungkinan perluasan, ketersediaan sarana dan prasarana atau infrastruktur yang diperlukan, dan masih banyak lagi.
4. Lokasi merupakan permasalahan yang penting dalam menentukan hasil yang dicapai dan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan atau organisasi.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan lokasi?
 - A. banyaknya sumber daya yang diperlukan
 - B. kedekatan dengan pelanggan dan pemasok
 - C. kedekatan dengan bahan baku dan tenaga kerja ahli
 - D. faktor kualitatif dan kuantitatif
 - E. semua jawaban di atas salah

- 2) Perusahaan jasa lebih mempertimbangkan faktor berikut ini:
 - A. kedekatan dengan pelanggan
 - B. kemudahan transportasi
 - C. kedekatan dengan pasar
 - D. tempat parkir yang nyaman
 - E. semua jawaban a – d benar

- 3) Analisis lokasi industri terutama memperhatikan:
 - A. fokus pada biaya
 - B. fokus pada hasil
 - C. fokus pada tenaga kerja
 - D. fokus pada lingkungan
 - E. fokus pada pesaing

- 4) Faktor yang bukan merupakan pertimbangan pemilihan lokasi perusahaan manufaktur:
 - A. kedekatan dengan pemasok
 - B. kedekatan dengan fasilitas perusahaan induk
 - C. biaya penggunaan, pajak, dan kepemilikan atau hak milik
 - D. kedekatan dengan pasar
 - E. jawaban a-d benar

- 5) Faktor-faktor yang bukan merupakan pertimbangan pemilihan lokasi sarana umum seperti rumah sakit dan sekolah:
 - A. kemudahan dijangkau
 - B. lokasi rumah sakit dan sekolah lain
 - C. kesejukan lingkungan
 - D. perumahan penduduk
 - E. keramahan masyarakat

- 6) Faktor kuantitatif yang digunakan sebagai pertimbangan pemilihan lokasi meliputi:
- faktor meningkatnya suhu politik
 - GDP/GNP masyarakat
 - biaya tenaga kerja dan biaya transportasi
 - tingkat inflasi dan resesi
 - tingkat suku bunga bank
- 7) Faktor-faktor kualitatif digunakan sebagai pertimbangan pemilihan lokasi meliputi:
- upah dan biaya transportasi
 - faktor sosial dan politik
 - biaya transaksi dan konstruksi
 - biaya penelitian dan pengembangan
 - penghasilan perusahaan
- 8) Keputusan pemilihan lokasi merupakan keputusan jangka
- pendek
 - panjang
 - menengah
 - paruh waktu
 - semua jawaban di atas salah
- 9) Yang bukan merupakan profil bisnis yang dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi:
- lokasi dan tipe pasar
 - tipe pelayanan
 - perusahaan pesaing
 - faktor lokasi yang dominan
 - banyaknya lokasi yang diperlukan
- 10) Berikut adalah pertimbangan *front office* dalam memilih lokasi:
- adakah hambatan masuk
 - apakah pelayanan dilakukan oleh orang atau alat
 - apakah *co-locating* itu penting
 - bagaimana komunikasi dapat tercapai
 - pertanyaan a – d benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Metode Penentuan Lokasi

B. METODE PENENTUAN LOKASI

1. Metode Penilaian Faktor

Metode penilaian faktor (*factor rating method*) merupakan salah satu dari beberapa metode kualitatif dalam pemilihan lokasi. Metode tersebut digunakan untuk memilih dan menentukan lokasi berdasarkan berbagai faktor yang menjadi pertimbangan. Faktor-faktor tersebut diberi bobot kepentingan, sedangkan masing-masing lokasi dinilai berdasarkan pengamatan tim peneliti. Hasil penilaian masing-masing lokasi beserta bobot kepentingannya merupakan faktor yang mempengaruhi nilai masing-masing lokasi. Lokasi yang dipilih tentu saja yang mempunyai nilai tertinggi. Adapun langkah-langkah dalam metode pertimbangan atau penilaian faktor tersebut adalah:

- Mengembangkan faktor-faktor yang relevan.
- Memberikan bobot pada setiap faktor yang menunjukkan kepentingan relatif sasaran perusahaan.
- Mengembangkan skala untuk setiap faktor (misal 1 sampai 5, atau 1 sampai 0, atau 1 sampai 100, dan seterusnya).
- Memberikan skor untuk setiap faktor pada setiap lokasi.
- Mengalikan skor dan beban setiap faktor.
- Membuat rekomendasi berdasar skor maksimum, lalu dibandingkan dengan cara kualitatif.

Contoh penerapan metode ini dipaparkan pada tabel berikut.

Faktor	Bobot Faktor	Skor Masing-masing Lokasi			Total Skor		
		Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3	Lokasi 1	Lokasi 2	Lokasi 3
Keamanan	8	5	4	3	(8)(5)=40	(8)(4)=32	(8)(3)=24
Topografi	9	4	5	4	(9)(4)=36	(9)(5)=45	(9)(4)=36
Banyaknya pesaing	7	3	2	5	(7)(3)=21	(7)(2)=14	(7)(5)=35
Kedekatan dengan pasar	5	4	4	5	(5)(4)=20	(5)(4)=20	(5)(5)=25
Transportasi	3	3	4	4	(3)(3)=9	(3)(5)=15	(3)(5)=15
Insentif pemerintah	3	2	5	5	(3)(2)=6	(3)(5)=15	(3)(5)=15
Total					132	138	147

Berdasarkan penghitungan pada tabel tersebut, perusahaan sebaiknya memilih lokasi 3 karena mempunyai total skor tertinggi.

2. Metode Analisis Titik Impas

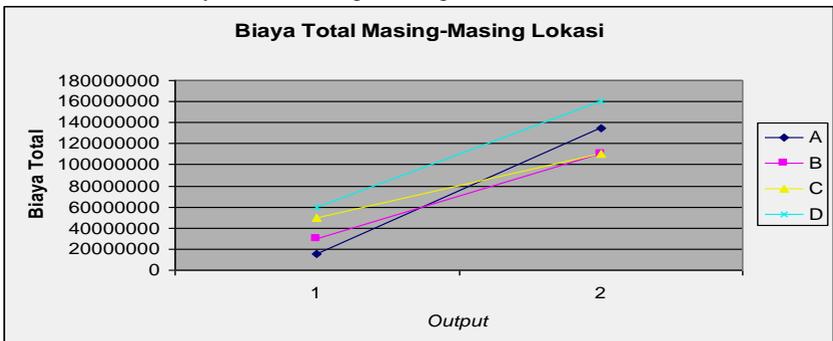
Analisis titik impas (*break even analysis*) dapat membantu manajer dalam membandingkan alternatif lokasi berdasarkan faktor-faktor kuantitatif yang ditunjukkan dengan biaya total. Beberapa tahapan metode tersebut adalah:

- a. Menentukan biaya tetap dan biaya variabel untuk setiap lokasi. Biaya variabel merupakan bagian biaya total yang bervariasi mengikuti banyaknya *output* yang dihasilkan. Sementara itu, biaya tetap merupakan bagian dari biaya total yang konstan berapapun unit yang dihasilkan.
- b. Tempatkan garis biaya total pada suatu grafik dengan sumbu vertikal (ordinat) biaya dan sumbu horizontal (aksis) unit yang dihasilkan (*output*).
- c. Identifikasi lokasi biaya total terendah.
- d. Tentukan lokasi dengan biaya terendah yang relevan.

Sebagai contoh, berikut data biaya tetap dan biaya variabel untuk masing-masing lokasi yang menjadi alternatif pilihan perusahaan Makmur.

Lokasi	Biaya Tetap per Tahun	Biaya Variabel per Unit
A	Rp. 15.000.000	Rp. 6.000
B	Rp. 30.000.000	Rp. 4.000
C	Rp. 50.000.000	Rp. 3.000
D	Rp. 60.000.000	Rp. 5.000

Gambaran biaya total masing-masing lokasi adalah:



Berdasarkan gambar tersebut maka bila unit yang dihasilkan 0 – 800 unit, perusahaan memilih lokasi A, bila yang dihasilkan antara 800 – 1000 unit perusahaan memilih lokasi B, bila unit yang dihasilkan antara 1000 – 2000 unit perusahaan masih memilih lokasi B, dan bila lebih dari 2000 unit, ada kemungkinan lokasi C yang harus dipilih bila melihat kemiringan garis C yang semakin rendah, sedang garis B meningkat.

3. Metode Pusat Gravitasi

Metode pusat gravitasi (*center-of-gravity method*) merupakan teknik matematika yang digunakan untuk menemukan lokasi untuk pusat distribusi tunggal yang melayani sejumlah lokasi yang terkait, seperti pemasok, pelanggan dan sebagainya. Metode ini dilakukan dengan mencari tempat dengan menemukan biaya angkut terbaik ke pusat distribusi. Lokasi perusahaan lain yang berhubungan dipetakan dalam koordinat titik x,y. Lokasi yang dicari dirumuskan dengan:

$$C_x = \frac{\sum_i d_{ix} W_i}{\sum_i W_i}$$

$$C_y = \frac{\sum_i d_{iy} W_i}{\sum_i W_i}$$

di mana:

C_x = koordinat x pusat gravitasi

C_y = koordinat y pusat gravitasi

d_{ix} = koordinat x lokasi i

d_{iy} = koordinat y lokasi i

W_i = banyaknya barang yang dipindahkan

Sebagai contoh, banyaknya unit yang diangkut ke pelanggan dan letak masing-masing pelanggan perusahaan Bonafide adalah:

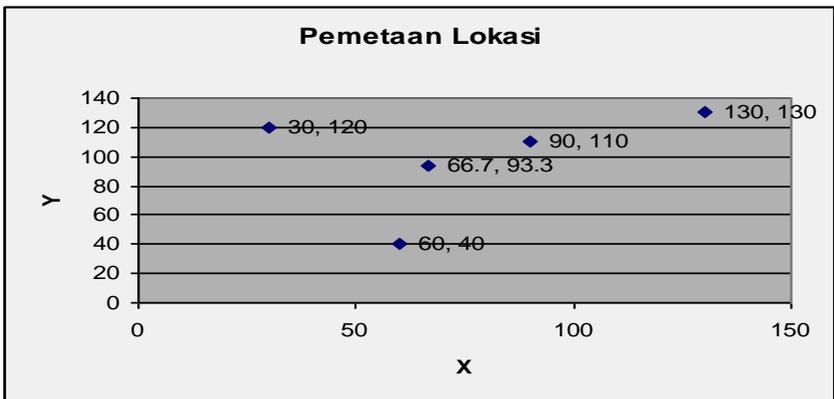
Lokasi	Unit yang Diangkut	Koordinat X Lokasi Pelanggan	Koordinat Y Lokasi Pelanggan
A	2000	30	120
B	1000	60	40
C	1000	130	130
D	2000	90	110

Dengan menggunakan rumus tersebut ditemukan koordinat C_x dan C_y sebagai berikut.

$$C_x = \frac{(30)(2000) + (60)(1000) + (130)(1000) + (90)(2000)}{2000 + 1000 + 1000 + 2000} = \frac{400000}{6000} = 66,7$$

$$C_y = \frac{(120)(2000) + (40)(1000) + (130)(1000) + (110)(2000)}{2000 + 1000 + 1000 + 2000} = \frac{560000}{6000} = 93,3$$

Lokasi perusahaan yang dipilih adalah lokasi yang berada pada koordinat titik 66,7; 93,3. Apabila digambarkan dalam sumbu x dan y, maka lokasi pusat gravitasi dan lokasi perusahaan lain yang berhubungan dengannya seperti gambar berikut ini.



4. Metode Muatan-Jarak

Metode muatan-jarak (*load-distance method*) ini merupakan variasi dari metode pusat gravitasi untuk menentukan koordinat titik lokasi fasilitas.

Dalam metode ini seperangkat koordinat titik lokasi tunggal tidak diidentifikasi. Sebagai gantinya, berbagai lokasi dievaluasi menggunakan nilai muatan-jarak yang merupakan ukuran berat dan jarak. Untuk lokasi tunggal, nilai muatan-jarak dihitung dengan rumus:

$$LD = \sum_{i=1} l_i d_i$$

di mana:

LD = nilai muatan-jarak

l_i = muatan yang ditunjukkan sebagai bobot, banyaknya perjalanan, atau unit yang diangkut dari lokasi tertentu ke lokasi i

d_i = jarak antara lokasi tertentu ke lokasi i

Jarak ditentukan dengan $d_i = \sqrt{(x_i - x)^2 + (y_i - y)^2}$

di mana:

(x, y) = koordinat lokasi perusahaan yang dituju

(x_1, y_1) = koordinat lokasi perusahaan yang ada

Sebagai contoh, perusahaan mengevaluasi tiga lokasi yang berbeda yang diidentifikasi sebagai pusat distribusi yang baru untuk perusahaan Bonafide sebagai berikut:

Lokasi E : $x_1 = 40$, $y_1 = 100$

Lokasi F : $x_1 = 50$, $y_1 = 50$

Lokasi G : $x_1 = 80$, $y_1 = 40$

Maka, langkah pertama adalah mencari perbedaan antara lokasi yang diusulkan (E,F,G) dan fasilitas yang ada (A,B,C,D) dengan menghitung di ketiga lokasi:

$$d_i = \sqrt{(x_i - x)^2 + (y_i - y)^2}$$

Lokasi E:

$$E_A = \sqrt{[(30 - 40)^2 + (120 - 100)^2]} = \sqrt{500} = 22,36$$

$$E_B = \sqrt{[(60 - 40)^2 + (40 - 100)^2]} = \sqrt{4.000} = 63,25$$

$$E_C = \sqrt{[(130 - 40)^2 + (130 - 100)^2]} = \sqrt{9.000} = 94,87$$

$$E_D = \sqrt{[(90 - 40)^2 + (110 - 100)^2]} = \sqrt{2.600} = 50,99$$

Lokasi F:

$$F_A = \sqrt{[(30 - 50)^2 + (120 - 50)^2]} = \sqrt{5.300} = 72,8$$

$$F_B = \sqrt{[(60 - 50)^2 + (40 - 50)^2]} = \sqrt{100} = 10$$

$$F_C = \sqrt{[(130 - 50)^2 + (130 - 50)^2]} = \sqrt{12.800} = 113,14$$

$$F_D = \sqrt{[(90 - 50)^2 + (110 - 50)^2]} = \sqrt{5.200} = 72,11$$

Lokasi G:

$$G_A = \sqrt{[(30 - 80)^2 + (120 - 40)^2]} = \sqrt{8.900} = 93,34$$

$$G_B = \sqrt{[(60 - 80)^2 + (40 - 40)^2]} = \sqrt{400} = 20$$

$$G_C = \sqrt{[(130 - 80)^2 + (130 - 40)^2]} = \sqrt{10.600} = 102,96$$

$$G_D = \sqrt{[(90 - 80)^2 + (110 - 40)^2]} = \sqrt{5.000} = 70,71$$

Langkah selanjutnya adalah mencari jarak dengan muatan yang ada:

$$LD = \sum_{i=1} I_i d_i$$

$$\begin{aligned} \text{Lokasi E} &= (2000)(22,36) + (1000)(63,25) + (1000)(94,87) + (2000)(50,99) \\ &= 304,82 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Lokasi F} &= (2000)(72,8) + (1000)(10) + (1000)(113,14) + (2000)(72,11) \\ &= 412,96 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Lokasi G} &= (2000)(93,34) + (1000)(20) + (1000)(102,96) + (2000)(70,71) \\ &= 451,06 \end{aligned}$$

Lokasi E merupakan lokasi yang terpendek, sehingga pilihan pada lokasi E sebagai lokasi pusat distribusi baru akan menghemat biaya transportasi.

5. Metode Transportasi

Metode transportasi merupakan metode yang dilakukan secara berulang untuk menyelesaikan masalah yang meminimalkan biaya angkut produk dari satu lokasi ke lokasi lain sebagai tujuan. Ada dua metode yang digunakan dalam model transportasi, yaitu metode sudut barat laut dan metode biaya terendah. Metode sudut barat laut dilakukan dengan mengisi sel kosong mulai sel yang ada di sebelah kiri atas, lalu ke sel di sebelah kanan atau bawahnya dengan memperhatikan biaya total masing-masing tujuan. Hal ini dapat dipaparkan pada contoh berikut yang diambil dari Heizer dan Render, 2008 ini. Perusahaan Arizona Plumbing harus memutuskan berapa unit yang harus dialokasikan ke masing-masing gudang dengan memperhatikan biaya

yang terendah. Data biaya transpor untuk masing-masing tempat asal dan tujuannya sebagai berikut.

Ke			
Dari	Albuquerque	Boston	Cleveland
Des Moines	\$5	\$4	\$3
Evansville	\$8	\$4	\$3
Fort Lauderdale	\$9	\$7	\$5

Matriks transportasi untuk kondisi tersebut adalah:

Dari \ Ke	Albuquerque	Boston	Cleveland	Kapasitas Pabrik
Des Moines	\$5	\$4	\$3	100
Evansville	\$8	\$4	\$3	300
Fort Lauderdale	\$9	\$7	\$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

Hambatan Kapasitas Des Moines (arrow pointing to 100)

Biaya untuk memindahkan 1 unit produk Dari Fort Lauderdale ke Boston (arrow pointing to \$7)

Pemintaan Gudang Cleveland (arrow pointing to 200)

Pemintaan & Penawaran Total (arrow pointing to 700)

a. *Metode Sudut Barat Laut (North-West Corner)*

Metode tersebut digunakan untuk mengisi sel-sel kosong pada matriks transportasi yang dimulai dari sel yang terletak di sudut kiri atas dengan melihat kendala kapasitas pabrik dan kebutuhan gudang. Oleh karena itu, langkah-langkah pengisiannya adalah:

- 1) 100 unit ditempatkan dari Des Moines ke Alburquerque.
- 2) 200 unit ditempatkan dari Evansville ke Alburquerque.
- 3) 100 unit ditempatkan dari Evansville ke Boston.
- 4) 100 unit ditempatkan dari Fort Lauderdale ke Boston.
- 5) 200 unit ditempatkan dari Fort Lauderdale ke Cleveland.

Sehingga, pengisian sel menurut metode sudut barat laut menjadi:

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	100 \$5	\$4	\$3	100
(E) Evansville	200 \$8	100 \$4	\$3	300
(F) Fort Lauderdale	\$9	100 \$7	200 \$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

Perusahaan menempatkan 100 unit dari Fort Lauderdale ke Boston

Penghitungan biaya totalnya sebagai berikut:

Dari	Ke	Unit	Biaya per Unit	Biaya Total
D	A	100	\$ 5	\$ 500
E	A	200	\$ 8	\$ 1,600
E	B	100	\$ 4	\$ 400
F	B	100	\$ 7	\$ 700
F	C	200	\$ 5	\$ 1,000
Biaya Total				\$ 4,200

b. Metode Biaya Terendah Intuitif

Metode biaya terendah dilakukan dengan mengisi muatan pada sel-sel dengan biaya yang paling rendah hingga biaya yang paling tinggi hingga semua sel terisi dan biaya total masih berada di bawah batas. Hal ini dapat dipaparkan pada peraga berikut.

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	\$5	\$4	\$5	100
(E) Evansville	\$8	\$4	\$3	300
(F) Fort Lauderdale	\$9	\$7	\$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

Pertama, \$3 adalah biaya terendah pada baris pertama, Sehingga diisi dengan 100 unit sesuai kapasitas

Figure C.4

© 2008 Prentice Hall, Inc.

C - 14

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	\$5	\$4	\$5	100
(E) Evansville	\$8	\$4	\$3	300
(F) Fort Lauderdale	\$9	\$7	\$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

Dua, \$3 adalah sel dengan biaya terendah kedua, Sehingga diisi 100 unit sesuai dengan kebutuhan gudang

Figure C.4

C.

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	\$5	\$4	\$5	100
(E) Evansville	\$8	\$4	\$3	300
(F) Fort Lauderdale	\$9	\$7	\$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

Tiga, \$4 adalah sel dengan biaya yang terendah selanjutnya, sehingga ditempatkan 200 unit sesuai dengan kebutuhan gudang

Figure C.4

C - 16

© 2008 Prentice Hall, Inc.

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	\$5	\$4	\$3	100
(E) Evansville	\$8	200	\$3	300
(F) Fort Lauderdale	300	\$7	\$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

Terakhir, 300 unit dari Fort Lauderdale ke Albuquerque, merupakan pengisian terakhir untuk lokasi yang belum ada muatannya

Figure C.4

© 2008 Prentice Hall, Inc.

C - 17

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	\$5	\$4	\$3	100
(E) Evansville	\$8	200	\$3	300
(F) Fort Lauderdale	300	\$7	\$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

$$\begin{aligned}
 \text{Biaya Total} &= \$3(100) + \$3(100) + \$4(200) + \$9(300) \\
 &= \$4,100
 \end{aligned}$$

Figure C.4

© 2008 Prentice Hall, Inc.

C - 18

c. *Metode Stepping Stone*

Metode ini digunakan untuk mencari solusi pengisian sel yang optimal. Hal ini digunakan untuk mengevaluasi keefektifan biaya transportasi. Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- 1) Memilih sel kosong untuk evaluasi dan diberi tanda + (plus). Pengisian ini didasarkan pada metode sudut barat laut atau metode biaya terendah.
- 2) Bergeraklah horizontal kemudian vertikal ke arah sel-sel yang terisi yang ada didekatinya.

- 3) Dari sel kosong yang diberi tanda + bergerak ke sel isi secara horizontal lalu diberi tanda -, lalu ke arah vertikal dan diberi tanda +, lalu bergerak horizontal lagi dan diberi tanda -.
- 4) Hitung perbaikan yang terjadi untuk meminimalkan biaya.
- 5) Ulangi langkah-langkah selanjutnya hingga mencapai biaya minimal.

Langkah tersebut dipaparkan seperti dalam peraga berikut.

Berdasarkan metode sudut barang laut, maka didapatkan hasil sebagai berikut.

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	100 -	\$5 +	\$4 -	100
(E) Evansville	200 +	\$8 -	100 +	300
(F) Fort Lauderdale		\$9 -	100 +	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

Des Moines-Boston index
 $= \$4 - \$5 + \$8 - \4
 $= +\$3$

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	100 -	\$5 +	\$4 -	100
(E) Evansville	200 +	\$8 -	100 +	300
(F) Fort Lauderdale		\$9 -	100 +	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

Des Moines-Cleveland index
 $= \$3 - \$5 + \$8 - \$4 + \$7 - \$5 = +\$4$

Sehingga pengisian setelah tahap pertama metode stepping stone selesai adalah:

Evansville-Cleveland index
 $= \$3 - \$4 + \$7 - \$5 = +\$1$ (EC - EB + FB - FC)
Fort Lauderdale-Albuquerque index
 $= \$9 - \$7 + \$4 - \$8 = -\$1$ (FA - FB + EB - EA)

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	100 \$5	\$4	\$3	100
(E) Evansville	200 \$8	100 \$4	\$3	300
(F) Fort Lauderdale	\$9	100 \$7	200 \$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

© 2008 Prentice Hall, Inc. C - 24

Jika masih memungkinkan dilakukan perbaikan dalam pengisian sel-sel tersebut, maka lakukan tersebut berulang-ulang.

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	100 \$5	\$4	\$3	100
(E) Evansville	200 \$8	100 \$4	\$3	300
(F) Fort Lauderdale	\$9	100 \$7	200 \$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

1. Tambahkan 100 unit pada rute FA
2. Kurangkan 100 dari rute FB
3. Tambahkan 100 pada rute EB
4. Kurangkan 100 unit dari rute EA

© 2008 Prentice Hall, Inc. C - 26

Akhirnya, didapatkan sel-sel yang optimal dengan biaya total minimal sebagai berikut:

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	100 \$5	0 \$4	0 \$3	100
(E) Evansville	100 \$8	200 \$4	0 \$3	300
(F) Fort Lauderdale	100 \$9	0 \$7	200 \$5	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	700

$$\begin{aligned}
 \text{Biaya Total} &= \$5(100) + \$8(100) + \$4(200) + \$9(100) + \$5(200) \\
 &= \$4,000
 \end{aligned}$$

Figure C.8

Permasalahan yang sering ditemukan dalam transportasi adalah ketidakseimbangan antara permintaan dan penawaran. Hal ini diselesaikan dengan menggunakan variabel dummy seperti pada contoh berikut ini.

$$\begin{aligned}
 \text{Biaya Total} &= 250(\$5) + 50(\$8) + 200(\$4) + 50(\$3) + 150(\$5) + 150(0) \\
 &= \$3,350
 \end{aligned}$$

Dari \ Ke	(A) Albuquerque	(B) Boston	(C) Cleveland	Dummy	Kapasitas Pabrik
(D) Des Moines	250 \$5	0 \$4	0 \$3	0	250
(E) Evansville	50 \$8	200 \$4	50 \$3	0	300
(F) Fort Lauderdale	0 \$9	0 \$7	150 \$5	150	300
Kebutuhan Gudang	300	200	200	150	850

Kapasitas baru Des Moines

Selanjutnya, penyelesaian permasalahan ini menggunakan langkah atau tahapan yang sama dengan permasalahan keseimbangan penawaran dan permintaan.

6. Metode Delphi

Metode Delphi merupakan proses sistematis dan berulang untuk mendapatkan konsensus mengenai pandangan para ahli secara panel. Pendekatan yang sering digunakan adalah teknik peramalan kualitatif yang digunakan untuk menemukan dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi atau dapat mempengaruhi pengambilan keputusan mengenai isu-isu khusus, topik, atau bidang-bidang permasalahan. Pendekatan Delphi menggunakan kelompok ahli untuk menyusun tanggapan yang lebih akurat dan lebih informatif daripada yang dicapai secara individual. Metode delphi berbeda dari brainstorming dan pendekatan kelompok-kelompok lain yang menyediakan interaksi kelompok individu yang dapat memberikan tanggapan. Pendekatan ini membantu mengurangi pengaruh individu yang dominan dan untuk mengembangkan konsistensi pendapat para ahli dengan isu subyektif.

Metode Delphi pertama kali diterapkan pada tahun 1950 menggunakan ahli militer untuk mengestimasi kemungkinan pengaruh bom atom. Metode Delphi kemudian diterapkan dalam peramalan (*forecasting*), perencanaan strategik (*strategic planning*), strategi rantai pasokan (*supply-chain strategy*), produktivitas, dan untuk mengetahui hambatan dalam pengelolaan operasi internasional. Metode delphi menggunakan panel para ahli yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang dipelajari. Ada tiga karakteristik metode delphi, yaitu: (1) anonim di antara para ahli dalam panel tersebut; (2) mendapatkan tanggapan kelompok secara statistik dari kuesiner yang dirancang dengan baik; (3) umpan balik yang terkendali (McCarthy & Atthirawong, 2003).

Beberapa faktor yang mempengaruhi pertimbangan dalam pemilihan lokasi meliputi faktor kualitatif dan faktor kuantitatif. Faktor kuantitatif dalam pemilihan lokasi adalah adanya pilihan antara biaya transportasi dan biaya tenaga kerja. Faktor kuantitatif disebut juga sebagai faktor konvensional. Sedangkan faktor kualitatif meliputi faktor-faktor sosial dan politik serta persaingan global dan faktor yang berhubungan dengan ekonomi. Dalam metode Delphi terdapat berbagai kriteria dan sub kriteria yang menjadi bahan pertimbangan dalam pemilihan lokasi, yaitu:

- a. Biaya, dengan sub kriteria biaya tetap, biaya transportasi, tingkat upah dan trend dalam upah, biaya energi, biaya pemanufakturan, biaya tanah, biaya konstruksi, *leasing*, dan biaya-biaya lain (biaya penelitian dan pengembangan, biaya transaksi, biaya manajemen, dan sebagainya).
- b. Karakteristik karyawan, yang meliputi sub kriteria kualitas kerja karyawan, ketersediaan tenaga kerja, tingkat pengangguran, serikat kerja, sikap terhadap pekerjaan dan perputaran kerja karyawan, motivasi karyawan, dan pengelolaan kekuatan kerja.
- c. Infrastruktur, yang meliputi sub kriteria keberadaan transportasi (pesawat, kapal, kereta api, truk, mobil, dan sebagainya), kualitas dan reliabilitas transportasi, kualitas dan reliabilitas berbagai sarana (misal ketersediaan air, penanganan sampah, dukungan energi, dan seterusnya), dan sistem telekomunikasi.
- d. Kedekatan dengan pemasok, yang meliputi kualitas pemasok, alternatif pemasok, persaingan pemasok, ciri proses pasokan (reliabilitas sistem), serta kecepatan dan tanggapan pemasok.
- e. Kedekatan dengan pasar atau pelanggan, yaitu kedekatan dengan permintaan, ukuran pasar yang dilayani atau pasar potensial, kecepatan menanggapi dan menyampaikannya pada pelanggan, trend populasi serta ciri dan penyimpangan permintaan.
- f. Kedekatan dengan perusahaan induk.
- g. Kedekatan dengan persaingan, yaitu kedekatan dengan lokasi pesaing.
- h. Kualitas kehidupan, yang meliputi lingkungan, sikap masyarakat terhadap bisnis dan industri, iklim, sekolah, gereja, rumah sakit, kesempatan berekreasi (staf dan anak-anak), sistem pendidikan, tingkat kriminalitas, dan standar kehidupan.
- i. Kerangka kerja legal dan peraturan yang meliputi sub kriteria hukum kompensasi, peraturan lingkungan, hukum hubungan industrial, sistem legal, birokratik *red tape*, persyaratan untuk pengaturan korporasi lokal, peraturan yang terkait dengan *joint venture* dan *merger*, dan aturan *transfer of learning* dengan luar negeri.
- j. Faktor-faktor ekonomi, yang meliputi struktur pajak dan insentif pajak, insentif keuangan, kewajiban masyarakat, inflasi, kekuatan mata uang dan iklim bisnis, hutang negara, tingkat suku bunga, pertumbuhan *GDP/ GNP*, dan pendapatan per kapita.

- k. Faktor-faktor politik dan pemerintah, yang meliputi laporan stabilitas pemerintah, struktur pemerintahan, konsistensi kebijakan pemerintah, sikap pemerintah terhadap investasi.
- l. Faktor-faktor sosial dan budaya, yaitu karakteristik norma, budaya, dan bahasa pelanggan.
- m. Karakteristik lokasi yang khusus, yang meliputi ketersediaan ruang untuk ekspansi, sikap masyarakat daerah terhadap lokasi, kondisi fisik (seperti iklim, dekat dengan bisnis lain, parkir, penampilan, kemudahan diakses oleh pelanggan, dan seterusnya), kedekatan dengan bahan baku atau sumber daya, kualitas bahan baku atau sumber daya, dan lokasi pemasok.



LATIHAN _____

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

PT. MATAHARI mempunyai pabrik di kota A, B, dan C. Perusahaan menghadapi masalah alokasi hasil produksinya dari pabrik-pabrik tersebut ke gudang-gudang penjualan di kota X, Y, Z. Kapasitas pabrik, kebutuhan gudang, dan biaya pengangkutan dari tiap pabrik ke gudang adalah sebagai berikut.

Ke Dari	X	Y	Z	Kapasitas Pabrik (ton)
A	5	4	3	90
B	8	4	3	50
C	9	4	5	60
Kebutuhan Gudang (ton)	50	110	40	200

Tentukan alokasi dengan menggunakan metode sudut barat laut!

Petunjuk Jawaban Latihan

Lakukan dengan metode sudut barat laut sesuai prosedur yang telah dijelaskan.



RANGKUMAN _____

1. Perusahaan dapat menggunakan berbagai metode untuk memilih lokasi yang paling tepat, baik untuk mendirikan perusahaan baru maupun untuk mengadakan perluasan atau ekspansi perusahaan atau pabrik yang ada. Metode yang dapat digunakan misalnya metode penilaian faktor, metode titik impas, metode pusat gravitasi, metode muatan-jarak, metode transportasi, dan metode delphi.
2. Untuk bisnis jasa atau pelayanan, eceran, dan organisasi profesional, analisis yang dilakukan harus memperhatikan berbagai hal penting lainnya seperti lingkungan, persaingan, periklanan, promosi, kualitas fisik lokasi, dan kebijakan operasional organisasi tersebut.



TES FORMATIF 2 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Metode penentuan lokasi yang memperhatikan faktor biaya tetap dan variabel adalah:
 - A. metode penilaian faktor
 - B. metode titik impas
 - C. metode pusat gravitasi
 - D. metode muatan-jarak
 - E. metode transportasi
- 2) Metode penentuan lokasi yang memperhatikan berbagai faktor kualitatif adalah:
 - A. metode penilaian faktor
 - B. metode titik impas
 - C. metode pusat gravitasi
 - D. metode muatan-jarak
 - E. metode transportasi

- 3) Metode penentuan lokasi yang memperhatikan biaya transpor dan unit yang diangkut ke lokasi gudang adalah:
- metode penilaian faktor
 - metode delphi
 - metode pusat gravitasi
 - metode muatan-jarak
 - metode transportasi
- 4) Metode penentuan lokasi yang menggunakan berbagai pertimbangan para ahli secara panel adalah:
- metode penilaian faktor
 - metode delphi
 - metode pusat gravitasi
 - metode muatan-jarak
 - metode transportasi
- 6) Perusahaan Quain akan mendirikan agen baru yang melayani beberapa pengecer. Adapun koordinat titik masing-masing lokasi pengecer beserta banyaknya unit yang harus diangkut adalah:

Lokasi Pengecer	Unit yang Diangkut	Koordinat titik
Surakarta	2000	30 ; 120
Surabaya	1000	90 ; 110
Sidoarjo	1000	130 ; 130
Semarang	2000	60 ; 40

Koordinat titik lokasi agen yang baru tersebut adalah:

- 60 ; 70
 - 90 ; 60
 - 66,7 ; 93,3
 - 93,3 ; 66,7
 - 76,6 ; 93,6
- 6) Lokasi untuk bisnis jasa atau pelayanan, eceran, dan organisasi profesional, ditentukan dengan analisis biaya yang dilakukan dan harus memperhatikan berbagai hal penting lainnya berikut ini, kecuali:
- lingkungan dan persaingan
 - persaingan dan fasilitas fisik
 - periklanan dan promosi
 - kualitas kerja karyawan
 - kebijakan operasional organisasi

- 7) Perusahaan akan memilih lokasi perusahaan dengan memperhatikan biaya tetap dan biaya variabel yang harus dikeluarkan di masing-masing lokasi. Data yang berhasil dikumpulkan adalah:

Lokasi	Biaya Tetap per tahun	Biaya Variabel per unit
A	\$ 150,000	\$ 62
B	\$ 300,000	\$ 38
C	\$ 500,000	\$ 24
D	\$ 600,000	\$ 30

Pernyataan berikut ini yang benar adalah:

- bila perusahaan menghasilkan 0 – 6250 unit, lokasi B yang terbaik
 - bila perusahaan menghasilkan 6250-14286 unit, lokasi B yang terbaik
 - bila perusahaan menghasilkan lebih dari 14286 unit, lokasi B yang terbaik
 - bila perusahaan menghasilkan lebih dari 14286 unit, lokasi A yang terbaik
 - bila perusahaan menghasilkan 6250-14286 unit, lokasi C yang terbaik
- 8) Bila matriks informasi biaya transportasi antarlokasi dan kapasitas optimal pabrik sebagai berikut.

Dari \ To	D	E	F	Kapasitas Pabrik
A	\$9	\$8	\$6	50
B	\$9	\$8	\$8	40
C	\$5	\$3	\$5	45
Kebutuhan Gudang	50	60	25	135

Dengan menggunakan metode sudut barat laut, maka biaya totalnya adalah:

- \$ 855
- \$ 1000
- \$ 955
- \$ 855
- Semua jawaban salah

- 9) Pada kasus nomor 8 di atas, bila perusahaan menggunakan metode biaya terendah, biaya totalnya adalah:
- A. \$ 855
 - B. \$ 1000
 - C. \$ 965
 - D. \$ 855
 - E. Semua jawaban salah
- 10) Ada tiga karakteristik metode delphi, yaitu:
- A. anonim di antara para ahli dalam panel tersebut
 - B. mendapatkan tanggapan kelompok secara statistik dari kuesioner yang dirancang dengan baik
 - C. umpan balik yang terkendali
 - D. jawaban a-c salah
 - E. jawaban a-c benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Davis, M.M. dan Heineke, J. (1998). How Disconfirmation, Perception, and Actual Waiting Times Impact Customer Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1): 64-73.
- Davis, M.M. dan Vollmann, T.E. (1990). A Framework For Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in A Service Operation. *Journal of Service Marketing*, 4 (1): 61-69.
- Fritzsimmons, J.A. dan Fritzsimmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Heizer, J. dan Render, B. (2008). *Operations Management*, 9th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ittig, P.T. (2002). The Real Cost of making Customers Wait. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3): 231-241.
- Krajewski, L.J.; Ritzman, L.P.; dan Malhotra, M.K. (2007). *Operations Management: Process and Value Chains*, 8th edition. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- McCarthy, B.L. dan Athirawang, W. (2003). Factors Affecting Location Decisions in International Operations – A Delphi Study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (7): 794-818.

- Russell, R.S. dan Taylor, B.W. (2009). *Operations Management: Along The Supply Chain*, 6th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Sheu, C.; McHaney, R.; dan Babbar, S. (2003). Service Process Design Flexibility and Customer Waiting Time. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (8): 901-917.
- Whiting, A. dan Donthu, N. (2006). Managing Voice-to-Voice Encounters: Reducing The Agony of Being Put on Hold. *Journal of Service Research*, 8 (3): 234-244.
- Vreecke, A. dan Van Dierdonck, R. (2002). The Strategic Role of The Plant: Testing Ferdow's Model. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (5): 492-514.

Penentuan Tata Letak Fasilitas

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Saudara mahasiswa, Anda tentunya sudah tidak asing lagi mendengar istilah tata letak, bukan? Mungkin akan lebih mudah bagi Anda untuk mengingat istilah *layout*. Ya, tata letak fasilitas dapat pula disebut dengan *layout* fasilitas. Apakah Anda pernah memperhatikan bagaimana sebuah minimarket menyusun barang dagangannya? atau sebuah bank menyusun *layout* para tellernya? Pada Modul 6 ini, Anda akan mempelajari mengenai tata letak penyusunan fasilitas dalam lingkup industri jasa. Masalah tata letak ini sangat perlu untuk diketahui dengan benar karena proses produksi akan berkaitan langsung dengan transformasi *input* menjadi *output*, sedangkan *layout* akan berpengaruh langsung terhadap kelancaran dan efisiensi proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan. Oleh karena itulah maka penentuan tata letak menjadi bagian yang sangat penting di dalam manajemen operasi yang dilaksanakan dalam perusahaan, termasuk manajemen operasi jasa.

Kali ini, Anda akan mempelajari tata letak dalam industri jasa. Apakah ada bedanya dengan tata letak fasilitas pada manufaktur? Jawabannya adalah ya! Tentu saja terdapat perbedaan antara penyusunan tata letak pada industri jasa dan manufaktur. Pada manufaktur, penyusunan tata letak ditekankan pada tujuan agar dapat memperlancar proses produksi, artinya, bagaimana semua peralatan, bahan dan ruangan diatur agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar. Pada industri jasa, penyusunan tata letak ditekankan pada kecepatan pelayanan dan kenyamanan konsumen pada saat mengkonsumsi jasa. Coba perhatikan bagaimana sebuah rumah sakit pada umumnya menyusun *layout*-nya. Biasanya, di bagian paling depan adalah loket pendaftaran pasien. Selanjutnya, pasien diarahkan pada ruangan-ruangan periksa sambil menunggu antrian disediakan ruang tunggu. Setelah pasien menjalani pemeriksaan, maka pasien akan diarahkan ke apotek yang merupakan “pos” terakhir bagi pasien untuk mengambil obat. Tata letak

dalam rumah sakit ini tentu saja berbeda dengan tata letak pada retail atau supermarket. Pada tata letak supermarket, biasanya setelah melewati pintu masuk, konsumen diarahkan pada bahan-bahan kebutuhan rumah tangga, kemudian makanan dan susu, terakhir adalah makanan beku dan ice cream. Mengapa makanan beku diletakkan pada bagian akhir di dekat kasir? Jawabannya mudah, agar makanan beku ataupun ice cream yang dibeli tidak cepat mencair karena konsumen akan langsung membayar di kasir. Nah, dari uraian tersebut Anda sudah dapat membayangkan, bukan? Apa yang dimaksud tata letak itu? Selain contoh-contoh yang telah disebutkan, masih banyak contoh-contoh lain yang dapat Anda amati.

Pada Modul 6 ini, Anda akan mempelajari mengenai tata letak pada industri jasa. Lebih rincinya, pada Kegiatan Belajar 1 Anda akan mempelajari mengenai tata letak fasilitas, sedangkan pada Kegiatan Belajar 2 Anda akan mempelajari mengenai tata letak pada industri jasa. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan berbagai bentuk tata letak dalam industri jasa. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. Pengertian dan pentingnya tata letak fasilitas.
2. Kriteria kinerja tata letak.
3. Jenis tata letak.
4. Tata letak untuk jasa.
5. Tata letak proses.
6. Tata letak kantor.
7. Tata letak eceran.
8. Tata letak gudang.

Kegiatan Belajar 1

Tata Letak Fasilitas

A. PENGERTIAN DAN PENTINGNYA TATA LETAK FASILITAS

Tata letak merupakan keputusan kunci yang menentukan efisiensi operasi jangka panjang. Tata letak mempunyai sejumlah implikasi strategis karena hal tersebut dapat menyusun prioritas persaingan perusahaan yang berkaitan dengan kapasitas, proses, fleksibilitas, dan biaya seperti kualitas kehidupan kerja, kontak pelanggan, dan imej. Tata letak yang efektif dapat membantu organisasi mencapai strategi yang mendukung diferensiasi, biaya rendah, dan tanggapan. Tata letak terdapat pada semua bidang karena setiap fasilitas mempunyai tata letak. Tata letak yang baik dapat memperbaiki koordinasi antar lini departemen dan bidang fungsional. Setiap proses dalam fasilitas mempunyai tata letak yang harus direncanakan secara teliti.

Penentuan tata letak terbaik merupakan permasalahan klasik dalam perancangan industrial karena berpengaruh pada efisiensi operasi. Permasalahan tata letak banyak dijumpai pada berbagai kegiatan operasional di rumah sakit, gudang, sekolah, kantor, bank, pusat perbelanjaan, lapangan udara, dan beberapa industri lainnya. Perencanaan tata letak bertujuan untuk mengoptimalkan perpindahan, mengurangi kemacetan, dan memaksimalkan penggunaan ruangan. Untuk kantor maupun ruang di belakangnya, pengaturan toko bertujuan mengurangi perpindahan, sedang di supermarket atau toko eceran tujuan pengaturan tata letak adalah meningkatkan jarak rongga yang dilewati pelanggan agar lebih leluasa dalam mengambil berbagai barang yang dibutuhkannya. Selain itu, sasaran manajer operasi adalah menambah nilai dan mengurangi kegiatan yang tidak bernilai tambah, seperti waktu menunggu pelanggan dalam antrean. Antrean dapat terjadi bila ada kemacetan karena pengaturan tata letaknya tidak optimal. Penggunaan ruang di kantor bagian depan atau yang melayani pelanggan harus dimaksimalkan, sedang di ruang belakang tidak, karena pelanggan membutuhkan kenyamanan dalam mendapatkan layanan. Menurut Nahmias (2009), tujuan penentuan tata letak adalah:

1. Meminimalkan investasi yang dibutuhkan dalam peralatan baru.
2. Meminimalkan waktu yang diperlukan dalam produksi.

3. Menggunakan ruang yang ada secara efisien.
4. Menyediakan kenyamanan, keamanan, dan keleluasaan bagi karyawan.
5. Mempertahankan pengaturan yang fleksibel.
6. Meminimalkan biaya penanganan bahan.
7. Membantu proses manufaktur dan pelayanan.
8. Membantu struktur organisasi.

Orientasi merupakan kebutuhan berperilaku dari individu yang memasuki suatu tempat dengan pertanyaan "Di manakah saya?" atau "Bagaimana organisasi ini bekerja?" atau "Apa yang harus saya lakukan kemudian?". Hal inilah yang mendorong penyedia jasa harus mampu mengidentifikasi apa yang dapat menjawab pertanyaan pelanggan tersebut. Kegelisahan dan ketidakmampuan penyedia jasa memberikan bantuan merupakan akibat dari ketidakmampuan organisasi menghindari disorientasi pelanggan. Orientasi dibantu dengan desain fasilitas yang memungkinkan pelanggan melihat penyedia jasa, baik dilihat dari luar maupun setelah berada di dalamnya.

Lingkungan fisik fasilitas pelayanan mempengaruhi perilaku pelanggan dan karyawan penyedia jasa, sehingga harus didesain sesuai dengan gambaran dan perasaan yang sama dengan konsep pelayanan yang ditawarkan. Tipologi tempat pelayanan ditunjukkan pada Tabel 6.1.

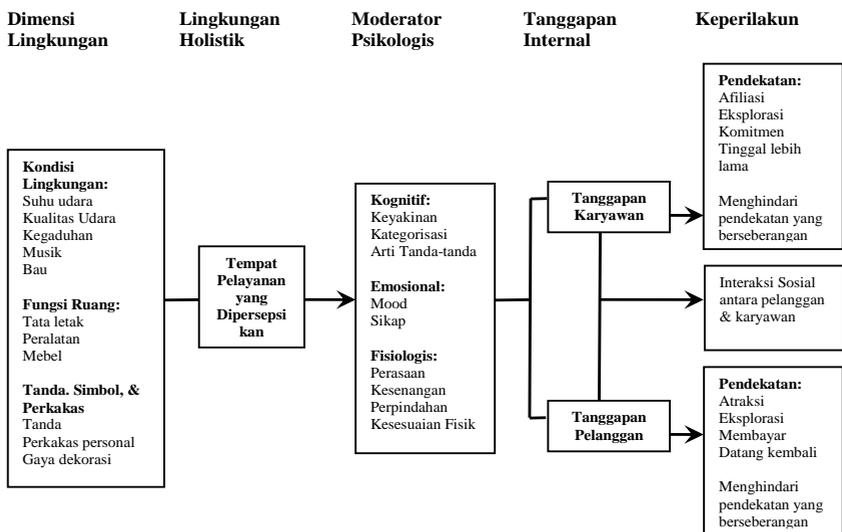
Tabel 6.1.
Tipologi Tempat Pelayanan

Siapa yang Memberikan Pelayanan	Kompleksitas Fisik Tempat Pelayanan	
	Rumit	Sederhana
Pelayanan Mandiri/hanya pelanggan (<i>Self-service</i>)	Kursus golf	Kios kantor pos ATM
Pelayanan Interpersonal (pelanggan & karyawan)	Hotel mewah Rumah makan Terminal penerbangan	Hotel sederhana Kios <i>hot dog</i> Terminal bis
Pelayanan Jarak Jauh (hanya karyawan)	Pelayanan profesional	<i>Telemarketing</i> Bantuan <i>online</i>

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008.

Tidak adanya karyawan, tempat pelayanan kepada pelanggan memainkan peran penting dalam mengarahkan perilaku pelanggan melalui

penggunaan tanda-tanda atau simbol-simbol, seperti anak panah, peta, tulisan-tulisan, dan sebagainya. Untuk pelayanan jarak jauh, kepuasan karyawan, motivasi, dan efisiensi operasional merupakan tujuan desain fisik karena pelanggan tidak mengunjungi lokasi secara fisik. Kantor pelayanan profesional seperti pengacara dan dokter harus menunjukkan kompetensi dan otonominya. Pelayanan interpersonal adalah paling menantang karena adanya interaksi sosial antara karyawan dan pelanggan dan di antara pelanggan yang harus didukung oleh kondisi tempat pelayanan. Beberapa dimensi yang berpengaruh pada lingkungan secara holistik pelanggan dan karyawan dipaparkan pada Gambar 6.1.



Sumber: Fritzsims & Fritzsimmmons, 2008.

Gambar 6.1.
Kerangka Kerja Tempat Pelayanan

Tanggapan internal karyawan dan pelanggan terhadap tempat pelayanan adalah perilaku pendekatan dan penghindaran. Tanggapan internal dimodifikasi oleh atribut personal (seperti pengalaman) dan dimensi psikologis baik kognitif, emosional, maupun fisiologis. Tempat pelayanan didesain untuk mengadakan interaksi antara pelanggan dan karyawan. Bayangan yang baik terhadap tempat pelayanan akan mendorong pendekatan keperilakuan baik untuk karyawan (komitmen dan keinginan tetap berada

dalam perusahaan) dan pelanggan (eksplorasi, membayar, dan datang kembali). Karena lingkungan fisik menimbulkan tanggapan emosional dan mempengaruhi perilaku, desain fasilitas pelayanan dapat membentuk partisipan untuk mendukung sasaran organisasi. Sasaran penyusunan strategi penentuan tata letak adalah menentukan tata letak untuk kegiatan operasional perusahaan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan dengan biaya rendah.

B. KRITERIA KINERJA TATA LETAK

Desain fasilitas dan tata letak digunakan untuk menghindari disorientasi dan frustrasi bila karyawan atau pelanggan memasuki struktur yang tidak mereka kenal. Konsep tempat pelayanan didasarkan pada ide bahwa lingkungan fisik mempengaruhi perilaku dan persepsi pelayanan baik bagi pelanggan maupun karyawan atau penyedia jasa. Desain fasilitas dan tata letak didasarkan pada tujuan pelayanan, yaitu kebutuhan atau persyaratan ruang, fleksibilitas, faktor estetika, dan lingkungan. Menurut Heizer dan Render (2008), desain tata letak harus memperhatikan beberapa hal:

1. Penggunaan ruang, peralatan, dan orang dengan lebih baik.
2. Dapat memperbaiki aliran informasi, material, dan orang.
3. Dapat memperbaiki moral karyawan dan meningkatkan keamanan dan kondisi kerja.
4. Dapat memperbaiki interaksi dengan pelanggan.
5. Bersifat fleksibel (apa pun tata letak yang ada, pasti memerlukan perubahan).

Tata letak mengubah keputusan yang luas mengenai prioritas persaingan, strategi proses, kualitas, dan kapasitas proses ke dalam pengaturan fisik orang, peralatan, dan ruang. Sebelum manajer dapat membuat keputusan yang berkaitan dengan pengaturan fisik, ada empat pertanyaan yang memerlukan jawaban, yaitu:

1. Meliputi apa sajakah pusat tata letak tersebut? Tata letak proses merefleksikan keputusan proses dan memaksimalkan produktivitas. Sebagai contoh, meja informasi ditempatkan dekat dengan pintu masuk bank atau hotel akan memberikan petunjuk lebih baik bagi pelanggan yang membutuhkan pelayanan.
2. Seberapa besar ruang dan kapasitas yang dibutuhkan? Ketidacukupan ruang dapat mengurangi produktivitas, menghilangkan privasi karyawan,

dan aman dari berbagai risiko. Namun demikian, kelebihan ruang juga berarti pemborosan, mengurangi produktivitas, dan mengisolasi karyawan.

3. Bagaimana setiap ruang pelayanan diatur? Banyaknya ruangan, bentuk atau keadaan ruangan, dan elemen yang ada di dalamnya saling berhubungan. Sebagai contoh, penggantian meja dan kursi sangat berpengaruh pada perabotan lain yang ditentukan oleh ukuran dan kondisi kantor dan kegiatannya.
4. Di manakah setiap pekerjaan atau proses ditempatkan? Lokasi dapat berpengaruh secara signifikan pada produktivitas. Sebagai contoh, karyawan yang harus sering kali berinteraksi dengan orang lain harus ditempatkan pada satu lokasi yang sama, bukan terpisah.

Ada dua macam pengaturan tata letak, yaitu relatif dan absolut. Tata letak relatif sangat dipengaruhi oleh pekerjaan atau letak proses lain. Tata letak absolut merupakan ruang khusus yang digunakan untuk satu fasilitas. Pengaturan tata letak mempunyai dampak dalam strategi dan praktek. Menurut Krajewski *et al.* (2007), mengubah tata letak dapat mempengaruhi organisasi dan bagaimana hal tersebut dapat memenuhi prioritas persaingan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan dan penjualan.
2. Membantu aliran bahan atau material dan informasi.
3. Meningkatkan penggunaan tenaga kerja dan peralatan secara efisien.
4. Mengurangi risiko karyawan.
5. Memperbaiki moral karyawan.
6. Memperbaiki komunikasi.

Kegiatan operasional dipengaruhi secara langsung oleh desain fasilitas. Misalkan saja rumah makan yang tidak cukup ventilasi akan membuat pelanggan tidak mau datang lagi, atau ruang pusat kebugaran yang sempit dan berdebu juga akan membuat pelanggan merasa tidak nyaman. Desain tata letak menunjukkan komponen pendukung pelayanan yang mempengaruhi bagaimana pelayanan diberikan. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap desain, yaitu (1) ciri dan sasaran organisasi jasa; (2) ketersediaan lokasi dan ruang yang diperlukan; (3) fleksibilitas; (4) keamanan; (5) estetika, dan (6) komunitas dan lingkungan (Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008).

Permasalahan tata letak dalam menemukan pengaturan terbaik dari komponen dan fasilitas fisik sistem pelayanan dengan pertimbangan waktu, biaya, dan teknologi. Sasaran tata letak antara lain:

- a. Perpindahan orang, material, dan kertas kerja seminimal mungkin.
- b. Penggunaan ruang seoptimal mungkin. Ruang yang tersedia harus memungkinkan untuk ekspansi.
- c. Fleksibilitas dalam pengaturan, pelayanan, dan pertumbuhan. Perubahan produk atau jasa yang ditawarkan akan membuat perlunya modifikasi tata letak dari waktu ke waktu.
- d. Lingkungan fisik yang memuaskan bagi karyawan. Hal ini meliputi pencahayaan, pengendalian suhu udara, ketenangan, kafetaria, kamar kecil, dan sebagainya.
- e. Kenyamanan pelanggan selama pelayanan.
- f. Penampilan atraktif dari ruang kantor yang diatur bagi manajemen dan pelanggan.

Untuk mencapai fleksibilitas dalam tata letak, manajer dapat memberikan pelatihan bagi karyawan, merawat fasilitas atau peralatan yang ada, mempertahankan tingkat investasi, menempatkan posisi tempat kerja agar saling berdekatan, dan menggunakan peralatan yang dapat dipindahkan. Ada berbagai jenis tata letak yang digunakan sesuai dengan proses yang terjadi dalam perusahaan, yaitu tata letak kantor, tata letak eceran, letak gudang, tata letak posisi tetap, tata letak berorientasi proses, tata letak sel-sel kerja, dan tata letak berorientasi produk. Menurut Heizer & Render (2008), tata letak yang baik membutuhkan beberapa hal, yaitu:

- a. Peralatan penanganan bahan atau material. Manajer harus memutuskan peralatan yang digunakan.
- b. Kebutuhan kapasitas dan ruang. Apabila orang, mesin, dan peralatan diketahui, maka manajer dapat menyusun tata letak dan menyediakan ruang bagi setiap komponen.
- c. Lingkungan dan keindahan. Tata letak berkaitan dengan keputusan mengenai tempat, jendela, ruang, dan berbagai fasilitas seperti aliran udara, ketenangan, privasi, dan sebagainya.
- d. Aliran informasi. Komunikasi adalah penting bagi organisasi dan harus didukung oleh tata letak.

- e. Biaya perpindahan antar berbagai pekerjaan. Ada berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan perpindahan bahan atau untuk kepentingan bidang tertentu di proses selanjutnya.

Sementara itu, Krajewski *et al.* (2007) menyatakan bahwa tata letak dikatakan baik apabila memenuhi satu atau beberapa faktor berikut ini.

- 1) Kepuasan pelanggan.
- 2) Tingkat investasi modal.
- 3) Persyaratan penanganan bahan atau material.
- 4) Kemudahan dalam mengambil dan menyimpan barang.
- 5) Lingkungan dan atmosfer kerja.
- 6) Mudah dalam perawatan mesin.
- 7) Sikap pelanggan internal dan eksternal.
- 8) Banyaknya fleksibilitas yang diperlukan.
- 9) Pelanggan-pelanggan dan tingkat penjualan.

Ukuran kinerja kepuasan pelanggan terutama digunakan oleh perusahaan dengan kontak pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal tinggi. Pelanggan menunjukkan keterlibatannya secara aktif dalam pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, loyalitas pelanggan, hubungan emosional, kenyamanan pelanggan, dan tingkat penjualan dapat dipengaruhi oleh tata letak. Tingkat lantai ruang, kebutuhan peralatan, dan persediaan merupakan aset yang dibeli. Selanjutnya, dalam perusahaan manufaktur, penanganan bahan menjadi pertimbangan yang sangat penting. Perusahaan harus mampu meminimalkan biaya penanganan bahan. Di gudang, biaya penanganan bahan meliputi biaya menyimpan dan mengambil bahan atau material. Di toko pengecer, kenyamanan pelanggan akan menghemat biaya yang harus dikeluarkan pelanggan untuk mencari produk yang diinginkan. Di kantor, komunikasi dan kerja sama sering kali meningkat bila orang atau departemen yang selalu saling berhubungan didekatkan untuk memudahkan komunikasi dan kerja sama langsung (tatap muka). Fleksibilitas tata letak memungkinkan untuk menangani perubahan kebutuhan dan preferensi pelanggan.

Selain berbagai faktor yang telah dibicarakan tersebut, kinerja tata letak juga dipengaruhi oleh pertimbangan keamanan, kesehatan, dan ergonomis. Faktor keamanan dan kesehatan pada umumnya didasarkan pada perhitungan yang subjektif namun masuk akal atau dapat diterima oleh berbagai pihak. Kedua faktor tersebut dipengaruhi oleh kecukupan cahaya, suhu udara yang

sesuai, ventilasi yang baik, dan kebisingan yang masih terkendali. Sementara itu, ergonomi adalah ilmu yang bertujuan mencari perbaikan kondisi fisik dan mental karyawan dengan mengoptimalkan fungsi lingkungan yang menghubungkan antara manusia dan mesin. Pengaturan tata letak yang memenuhi kriteria ergonomis dilakukan dengan cara:

- 1) Menyesuaikan permintaan pekerjaan terhadap efisiensi orang, untuk mengurangi tekanan mental dan fisik.
- 2) Menyediakan informasi untuk mendesain mesin sehingga dapat beroperasi secara efisien.
- 3) Pengembangan tempat kerja dan kursi kerja sehingga individu dapat menyesuaikan tempat kerja sesuai dengan kebutuhan karyawan.
- 4) Menyediakan berbagai hal yang sesuai dengan postur tubuh karyawan.
- 5) Memberikan pengarahan untuk pencahayaan, suhu udara, batasan kegaduhan, dan sebagainya.

Tata letak yang memperhatikan kriteria ergonomis akan membantu karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif.

C. JENIS TATA LETAK

Pilihan jenis atau tipe tata letak tergantung terutama pada struktur proses, yaitu posisi proses pada matriks hubungan pelanggan untuk penyedia pelayanan dan pada matriks proses produksi untuk proses pemanufakturan. Pada dasarnya, ada dua jenis tata letak, yaitu tata letak produk (*product layout*) dan tata letak proses (*process layout*) (Heizer & Render, 2008). Sementara itu, menurut Krajewski *et al.* (2007), pada umumnya terdapat empat tipe tata letak, yaitu (1) aliran fleksibel (*flexible flow*); (2) aliran lini (*line flow*); (3) campuran (*hybrid*); dan (4) posisi tetap (*fixed position*). Aliran fleksibel merupakan tata letak yang mengatur sumber daya (karyawan dan peralatan) lebih didasarkan pada fungsinya daripada berdasar pelayanan atau produk.

	Tata Letak Produk	Tata Letak Proses
Deskripsi	Pengaturan kegiatan sesuai urutan proses (<i>sequential</i>)	Pengelompokan kegiatan sesuai dengan fungsi
Jenis Proses	Kontinu, produksi massal, perakitan	<i>Job shop, intermittent, batch production</i> , pabrikasi
Produk	Terstandarisasi, dibuat untuk persediaan	Bervariasi, dibuat sesuai pesanan
Permintaan	Stabil	Berfluktuasi
Volume	Banyak	Sedikit
Peralatan	Khusus	Umum
Karyawan	Keahlian terbatas	Keahlian bervariasi
Persediaan	Persediaan barang dalam proses sedikit, persediaan barang jadi banyak	Persediaan barang dalam proses banyak, persediaan barang jadi sedikit
Gudang	Kecil/ sempit	Besar/ luas
Penanganan barang	Jalur tetap (<i>conveyor</i>)	Jalur bervariasi (<i>forklift</i>)
Lorong	Sempit	Luas
Penjadwalan	Keseimbangan antarbagian/ proses	Dinamis
Keputusan tata letak	Keseimbangan lini	Lokasi mesin-mesin
Sasaran	Kesetaraan pekerjaan tiap pusat kerja/ bagian	Meminimalkan biaya pengiriman barang antarbagian
Keunggulan	Efisiensi	Fleksibilitas

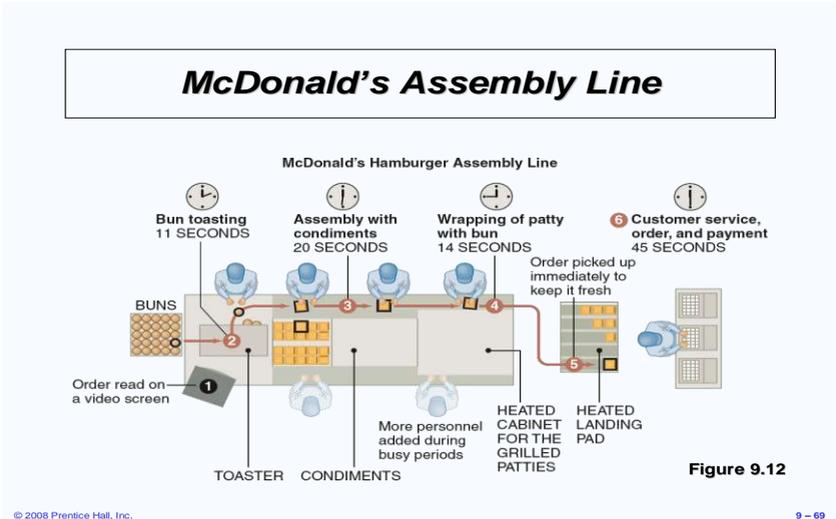
1. Tata Letak Aliran Fleksibel

Tata letak ini digunakan pada kantor yang langsung berhubungan dengan pelanggan (*front office*) dan *job process* dengan aliran kerja beragam, volume rendah, dan kastemisasi tinggi. Tata letak aliran fleksibel ini paling sesuai bila kegiatan operasi dilakukan *intermittent* dengan berbagai tipe pelanggan atau perusahaan manufaktur yang memiliki berbagai komponen yang berbeda-beda. Keunggulan tipe tata letak fleksibel adalah diatur secara linier, menggunakan peralatan yang bersifat umum dan dengan sumber daya sedikit, lebih fleksibel dalam menangani perubahan dalam bauran produk, karyawan lebih ahli dalam pengetahuan teknis, dan peralatan yang multifungsi. Tantangan dalam tata letak aliran fleksibel ini adalah pengaturan tata letak yang memudahkan proses sehingga tidak menimbulkan kekacauan. Tata letak fleksibel ini sering disebut dengan tata letak proses yang dapat digunakan baik untuk perusahaan manufaktur atau pemanufakturian maupun perusahaan jasa atau pelayanan. Hal ini akan dibahas di subpokok bahasan selanjutnya.

2. Tata Letak Aliran Lini

Tata letak ini digunakan pada pabrikasi (*back office*) dan proses lini yang memiliki aliran kerja linier dan tugas yang berulang-ulang. Manajer harus menentukan sumber daya bagi pelayanan, produk, atau tugas individual. Setiap stasiun atau pusat kerja (*work station*) atau departemen diatur sesuai jalur lini, seperti alur cucian mobil yang dilakukan secara otomatis. Meskipun tata letak aliran lini diatur mengikuti aliran garis lurus, namun aliran tersebut sering kali bukan yang terbaik. Ada beberapa jenis pengaturan aliran, seperti bentuk L, O, S, atau U. Tata letak ini disebut dengan lini produksi atau lini rakitan.

Tipe tata letak lini sangat terspesialisasi dan sumber daya modal tinggi. Bila volumenya tinggi, keuntungan tata letak aliran lini adalah dalam hal kecepatan tingkat pemrosesan, persediaan lebih rendah, waktu tidak produktifnya rendah untuk perubahan dan penanganan bahan atau material. Tantangan tata letak aliran lini adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam stasiun-stasiun kerja dan mencapai tingkat hasil yang diinginkan dengan sumber daya terbatas. Komposisi dan banyaknya stasiun kerja merupakan keputusan yang penting. Tata letak aliran lini sering disebut juga sebagai tata letak produk dengan proses yang bersifat kontinu. Keunggulan tata letak produk ini adalah persediaan bahan baku dan barang dalam proses rendah, pelatihan karyawan tidak terlalu diutamakan, biaya variabel per unit produk rendah, dan waktu persiapan mesin tidak terlalu lama. Sedangkan kelemahan tata letak produk ini adalah fleksibilitasnya rendah, unit produk yang dihasilkan banyak, dan terhentinya sebagian proses akan menghambat proses produksi secara keseluruhan. Jenis tata letak ini digambarkan pada Gambar 6.2.



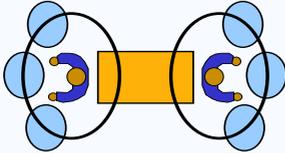
Sumber: Heizer & Render, 2008

Gambar 6.2.
Tata Letak Produk

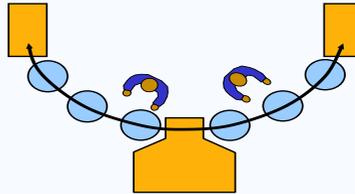
3. Tata Letak Campuran

Tata letak mengombinasikan elemen-elemen dari proses yang berbeda dan proses lini. Beberapa fasilitas diatur dalam tata letak dengan aliran fleksibel dan yang lain diatur dalam tata letak lini. Tata letak campuran digunakan dalam fasilitas yang mempunyai kegiatan operasi pabrikasi dan rakitan (*assembly*). Operasi pabrikasi merupakan komponen yang dibuat dari bahan mentah dengan aliran campuran, sedangkan pada operasi rakitan, komponennya dirakit menjadi produk akhir. Manajer operasi juga menciptakan tata letak campuran dalam memperkenalkan sel dan otomatisasi yang fleksibel seperti sistem pemanufakturan fleksibel (*flexible manufacturing system* atau *FMS*). Suatu sel merupakan dua atau lebih stasiun kerja yang ditempatkan saling berdekatan dengan beberapa bagian atau model diproses dengan aliran lini. Sedangkan bila sel satu karyawan dan sel beberapa mesin disebut teknologi kelompok (*group technology* atau *GT*). Beberapa contoh sel yang dapat digunakan dipaparkan pada Gambar 6.3a. dan Gambar 6.3b.

a.

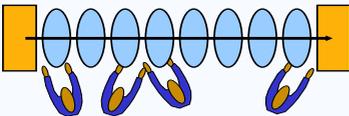


Karyawan ditempatkan berdekatan. Posisi ini tidak dapat meningkatkan output tanpa kehadiran orang ketiga yang mengorganisir mereka

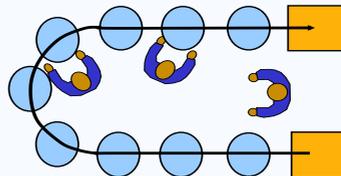


Perbaiki tata letak – karyawan dengan cross-trained dapat saling membantu. Tata letak ini dapat meningkatkan output tanpa tambahan orang ketiga

b.



Tata letak garis lurus sulit dicapai keseimbangan kerja dan memerlukan lebih banyak karyawan



Sel kerja U memperbaiki sel garis lurus, dengan karyawan cross-trained dan jumlahnya berkurang

Sel U mengurangi perpindahan dan ruan ggerak karyawan, mudah berkomunikasi, sehingga menghemat ruang dan tenaga dan inspeksi lebih baik

Sumber: Heizer & Render, 2008

Gambar 6.3.
Tata Letak Sel Kerja

Pada Gambar 6.3a, sel kerja dapat disusun dengan dua orang karyawan yang saling berhadapan atau dua orang yang dapat saling bekerja sama. Fleksibilitas untuk karyawan yang saling bekerja sama lebih besar dan pekerjaan menjadi tidak terlalu kaku. Sedangkan tata letak sel kerja pada Gambar 6.3b, tata letak sel bentuk U lebih dapat menghemat karyawan dibandingkan tata letak sel berbentuk garis lurus. Pada sel kerja berbentuk U, karyawan lebih fleksibel, dapat bekerja sama, dan dapat berkomunikasi atau berdiskusi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan mereka.

4. Tata Letak Posisi Tetap

Tipe tata letak ini digunakan dalam perusahaan manufaktur dan jasa dengan lokasi yang tetap, sementara karyawan dan peralatan didatangkan ke lokasi tersebut. Tata letak posisi tetap biasanya digunakan bila produk yang dihasilkan sulit dibawa, seperti gedung, lokomotif, bendungan, dan sebagainya. Tata letak posisi tetap meminimalkan waktu yang harus digunakan bila produk harus dipindahkan.

Selanjutnya, Heizer dan Render (2008) mengelompokkan tipe tata letak, yaitu tata letak kantor, tata letak eceran atau retail, tata letak gudang, tata letak posisi tetap, tata letak berorientasi proses, tata letak sel, dan tata letak berorientasi produk. Tata letak kantor mengatur posisi karyawan, peralatan, dan aliran informasi. Tata letak eceran mengalokasikan ruang yang ada untuk mengatur barang dan jarak antar rak untuk menanggapi perilaku pelanggan. Tata letak gudang mengatur kesesuaian ruang dan penanganan barang. Tata letak posisi tetap mengatur kebutuhan tata letak yang besar dan berat, seperti bangunan dan kapal. Tata letak berorientasi proses berkaitan dengan volume rendah, variasi produksi tingkah atau produksi *intermittent*. Tata letak sel kerja mengatur mesin dan peralatan berfokus pada produksi produk tunggal atau sekelompok produk yang berhubungan. Tata letak yang berorientasi produk mencari personil dan mesin terbaik yang digunakan dalam produksi secara terus-menerus atau produksi berulang.

Sasaran tata letak fasilitas adalah untuk merencanakan atau mengatur kegiatan, departemen, tempat kerja, gudang, dan sebagainya ke dalam fasilitas yang ada atau yang diusulkan. Sasaran dasar keputusan tata letak adalah menjamin kelancaran aliran kerja, material, orang, dan informasi melalui sistem. Menurut Russell & Taylor (2009), tata letak yang efektif juga harus dapat:

- a. Meminimalkan biaya perpindahan dan penanganan bahan.
- b. Menggunakan ruang secara efisien.
- c. Menggunakan karyawan secara efisien.
- d. Mengurangi hambatan (*bottleneck*).
- e. Membantu komunikasi dan interaksi antar karyawan, antara karyawan dan supervisor, dan antara pelanggan dan supervisor.
- f. Mengurangi waktu siklus pemanufakturan dan waktu pelayanan pelanggan.
- g. Mengurangi pemborosan atau redundansi perpindahan.
- h. Membantu masuk, keluar, dan perpindahan orang, alat, dan bahan.
- i. Memperhatikan keamanan dan perlindungan.
- j. Mempromosikan kualitas produk dan pelayanan.
- k. Mendorong kegiatan perawatan.
- l. Menyediakan pengendalian kegiatan visual.
- m. Menyediakan fleksibilitas untuk mengadaptasi kondisi perubahan.
- n. Meningkatkan kapasitas.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pentingnya tata letak fasilitas!
- 2) Jelaskan pengertian tata letak aliran fleksibel!
- 3) Jelaskan pengertian tata letak aliran lini!
- 4) Jelaskan pengertian tata letak campuran!
- 5) Jelaskan pengertian tata letak posisi tetap!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Menurut Nahmias (2009), tujuan penentuan tata letak adalah:
 - a) Meminimalkan investasi yang dibutuhkan dalam peralatan baru.
 - b) Meminimalkan waktu yang diperlukan dalam produksi.
 - c) Menggunakan ruang yang ada secara efisien.
 - d) Menyediakan kenyamanan, keamanan, dan keleluasaan bagi karyawan.
 - e) Mempertahankan pengaturan yang fleksibel.

- f) Meminimalkan biaya penanganan bahan.
 - g) Membantu proses pemanufakturan dan pelayanan.
 - h) Membantu struktur organisasi.
- 2) Ada dua macam pengaturan tata letak, yaitu relatif dan absolut. Tata letak relatif sangat dipengaruhi oleh pekerjaan atau letak proses lain. Tata letak absolut merupakan ruang khusus yang digunakan untuk satu fasilitas.
 - 3) Tata letak aliran fleksibel digunakan pada kantor yang langsung berhubungan dengan pelanggan (front office) dan job process dengan aliran kerja beragam, volume rendah, dan kastemisasi tinggi. Tata letak aliran fleksibel ini paling sesuai bila kegiatan operasi dilakukan intermittent dengan berbagai tipe pelanggan atau perusahaan manufaktur yang memiliki berbagai komponen yang berbeda-beda.
 - 4) Tata letak aliran lini digunakan pada pabrikasi (back office) dan proses lini yang memiliki aliran kerja linier dan tugas yang berulang-ulang. Manajer harus menentukan sumber daya bagi pelayanan, produk, atau tugas individual. Setiap stasiun atau pusat kerja (work station) atau departemen diatur sesuai jalur lini, seperti alur cucian mobil yang dilakukan secara otomatis.
 - 5) Tata letak campuran merupakan tata letak yang mengombinasikan elemen-elemen dari proses yang berbeda dan proses lini. Beberapa fasilitas diatur dalam tata letak dengan aliran fleksibel dan yang lain diatur dalam tata letak lini. Tata letak campuran digunakan dalam fasilitas yang mempunyai kegiatan operasi pabrikasi dan rakitan (*assembly*).



RANGKUMAN

1. Tata letak organisasi atau perusahaan harus memperhatikan berbagai hal yang terkait dengan pelanggan, kegiatan operasi, hingga biaya dan hasil yang dicapai.
2. Kriteria kinerja tata letak pun harus memperhatikan *input*, *output*, maupun proses, termasuk komunikasi antar karyawan atau departemen, risiko yang dialami karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan, keindahan dan kenyamanan lingkungan, fleksibilitas, kemudahan baik dalam membuat rencana, pelaksanaan,

pengendalian, dan perawatannya, penerimaan pelanggan, dan masih banyak lagi.

3. Secara garis besar ada empat macam tata letak yang dibahas dalam kegiatan pembelajaran pertama ini, yaitu (1) aliran fleksibel (*flexible flow*); (2) aliran lini (*line flow*); (3) campuran (*hybrid*); dan (4) posisi tetap (*fixed position*).



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut *bukan* merupakan tujuan pengaturan tata letak
 - A. pemindahan orang, material, dan kertas kerja seminimal mungkin
 - B. penggunaan ruang semaksimal mungkin
 - C. fleksibilitas dalam pengaturan, pelayanan, dan pertumbuhan
 - D. lingkungan fisik yang memuaskan bagi karyawan. Hal ini meliputi pencahayaan, pengendalian suhu udara, ketenangan, kafeteria, kamar kecil, dan sebagainya
 - E. kenyamanan pelanggan selama pelayanan
- 2) Bagaimana tata letak yang efektif itu?
 - A. Memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - B. Memudahkan pelanggan dalam mendapatkan pelayanan.
 - C. Meningkatkan efisiensi perusahaan atau organisasi jangka panjang.
 - D. Memperbaiki koordinasi antar lini.
 - E. Semua jawaban benar.
- 3) Faktor-faktor umum apa sajakah yang diperhatikan bila perusahaan akan mengatur tata letak?
 - A. Penggunaan ruang, orang, dan peralatan.
 - B. Berinteraksi dengan pesaing.
 - C. Tidak perlu memperhatikan moral karyawan.
 - D. Kapasitas proses operasional.
 - E. Lingkungan yang mendukung.
- 4) Tata letak posisi tetap adalah
 - A. sekelompok karyawan yang siap memindahkan informasi
 - B. tata letak yang digunakan bila peralatannya besar dan berat, seperti gedung
 - C. mencari penggunaan mesin dalam proses yang berlangsung terus-menerus

- D. mengalokasikan penggunaan mesin berdasarkan perilaku pelanggan
 - E. berkaitan dengan volume rendah dan variasi produk banyak
- 5) Tata letak aliran fleksibel adalah
- A. sekelompok karyawan yang siap memindahkan informasi
 - B. tata letak yang digunakan bila peralatannya besar dan berat, seperti gedung
 - C. mencari penggunaan mesin dalam proses yang berlangsung terus-menerus
 - D. mengalokasikan penggunaan mesin berdasarkan perilaku pelanggan
 - E. berkaitan dengan volume rendah dan variasi produk banyak
- 6) Keuntungan tata letak aliran fleksibel antara lain
- A. murah
 - B. fleksibilitas dalam peralatan dan penugasan karyawan
 - C. sederhana dalam jadwal
 - D. dapat menggunakan karyawan dengan keahlian rendah
 - E. tidak kesulitan memindahkan barang
- 7) Faktor yang diperhatikan dalam mengatur tata letak aliran lini adalah
- A. aliran prosesnya fleksibel
 - B. membutuhkan karyawan terampil dan ahli
 - C. pekerjaan dikelompokkan dalam stasiun-stasiun kerja agar efisien dan efektif
 - D. menggunakan FMS
 - E. meminimalkan waktu untuk memindahkan barang
- 8) Sel kerja yang lebih baik adalah bentuk sel
- A. garis lurus
 - B. saling berhadapan
 - C. berbentuk huruf I
 - D. berbentuk U
 - E. tergantung prosesnya
- 9) Bila permintaan pelanggan stabil, tata letak apakah yang paling baik diterapkan?
- A. Tata letak aliran lini.
 - B. Tata letak aliran fleksibel.
 - C. Tata letak posisi tetap.
 - D. Tata letak kantor.
 - E. Tata letak campuran.

- 10) Apakah yang dapat dimanipulasi manajer dalam menyusun tata letak eceran?
- A. Rak diatur berubah-ubah agar pelanggan tidak bosan.
 - B. Penerangan harus sangat baik sehingga menghindari pencurian.
 - C. Perlu ber-AC agar nyaman.
 - D. Eceran yang bersifat swalayan harus memperhatikan kelonggaran antarrak.
 - E. Semua jawaban benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Tata Letak untuk Jasa

Tata letak pelayanan yang baik dapat mendorong pelanggan merasa yakin dan nyaman dalam mendapatkan pelayanan. Ciri pelayanan inti menentukan parameter desain, misalnya kantor bank harus mengakomodasi berbagai jenis lemari penyimpanan dokumen penting, atau pemadam kebakaran yang harus memiliki tempat yang luas untuk menyimpan kendaraan, personel yang selalu siap sedia, dan peralatan pemadam kebakaran yang terawat dengan baik. Tersedianya tempat dan pemenuhan kebutuhan ruangan juga merupakan persyaratan mutlak pelayanan. Rumah makan biasanya akan memperluas tempat makan ke lantai dua bila di lantai satu tidak memenuhi atau terlalu banyak antrean untuk makan. Fleksibilitas tata letak pelayanan dirasakan penting bagi perkembangan organisasi pelayanan di masa mendatang. Hal ini dapat dilihat pada pelayanan di rumah makan yang menyediakan juga pelayanan dengan *drive-through window service* yang bertujuan mengurangi antrean pelayanan yang dibawa pulang di rumah makan tersebut.

Keamanan merupakan ukuran penentuan tata letak pelayanan pelanggan yang dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan pada pihak penyedia jasa. Biasanya penyedia jasa menggunakan kamera tersembunyi seperti yang sering dilakukan bank. Faktor keindahan pelayanan seperti di toko *fashion* yang selalu mengutamakan keindahan ruang, baik ruang *display* maupun ruang pas. Pertimbangan lain dalam pengaturan tata letak pelayanan adalah komunitas dan lingkungan. Hal ini dapat dilihat dari ketersediaan tempat parkir yang tidak mengganggu lalu lintas atau kenyamanan lingkungan. Dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak hanya memperhatikan kualitas pelayanan atau jasa yang diterima, tetapi berbagai faktor lain yang menyertai dan mendukung pelayanan tersebut. Selanjutnya, ada empat tata letak pelayanan atau jasa yang diadopsi dari perusahaan manufaktur, yaitu tata letak proses, tata letak kantor, tata letak eceran, dan tata letak gudang.

Organisasi jasa atau pelayanan dikelompokkan menjadi dua, yaitu pelayanan berdasarkan fasilitas dan pelayanan berdasarkan medan atau tempat (Agnihithri *et al.*, 2002). Pada pelayanan berdasar fasilitas, pelanggan mengakses sendiri fasilitas pelayanan, sedangkan pada pelayanan berdasar

medan atau tempat, penyedia jasa atau pelayanan menyediakan pelayanan kepada pelanggan atau kepemilikannya, yang ditempatkan pada lokasi pelanggan atau mendekati pelanggan. Pelayanan berdasarkan medan atau tempat dapat menyediakan pelayanan kepada pelanggan di tempat itu, atau pelayanan jarak jauh melalui bentuk komunikasi seperti satelit atau instruksi melalui *Web page*. Pelayanan berdasarkan medan atau tempat dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

1. Pelayanan pengiriman atau pengantaran seperti pengepakan dan jasa pos.
2. Pelayanan keadaan darurat, seperti polisi, pemadam kebakaran, dan ambulans; dan
3. Dukungan pelayanan purna jual dari peralatan, seperti pemasangan, perawatan, dan perbaikan.

Pelayanan berdasarkan medan atau tempat lebih memperhatikan tata letak tempat pelayanan dibandingkan pelayanan berdasarkan fasilitas.

Desain tata letak fasilitas merupakan isu yang paling penting dalam sistem pemanufakturan. Hal ini dapat dijastifikasi karena hal tersebut merupakan proses jangka panjang yang penting dan menghendaki investasi modal yang tinggi. Lebih dari itu, berbagai modifikasi atau pengaturan kembali tata letak yang ada menunjukkan biaya yang besar dan tidak dapat dicapai bila mesin dan peralatan yang ada tidak memiliki fleksibilitas dan tidak mudah dipindahkan sewaktu-waktu diperlukan (Rawabdeh & Tahboub, 2006). Desain tata letak fasilitas merupakan isu-isu industri yang penting yang secara langsung dan tidak langsung dapat meminimalkan biaya total. Berbagai model matematika sering kali digunakan untuk mengatur tata letak yang tujuannya adalah minimasi biaya.

Perencanaan tata letak memerlukan beberapa pertimbangan penting yang memperhatikan biaya. Yang pertama kali harus dilakukan adalah menggambarkan model hubungan dan perpindahan antar departemen dalam gambar tiga dimensi. Bila dalam perusahaan manufaktur faktor kedekatan hubungan antar bagian atau aliran proses produksi, dalam industri jasa, hal tersebut tidak terjadi. Supermarket misalnya, lebih mengutamakan keleluasaan belanja bagi pelanggan. Sementara tata letak kantor lebih menekankan pada kemudahan hubungan atau aliran kerja dan meminimalkan perpindahan karyawan atau pelanggan. Langkah kedua yang perlu dilakukan adalah fleksibilitas dan kemudahan diubah. Hal ini terutama terjadi pada tata letak kantor yang lebih mengutamakan keleluasaan dan kenyamanan

karyawan dan pelanggan. Peralatan yang membantu proses pelayanan juga harus diatur sehingga ergonomis.

A. TATA LETAK PROSES

Jenis tata letak yang digunakan pada perusahaan jasa diadopsi dari tata letak perusahaan manufaktur, seperti tata letak proses dan tata letak kantor. Tata letak proses (*process layouts*) yang digunakan dalam perusahaan jasa memerlukan ruang yang memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi para pelanggan. Sebagian besar perusahaan jasa atau pelayanan menggunakan tata letak proses. Hal ini masuk akal karena adanya variasi dalam permintaan pelayanan. Tata letak pelayanan didesain dengan cara yang sama seperti tata letak proses dalam perusahaan manufaktur, walaupun tujuannya berbeda. Tata letak pelayanan berkaitan dengan alokasi ruangan ke dalam departemen-departemen, *display* khusus, efisiensi prosedur pelayanan, dan perlindungan dari pencurian atau sabotase.

Tata letak proses dikenal dengan tata letak fungsional merupakan sekelompok kegiatan yang hampir sama (mirip) dalam departemen atau pusat kerja melalui proses atau fungsi yang mereka laksanakan. Tata letak proses dikarakteristikan dengan operasi yang sebentar-sebentar (*intermittent*), toko jasa (*service shop*), sekumpulan pekerjaan (*job shops*), atau sekumpulan produksi (*batch production*) yang melayani kebutuhan yang berbeda dari orang-orang yang berbeda. Pendekatan yang paling umum dalam pengembangan tata letak proses adalah mengatur departemen yang berisi proses dengan mengoptimalkan penempatan relatifnya. Jumlah pesanan pelanggan rendah, dan aliran operasi diperlukan untuk melengkapi pesanan pelanggan. Tata letak proses diatur sesuai dengan fungsi proses yang banyak digunakan oleh organisasi jasa atau pelayanan. Jenis tata letak ini sangat efisien bagi pelanggan di kantor pengacara, perusahaan asuransi, klinik atau rumah sakit, dan agen perjalanan.

Keunggulan tata letak berorientasi proses adalah fleksibilitas peralatan yang digunakan dan penugasan karyawan. Dalam perencanaan tata letak berorientasi proses, taktik yang umum adalah mengatur departemen atau tempat-tempat pemberian pelayanan dengan cara yang paling nyaman. Hubungan dan perpindahan orang maupun kertas kerja dari satu tempat ke tempat lain menjadi pertimbangan utama. Biaya yang menjadi pertimbangan berhubungan dengan banyaknya orang atau dokumen yang berpindah atau

bergerak selama periode waktu tertentu dan jarak antar departemen atau tempat tersebut. Sementara itu, kelemahan tata letak proses disebabkan peralatan yang digunakan yang bersifat umum. Permintaan atau keinginan pelanggan sering kali dilayani dalam waktu yang lama karena kesulitan dalam penjadwalan, persiapan, dan penanganan bahan atau material yang unik. Peralatan yang bersifat umum ini membutuhkan karyawan dengan keahlian tinggi dan perlunya persediaan barang dalam proses dalam jumlah cukup untuk mengantisipasi proses masing-masing departemen yang tidak seimbang. Keahlian karyawan yang tinggi menuntut pelatihan dan pengalaman yang baik bagi karyawan.

Apabila perusahaan mengatur tata letak proses, ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu banyaknya orang atau barang atau informasi yang akan disampaikan antar departemen dan jarak yang terkait dengan biaya pemindahan barang, atau orang, atau informasi antar departemen. Biaya merupakan fungsi jarak antar departemen. Sasaran yang akan dicapai dalam tata letak kantor dirumuskan:

$$\text{Minimum biaya} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n X_{ij} C_{ij}$$

n = banyaknya departemen

i, j = departemen

X_{ij} = banyaknya yang diangkut dari departemen i ke departemen j

C_{ij} = banyaknya yang diangkut dari departemen i ke departemen j

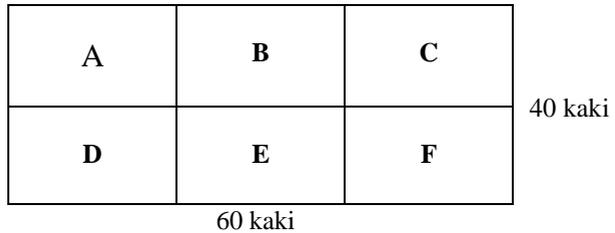
Tata letak proses berusaha meminimalkan waktu perpindahan antar departemen yang berdampak pada biaya.

Contoh: Suatu perusahaan jasa mencoba mengatur tata letak ruangan untuk melayani pelanggan. Perusahaan itu memiliki enam departemen yang masing-masing memerlukan luas petak 20 kaki \times 20 kaki, sedangkan ruangan yang dimiliki untuk keenam departemen tersebut adalah panjang 60 kaki dan lebar 40 kaki. Pengaturan keenam departemen tersebut mengikuti enam tahapan berikut.

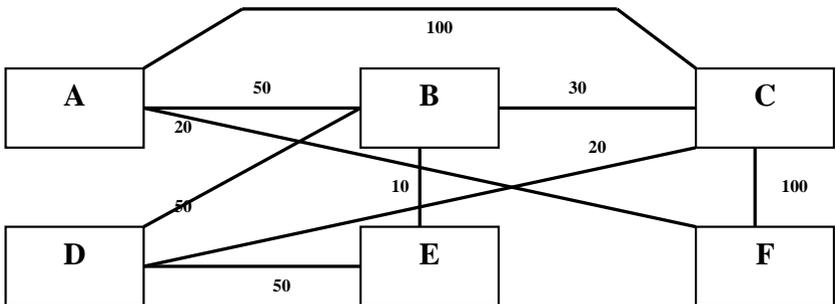
Tahap 1. Menyusun matriks muatan dari – ke masing-masing departemen

	A	B	C	D	E	F
A		50	100	0	0	20
B			30	50	10	0
C				20	0	100
D					50	0
E						0
F						

Tahap 2. Menentukan kebutuhan ruangan untuk setiap departemen



Tahap 3. Mengembangkan skema awal yang menunjukkan banyaknya barang atau orang atau informasi yang diangkut antar departemen



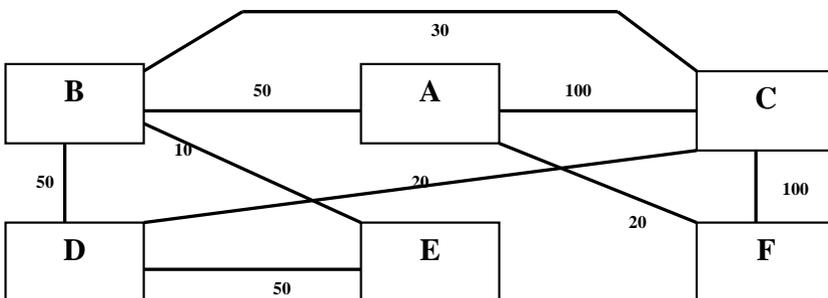
Tahap 4. Menentukan biaya untuk pengaturan dengan menggunakan persamaan minimasi biaya angkut dan penanganan barang

$$\text{Biaya} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n X_{ij} C_{ij}$$

Untuk menyelesaikan masalah ini, perlu diasumsikan bahwa biaya pengangkutan antar departemen yang berdekatan (misal A-B, B-C, D-B, B-E, D-E, C-F) lebih kecil daripada biaya angkut antar departemen yang berjauhan (misal A-C, A-F, D-C). Misalkan biaya angka antar departemen yang berdekatan Rp. 100,00 sedangkan antar departemen yang berjauhan Rp200,00, perhitungan biayanya adalah:

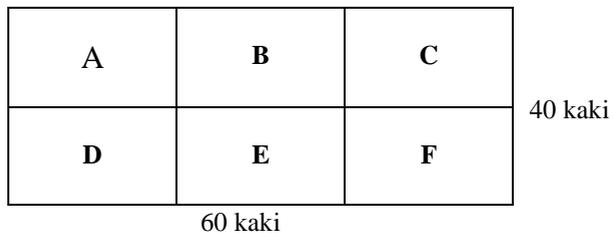
$$\begin{aligned} \text{Biaya} &= A-B + B-C + A-C + D-B + D-E + B-E + C-F + A-F + C-D \\ &= \text{Rp} [(100 \times 50) + (100 \times 30) + (200 \times 100) + (100 \times 50) + (100 \times 50) \\ &\quad + (100 \times 10) + (100 \times 100) + (200 \times 20) + (200 \times 20)] \\ &= \text{Rp.} (5.000 + 3.000 + 20.000 + 5.000 + 5.000 + 1.000 + 10.000 \\ &\quad + 4.000 + 4.000) \\ &= \text{Rp.} 57.000,00 \end{aligned}$$

Tahap 5. Mencoba mencari tata letak departemen dapat mencapai biaya minimal



$$\begin{aligned}
 \text{Biaya} &= A-B + B-C + A-C + D-B + D-E + B-E + C-F + A-F + C-D \\
 &= \text{Rp. } (5.000 + 6.000 + 10.000 + 5.000 + 5.000 + 1.000 + 10.000 \\
 &\quad + 2.000 + 4.000) \\
 &= \text{Rp. } [(100 \times 50) + (200 \times 30) + (100 \times 100) + (100 \times 50) + (100 \times 50) \\
 &\quad + (100 \times 10) + (100 \times 100) + ((100 \times 20) + (200 \times 20))] \\
 &= \text{Rp. } 48.000,00
 \end{aligned}$$

Tahap 6. Persiapkan pengaturan departemen yang sesuai dengan ruangan yang tersedia



B. TATA LETAK KANTOR

Tata letak kantor menghendaki pengelompokan karyawan, peralatan, dan ruang untuk memberikan kenyamanan, keamanan, dan perpindahan informasi. Tata letak kantor mempertimbangkan perpindahan informasi, baik yang dibawa oleh individu dengan bertatap muka, melalui telepon atau komputer, dengan email, diskusi kelompok, surat, atau pembicaraan lewat telepon internal. Perbedaan utama tata letak kantor adalah pentingnya aliran informasi. Meskipun perpindahan informasi dilakukan secara elektronik, analisis tata letak kantor masih memerlukan pendekatan berdasarkan tugas. Hubungan dengan surat-menyurat, kontrak, dokumentasi legal, laporan rahasia pasien, naskah, masih memainkan peran utama dalam berbagai kantor. Manajer menguji model komunikasi baik elektronik maupun konvensional, pemisahan kebutuhan, dan kondisi lain yang mempengaruhi keefektifan karyawan. Alat analisis yang digunakan dalam analisis tersebut adalah peta hubungan antardepartemen dengan memperhatikan berbagai kondisi yang ada. Pada prinsipnya, departemen yang berdekatan adalah departemen yang berhubungan baik dalam pertukaran informasi tradisional maupun elektronik.

Beberapa hal yang menjadi perhatian dan pertimbangan dalam tata letak kantor, yaitu kedekatan (*proximity*), privasi atau keleluasaan pribadi (*privacy*), dan beberapa macam pilihan tata letak kantor.

1. Kedekatan (Proximity)

Kemudahan menemui rekan kerja dan supervisor dapat mendukung komunikasi dan mengembangkan saling percaya. Pembicaraan-pembicaraan antar mereka cenderung menjadi lebih formal dan dapat dibicarakan lebih lanjut secara lebih mendalam. *Hawthorne study* pada tahun 1939 menunjukkan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja dapat mempengaruhi penyusunan atau formasi kelompok. Dalam studi tersebut, manajemen menggunakan bahasa yang sama untuk mengatakan pada karyawan lain dalam kelompok mereka. Kedekatan hubungan dengan pihak lain juga dapat mengklarifikasi apa yang diharapkan terhadap karyawan dalam pekerjaan tersebut dan dengan cara yang ada. Banyak prosedur formal yang digunakan dalam merencanakan tata letak kantor mencoba memaksimalkan kedekatan karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sering kali berinteraksi.

2. Privasi atau Keleluasaan Pribadi (Privacy)

Faktor kunci dalam desain tata letak kantor adalah keleluasaan pribadi. Gangguan dan kekacauan yang terjadi akan menurunkan kinerja karyawan. Keleluasaan pribadi ini berhubungan dengan kepuasan kerja baik terhadap pekerjaan maupun terhadap supervisor.

3. Pilihan dalam Tata Letak Kantor

Kedekatan dan keleluasaan pribadi bagi karyawan mendatangkan dilema bagi manajemen. Kedekatan diperoleh dengan keterbukaan dan fleksibilitas tempat kerja. Keleluasaan pribadi diperoleh dengan berbagai standar, pintu, ruangan yang kedap suara, dan sebagainya yang mengarah pada tata letak yang tidak fleksibel. Kedua hal tersebut nampak saling bertolak belakang, sehingga manajemen harus mengompromikan keduanya. Ada empat pendekatan yang dapat digunakan, yaitu tata letak tradisional, penataan kantor secara teratur, penyusunan kegiatan, dan *telecommuting*.

Tata letak tradisional digunakan untuk tertutupan kantor bagi manajemen dan karyawan yang pekerjaannya menghendaki adanya keleluasaan pribadi dan bidang yang terbuka bagi pekerjaan lain. Tata letak yang sesuai adalah tata letak yang tertutup dan tata letak yang terbuka dengan

keseragaman meja kerja. Dalam tata letak tradisional, setiap orang mempunyai tempat kerja sendiri. Dengan tata letak tersebut, lokasi, ukuran, dan perlengkapannya berhubungan dengan status seseorang dalam organisasi.

Pendekatan lain yang dikembangkan di Jerman sekitar tahun 1950-an menempatkan semua orang pada bidang yang terbuka, yaitu penataan kantor secara teratur. Tujuannya adalah tercapainya kerja sama yang lebih dekat antar karyawan pada semua *level*. Perusahaan atau organisasi yang menggunakan pendekatan ini harus mengatur dan memindahkan stasiun-stasiun kerja untuk mempertahankan fleksibilitasnya.

Penyusunan kegiatan merupakan konsep yang relatif baru untuk mencapai kedekatan dan keleluasaan pribadi. Ada berbagai pekerjaan yang dapat dilakukan di beberapa tempat, seperti perpustakaan, fasilitas *teleconference*, ruang konferensi, dan sebagainya. Pendekatan terakhir yang dapat digunakan dengan berhubungan dengan komputer. Keuntungannya adalah fleksibilitas dalam jadwal kerja. Desain tata letak kantor memperhatikan karyawan yang memberikan pelayanan dan fasilitas yang digunakan dalam proses pelayanan. Menurut Haksever *et al.* (2000), daftar pengecekan dalam desain tata letak meliputi:

- a. Karyawan dalam satu kelompok kerja biasanya sering kali berhubungan satu sama lain.
- b. Beberapa kelompok yang sering kali berinteraksi dengan kelompok lain.
- c. Beberapa perusahaan menghendaki ruang konferensi, khususnya yang menawarkan pelayanan profesional.
- d. Beberapa pelayanan atau jasa sangat baik dikerjakan di kantor secara privat, sementara pekerjaan lain lebih tepat dilakukan di tempat yang terbuka, seperti pemrosesan secara rutin dengan jumlah besar.
- e. Pekerjaan yang sering kali dikunjungi pelanggan harus lebih indah tata letaknya daripada pekerjaan yang standar.
- f. Gang atau lorong antar departemen harus didesain sehingga semua pelayanan dapat dicapai dengan mudah.
- g. Kantor-kantor yang ada harus dapat merefleksikan status karyawan, misal dibedakan dengan ukuran, lokasi, dan tingkat keterbukaannya.
- h. Fasilitas yang digunakan bersama antar karyawan harus mendukung kenyamanan karyawan.
- i. Tempat penerimaan pelanggan (*reception areas*) diperlukan dan harus atraktif dan menyenangkan bagi pelanggan.
- j. Ruang untuk gudang bahan pendukung/perlengkapan harus ada.

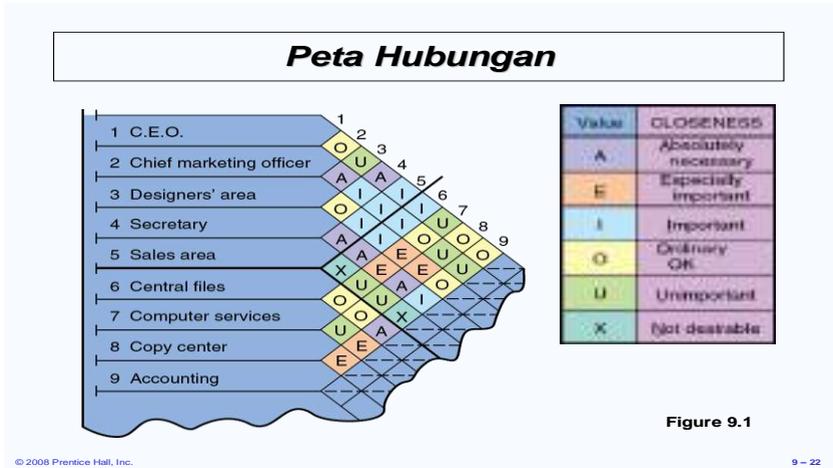
- k. Pada umumnya kamar mandi/WC juga diperlukan bagi pelanggan.
- l. Perlunya ruang pangkalan data atau pusat sistem informasi.

Tata letak kantor tergantung pada seluruh area kantor, bentuk ruang, proses yang dilakukan, dan hubungan antar karyawan. Setiap karyawan mempunyai stasiun kerja yang didesain untuk mencapai efisiensi dalam sistem kerja secara keseluruhan dan tugas karyawan pada pekerjaannya. Tipe pekerjaan yang berbeda menghendaki perbedaan dalam peralatan, ruang, keleluasaan pribadi, dan awal pekerjaan. Menurut Haksever, *et al.* (2000), variasi stasiun kerja meliputi:

- 1) Seperangkat meja yang di satu sebaris bersama dalam bidang atau ruang terbuka.
- 2) Meja atau bidang kerja yang dipisahkan dengan rak buku, *file cabinets*, atau daun-daunan/tanaman hias.
- 3) Dinding pemisah di tempat kerja – besi dan kaca – yang bervariasi dalam tinggi sekitar empat hingga delapan kaki yang dipasang dalam sehari.
- 4) Pemisah dinding hingga atap di sekitar sekelompok stasiun atau tempat kerja.
- 5) Kantor yang dibangun sebagai bagian dari konstruksi bangunan.

Zalesny dan Farace (1987) memperkenalkan konsep kantor terbuka (*open offices*) untuk menggantikan konsep tradisional. Adopsi terhadap konsep kantor terbuka dapat meningkatkan komunikasi dan reaksi positif terhadap lingkungan kerja di antara karyawan, serta menurunkan kepuasan kerja, keterlibatan, motivasi kerja karyawan, dan keleluasaan pribadi karyawan. Berdasarkan pendekatan hubungan sosial lingkungan bertindak sebagai katalisator yang mempengaruhi kualitas dan tingkat interaksi dan komunikasi sosial di antara warganya. Sebagai contoh, kedekatan fisik dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang dapat menghasilkan daya tarik, kepuasan, dan motivasi interpersonal yang tinggi. Sementara itu, berdasarkan pandangan sistem sosio-teknikal, pengalaman kerja karyawan bervariasi sesuai dengan sistem teknik dan sistem sosial yang ada dalam pekerjaan. Konsep tradisional menutup kantor yang dapat menyediakan tempat kerja yang bersifat pribadi, dapat diidentifikasi, dan dapat dipertahankan yang membuat batasan fisik dan personal kerja karyawan. Apabila dukungan terhadap pandangan sosio-teknikal lebih besar daripada pandangan hubungan sosial, maka penerapan

konsep kantor terbuka akan menurunkan kepuasan, motivasi, dan identitas tugas. Hubungan antar stasiun kerja dalam tata letak kantor dapat dianalisis dengan peta hubungan (*relationship chart*) seperti Gambar 6.2.



Sumber: Heizer & Render, 2008.

Gambar 6.2.
Peta Hubungan Antartempat Kerja

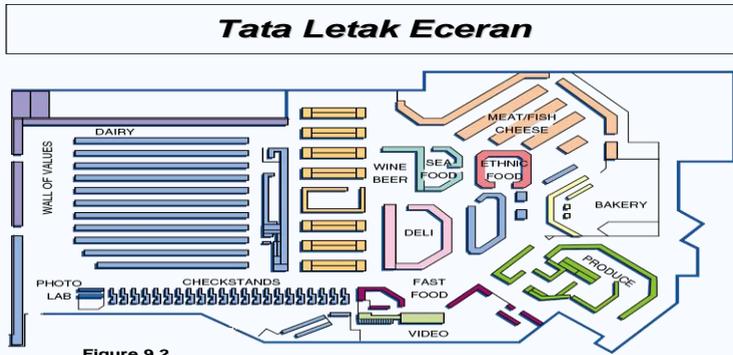
C. TATA LETAK ECERAN

Tata letak eceran didasarkan pada ide bahwa penjualan dan profitabilitas bervariasi bagi pelanggan. Banyak manajer operasi eceran mencoba memperlihatkan semua produk yang dijualnya kepada pelanggan. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa semakin banyak produk yang diperlihatkan (*display*) kepada pelanggan, semakin banyak penjualan dan semakin tinggi tingkat pengembalian investasinya. Sasaran tata letak pelayanan eceran adalah memaksimalkan keuntungan setiap bidang atau ruang yang dimiliki (Chase *et al.*, 2006). Tata letak eceran juga memperhatikan kenyamanan pelanggan, kemudahan memindahkan barang, dan mengoptimalkan ruangan yang ada. Ada beberapa ide yang membantu pengaturan tata letak eceran tersebut:

1. Tempatkan produk yang paling menarik perhatian pelanggan di sekeliling toko. Produk harian ditempatkan di satu sisi, sedang produk roti di sisi lainnya.
2. Menggunakan lokasi yang terkemuka untuk produk yang mempunyai margin tinggi dan dapat menggerakkan hati pelanggan untuk membelinya.
3. Mendistribusikan apa yang dikenal dengan produk yang kuat, yaitu produk yang mendominasi pembelian.
4. Menggunakan lokasi di ujung gang karena mempunyai tingkat ekspos yang tinggi.
5. Menyampaikan misi secara teliti dalam memilih posisi departemen yang terpenting dalam perusahaan.

Bila tata letak eceran telah ditentukan, produk harus diatur untuk siap dijual. Oleh karena itu, keputusan ini memerlukan berbagai pertimbangan. Tujuan utama tata letak eceran adalah memaksimalkan profitabilitas setiap petak ruang yang dimiliki. Meskipun tujuan utama tata letak eceran adalah memaksimalkan keuntungan melalui produk yang diekspos, ada beberapa aspek lain dalam pelayanan yang menjadi perhatian manajer. Lingkungan pelayanan merupakan lingkungan fisik yang disampaikan dalam pelayanan dan bagaimana lingkungan mempunyai pengaruh humanistik pada pelanggan dan karyawan. Untuk menyediakan tata letak pelayanan yang baik, ada tiga elemen yang perlu diperhatikan:

- a. Kondisi yang berkenaan dengan lingkungan (*ambient conditions*) yang merupakan karakteristik yang melatarbelakangi, seperti pencahayaan, suara, bau, dan suhu udara. Semuanya itu mempengaruhi karyawan dan pelanggan dan dapat mempengaruhi berapa banyak dan berapa lama seseorang akan tinggal di tempat tersebut.
- b. Fungsionalitas dan tata letak ruang yang melibatkan perencanaan jalur pelayanan pelanggan, karakteristik gang (seperti lebar, arah, ruang, sudut), dan pengelompokan barang.
- c. Tanda, simbol, dan artifak yang merupakan karakteristik desain bangunan yang signifikan dengan kondisi sosial.



© 2008 Prentice Hall, Inc.

9 - 25

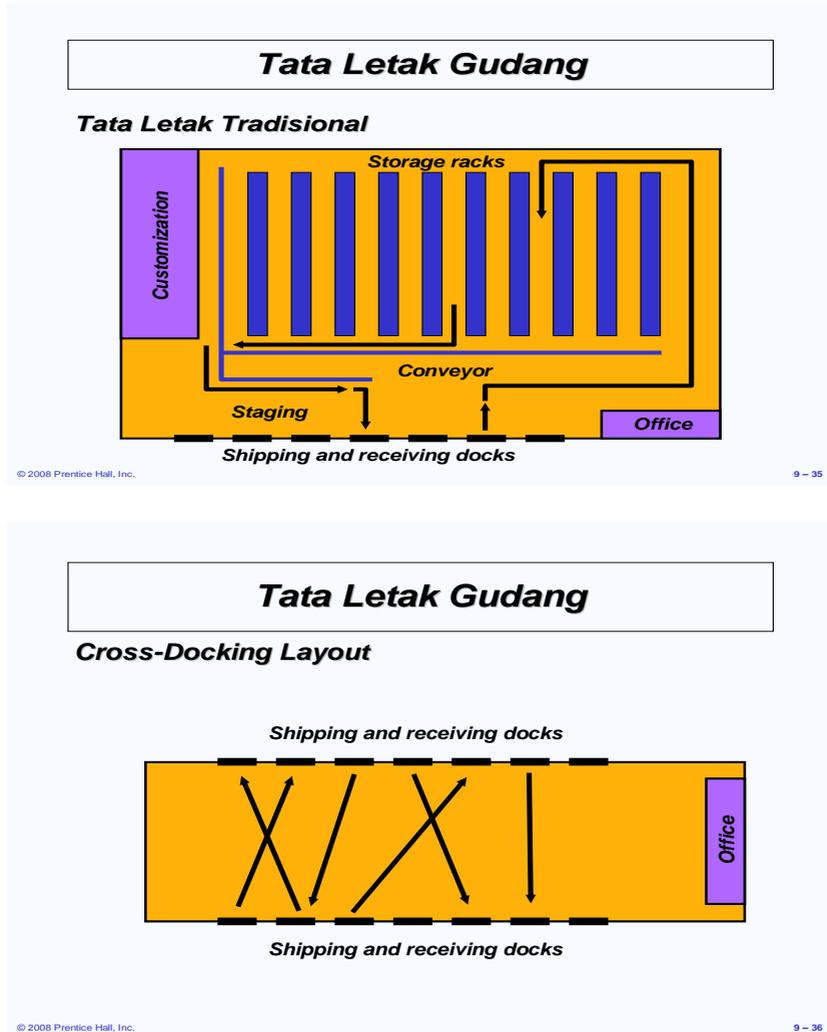
Sumber: Heizer & Render, 2008.

Gambar 6.3.
Tata Letak Toko/Eceran

D. TATA LETAK GUDANG

Gudang merupakan kasus khusus karena gudang melayani berbagai departemen yang menggunakan berbagai proses. Kegiatan gudang terpusat pada satu lokasi. Menurut Krajewski *et al.* (2007), berbagai pilihan tata letak gudang. Pertama, berbagai cara penggunaan ruangan gudang menawarkan pilihan tata letak tambahan. Kedua, menggunakan berbagai model tata letak, seperti model keluar dan kembali (*the out-and-back pattern*), yaitu barang dipindahkan mondar-mandir dari dan ke dalam gudang. Kebutuhan bahan pada model ini tergantung dari besarnya dan kebutuhan persediaan. Model lain adalah sistem pengumpulan rute (*a route collection system*), yaitu dengan memilih beberapa macam bahan atau produk untuk disampaikan pada pelanggan. Model sistem pengambilan *batch* (*batch-picking system*), yaitu mengambil beberapa macam produk atau bahan sekaligus untuk memenuhi kebutuhan sekelompok pesanan pelanggan dan disampaikan dalam satu alat pengangkut yang sama. Sasaran tata letak gudang adalah menemukan pilihan antara biaya penanganan bahan dan biaya yang berkaitan dengan ruang gudang. Konsekuensinya, tugas manajemen adalah memaksimalkan penggunaan gudang. Biaya tata letak gudang yang efektif mencakup peralatan, orang, material, supervisi, asuransi, dan depresiasi. Tata letak

gudang yang efektif juga harus dapat meminimalkan kerusakan dan kecacatan material atau produk di gudang.



Sumber: Heizer & Render, 2008.

Gambar 6.4.
Tata Letak Gudang Tradisional dan Cross-Docking



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan mengenai tata letak proses!
- 2) Jelaskan mengenai tata letak kantor!
- 3) Jelaskan mengenai tata letak eceran!
- 4) Jelaskan mengenai tata letak gudang!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Tata letak proses (*process layouts*) yang digunakan dalam perusahaan jasa memerlukan ruang yang memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi para pelanggan. Sebagian besar perusahaan jasa atau pelayanan menggunakan tata letak proses. Hal ini masuk akal karena adanya variasi dalam permintaan pelayanan. Tata letak pelayanan didesain dengan cara yang sama seperti tata letak proses dalam perusahaan manufaktur, walaupun tujuannya berbeda.
- 2) Tata letak kantor menghendaki pengelompokan karyawan, peralatan, dan ruang untuk memberikan kenyamanan, keamanan, dan perpindahan informasi. Tata letak kantor mempertimbangkan perpindahan informasi, baik yang dibawa oleh individu dengan bertatap muka, melalui telepon atau komputer, dengan e-mail, diskusi kelompok, surat, atau pembicaraan lewat telepon internal. Perbedaan utama tata letak kantor adalah pentingnya aliran informasi. Meskipun perpindahan informasi dilakukan secara elektronik, analisis tata letak kantor masih memerlukan pendekatan berdasarkan tugas.
- 3) Tata letak eceran didasarkan pada ide bahwa penjualan dan profitabilitas bervariasi bagi pelanggan. Banyak manajer operasi eceran mencoba memperlihatkan semua produk yang dijualnya kepada pelanggan agar dapat meraih keuntungan yang setinggi-tingginya.
- 4) Gudang merupakan kasus khusus karena gudang melayani berbagai departemen yang menggunakan berbagai proses. Kegiatan gudang terpusat pada satu lokasi. Terdapat berbagai pilihan tata letak gudang, yaitu pertama, berbagai cara penggunaan ruangan gudang menawarkan pilihan tata letak tambahan. Kedua, menggunakan berbagai model tata

letak, seperti model keluar dan kembali (*the out-and-back pattern*), yaitu barang dipindahkan mondar-mandir dari dan ke dalam gudang. Kebutuhan bahan pada model ini tergantung dari besarnya dan kebutuhan persediaan. Model lain adalah sistem pengumpulan rute (*a route collection system*), yaitu dengan memilih beberapa macam bahan atau produk untuk disampaikan pada pelanggan. Model sistem pengambilan batch (*batch-picking system*), yaitu mengambil beberapa macam produk atau bahan sekaligus untuk memenuhi kebutuhan sekelompok pesanan pelanggan dan disampaikan dalam satu alat pengangkut yang sama. Sasaran tata letak gudang adalah menemukan pilihan antara biaya penanganan bahan dan biaya yang berkaitan dengan ruang gudang.



RANGKUMAN

1. Tata letak berpengaruh pada efisiensi kegiatan operasional, sehingga dalam pengaturan.
2. Tata letak berpengaruh pada efisiensi kegiatan operasional, sehingga dalam pengaturan tata letak organisasi atau perusahaan harus memperhatikan berbagai hal yang terkait dengan pelanggan, kegiatan operasi, hingga biaya dan hasil yang dicapai.
3. Kriteria kinerja tata letak pun harus memperhatikan input, output, maupun proses, termasuk komunikasi antar karyawan atau departemen, risiko yang dialami karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan, keindahan dan kenyamanan lingkungan, fleksibilitas, kemudahan baik dalam membuat rencana, pelaksanaan, pengendalian, dan perawatannya, penerimaan pelanggan, dan masih banyak lagi.
4. Secara garis besar ada empat macam tata letak yang dibahas dalam kegiatan pembelajaran pertama ini, yaitu (1) aliran fleksibel (*flexible flow*); (2) aliran lini (*line flow*); (3) campuran (*hybrid*), dan (4) posisi tetap (*fixed position*).



TES FORMATIF 2 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berdasarkan medan atau tempatnya, pelayanan dapat dibedakan menjadi
 - A. pelayanan pengiriman atau pengantaran seperti pengepakan dan jasa pos
 - B. pelayanan keadaan darurat, seperti polisi, pemadam kebakaran, dan ambulans
 - C. dukungan pelayanan purna jual dari peralatan, seperti pemasangan, perawatan, dan perbaikan
 - D. jawaban A - C benar
 - E. jawaban A - C salah

- 2) Desain tata letak pelayanan berdasarkan fasilitas bertujuan
 - A. meminimalkan biaya
 - B. meminimalkan ruangan
 - C. memaksimalkan pendapatan
 - D. kemudahan pelayanan
 - E. penting bagi berbagai industri

- 3) Berikut merupakan pernyataan mengenai tata letak proses, *kecuali*
 - A. merupakan tata letak fungsional
 - B. merupakan sekelompok kegiatan yang hampir sama/mirip
 - C. merupakan operasi *intermittent*
 - D. melayani kebutuhan yang berbeda dari orang-orang yang berbeda
 - E. semua jawaban benar

- 4) Tata letak kantor memperhatikan
 - A. informasi dan data
 - B. kedekatan dan keleluasaan pribadi
 - C. jarak angkut dan kemudahan diakses
 - D. keterbukaan dan kegiatan
 - E. otonomi dan keindahan

- 5) Pengecekan desain tata letak kantor meliputi
 - A. karyawan dalam satu kelompok kerja tidak perlu berdekatan
 - B. tempat penerimaan pelanggan/tamu harus atraktif dan menyenangkan
 - C. fasilitas pendukung dari pelanggan

- D. ruang gudang bahan pendukung pelayanan dijauhkan
 - E. kamar mandi dan WC dijauhkan
- 6) Pengaturan tata letak kantor menggunakan
- A. peta kendali
 - B. peta hubungan
 - C. peta buta
 - D. gambar peta
 - E. peta kantor
- 7) Pengaturan tata letak eceran memperhatikan
- A. produk ditempatkan di rak tinggi agar aman dari jangkauan anak-anak
 - B. lokasi masuk gang akan lebih menggelitik
 - C. mendistribusikan produk tambahan
 - D. lokasi yang terkemuka dan mudah dijangkau
 - E. semua jawaban benar
- 8) Pelayanan yang baik memperhatikan
- A. tanda atau simbol atau penunjuk
 - B. kondisi yang melatarbelakangi seperti pencahayaan, ketenangan, bau, dan lain-lain
 - C. fungsionalitas tata letak yang memudahkan pelanggan
 - D. jawaban A dan C saja yang benar
 - E. jawaban A - C benar
- 9) Berikut adalah model tata letak gudang, *kecuali*
- A. *the out-and-back pattern*
 - B. *a route collection system*
 - C. *the continuous process*
 - D. *batch-picking system*
 - E. pilihan tata letak tambahan
- 10) Beberapa ide yang membantu tata letak eceran
- A. tempatkan produk yang paling menarik perhatian pelanggan di sekeliling toko
 - B. menggunakan lokasi yang terkemuka untuk produk yang mempunyai margin tinggi dan dapat menggerakkan hati pelanggan untuk membelinya
 - C. mendistribusikan apa yang dikenal dengan produk yang kuat, yaitu produk yang mendominasi pembelian

- D. menggunakan lokasi di ujung gang karena mempunyai tingkat ekspos yang tinggi
- E. jawaban A - D benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Agnihithri, S.; Sivasubramaniam, N.; dan Simmons, D. (2002). Leveraging Technology to Improve Field Service. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (1): 47-68.
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Fritzsimmmons, J.A. dan Fritzsimmmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Heizer, J. dan Render, B. (2001). *Operations Management*, 6th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Krajewski, L.J.; Ritzman, L.P.; dan Malhotra, M.K. (2007). *Operations Management: Process and Value Chains*, 8th edition. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Rawabdeh, I dan Tahboub, K. (2006). A New Heuristic Approach for A Computer-Aided Facility Layout. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (7): 962-986.
- Russell, R.S. dan Taylor, B.W. (2009). *Operations Management: Along The Supply Chain*, 6th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Zalesny, M.D. dan Farace, R.V. (1987). Traditional Versus Open Offices: A Comparison of Sociotechnical Social Relations, and Symbolic Meaning Perspectives. *Academy of Management Journal*, 30 (2): 240-259.

Teori Antrean

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Permasalahan antrian merupakan salah satu permasalahan yang cukup penting bagi produsen. Apakah Anda pernah mengalami ketidakpuasan apabila pada saat membayar belanjaan di supermarket ternyata Anda harus menunggu cukup lama karena panjangnya antrian? Ataukah pada saat melakukan transaksi di Bank memakan waktu cukup lama karena hanya ada dua teller yang melayani? Ketidakpuasan pelanggan dapat menjadi salah satu penyebab pelanggan tidak akan melakukan pembelian ulang di tempat yang sama. Sampai berapa lamakah pelanggan dapat menerima panjang antrian? Tidak ada jawaban pasti mengenai hal itu. Namun demikian, penyedia jasa perlu mempertimbangkan untuk menambah fasilitas pelayanan pada saat jam-jam tertentu ketika pelanggan mencapai puncaknya. Namun demikian, perlu pula untuk mengurangi fasilitas pelayanan, misalnya mengurangi kasir, pada saat pelanggan sepi untuk menekan pengeluaran. Memahami garis tunggu atau antrian dan mempelajari bagaimana mengelola antrian tersebut merupakan satu bidang yang terpenting dalam manajemen operasi. Bidang tersebut merupakan dasar disusunnya penjadwalan, desain pekerjaan, tingkat persediaan, dan sebagainya. Pengetahuan mengenai garis tunggu seringkali dikenal dengan teori antrian, dan merupakan alat yang sering digunakan oleh manajer operasi jasa atau pelayanan. Antrian memang seringkali dijumpai, seperti antri untuk mendapat pelayanan di rumah sakit, bengkal, atau antrian mobil untuk diperbaiki atau dicuci di bengkel atau tempat cuci mobil.

Pada Modul 7 ini, Anda akan mempelajari mengenai antrian pada industri jasa. Lebih rincinya, pada Kegiatan Belajar 1 Anda akan mempelajari pengertian antrian, sedangkan pada Kegiatan Belajar 2 Anda akan mempelajari model-model antrian. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan dan menerapkan teori antrian. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian dan tujuan analisis teori antrian.
2. Menjelaskan karakteristik dan biaya-biaya antrian jasa.
3. Menerapkan model antrian *single-server*.
4. Menerapkan model antrian *multiple-server*.
5. Menerapkan metode Simulasi Monte Carlo.

Kegiatan Belajar 1

Pengertian Antrean

A. PENGERTIAN DAN TUJUAN ANALISIS TEORI ANTREAN

Memahami garis tunggu atau antrean dan mempelajari bagaimana mengelola antrean tersebut merupakan satu bidang yang terpenting dalam manajemen operasi. Bidang tersebut merupakan dasar disusunnya penjadwalan, desain pekerjaan, tingkat persediaan, dan sebagainya. Pengetahuan mengenai garis tunggu sering kali dikenal dengan teori antrean, dan merupakan alat yang sering digunakan oleh manajer operasi jasa atau pelayanan. Antrean memang sering kali dijumpai, seperti antre untuk mendapat pelayanan di rumah sakit, bengkel, atau antrean mobil untuk diperbaiki atau dicuci di bengkel atau tempat cuci mobil. Beberapa situasi antrean yang sering dijumpai dipaparkan pada Tabel 7.1.

Tabel 7.1.
Situasi Antrean

Situasi	Kedatangan dalam Antrean	Proses Pelayanan
Supermarket	Pembeli	Tempat pembayaran/kasir
Klinik	Pasien	Pemeriksaan oleh dokter & perawat
Sistem Komputer	Program yang akan dijalankan	Pemrosesan komputer
Bank	Nasabah	Transaksi yang ditangani oleh kasir (<i>teller</i>)
Perawatan mesin	Mesin-mesin yang rusak	Montir/ ahli mesin
Dermaga/Pelabuhan	Kapal, penumpang, dan muatannya	Bongkar muat oleh karyawan kapal
Tempat cucian mobil	Mobil yang kotor	Pencucian mobil, baik secara otomatis maupun manual oleh karyawan

Sumber: Haksever *et al.*, 2000

Dalam kehidupan sehari-hari, bukan hanya orang atau pelanggan yang antre di kantor pos, loket penjualan tiket, atau kamar pas di toko pakaian,

namun mesin atau kendaraan juga harus menunggu untuk diperbaiki, atau barang dalam proses menunggu untuk diproses selanjutnya. Menunggu merupakan bayangan proses atau pelayanan produktif, sehingga waktu yang digunakan untuk menunggu bagi pelanggan atau mesin atau barang merupakan sumber daya yang sangat bernilai. Pengurangan waktu tunggu merupakan aspek penting manajemen operasi. Perusahaan dapat mengurangi waktu tunggu dengan mempercepat pelayanan atau dengan menambah kapasitas pelayanan, misalnya menambah jumlah kasir, montir, perawat, dan sebagainya. Perencanaan kapasitas juga meliputi keputusan yang merupakan pilihan antara biaya penyediaan jasa atau pelayanan dan biaya atau ketidaknyamanan pelanggan yang harus menunggu (Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008). Biaya kapasitas pelayanan ditentukan oleh banyaknya karyawan yang menjadi penyedia jasa, sedangkan ketidaknyamanan pelanggan diukur dengan waktu menunggu. Penambahan kapasitas menyebabkan rendahnya biaya menunggu dan meningkatnya biaya pelayanan. Jika biaya tersebut dikombinasikan, kapasitas pelayanan yang optimal akan meminimalkan biaya pelayanan dan biaya tunggu. Penambahan kapasitas pasti berdampak pada penambahan biaya, sehingga perusahaan selalu dihadapkan pada pilihan antara biaya untuk memperbaiki pelayanan dan biaya yang membuat pelanggan menunggu.

Garis tunggu merupakan satu atau lebih pelanggan yang menunggu untuk dilayani. Pelanggan yang dimaksud bisa orang atau benda, seperti mesin yang memerlukan perawatan, pesanan yang menunggu dikirim, atau persediaan material untuk digunakan. Garis tunggu terjadi karena adanya ketidakseimbangan sementara antara permintaan pelayanan dan kapasitas sistem yang menyediakan pelayanan. Dalam kehidupan sehari-hari, tingkat permintaan bervariasi dan pelanggan datang pada waktu dan interval yang tidak dapat diprediksi. Tingkat pelayanan juga bervariasi tergantung kebutuhan pelanggan. Garis tunggu dapat berkembang jika waktu memproses pelanggan konstan. Katz, Larson, dan Larson menyarankan beberapa cara dalam mengelola antrean dengan model antrean kuantitatif, yaitu:

- (1) menentukan waktu antre yang dapat diterima oleh pelanggan;
- (2) mencoba mengalihkan perhatian pelanggan bila harus antre;
- (3) memberi informasi kepada pelanggan apa yang diharapkan;
- (4) jauhkan karyawan yang tidak melayani pelanggan sehingga tidak terlihat oleh pelanggan;
- (5) menyusun segmentasi pelanggan;
- (6) melatih karyawan menjadi ramah;
- (7) mendorong pelanggan untuk datang selama periode longgar, dan

(8) menggunakan pandangan jangka panjang untuk membuang jauh antrean (Chase *et al.*, 2006).

Teori garis tunggu menerapkan pelayanan seperti dalam perusahaan manufaktur, berhubungan dengan kedatangan pelanggan dan karakteristik pemrosesan sistem pelayanan ke dalam karakteristik output sistem pelayanan. Analisis persoalan garis tunggu dimulai dengan deskripsi mengenai elemen-elemen dasar situasi. Setiap situasi khusus memiliki karakteristik yang berbeda, tetapi empat elemen adalah umum dalam semua situasi. Menurut Krajewski *et al.* (2007), keempat elemen tersebut adalah:

1. Input atau populasi pelanggan yang menghasilkan pelanggan potensial.
2. Garis tunggu pelanggan.
3. Fasilitas pelayanan, berisi orang, mesin, atau keduanya yang penting untuk melaksanakan pelayanan kepada pelanggan.
4. Peran prioritas yang memilih pelanggan selanjutnya untuk dilayani oleh fasilitas pelayanan yang ada.

Populasi pelanggan merupakan sumber input sistem pelayanan. Jika banyaknya pelanggan baru yang potensial bagi sistem pelayanan dipengaruhi oleh banyaknya pelanggan yang siap berada dalam sistem, sumber input tersebut disebut terbatas. Pelanggan yang tidak terbatas merupakan banyaknya pelanggan dalam sistem yang tidak mempengaruhi tingkat populasi yang menghasilkan pelanggan baru. Pelanggan bisa merupakan pelanggan yang sabar atau pelanggan yang tidak sabar. Dalam konteks garis tunggu, pelanggan yang sabar merupakan pelanggan yang masuk dalam sistem dan menunggu dilayani. Sementara pelanggan yang tidak sabar tidak masuk ke dalam sistem atau meninggalkan sistem sebelum dilayani.

Waktu tunggu pelanggan untuk pelayanan menunjukkan interaksi langsung yang pertama antara pelanggan dan banyak proses penyampaian jasa, sehingga pentingnya pengelolaan waktu tunggu merupakan daya tarik yang signifikan bagi sebagian besar operasi pelayanan. Tahun-tahun terakhir ini, manajer pelayanan berusaha mengurangi waktu tunggu pelanggan, dan dalam banyak kasus, secara keseluruhan mengurangi menunggu dengan memperbaiki proses atau dengan mengadopsi teknologi pelayanan yang lebih cepat. Reaksi pelanggan dalam menunggu pada antrean, apakah baik ataukah buruk, dapat mewarnai persepsi pelanggan terhadap proses penyampaian jasa atau pelayanan. Pelanggan sebuah rumah makan yang tidak senang terhadap waktu menunggu yang lama untuk mendapatkan tempat duduk bisa protes

mengenai kualitas makanan sekalipun secara umum makanannya dapat diterima. Evaluasi terhadap kualitas pelayanan dipengaruhi tidak hanya oleh pelayanan yang diberikan, tetapi juga oleh proses pelayanan, termasuk waktu menunggu. Hal ini disebut efek halo (*halo effect*). Menunggu memang sesuatu yang tidak dapat dihindarkan, sehingga manajer pelayanan mencoba memberikan kepuasan.

Loyalitas pelanggan seperti ditunjukkan dalam bentuk pengulangan bisnis yang menunjukkan kunci penentu keberhasilan pelayanan perusahaan. Kepuasan pelanggan yang tinggi tidak menjamin loyalitas pelanggan, sedang ketidakpuasan akan menyebabkan pelanggan menggunakan jasa/pelayanan di tempat lain. Dengan kata lain, pelanggan yang tidak puas dengan pelayanan yang diterima akan berkurang kemungkinannya untuk kembali di masa mendatang, atau jika mereka kembali, mereka pasti mengurangi frekuensinya dibandingkan di masa lalu (Davis & Heineke, 1998). Pelanggan yang sangat puas dengan pelayanan yang diterima dari suatu perusahaan akan kembali ke perusahaan tersebut dengan frekuensi yang sama atau lebih sering. Pengalaman pelanggan dengan pelayanan perusahaan juga memungkinkan digandakan melalui interaksi dengan pelanggan lain dengan kampanye. Pelanggan yang puas dengan pelayanan yang diterima, akan mempengaruhi seorang pelanggan lain yang berinteraksi dengannya. Bila pelanggan tidak puas dengan pelayanan yang diterima, ia akan menyebarkan pada orang lain.

Perbaikan Waktu Tunggu Pelayanan Kesehatan

Pemerintah suatu negara telah mengeluarkan miliaran rupiah untuk meningkatkan pelayanan dengan mengurangi waktu tunggu untuk melihat hasil pemeriksaan laboratorium. Hasil pemeriksaan laboratorium yang semula berkisar tujuh hingga empat hari. Pengurangan ini dapat dilakukan dengan menyewa beberapa tenaga analis laboratorium. Hal ini merupakan suatu cara inovatif dalam pelayanan. Pelayanan kesehatan yang menggunakan tenaga ekstra tersebut terutama dilakukan pada pagi hari sebelum jam kantor (jam 07.00-08.30) dan sore hari setelah jam kantor (17.30-18.30). Mereka juga akan dilayani lebih cepat apabila sudah mendapatkan rekomendasi dari dokter, maka pelayanan laboratorium dapat dilakukan dengan lebih cepat. Inovasi pelayanan kesehatan tersebut dapat mencapai 100% kepuasan pelanggan.

Sumber: Russell & Taylor, 2009

B. KARAKTERISTIK ANTREAN JASA

Di sektor pelayanan, kapasitas pelayanan yang disediakan mempengaruhi tingkat permintaan yang datang. Tambahan kapasitas justru akan menambah permintaan. Pada manajemen sektor pelayanan, tambahan kapasitas bisa menghasilkan tambahan pelanggan terutama bila tambahan kapasitas dapat mengurangi waktu tunggu yang berdampak pada pelanggan (Ittig, 2002). Oleh karena itu, model antrean standar dalam manajemen operasi tidak dapat menangkap pengaruh tersebut. Pandangan manajemen operasi akan berfokus pada pilihan antara waktu tunggu pelanggan dan banyaknya karyawan yang melayani pelanggan, serta berhubungan linier dengan kepuasan pelanggan. Pilihan antara waktu pelanggan dan biaya atau upah karyawan penyedia jasa atau pelayanan berpengaruh pada pelayanan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan apakah pelanggan akan datang kembali. Bila pelanggan merupakan pelanggan eksternal, maka waktu menunggu mempunyai dampak yang sama dengan harga. Pelanggan menjadi sadar terhadap harga yang diminta. Penundaan yang lama dalam memberikan pelayanan akan menyebabkan pelanggan yang semula sabar menjadi tidak sabar.

Menurut Davis dan Vollmann (1990), pada perusahaan jasa atau pelayanan, harapan dan kepuasan pelanggan berhubungan dengan waktu menunggu dan pada beberapa faktor, yaitu:

1. Pengalaman masa lalu pelanggan, yaitu pengalaman menunggu dan persepsi terhadap 'menunggu'.
2. Banyaknya pelanggan yang ada dalam fasilitas atau sistem pelayanan. Pelanggan yang normal bersedia menunggu untuk waktu yang lama bila kegiatan operasional atau pelayanan sangat sibuk.
3. Pentingnya waktu bagi pelanggan. Waktu selama jam kerja jauh lebih penting daripada setelah jam kerja atau ketika libur.

Teknologi menawarkan kesempatan untuk memperbaiki proses pelayanan, misalnya dalam pembelian tiket penerbangan secara *on-line*, *electronic fund transfer* dalam pelayanan keuangan, sistem *check-in* dan *check-out* di hotel, *self service check-out* di supermarket, dan sebagainya. Desain proses pelayanan menunjukkan pengaturan fasilitas pelayanan, di mana pelayanan disediakan, dan kapan proses pelayanan disusun dan disampaikan. Bila permintaan berfluktuasi tinggi dan permintaan puncak

lebih besar daripada kapasitas, manajer harus mengubah pola permintaan atau mengubah kapasitas pelayanan sehingga pelayanan dapat disampaikan tanpa ada antrean pelanggan (Sheu *et al.*, 2003). Bila pola permintaan tidak dapat diubah, manajer harus memperhatikan strategi yang berorientasi operasi untuk mengendalikan tingkat penawaran pelayanan, seperti penjadwalan paruh waktu (*part time*) dan melatih personil penyedia jasa (Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008). Sama dengan strategi tersebut, perbaikan desain proses pelayanan merupakan pendekatan lain untuk meningkatkan fleksibilitas sistem pelayanan untuk menanggapi variasi permintaan secara lebih efektif sehingga waktu tunggu pelanggan dapat diminimalkan. Berbagai pengurangan waktu tunggu pelanggan dengan pengelolaan proses yang lebih baik dapat membantu mengurangi ketidakpuasan pelanggan dan kesalahan (Davis & Heineke, 1998).

Menurut Whiting dan Donthu (2006), ada dua teknik mengelola waktu tunggu, yaitu pengelolaan operasional dan pengelolaan persepsi. Pengelolaan operasional melibatkan *level* staf dan strategi antrean, sedangkan pengelolaan persepsi melibatkan perubahan persepsi pelanggan terhadap 'menunggu' dan tidak mengurangi waktu tunggu aktual tetapi mengurangi pengaruh persepsi terhadap 'menunggu'. Pengelolaan persepsi terhadap 'menunggu' sangat penting karena waktu tunggu aktual tidak selalu dapat dikendalikan dan karena pelayanan yang dipersepsikan sebagai pengganti pelayanan aktual berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Bila memfokuskan pada manajemen persepsi, penting untuk membedakan antara waktu tunggu yang dipersepsikan dan waktu tunggu sesungguhnya. Waktu tunggu yang dipersepsikan adalah keyakinan pelanggan mengenai berapa lama mereka akan menunggu. Waktu tunggu aktual atau waktu tunggu sesungguhnya adalah ketepatan waktu sesungguhnya yang digunakan oleh pelanggan untuk menunggu. Semakin tinggi waktu tunggu yang dipersepsikan, maka evaluasi kualitas pelayanan semakin rendah, kepuasan pelanggan semakin rendah (Whiting & Donthu, 2006).

Persepsi terhadap 'menunggu' berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Informasi yang diperlukan pelanggan adalah informasi lama waktu menunggu dan informasi antrean. Informasi mengenai lama waktu menunggu adalah informasi mengenai lamanya pelanggan harus menunggu, sedang informasi antrean adalah posisi pelanggan dalam antrean. Pelanggan yang mempunyai informasi akan memersepsikan 'menunggu' adalah waktu yang pendek (Hui & Tse, 1996). Ketidakpastian menunggu merupakan waktu yang

terasa lebih lama daripada dapat mengetahui batas waktu tunggunya. Menunggu dapat menjadi penyebab stres bagi pelanggan karena ketidakpastian berapa lama mereka harus menunggu.

Ada dua pendekatan kepuasan pelanggan dalam operasi pelayanan atau jasa, yaitu sebagai fungsi dikonfirmasi dan sebagai fungsi persepsi. Pelayanan sebagai fungsi dikonfirmasi didefinisikan sebagai perbedaan antara persepsi dan harapan pelanggan, sehingga kepuasan merupakan fungsi selisih antara persepsi dan harapan.

$\text{Kepuasan} = f(\text{persepsi} - \text{harapan})$. Dua dimensi konstruk harapan adalah pelayanan yang diinginkan pelanggan dan pelayanan yang diprediksi pelanggan. Pelanggan yang puas terjadi bila kinerja lebih besar atau sama dengan tingkat pelayanan yang diharapkan pelanggan. Kepuasan pelanggan terjadi bila kinerja kurang dari tingkat pelayanan yang diinginkan pelanggan tetapi lebih besar atau sama dengan tingkat pelayanan yang diprediksi. Ketidakpuasan pelanggan terjadi bila kinerja kurang dari apa yang diharapkan dan diprediksi pelanggan.

Pengukuran kepuasan pelanggan akan *valid* dan *reliable* bila menggunakan beberapa *item* pertanyaan (kuesioner) atau pendekatan khusus. Penelitian yang dilakukan di suatu rumah makan misalnya, akan sulit mendeteksi kepuasan atau ketidakpuasannya bila kuesioner diberikan setelah pelayanan selesai diterima. Penelitian mengenai kepuasan terhadap waktu antri atau waktu menunggu pelanggan akan berbeda secara signifikan tergantung pada kesibukan rumah makan tersebut atau waktu kedatangan pelanggan. Pelanggan cenderung lebih sabar menunggu datangnya makanan pada saat makan malam dibandingkan pada saat makan siang karena pada saat makan malam pelanggan lebih santai. Pelanggan juga lebih memberikan toleransi kepada pihak rumah makan bila memang pengunjungnya banyak sehingga pelayan rumah makan tersebut semua sibuk daripada rumah makan yang sepi namun pelayanannya lama. Pelanggan juga akan merasa tidak puas apabila pertemuan mereka dengan penyedia jasa berdasarkan kesepakatan waktu bersama, namun penyedia jasa datang tidak tepat waktu. Davis dan Heineke (1994) mengategorikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan dengan menunggu atau antri berdasarkan tingkat keterlibatan atau pengendalian manajer pelayanan. Ada tiga faktor:

- a. Faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, seperti keadilan dalam pelayanan kepada pelanggan berdasar *first-come, first-served*.
- b. Faktor yang dikendalikan secara parsial seperti harapan pelanggan.

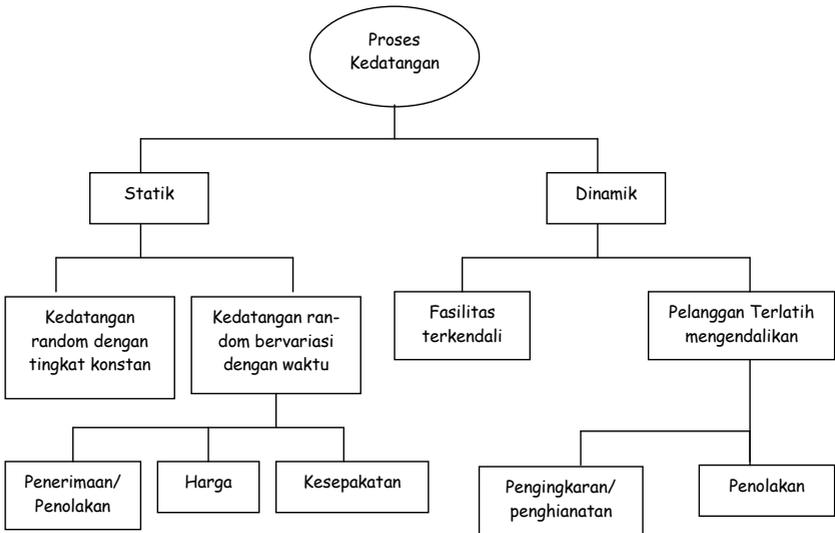
- c. Faktor-faktor yang secara keseluruhan berada di luar pengendalian perusahaan, seperti apakah pelanggan datang sendiri atau bersama kelompoknya.

Persepsi terhadap waktu tunggu merupakan *prediktor* kepuasan pelanggan yang lebih baik daripada waktu tunggu sesungguhnya ataupun ketidaksesuaian antara waktu tunggu yang dipersepsikan dan waktu tunggu yang diharapkan. Perbedaan dalam penyimpangan dijelaskan oleh masing-masing variabel ketika melihat pada pengalaman menunggu semua pelanggan yang sangat kecil, tetapi dalam analisis pengalaman pelanggan di mana variabel waktu adalah penting, persepsi nampak merupakan *prediktor* kepuasan pelanggan yang lebih baik.

Dalam semua analisis, koefisien waktu tunggu sesungguhnya lebih besar daripada untuk menunggu yang dipersepsikan atau untuk ketidaksesuaian, yang menunjukkan bahwa waktu tunggu sesungguhnya menggunakan pengaruh yang lebih kuat pada kepuasan pelanggan dalam menunggu. Semakin lama menunggu yang sesungguhnya, pelanggan menjadi semakin tidak puas. Waktu menunggu sesungguhnya merupakan kunci penentu kepuasan terhadap antrean. Waktu menunggu tidak akan pernah dikurangi dengan operasi pelayanan. Namun, manajer pelayanan harus selalu mencari cara atau pendekatan baru yang tidak hanya mengurangi waktu tunggu yang sesungguhnya tetapi mengeksplorasi cara yang baru untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan waktu menunggu yang ada.

Ada dua proses kedatangan pelanggan, yaitu statik dan dinamik. Pada proses kedatangan statik, kedatangan bersifat random, baik waktunya konstan maupun bervariasi. Kedatangan statik dengan waktu bervariasi akan berpengaruh pada biaya pelayanan dan harga pelayanan tersebut. Sementara itu, proses kedatangan dinamik meliputi fasilitas yang terkendali dan pengendalian oleh pelanggan. Pelanggan yang mempunyai kemampuan mengendalikan akan sulit untuk diukur waktu standarnya.

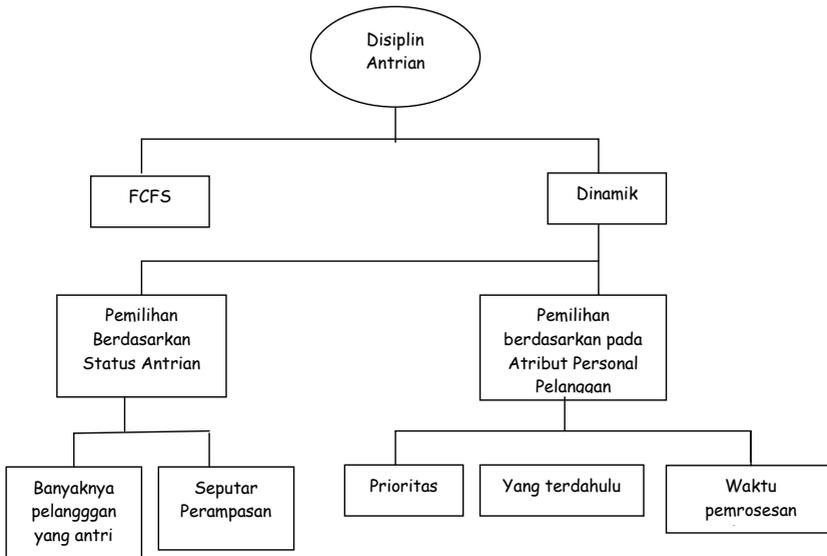
Klasifikasi Proses Kedatangan



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008.

Disiplin antrian yang terjadi dapat dibagi menjadi yang masuk pertama, keluar pertama atau dilayani pertama (*first come first serve* atau *FCFS*) atau dinamik. Disiplin antrian yang *FCFS* telah digunakan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan penelitian. Disiplin antrian dinamik menyebabkan penyedia jasa dapat memilih pelanggan yang akan dilayani terlebih dahulu berdasarkan pada status antrian dan berdasarkan pada atribut personal pelanggan. Yang dimaksud status antrian adalah banyaknya pelanggan yang antri dan adanya kemampuan pelanggan menyerobot antrian tersebut. Sementara itu, yang dimaksud atribut personal pelanggan adalah prioritas, waktu pemrosesan, dan yang terlebih dahulu datang. Ketiga hal tersebut dapat digunakan sebagai cara penyedia jasa untuk memilih pelanggan dan mendahulukan pelanggan tersebut untuk dilayani.

Klasifikasi Disiplin Antrean



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008.

C. BIAYA ANTREAN

Manajer operasi jasa harus mengenali adanya pilihan (*trade-off*) yang harus diambil antara biaya penyediaan pelayanan yang baik dan biaya antri yang dikeluarkan pelanggan. Penyediaan pelayanan yang memadai menyebabkan biaya pelayanan tinggi untuk membayar karyawan dan fasilitas yang memberikan pelayanan. Sementara apabila penyedia jasa menghemat biaya pelayanan, maka antrean akan menjadi lebih panjang, sehingga pelanggan harus menunggu lebih lama untuk dilayani. *Trade-off* antara kedua biaya tersebut digambarkan pada Gambar 7.1 berikut ini.

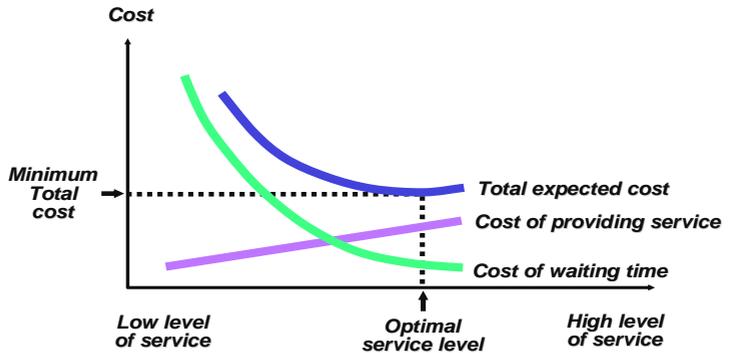


Figure D.5

© 2008 Prentice Hall, Inc.

D - 21

Sumber: Heizer & Render, 2008

Gambar 7.1.
Biaya Antrean

Psikologis dari Antrean di Bank

Penelitian pasar mengadakan penelitian mengenai pelanggan atau nasabah bank bila mereka menunggu selama sekitar tiga menit dengan mengembangkan perbedaan antara waktu menunggu yang sesungguhnya dan waktu menunggu persepsian. Sebagai contoh, apabila pelanggan menunggu selama dua menit, maka pelanggan tersebut merasa telah menunggu sebelumnya dua menit, sehingga apabila pelanggan menunggu selama lima menit, pelanggan merasa menunggu selama sepuluh menit. Pihak bank juga telah mengadakan penelitian sebelumnya, sehingga dapat menyimpulkan bahwa lama waktu menunggu berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Bank juga pernah mengadakan eksperimen untuk melihat apa yang akan terjadi apabila tidak ada pesawat televisi yang menghibur nasabah selama antre.

Sumber: Russell & Taylor, 2009



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan beberapa cara dalam mengelola antrian dengan model antrian kuantitatif!
- 2) Jelaskan empat elemen dalam antrian!
- 3) Jelaskan proses kedatangan statik dan dinamik!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Beberapa cara dalam mengelola antrian dengan model antrian kuantitatif, yaitu: (1) menentukan waktu antri yang dapat diterima oleh pelanggan; (2) mencoba mengalihkan perhatian pelanggan bila harus antri; (3) memberi informasi kepada pelanggan apa yang diharapkan; (4) jauhkan karyawan yang tidak melayani pelanggan sehingga tidak terlihat oleh pelanggan; (5) menyusun segmentasi pelanggan; (6) melatih karyawan menjadi ramah; (7) mendorong pelanggan untuk datang selama periode longgar; dan (8) menggunakan pandangan jangka panjang untuk membuang jauh antrian.
- 2) Empat elemen dalam antrian:
 - a) Input atau populasi pelanggan yang menghasilkan pelanggan potensial.
 - b) Garis tunggu pelanggan.
 - c) Fasilitas pelayanan, berisi orang, mesin, atau keduanya yang penting untuk melaksanakan pelayanan kepada pelanggan.
 - d) Peran prioritas yang memilih pelanggan selanjutnya untuk dilayani oleh fasilitas pelayanan yang ada.
- 3) Proses kedatangan statik, kedatangan bersifat random, baik waktunya konstan maupun bervariasi. Kedatangan statik dengan waktu bervariasi akan berpengaruh pada biaya pelayanan dan harga pelayanan tersebut. Sementara itu, proses kedatangan dinamik meliputi fasilitas yang terkendali dan pengendalian oleh pelanggan. Pelanggan yang mempunyai kemampuan mengendalikan akan sulit untuk diukur waktu standarnya.



RANGKUMAN

1. Teori antrian banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari. Berbagai elemen teori antrian merupakan asumsi dasar teori antrian, yaitu input, fasilitas pelayanan, dan antrian atau garis tunggu tersebut. Kepuasan pelanggan sedikit banyak dipengaruhi oleh 'menunggu' tersebut. Hal ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengalaman masa lalu pelanggan, banyaknya pelanggan dalam sistem pelayanan, dan pentingnya waktu bagi pelanggan.
2. Kepuasan pelanggan dalam operasi pelayanan merupakan fungsi dikonfirmasi (yaitu perbedaan antara persepsi dan harapan pelanggan) dan sebagai fungsi persepsi.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Proses pelayanan di tempat pencucian mobil adalah
 - A. tukang cuci mobil
 - B. pencucian mobil, dengan peralatan dan karyawannya
 - C. mobil yang kotor
 - D. sopir mobil atau yang membawa mobil ke tempat cuci mobil
 - E. tempat pembayaran
- 2) Waktu tunggu dapat dikurangi antara lain dengan
 - A. menambah jumlah penyedia jasa
 - B. menambah waktu persiapan
 - C. mengurangi tempat tunggu pelanggan
 - D. menambah tingkat kedatangan rata-rata
 - E. jawaban semua benar
- 3) Antrian terjadi apabila terdapat
 - A. ketidakseimbangan antara banyaknya pelanggan dan waktu pelayanan
 - B. ketidakseimbangan antara tempat pelayanan dan lama pelayanan
 - C. ketidakseimbangan antara permintaan pelayanan dan kapasitas sistem pelayanan
 - D. ketidakseimbangan antara pelanggan yang bervariasi dan kapasitas yang konstan
 - E. ketidakseimbangan antara input dan output

- 4) Beberapa cara mengelola antrean, *kecuali*
- A. mendorong pelanggan di saat permintaan penuh
 - B. mencoba mengalihkan perhatian pelanggan bila harus antre
 - C. menyusun segmentasi pelanggan
 - D. menentukan waktu antre yang dapat diterima
 - E. melatih karyawan menjadi ramah
- 5) Pernyataan berikut ini adalah salah
- A. loyalitas ditunjukkan dengan pengulangan bisnis
 - B. pelanggan yang puas pasti loyal
 - C. pelanggan yang tidak puas pasti memilih tempat atau pelayanan lain
 - D. evaluasi terhadap pelayanan dipengaruhi oleh proses pelayanan
 - E. pelanggan yang puas dengan pelayanan yang diterima mempengaruhi pelanggan lain berinteraksi
- 6) Pada perusahaan jasa, harapan dan kepuasan pelanggan berhubungan dengan
- A. pengalaman masa lalu pelanggan yang berpengaruh pada persepsi pelanggan
 - B. banyaknya pelanggan dalam fasilitas atau sistem pelayanan
 - C. pentingnya waktu bagi pelanggan
 - D. jawaban A - C benar
 - E. jawaban A - C salah
- 7) Pernyataan berikut ini adalah benar
- A. pengelolaan operasional melibatkan level staf dan strategi antrean
 - B. pengelolaan persepsi melibatkan perubahan persepsi pelanggan terhadap 'menunggu'
 - C. waktu tunggu aktual adalah ketepatan waktu sesungguhnya yang digunakan pelanggan untuk menunggu
 - D. waktu tunggu yang dipersepsikan adalah keyakinan pelanggan berapa lama mereka akan menunggu
 - E. jawaban A - D benar
- 8) Biaya antrean merupakan
- A. pilihan antara biaya penyiapan dan biaya pelayanan
 - B. pilihan antara biaya penyediaan bahan dan biaya angkut
 - C. pilihan antara biaya pesan dan biaya simpan
 - D. pilihan antara biaya menunggu dan biaya pelayanan
 - E. pilihan antara biaya transportasi dan biaya pelayanan

- 9) Bila banyaknya karyawan yang memberikan pelayanan mencukupi atau bahkan berlebih, maka kondisi yang terjadi adalah
- A. biaya menunggu tinggi dan biaya pelayanan rendah
 - B. biaya menunggu tinggi dan biaya pelayanan rendah
 - C. biaya menunggu rendah dan biaya pelayanan tinggi
 - D. biaya menunggu rendah dan biaya pelayanan rendah
 - E. biaya menunggu dan biaya pelayanan tidak dapat diketahui
- 10) Sasaran mempelajari teori antrean antara lain
- A. menganalisis banyaknya pelanggan yang datang tiap periode waktu tertentu
 - B. menganalisis kemampuan memberikan pelayanan kepada pelanggan
 - C. menganalisis banyaknya karyawan atau mesin yang memberikan pelayanan optimal dan biaya minimal
 - D. menganalisis waktu pelayanan dan waktu menunggu minimal
 - E. jawaban di atas semua benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

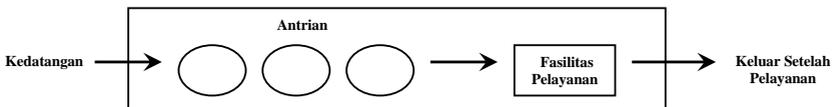
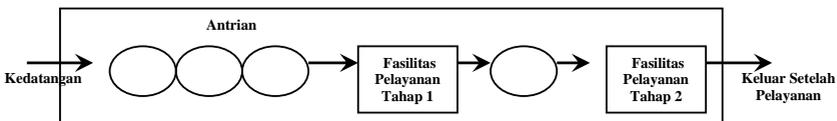
< 70% = kurang

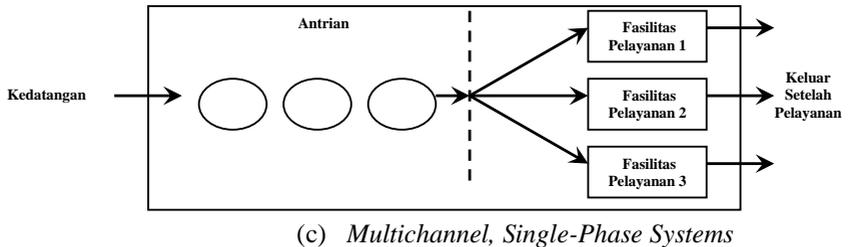
Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Model-model Antrean

Sistem pelayanan biasanya dikelompokkan berdasarkan banyaknya pemberi pelayanan (*server* atau *channel*) dan banyaknya tahapan pelayanan yang diberikan (*phase*). Sistem antrean pelayanan tunggal (*single-channel queuing system*) dapat dijumpai misalnya pada pelayanan *teller* bank, atau restoran dengan sistem *drive through*. Apabila bank mempunyai dua *teller*, maka sistem antrean tersebut disebut sistem antrean multipelayanan (*multichannel queuing system*). Contoh multipelayanan adalah bank, kantor pos, penjualan tiket pesawat, tukang cukur, dan sebagainya. Sistem pelayanan dengan satu tahap (*single-phase system*) adalah pelayanan yang diterima pelanggan hanya satu kali, kemudian pelanggan keluar dari sistem karena pelayanan yang diterima telah selesai. Contoh pelayanan satu fase adalah pemeriksaan dokter gigi, atau jasa tukang cukur atau salon. Sementara apabila pelayanan terdiri dari beberapa tahap (*multiphase system*) dapat dijumpai pada proses pembuatan SIM atau pembayaran pajak kendaraan bermotor. Variasi sistem pelayanan tersebut digambarkan pada Gambar 7.2.

(a) *Single-Channel, Single-Phase System*(b) *Single-Channels, Multiphase Systems*



Sumber: Heizer & Render, 2008

Gambar 7.2.
Model Antrean

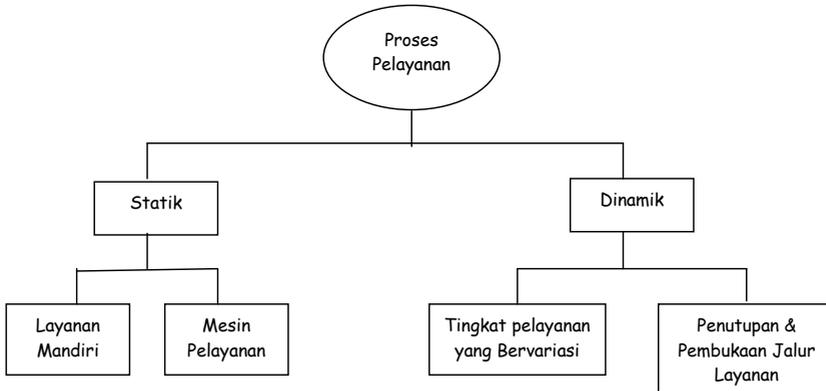
Model antrean membantu manajer mengambil keputusan yang dapat menyeimbangkan antara biaya kapasitas dan biaya tunggu. Beberapa ukuran yang dapat diperoleh dari model antrean antara lain:

1. Rata-rata waktu pelanggan berada dalam antrean.
2. Rata-rata panjang antrean.
3. Rata-rata waktu yang diperlukan pelanggan berada dalam sistem (waktu antre dan waktu pelayanan).
4. Rata-rata banyaknya pelanggan dalam sistem.
5. Probabilitas fasilitas pelayanan menganggur atau kosong.
6. Tingkat penggunaan dalam sistem.
7. Probabilitas banyaknya pelanggan dalam sistem.

Proses pelayanan dapat diklasifikasikan menjadi proses pelayanan statik dan proses pelayanan dinamik. Proses pelayanan statik meliputi pelayanan mandiri yang dilakukan oleh penyedia jasa dan pelayanan dengan menggunakan mesin pelayanan, misalnya anjungan tunai mandiri (ATM). Sementara itu, proses pelayanan dinamik meliputi tingkat pelayanan yang bervariasi dan penutupan dan pembukaan jalur layanan. Tingkat pelayanan yang bervariasi akan berpengaruh pada waktu memberikan pelayanan dan biaya pelayanan atau harga pelayanan atau jasa tersebut. Sementara itu, penutupan dan pembukaan jalur pelayanan dilakukan untuk menghindari kepadatan atau berjubelnya pelanggan yang antre. Pembukaan dan penutupan jalur pelayanan ini dilakukan apabila tempat pelanggan dalam sistem sangat

sempit. Sehingga tidak memungkinkan memasukkan semua pelanggan ke dalam sistem pelayanan.

Klasifikasi Proses pelayanan



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008.

A. MODEL ANTREAN *SINGLE-CHANNEL*

Model antrean ini merupakan model yang paling umum dalam membahas teori antrean. Beberapa asumsi yang harus dipenuhi adalah:

1. Kedatangan dilayani dengan *first-come, first-served*, setiap kedatangan menunggu untuk dilayani dengan mengabaikan panjangnya antrean yang ada.
2. Kedatangan tidak tergantung oleh kedatangan sebelumnya, tetapi rata-rata banyaknya kedatangan (tingkat kedatangan) tidak berubah dari waktu ke waktu.
3. Kedatangan dijelaskan dengan distribusi probabilitas Poisson dan berasal dari populasi yang tidak terbatas.
4. Waktu pelayanan bervariasi dari satu pelanggan ke pelanggan berikutnya dan tidak saling tergantung, tetapi rata-rata waktu pelayanan diketahui.
5. Waktu pelayanan terjadi menurut distribusi eksponensial negatif.
6. Rata-rata tingkat pelayanan lebih cepat dari rata-rata tingkat kedatangan.

Apabila kondisi tersebut ditemukan, maka penyelesaian yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan rumus berikut ini.

λ = rata-rata banyaknya kedatangan tiap periode waktu

μ = rata-rata banyaknya pelanggan yang dilayani tiap periode waktu

L_s = rata-rata banyaknya unit atau pelanggan dalam sistem (antrean + dilayani)

$$= \frac{\lambda}{\mu - \lambda}$$

W_s = rata-rata waktu yang digunakan unit atau pelanggan dalam sistem

$$= \frac{1}{\mu - \lambda}$$

L_q = rata-rata banyaknya unit atau pelanggan dalam antrean

$$= \frac{\lambda^2}{\mu \cdot (\mu - \lambda)}$$

W_q = rata-rata waktu yang digunakan unit atau pelanggan dalam antrean

$$= \frac{\lambda}{\mu \cdot (\mu - \lambda)}$$

ρ = faktor penggunaan sistem

$$= \frac{\lambda}{\mu}$$

p_0 = Probabilitas 0 unit atau pelanggan dalam sistem (atau pelayanan menganggur)

$$= 1 - \frac{\lambda}{\mu}$$

$P_{n>k}$ = Probabilitas lebih a dari k unit dalam sistem, di mana n adalah banyaknya unit dalam sistem

$$= \left(\frac{\lambda}{\mu} \right)^{k+1}$$

Pelanggan dilayani berdasarkan *first – in, first – out basis* dan berasal dari berbagai lokasi luas. Beberapa data yang berhasil diperoleh dari sebuah pelayanan cucian mobil adalah:

$$\lambda = 2 \text{ mobil yang datang per jam}$$

$$\mu = 3 \text{ mobil yang dilayani per jam}$$

$$L_s = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} = \frac{2}{3 - 2} = \frac{2}{1}$$

= rata-rata 2 mobil dalam sistem, rata-rata

$$W_s = \frac{1}{\mu - \lambda} = \frac{1}{3 - 2} = 1 \text{ jam}$$

= rata-rata 1 jam waktu tunggu dalam sistem

$$L_q = \frac{\lambda^2}{\mu \cdot (\mu - \lambda)} = \frac{2^2}{3(3 - 2)} = \frac{4}{3(1)} = \frac{4}{3}$$

= rata-rata 1.33 mobil yang antre

$$W_q = \frac{\lambda}{\mu \cdot (\mu - \lambda)} = \frac{2}{3(3 - 2)} = \frac{2}{3} \text{ jam}$$

= rata-rata 40 menit rata-rata mobil menunggu dalam antrean

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{2}{3}$$

= 66.6 persen waktu penyedia pelayanan menganggur

$$P_0 = 1 - \frac{\lambda}{\mu} = 1 - \frac{2}{3}$$

= probabilitas 0 mobil dalam sistem = 0.33

$$P_{n>3} = \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^{k+1} = \left(\frac{2}{3}\right)^{3+1}$$

= 1.98 atau 19.8% kesempatan lebih dari 3 mobil dalam sistem

B. MODEL ANTREAN MULTI-CHANNEL

Multichannel digunakan bila terdapat lebih dari satu *server* yang melayani pelanggan dengan jenis pelayanan yang sama. Contoh pelayanan *multichannel* adalah pelayanan *teller* atau kasir bank. Sistem *multichannel* mengasumsikan bahwa kedatangan mengikuti distribusi probabilitas Poisson dan waktu pelayanan mengikuti distribusi eksponensial. Pelayanan juga dilakukan dengan *first-come, first-served* dan penyedia jasa melakukan pelayanan dengan yang sama

M = banyaknya penyedia pelayanan atau *channel*

λ = rata-rata tingkat kedatangan

μ = rata-rata tingkat pelayanan pada setiap *channel*

P_0 = probabilitas nol unit atau pelanggan dalam sistem

$$= \frac{1}{\left[\sum_{n=0}^{M-1} \frac{1}{n!} \left(\frac{\lambda}{\mu} \right)^n \right] + \frac{1}{M} \left(\frac{\lambda}{\mu} \right)^M \frac{M\mu}{M\mu - \lambda}} \text{ for } M\mu > \lambda$$

L_s = rata-rata banyaknya unit atau pelanggan dalam sistem

$$= \frac{\lambda\mu(\lambda/\mu)^M}{(M-1)!(M\mu-\lambda)^2} P_0 + \frac{\lambda}{\mu}$$

W_s = rata-rata unit atau pelanggan dalam sistem (antrean atau mendapat pelayanan)

$$= \frac{\mu(\lambda/\mu)^M}{(M-1)!(M\mu-\lambda)^2} P_0 + \frac{1}{\mu} = \frac{L_s}{\lambda}$$

L_q = rata-rata banyaknya unit atau pelanggan dalam antrean

$$= L_s - \frac{\lambda}{\mu}$$

W_q = rata-rata waktu yang digunakan unit atau pelanggan dalam antrean

$$= W_s - \frac{1}{\mu} = \frac{L_q}{\lambda}$$

Untuk membandingkan dengan model lama yaitu dengan sistem antrean satu *channel*, perusahaan akan menghitung beberapa karakteristik operasi bila perusahaan menggunakan dua *channel* dalam melayani pencucian mobil. Bandingkan hasilnya dengan bila menggunakan satu *channel*.

$$P_0 = \frac{1}{\left[\sum_{n=0}^1 \frac{1}{n!} \left(\frac{2}{3}\right)^n \right] + \frac{1}{2!} \left(\frac{2}{3}\right)^2 \frac{2(3)}{2(3)-2}}$$

$$= \frac{1}{1 + \frac{2}{3} + \frac{1}{2} \left(\frac{4}{9}\right) \left(\frac{6}{6-2}\right)} = \frac{1}{1 + \frac{2}{3} + \frac{1}{3}} = \frac{1}{2}$$

= probabilitas 0 mobil dalam sistem adalah 0.50

Kemudian,

$$L_s = \frac{(2)(3)(2/3)^2}{1! [2(3)-2]^2} \left(\frac{1}{2}\right) + \frac{2}{3} + \frac{8/3}{16} \left(\frac{1}{2}\right) + \frac{2}{3} = \frac{3}{4}$$

= rata-rata 0.75 mobil dalam sistem

$$W_s = \frac{L_s}{\lambda} = \frac{3/4}{2} = \frac{3}{8} \text{ hour}$$

= rata-rata waktu yang digunakan mobil dalam sistem adalah 22.5 menit

$$L_q = L_s - \frac{\lambda}{\mu} = \frac{3}{4} - \frac{2}{3} = \frac{1}{12}$$

= rata-rata 0.083 mobil dalam antrean

$$W_q = \frac{L_q}{\lambda} = \frac{0.083}{2} = 0.0415 \text{ jam}$$

= rata-rata 2.5 menit mobil berada dalam antrean

Perbandingan antara *channel* tunggal dan dengan dua *channel* adalah:

	<i>Single Channel</i>	<i>Two Channel</i>
P_0	0.33	0.5
L_s	2 mobil	0.75 mobil
W_s	60 menit	22.5 menit
L_q	1.33 mobil	0.83 mobil
W_q	40 menit	2.5 menit

Peningkatan pelayanan mempunyai pengaruh yang nyata dan sangat mencolok bila perusahaan menggunakan dua *channel*. Waktu yang digunakan pelanggan untuk antre semula 40 menit menjadi hanya 2.5 menit. Hal ini konsisten dengan pilihan antara kedua biaya dalam antrean.

C. SIMULASI

Teknik simulasi digunakan apabila tingkat kedatangan dan pelayanan tidak dapat diketahui dengan pasti. Metode simulasi yang digunakan adalah Metode Simulasi Monte Carlo. Dasar simulasi Monte Carlo adalah adanya eksperimen terhadap kemungkinan (atau probabilistik) dengan sampel acak. Ide yang mendasari simulasi ini adalah:

1. membuat tiruan kondisi nyata secara matematis.
2. mempelajari berbagai karakteristik operasi dan sifat-sifatnya.
3. memberikan kesimpulan dan membuat keputusan berdasarkan hasil simulasi tersebut.

Heizer dan Render (2008) mengungkapkan beberapa keunggulan dan kelemahan metode simulasi Monte Carlo. Keunggulan utama metode tersebut adalah:

1. Simulasi merupakan pendekatan yang relatif fleksibel dan nyata.
2. Dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan yang besar dan kompleks yang tidak dapat diselesaikan dengan model manajemen operasi konvensional.
3. Pembatasan waktu diperlukan.

4. Kesulitan-kesulitan yang ada di dunia nyata dapat dimasukkan dalam simulasi.
5. Simulasi dapat menjawab pertanyaan "what-if?" yang dibantu dengan komputer.
6. Simulasi tidak bertentangan dengan sistem di dunia nyata.
7. Simulasi mempelajari pengaruh interaktif antarkomponen individual atau antarvariabel.

Sementara itu, beberapa kelemahan utama metode simulasi antara lain:

- a. Model simulasi yang baik dapat sangat mahal dan membutuhkan waktu yang lama untuk mengembangkannya.
- b. Merupakan pendekatan coba-coba (*trial-and-error*) yang menghasilkan solusi yang berbeda jika proses simulasi diulang.
- c. Manajer harus menyusun sendiri semua kondisi dan hambatan dalam mencari solusi yang akan diuji.
- d. Setiap simulasi yang dilakukan adalah unik, sehingga solusi dan kesimpulan yang ada tidak dapat ditransfer untuk masalah lain.

Teknik simulasi menggunakan tahapan:

- a. Menyusun distribusi probabilitas untuk variabel-variabel yang penting.
- b. Membangun distribusi probabilitas kumulatif untuk setiap variabel.
- c. Menyusun interval angka random untuk masing-masing variabel.
- d. Menyusun angka random.
- e. membuat simulasi dengan mencoba mengambil angka random untuk mencapai nilai variabel-variabel tersebut.

Berikut contoh penerapan metode simulasi Monte Carlo dalam menyelesaikan masalah antrean:

Usaha Cuci Mobil Somanegara melayani jasa cuci mobil di daerah pinggiran kota, sehingga tergolong tidak terlalu banyak pelanggannya. Namun demikian, kedatangan pelanggan bervariasi, antara 0 hingga 5 mobil setiap hari. Tingkat pelayanannya juga bervariasi antara 1 hingga 5 mobil setiap hari. Berapakah tingkat kedatangan dan pelayanan rata-ratanya?

Tahap pertama yang harus dilakukan Somanegara adalah mengetahui seberapa sering tingkat kedatangan dan pelayanan tersebut terjadi untuk menentukan interval angka random kedatangan dan pelayanan. Hasil pengamatan Somanegara sebagai berikut:

Banyaknya Mobil yang datang	Probabilitas	Probabilitas Kumulatif	Interval Angka Random
0	0,13	0,13	01 – 13
1	0,17	0,30	14 – 30
2	0,15	0,45	31 – 45
3	0,25	0,70	46 – 70
4	0,20	0,90	71 – 90
5	0,10	1,00	91 – 00
	1,00		

Banyaknya Mobil yang datang	Probabilitas	Probabilitas Kumulatif	Interval Angka Random
1	0,05	0,05	01 – 05
2	0,15	0,20	06 – 20
3	0,50	0,70	21 – 70
4	0,20	0,90	71 – 90
5	0,10	1,00	91 – 00
	1,00		

Dengan menggunakan kedua tabel tersebut, Somanegara membuat simulasi untuk 15 hari, sebagai berikut:

Hari	Banyaknya Penundaan dari Hari Sebelumnya	Angka Random Kedatangan	Banyaknya Mobil yang Datang	Banyaknya Mobil yang Harus Dilayani	Angka Random Pelayanan	Banyaknya Mobil yang Dapat Dilayani
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	- ^a	52	3	3	37	3
2.	0	06	0	0	63	0 ^b
3.	0	50	3	3	28	3
4.	0	88	4	4	02	1
5.	3 ^c	53	3	6	74	4
6.	2	30	1	3	35	3
7.	0	10	0	0	24	0
8.	0	47	3	3	03	1
9.	2	99	5	7	29	3
10.	4	37	2	6	60	3
11.	3	66	3	6	74	4
12.	2	91	5	7	85	4
13.	3	35	2	5	90	4
14.	1	32	2	3	73	3 ^d
15.	0	00	5	5	59	3
	20		41			39

Keterangan:

- a = simulasi dimulai dengan tanpa penundaan proses pencucian mobil hari sebelumnya.
- b = 3 mobil yang harus dilayani di hari pertama sudah selesai, hari kedua tidak ada mobil yang datang.
- c = sesuai angka random, 02 berarti tingkat pelayanan hari ke-4 sebanyak 1 mobil, sehingga hari ke-5 ada sisa pengerjaan tugas 3 mobil.
- d = hari ke-14, terdapat 1 penundaan cucian mobil ditambah 2 mobil yang datang, dan semua (3 mobil) dilayani pada hari ke-14 tersebut.

Berdasarkan hasil simulasi yang dilakukan Somanegara, maka diperoleh beberapa hal penting, yaitu:

$$\text{Banyaknya penundaan} = \frac{20 \text{ penundaan}}{15 \text{ hari}} = 1,33 \text{ mobil per hari}$$

$$\text{Rata-rata tingkat kedatangan} = \frac{41 \text{ kedatangan}}{15 \text{ hari}} = 2,73 \text{ kedatangan per hari}$$

$$\text{Rata-rata tingkat pelayanan} = \frac{39 \text{ mobil}}{15 \text{ hari}} = 2,6 \text{ mobil per hari}$$



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan model-model antrean!
- 2) Jelaskan ukuran-ukuran dalam model antrean!
- 3) Jelaskan mengenai teknik simulasi!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Model-model antrian:
 - a) Single-Channel, Single-Phase System.
 - b) Single-Channels, Multiphase Systems.
 - c) Multichannel, Single-Phase Systems.
 - d) Multichannel, Multiphase Systems.
- 2) Beberapa ukuran yang dapat diperoleh dari model antrian antara lain:
 - a) Rata-rata waktu pelanggan berada dalam antrian.
 - b) Rata-rata panjang antrian.
 - c) Rata-rata waktu yang diperlukan pelanggan berada dalam sistem (waktu antri dan waktu pelayanan).
 - d) Rata-rata banyaknya pelanggan dalam sistem.
 - e) Probabilitas fasilitas pelayanan menganggur atau kosong.
 - f) Tingkat penggunaan dalam sistem.
 - g) Probabilitas banyaknya pelanggan dalam sistem.
- 3) Teknik simulasi digunakan apabila tingkat kedatangan dan pelayanan tidak dapat diketahui dengan pasti. Metode simulasi yang digunakan adalah Metode Simulasi Monte Carlo. Dasar simulasi Monte Carlo adalah adanya eksperimen terhadap kemungkinan (atau probabilistik) dengan sampel acak. Ide yang mendasari simulasi ini adalah:
 - a) membuat tiruan kondisi nyata secara matematis;
 - b) mempelajari berbagai karakteristik operasi dan sifat-sifatnya;
 - c) memberikan kesimpulan dan membuat keputusan berdasarkan hasil simulasi tersebut.

**RANGKUMAN** _____

1. Berbagai metode antrean telah dipaparkan. Penerapan metode tersebut disesuaikan dengan pelayanan yang dilakukan perusahaan.
2. Apabila semua asumsi yang ada tidak memenuhi apa yang terjadi dalam realita, maka metode atau pendekatan yang tepat digunakan dalam menyelesaikan masalah antrean adanya dengan simulasi.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Disiplin sistem antrian dikenal dengan
 - A. *last-in, first-served*
 - B. *first-in, first-served*
 - C. *balking customers first*
 - D. *exponential smoothing*
 - E. *poisson distribution*

- 2) Berikut ini *bukan* merupakan asumsi model matematika dalam teori antrian
 - A. kedatangan tidak terbatas atau populasi sangat besar
 - B. kedatangan mengikuti distribusi Poisson
 - C. pelanggan dapat berpindah garis antrian
 - D. pelayanan mengikuti distribusi eksponensial
 - E. rata-rata tingkat kedatangan lebih lambat daripada rata-rata tingkat pelayanan

- 3) Berikut ini yang *bukan* merupakan karakteristik operasi sistem antrian
 - A. tingkat penggunaan
 - B. presentasi waktu menganggur
 - C. rata-rata waktu yang digunakan dalam sistem dan antrian
 - D. rata-rata banyaknya pelanggan dalam sistem dan antrian
 - E. rata-rata pelanggan yang meningkari

- 4) Ada tiga bagian utama antrian, yaitu
 - A. input, antrian, dan fasilitas pelayanan
 - B. populasi yang diundang, penggunaan, fasilitas pelayanan
 - C. sistem kedatangan, garis tunggu, fasilitas pelayanan
 - D. waktu menganggur, waktu melayani, tingkat kedatangan
 - E. semua jawaban di atas benar

- 5) Perusahaan mempunyai satu teknisi mesin yang bertanggung jawab memperbaiki 20 unit komputer yang ada. Bila komputer rusak, teknisi tersebut dipanggil untuk memperbaiki. Jika orang tersebut sibuk, mesin harus menunggu. Hal ini merupakan contoh
 - A. *multichannel system*
 - B. sistem populasi tidak terbatas
 - C. *multiphase system*

- D. *single channel system*
E. semua jawaban di atas benar
- 6) Perusahaan mempunyai seorang ahli pijat refleksi yang melayani karyawan perusahaan tersebut tetapi juga tukang pijat tersebut buka praktek untuk umum. Bila seorang tukang pijat tersebut pada saat menjalankan tugasnya sakit, maka ia dapat digantikan oleh beberapa rekan kerjanya dengan keahlian memijat yang sama. Hal ini merupakan contoh
- A. *multichannel system* dan *infinite population*
B. *multiphase system* dan *infinite population*
C. *multichannel system* dan *finite population*
D. *single channel system* dan *infinite population*
E. *single phase system* dan *finite population*
- 7) Satu mesin fotokopi di *student lounge* suatu sekolah akan mengevaluasi pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya. Tingkat kedatangan pelanggan 40 orang per jam, dan tingkat pelayanan 90 orang per jam. Maka penggunaan mesin fotokopi dan waktu pelanggan antre secara berurutan adalah
- A. 44,44 % dan 12 menit
B. 2,25% dan 1,2 menit
C. 44,44% dan 1,2 menit
D. 55,56% dan 2,7 menit
E. jawaban di atas semua salah
- 8) Berikut merupakan keunggulan metode simulasi, *kecuali*
- A. simulasi merupakan pendekatan yang relatif fleksibel dan nyata
B. dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan yang besar dan kompleks yang tidak dapat diselesaikan dengan model manajemen operasi konvensional
C. kesulitan-kesulitan yang ada di dunia nyata dapat dimasukkan dalam simulasi
D. simulasi dapat menjawab pertanyaan "what-if?" yang dibantu dengan komputer
E. penyelesaiannya cepat dan tidak perlu asumsi-asumsi khusus
- 9) Kelemahan metode simulasi antara lain
- A. simulasi merupakan pendekatan yang relatif universal
B. pembatas waktu diperlukan
C. merupakan metode yang mutlak

- D. manajer harus menyusun asumsi yang diperlukan
- E. simulasi tidak bertentangan dengan dunia nyata

- 10) Pada dasarnya simulasi yang dilakukan adalah untuk menentukan
- A. rata-rata tingkat kedatangan
 - B. rata-rata tingkat pelayanan
 - C. banyaknya penundaan
 - D. semua jawaban di atas benar
 - E. semua jawaban di atas salah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Davis, M.M. dan Heineke, J. (1998). How Disconfirmation, Perception, and Actual Waiting Times Impact Customer Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1): 64-73.
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Fritzsimmmons, J.A. dan Fritzsimmmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Heizer, J. dan Render, B. (2008). *Operations Management*, 9th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Krajewski, L.J.; Ritzman, L.P.; dan Malhotra, M.K. (2007). *Operations Management: Process and Value Chains*, 8th edition. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Russell, R.S. dan Taylor, B.W. (2009). *Operations Management: Along The Supply Chain*, 6th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Sheu, C.; McHaney, R.; dan Babbar, S. (2003). Service Process Design Flexibility and Customer Waiting Time. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (8): 901-917.
- Davis, M.M. dan Vollmann, T.E. (1990). A Framework for Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in A Service Operation. *Journal of Service Marketing*, 4 (1): 61-69.

Whiting, A. dan Donthu, N. (2006). Managing Voice-to-Voice Encounters: Reducing The Agony of Being Pot on Hold. *Journal of Service Research*, 8 (3): 234-244.

Ittig, P.T. (2002). The Real Cost of Making Customers Wait. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3): 231-241.

Perencanaan Sumber Daya

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Saudara mahasiswa, sumber daya merupakan input penting bagi setiap jenis organisasi, tidak terkecuali untuk industri jasa. Pengelolaan sumber daya yang baik dan terencana tentunya akan membawa keuntungan bagi perusahaan. Selain memperlancar kegiatan operasional, pengelolaan sumber daya yang baik juga dapat menekan biaya. Perencanaan sumber daya perusahaan (*enterprise resource planning* atau *ERP*) merupakan proses dalam perusahaan yang berada pada bidang fungsional, unit-unit bisnis, wilayah geografis, dan lini produk. Sistem *ERP* adalah konfigurasi sistem informasi yang mengintegrasikan beberapa fungsi bisnis. Sistem *ERP* mengkombinasikan data persediaan dengan data keuangan, penjualan, sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi menetapkan harga barang atau jasa, menghasilkan laporan keuangan, dan mengelola karyawan, bahan, dan keuangan secara efektif. Sistem *ERP* adalah luas, yang terintegrasi dengan sistem informasi yang ada yang mendukung proses-proses dalam perusahaan dan kebutuhan data.

Pada Modul 8 ini, Anda akan mempelajari mengenai pengelolaan sumber daya pada industri jasa. Lebih rincinya, pada Kegiatan Belajar 1 Anda akan mempelajari mengenai perencanaan sumber daya, sedangkan pada Kegiatan Belajar 2 Anda akan mempelajari mengenai perencanaan kapasitas. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan bagaimana pengelolaan sumber daya pada industri jasa. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

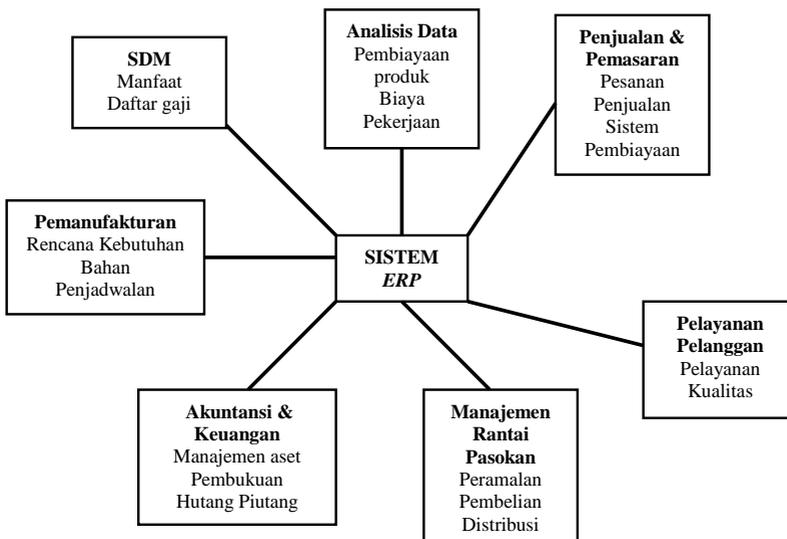
1. Pengertian perencanaan sumber daya.
2. Manajemen rantai pasokan.
3. Peramalan permintaan.
4. Manajemen kapasitas dan manajemen permintaan.
5. Penjadwalan pelayanan.
6. Penyampaian jasa.

Kegiatan Belajar 1

Perencanaan Sumber Daya

A. PERENCANAAN SUMBER DAYA

Perencanaan sumber daya perusahaan (*enterprise resource planning* atau *ERP*) merupakan proses dalam perusahaan yang berada pada bidang fungsional, unit-unit bisnis, wilayah geografis, dan lini produk. Sistem *ERP* adalah konfigurasi sistem informasi yang mengintegrasikan beberapa fungsi bisnis. Sistem *ERP* menggabungkan data persediaan dengan data keuangan, penjualan, sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi menetapkan harga barang atau jasa, menghasilkan laporan keuangan, dan mengelola karyawan, bahan, dan keuangan secara efektif (Wu & Wang, 2006). Sistem *ERP* adalah luas, yang terintegrasi dengan sistem informasi yang ada yang mendukung proses-proses dalam perusahaan dan kebutuhan data. Penerapan *ERP* dapat digambarkan seperti Gambar 8.1 berikut ini.



Sumber: Krajewski *et al.*, 2007.

Gambar 8.1.

Penerapan *ERP*

ERP dapat mengurangi biaya operasi, meningkatkan efisiensi proses, memperbaiki tanggapan pelanggan, dan menyediakan informasi untuk mengambil keputusan secara terintegrasi. *ERP* juga mampu menstandarisasi proses dan mempelajari praktek-praktek terbaik yang melekat pada sistem *ERP* untuk menjamin kualitas dan dapat digunakan untuk membuat prediksi dalam bisnis global dengan mengurangi siklus waktu dari pemesanan hingga penyampaian. Keberhasilan *ERP* dipengaruhi oleh:

1. Interaksi, asosiasi, dan mengarahkan pengguna dan tim proyek *ERP*.
2. Komunikasi antara pengguna dan tim proyek *ERP*.
3. Domain pengetahuan dan keahlian yang ditunjukkan oleh tim proyek *ERP*.
4. Keinginan dan komitmen tim proyek *ERP* untuk membantu dan mendukung mengadopsi sistem.

Dalam perencanaan sumber daya, perusahaan jasa harus berfokus pada mempertahankan kapasitas untuk melayani pelanggan. Permintaan di perusahaan jasa termasuk permintaan yang tergantung (*dependent demand*). Jasa rumah makan misalnya, menggunakan peramalan permintaan untuk memperkirakan banyaknya makanan yang harus tersedia bagi pelanggan. Pada hari atau tanggal-tanggal tertentu seperti di saat liburan, penyediaan makanan tersebut tentu akan ditambah. Jasa penerbangan juga melakukan peramalan permintaan untuk menyediakan makanan yang dibutuhkan selama penerbangan, karyawan (pilot, pramugari), atau peralatan (pesawat yang diterbangkan). Rumah sakit juga melakukan peramalan baik fasilitas, karyawan (dokter, perawat, dan paramedis lainnya), peralatan, dan sebagainya untuk melayani pasien.

Satu dari tantangan terbesar manajer operasi jasa adalah kesesuaian permintaan jasa dengan kapasitas (penawaran) jasa tersebut. Hal ini juga dialami oleh perusahaan manufaktur, sehingga muncul konsep dan teknik-teknik seperti persediaan, lembur, menambah *shift*, dan mengadakan tunggakan pemesanan (*back ordering*) bahan. Kegiatan menyesuaikan permintaan dan penawaran selama satu hingga tiga tahun tersebut disebut perencanaan agregat (*aggregate planning*). Perencanaan agregat meliputi penentuan kapasitas sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan. Peran perencanaan agregat adalah mengonversi atau mengubah jenis perencanaan pemasaran strategis atau peramalan permintaan yang

berkaitan dengan perencanaan jangka panjang ke dalam kebutuhan kapasitas secara keseluruhan. Kebutuhan kapasitas agregat tersebut merupakan kerangka yang digunakan dalam perencanaan jangka pendek hingga kemampuan pelayanan individual.

Manajemen jasa atau pelayanan dapat diterapkan bila permintaan lebih nyata sebelum waktu penggunaan dan organisasi jasa dapat secara efektif menyatakan kepada pelanggan untuk menunggu ketika permintaan belum terpenuhi. Pelayanan dinilai oleh pelanggan. Nilai baik ditunjukkan dengan kemauan pelanggan menunggu pelayanan. Oleh karena itu manajer pelayanan harus mempelajari dua hal, yaitu standar kualitas pelayanan yang masih ditoleransi dengan cara yang terkendali dan pengendalian standar pelayanan yang melindungi standar pelayanan untuk mencapai inti pelayanan. Penggunaan sumber daya untuk mencapai kualitas pelayanan dipahami sebagai teori antrian. Manajemen operasi jasa atau pelayanan juga harus memahami penggunaan sumber daya untuk dapat mencapai kualitas pelayanan sesuai harapan pelanggan. Organisasi jasa juga harus mampu menyampaikan pelayanan atau jasa pada tingkat yang konsisten untuk mengadakan perbaikan dan mempunyai penampilan yang berbeda dari pesaing. Bila organisasi jasa memperbaiki penyampaian jasanya untuk melakukan perbaikan pelayanan dan menjamin pelayanan, ada beberapa strategi kapasitas yang sederhana yang diusulkan bagi manajer operasi jasa. Menurut Armistead dan Clark (1994), manajer operasi jasa harus mampu menerjemahkan strategi pelayanan ke dalam sistem penyampaian pelayanan dengan berbagai pengintegrasian tugas, seperti:

1. menentukan dimensi pelayanan pelanggan yang merupakan keunggulan bersaing dan merupakan *sensitive hygiene dimensions* untuk mencapai kepuasan pelanggan;
2. permintaan pelanggan yang menjelaskan ciri dan variasi permintaan dan mengubah bauran pelayanan;
3. target produktivitas sumber daya;
4. hambatan sumber daya atau tindakan yang dapat dilakukan manajer.

Oleh karena itu, proses penyampaian jasa secara keseluruhan (*the total service delivery process*) meliputi:

- a. Desain sistem yang diawali dengan bagian penjualan dalam menanggapi permintaan. Proses desain tersebut akan membantu meminimalkan kebutuhan pelayanan yang dapat meningkatkan reliabilitas sistem

- pelayanan. Tindakan yang dapat digunakan untuk meminimalkan desain termasuk apa yang dapat dicapai dalam periode waktu di mana pelanggan harus menunggu memerlukan informasi yang sempurna.
- b. Pemasangan peralatan yang penting, baik oleh anak buahnya maupun disubkontrakkan. Sumber daya dapat ditingkatkan dengan meminimalkan transfer sumber daya yang dapat diantisipasi dan direncanakan dengan subkontraktor.
 - c. Penyiapan sistem dan pelatihan pelanggan. Tingkat pelayanan memungkinkan perlunya pelatihan untuk mengurangi kesalahan-kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
 - d. Pemonitoran sistem yang digunakan dalam pengendalian dengan menggunakan pusat pemantauan. Hal-hal yang sering terjadi adalah ketidakcukupan staf untuk mengomunikasikan kebijakan dan perancangan jasa.
 - e. Pelayanan peralatan, yaitu dengan memperbaiki sistem untuk melakukan pencegahan. Perlu dilakukan pelaporan pelanggan secara komprehensif terhadap sistem sehingga mampu menyusun jadwal kerja yang sesungguhnya.
 - f. Dukungan pelanggan dalam memberikan saran mengenai penggunaan sistem atau perbaikan sistem. Beberapa informasi yang diperlukan dalam menyusun kegiatan yang mendukung pelayanan misalnya, kapan pelanggan antri? Kapan penyedia jasa memberikan waktu yang singkat bagi pelanggan? Adakah kesalahan dalam memberikan informasi kepada pelanggan?
 - g. Isu umum, terutama yang berkaitan dengan memberikan pelayanan yang baik sejak awal. Tindakan yang dapat dilakukan misalnya keterlibatan dalam desain ulang sistem penyampaian pelayanan dengan menggunakan teknologi yang membantu dalam desain proses.

Perencanaan sumber daya berkaitan dengan penugasan dari sejumlah orang pada waktu dan tempat yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan dengan efisien. Beberapa langkah dalam proses perencanaan (dari peramalan atau rekrutmen hingga penentuan jumlah karyawan) digunakan untuk mencapai tujuan.

ERP berperan dalam mengembangkan budaya kolektif dalam perusahaan karena dapat menciptakan komunikasi yang baik dalam organisasi. Peran ketergantungan pada *level* operasional perusahaan memiliki beberapa

implikasi berkenaan dengan kebutuhan informasi dan arti pertukaran (Bendoly *et al.*, 2006). Ketergantungan yang dimaksud adalah dua atau lebih kegiatan yang berinteraksi untuk menentukan hasil secara bersama-sama (Thompson, 1967). Ketergantungan yang tinggi menunjukkan pentingnya pertukaran informasi dalam melindungi konflik operasional. Integrasi vertikal menunjukkan ketergantungan. Lingkungan ketergantungan yang tinggi dapat menciptakan hambatan dalam pembelajaran dan pertukaran yang efektif. *ERP* menghendaki integrasi dan standarisasi sistem basis data.

Sistem *ERP* yang baik akan memberikan informasi yang terintegrasi untuk mengadakan komunikasi dalam organisasi sehingga dapat diambil tindakan dan membuat keputusan serta perencanaan dengan tepat. Sistem *ERP* juga dapat dipandang sebagai bagian dari memori organisasi yang isinya berkaitan dengan perbedaan ruang lingkup memori organisasi yang ada pada media lain, seperti proses, struktur, dan budaya organisasi. Ketidaksesuaian memori organisasi (*organizational memory mismatch*) adalah perbedaan antara isi memori organisasi yang ada pada sistem *ERP* dan isi lain yang ada pada media lain dalam organisasi tersebut. Dapat dinyatakan bahwa sistem *ERP* yang merupakan sistem terintegrasi untuk mengadakan komunikasi secara menyeluruh dalam organisasi harus mampu menyimpan berbagai informasi penting, sehingga disebut memori organisasi. Memori organisasi (*organizational memory*) didefinisikan sebagai informasi yang disimpan dari sejarah organisasi yang dapat dibawa bila berkaitan dengan kondisi saat ini, yang mencakup pengetahuan dan paradigma (Walsh & Ungson, 1991).

Menurut Stijn dan Wensley (2001), ada empat tipe memori organisasi, yaitu informasi, pengetahuan atau struktur pengetahuan, paradigma, dan keahlian. Informasi meliputi aliran pesan yang akan menjadi pengetahuan pada saat penerima menginterpretasikan pesan tersebut. Pengetahuan atau struktur pengetahuan merupakan model mental untuk membuat bentuk dan arti. Struktur pengetahuan mewakili apa yang dikenal dengan skema interpretatif pada pembentukan teori (Orlikowski & Robey, 1991). Paradigma berisi kepercayaan organisasi dan berkaitan dengan nilai dan norma. Sebagai suatu norma teori yang tersusun, paradigma menunjukkan kepercayaan dan peran mengenai apa yang baik dan apa yang buruk, serta mengenai apa yang harus dan apa yang tidak boleh. Keahlian merupakan kualitas pribadi yang mengakar dalam tindakan, komitmen, dan keterlibatan dalam arti khusus (Nonaka, 1994). Keahlian bisa merupakan *tacit knowledge* (Nonaka, 1994) atau *staff knowledge* (Anand *et al.*, 1998). Keempat isi memori tersebut

melekat dalam sistem *ERP*. Sistem *ERP* dipandang sebagai bagian dari memori organisasi yang melekat pada isi memori. Manfaat *ERP* antara lain: (1) mengurangi *cycle time*; (2) mengurangi biaya persediaan; (3) meningkatkan kemampuan untuk terus mengadakan perbaikan dalam penyediaan informasi strategik; (4) menambah banyaknya kesempatan untuk mengadakan pengembangan; (5) meningkatkan kebutuhan staf selama dan setelah penerapan; (6) mengurangi perbaikan yang tambal sulam, dan (7) meningkatkan standarisasi dan integritas sistem (Bingi *et al.*, 1999; Light *et al.*, 2001).

B. MANAJEMEN RANTAI PASOKAN

Manajemen rantai pasokan (*supply-chain management*) didefinisikan sebagai integrasi proses bisnis dari pelanggan akhir melalui pemasok yang menyediakan produk, pelayanan dan informasi yang menambah nilai bagi pelanggan (Cooper *et al.*, 1997). Manajemen rantai pasokan merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam pengadaan bahan baku, mentransformasikannya menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan menyerahkannya kepada pelanggan (Heizer & Render, 2008). Kegiatan ini mencakup penentuan transportasi dari pemasok, transfer secara kredit atau tunai, pemasok, distributor, dan pihak pemberi kredit (bank), hutang dan piutang, persediaan dan penggudangan, pengisian pesanan, informasi proses produksi, dan ramalan permintaan pelanggan. Rantai pasokan merupakan jaringan kerja yang mentransformasikan bahan baku ke distribusi produk yang melibatkan baik satu perusahaan atau dengan perusahaan lain (Hult *et al.*, 2004). Konsep manajemen rantai pasokan diadopsi oleh berbagai perusahaan sebagai cara yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing di pasar domestik dan pasar global.

Manajemen rantai pasokan merupakan pendekatan terintegrasi yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian bahan baku dan informasi dari pemasok ke pelanggan akhir (Jones & Riley, 1985). Struktur proses rantai pasokan meliputi perencanaan, penyediaan sumber daya, pembuatan, dan penyampaian. Perencanaan meliputi proses untuk menyeimbangkan permintaan dan penawaran agregat untuk memenuhi sasaran. Rencana permintaan dan penawaran harus dilakukan untuk menilai sumber daya yang ditawarkan, memprioritaskan permintaan, merencanakan persediaan, mengembangkan keperluan distribusi, menentukan kapan mulai produksi,

mengembangkan rencana kebutuhan bahan, dan merencanakan kapasitas secara kasar semua produk pada semua saluran. Pada tahapan ini melibatkan pengelolaan rencana infrastruktur. Perencanaan infrastruktur meliputi keputusan membeli atau membuat, konfigurasi rantai pemasok, perencanaan sumber daya dan kapasitas jangka panjang, perencanaan bisnis, dan manajemen lini produk. Penyediaan sumber daya meliputi proses untuk mengadakan produk dan jasa untuk memenuhi permintaan yang sesungguhnya atau yang direncanakan. Tahap ini mencakup tahapan taktis seperti penerimaan, inspeksi, penyimpanan dari isu material. Penyediaan sumber daya juga mencakup pengadaan desain pelayanan seperti halnya desain produk. Pembuatan meliputi proses menyediakan produk dan jasa akhir. Pada *level* taktis, pembuatan melibatkan permintaan dan penerimaan bahan, pemanufakturasi dan pengujian produk, serta pengepakan. Pengelolaan infrastruktur mencakup pengembangan kemampuan yang meliputi perubahan desain, fasilitas, peralatan, kualitas produksi, penjadwalan, dan manajemen kapasitas jangka pendek. Sedangkan penyampaian mencakup penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi permintaan aktual dan yang direncanakan.

Manajemen rantai pasokan melibatkan koordinasi fungsi-fungsi organisasi internal dan eksternal ke dalam fasilitas aliran barang dan jasa yang terbaik (Zsidisin *et al.*, 2000). Manajemen rantai pasokan ini juga menjamin kualitas pelayanan kepada pelanggan dengan memperbaiki komunikasi dan informasi. Untuk meningkatkan persaingan, perlu dilakukan kastemisasi produk, kualitas yang tinggi, pengurangan biaya, dan kecepatan atau ketepatan memasuki pasar. Dalam lingkungan bisnis global yang dikenal sebagai *the borderless-world* diperlukan adanya informasi yang terintegrasi di antara pihak-pihak terkait. Hal tersebut memerlukan manajemen rantai pasokan yang cukup fleksibel untuk dapat bereaksi dalam penyediaan bahan baku, rantai saluran distribusi, impor, dan tingkat keuangan; mampu menggunakan teknologi komputer terbaru untuk mengelola penyampaian atau penyerahan produk dan dalam menghasilkan produk akhir; dan dikelola oleh staf yang handal dan memahami berbagai isu politik, perdagangan, dan dekat dengan pelanggan.

Empat indikator kinerja perusahaan manufaktur (biaya, kualitas, fleksibilitas, dan penyampaian) dapat dikurangi menjadi tiga (biaya, kualitas, dan penyampaian) karena penyampaian dan fleksibilitas dapat disatukan (Youngdahl & Loomba, 2000). Kegiatan jasa atau pelayanan berkaitan dengan peran konsultan yang berfokus pada membantu pelanggan internal

dan eksternal dalam menyelesaikan masalahnya. Peran konsultan ini mencakup perbaikan produk dan proses yang berhubungan dengan ukuran kinerja yaitu biaya, kualitas, dan penyampaian. Hal inilah yang mendorong dibutuhkan komunikasi yang efektif dan efisien antara fungsi sumber daya manusia, pemasaran, dan pelanggan eksternal.

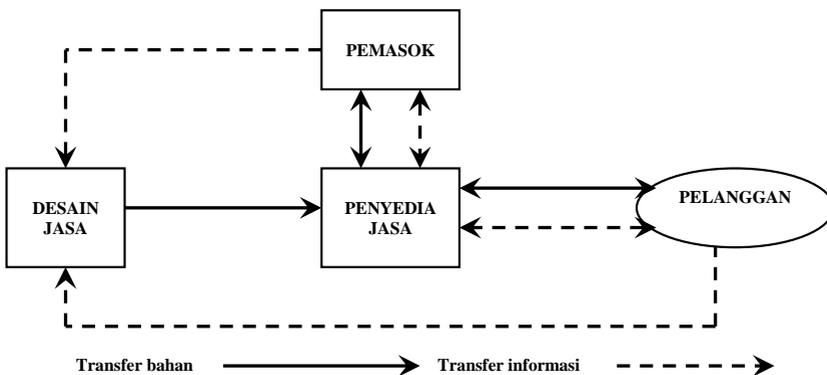
Dalam konteks bisnis, kepuasan dapat didefinisikan dengan kondisi efek positif yang dihasilkan dari penilaian semua aspek hubungan kerja perusahaan dengan perusahaan lain. Kepuasan berhubungan dengan loyalitas, kelangsungan dan dorongan hubungan dan intensi berperilaku lain. Dalam hubungan antara pembeli dan pemasok, kepuasan pembeli ditentukan oleh kinerja pemasok (Yilmaz *et al.*, 2004) dan membentuk indikator penting dalam menilai kekuatan dan hubungan dengan pelanggan (Rossome, 2003). Dalam perusahaan jasa atau pelayanan, reliabilitas pemasok memainkan peran signifikan, yaitu merupakan aspek paling penting dalam penyampaian jasa (Zeithaml, 2000). Pemasok jasa dikatakan reliabel jika kinerja yang dijanjikan disampaikan dengan akurat dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Reliabilitas juga merupakan salah satu elemen kepuasan dalam proses pemanufakturan dan memainkan peran karena adanya dualitas pelanggan-pemasok dalam rantai pasokan dan merupakan elemen kepuasan yang berisi kemudahan pemasok diakses dan dihubungi (Sampson, 2000). Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan harus diperhatikan. Interaksi dengan personil pemberi jasa meliputi keahlian teknik, pengalaman dan pengetahuan penyedia jasa tersebut, keahlian interpersonal, dan hubungan langsung dengan pelanggan. Pelayanan atau jasa dibeli dari pemasok eksternal oleh penyedia pelayanan mempengaruhi ke arah muara anggota rantai pasokan dan kepuasannya pada penyedia jasa atau pelayanan (Vandaele & Gemmel, 2007).

Tantangan manajemen rantai pasokan adalah menyeimbangkan persyaratan reliabel dan menyarankan kepada pelanggan dengan biaya pemanufakturan dan persediaan. Pemodelan rantai pasokan memungkinkan manajer mengevaluasi pilihan mana yang menyediakan perbaikan terbesar dalam kepuasan pelanggan dan biaya yang relevan. Rantai pasokan dimodelkan sebagai jaringan kerja yang menangkap hubungan antara biaya aset (misal persediaan dan modal peralatan) dan karakteristik pelayanan pelanggan (misal mampu menanggapi dan reliabilitas penyampaian kepada pelanggan). Pengelolaan rantai pasokan sebenarnya merupakan aliran yang terus berjalan kecuali adanya ketidakpastian yang berasal dari kinerja

penyampaian pemasok, reliabilitas pemanufakturan, dan permintaan pelanggan. Variasi permintaan pelanggan dan kemudahan perubahan permintaan pelanggan merupakan permasalahan yang paling sulit diselesaikan.

Ciri rantai pasokan pelayanan menciptakan dualitas pelanggan-pemasok yang dihasilkan dalam hubungan pasokan jasa atau pelayanan, sedangkan rantai pasokan dalam perusahaan manufaktur menggambarkan sasaran fisik dari satu tahap ke tahap berikutnya (Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008). Pelayanan merupakan tindakan sebagai pemikiran orang (seperti pendidikan, hiburan, keagamaan), karoseri dan badan (seperti transportasi, kesehatan, penginapan), kepemilikan (seperti perbankan, jasa cucian, bengkel), dan informasi (seperti pajak, asuransi, dan pengacara). Dapat dikatakan bahwa pelayanan merupakan sesuatu yang disediakan oleh pelanggan. Implikasinya adalah pelanggan juga bertindak sebagai pemasok dalam pertukaran jasa atau disebut dualitas pelanggan-pemasok (*the customer-supplier duality*). Hal ini dapat digambarkan seperti Gambar 8.2.

Optimasi *bidirectional* menunjukkan kemungkinan mengerjakan apa yang terbaik dari pandangan pelanggan sementara mengerjakan yang terbaik bagi perusahaan pelayanan. Pelanggan terlibat dalam membantu optimasi *bidirectional*, yaitu optimasi secara simultan penawaran dan permintaan jasa. Manajemen hubungan pelayanan menggunakan data peramalan untuk menyusun perencanaan harian bagi setiap karyawan.



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008.

Gambar 8.2.

Penawaran Pelayanan dengan Hubungan *Bidirectional*

Kegiatan rantai pasokan perusahaan jasa berbeda dari perusahaan manufaktur terutama dalam hal manajemen rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan perusahaan jasa atau pelayanan berkaitan dengan sifat yang tidak nampak (*intangibles*) baik dalam sumber daya maupun dalam penyampaian. Semua pelayanan dilakukan bagi pelanggan yang berperan juga sebagai pemasok *input*. Pelanggan adalah pemasok pada semua bisnis jasa atau disebut dualitas pelanggan-pemasok. Hal ini berarti pelanggan merupakan pemasok *input* dan sebagai pelanggan yang menerima pelayanan. Ada dua *level bidirectional*, yaitu *single level* dan *two level*. Rantai pasokan *bidirectional level* tunggal berisi transfer *input* dari pelanggan ke penyedia jasa, pemrosesan oleh penyedia jasa, dan transfer *output* kembali ke pelanggan. Ketiga kegiatan tersebut dilakukan secara simultan. Dalam perusahaan jasa atau pelayanan, pelanggan memang biasanya menyediakan berbagai macam *input*. Bila *input* telah disampaikan, pelanggan biasanya menunggu *output* yang akan diterimanya, sehingga rantai pasokan *bidirectional* biasanya dekat atau melekat pada *just in time*.

Kapasitas produktif bagi karyawan yang bergerak adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam pekerjaan yang berkorelasi dengan jarak antar pekerjaan. Nilai diciptakan sebagian besar selama waktu di mana karyawan berada di tempat pelanggan, sedangkan waktu antar pelanggan dalam memberikan pelayanan merupakan kapasitas produktif yang hilang. Strategi untuk memperbaiki kapasitas produktif adalah transfer, penggantian, dan penambahan. Transfer adalah pendekatan untuk membuat pengetahuan tersedia bagi pelanggan, sehingga transfer nilai dapat dilakukan dengan biaya rendah. Penggantian merupakan strategi mengganti teknologi dengan tenaga karyawan. Penambahan keahlian pelanggan mendorong kapasitas produktif, misalnya dengan pelatihan.

Pengelolaan sesuatu yang mudah rusak merupakan pendekatan dalam manajemen rantai pasokan untuk meminimalkan dampak waktu menganggur pada kapasitas produktif dari kekuatan kerja pelayanan. Kapasitas produktif dari seorang karyawan jasa atau pelayanan dibatasi pada waktu karyawan berada di wilayah pelanggan dengan alat, keahlian, dan pengetahuan yang tepat atau sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Pengelolaan sesuatu yang cepat usang tersebut meliputi alokasi sistem waktu yang menawarkan waktu pada pelanggan berdasar pelanggan yang terbaik.

Pengelolaan tersebut juga meliputi pelatihan, penyaringan, dan perluasan keahlian dan kemampuan karyawan.

Manajemen rantai pasokan merupakan cara mendorong keunggulan bersaing dan kinerja organisasional dalam pasar domestik dan pasar global. Dalam perusahaan jasa atau pelayanan, manajemen rantai pasokan juga diperlukan karena perubahan yang terjadi dalam organisasi seperti dilakukannya perluasan sumber daya ke luar (*outsourcing*). *Outsourcing* didefinisikan sebagai kesepakatan kontraktual antar pelanggan dan satu atau lebih pemasok untuk menyediakan pelayanan atau melaksanakan proses yang sekarang ini dihasilkan secara internal (Seuring, 2003). Hal ini memungkinkan perusahaan berkonsentrasi pada kegiatan yang unik untuk dicapai. Argumen yang dibuat mengenai *outsourcing* biasanya adalah fokus pada kompetensi inti (*core competence*) perusahaan yang mempengaruhi rantai pasokan dan menyediakan hubungan dengan pemasok. *Outsourcing* merupakan perluasan rantai pasokan yang mempunyai komponen pelayanan yang signifikan yang dibutuhkan untuk digali lebih lanjut. Namun demikian, manajemen rantai pasokan ini banyak dilakukan dalam industri manufaktur. Rantai pasokan menunjukkan bahwa penyedia jasa mempunyai hubungan dengan perusahaan pelayanan yang memberikan kontribusi untuk memuaskan pelanggan (Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008). Ketergantungan kinerja perusahaan pada kegiatan dan kinerja perusahaan lain ditekankan pada pemasaran dan pembelian.

Satu pertanyaan yang harus dijawab perusahaan adalah proses mana yang dapat membentuk kompetensi inti serta bagian dan pelayanan mana yang akan dibeli dari pemasok. Ada tiga faktor kunci yang berkaitan dengan kegiatan yang dapat di-*outsourcing*, yang *pertama* dijelaskan sebagai potensi bagi keunggulan bersaing dalam kegiatan. Faktor *kedua* adalah analisis derajat kemudahan diserang dalam *outsourcing* kegiatan. Yang *ketiga*, adalah faktor penentu, yang meliputi penilaian ukuran pengendalian yang dibutuhkan untuk mengurangi kemudahan diserang dengan menyerahkannya pada pemasok. Ketiga faktor tersebut dipaparkan pada Gambar 8.3.

Potensi Keunggulan Bersaing	Tinggi	Perlu Pengendalian Strategik (Dihasilkan secara Internal)		
			Perlu Pengendalian Sedang (Usaha Khusus atau Kesepakatan kontrak)	
	Rendah			Perlu Pengendalian Rendah (Mengambil yang Tersedia)
		Tinggi	Tingkat Kemudahan Diserang	Rendah

Sumber: Seuring, 2003.

Gambar 8.3.
Pilihan *Outsourcing* Strategik

Proses yang memiliki potensi keunggulan bersaing dan kemudahan diserang tinggi harus dilakukan secara internal, sedang proses yang mempunyai potensi keunggulan bersaing dan kemudahan diserangnya lebih rendah dapat dilakukan di luar dan oleh pihak lain (*outsourcing*). Ada empat tahap yang harus diidentifikasi untuk menentukan mana proses yang dapat di-*outsourcing*, yaitu: (1) menentukan kegiatan bisnis inti; (2) mengevaluasi kegiatan rantai nilai yang relevan; (3) menyelenggarakan analisis biaya total dari kegiatan-kegiatan inti, dan (4) menganalisis hubungan (McIvor, 2000). Berdasarkan hal tersebut, perusahaan dapat memutuskan kegiatan mana saja yang akan di-*outsourcing* dan mana yang dilakukan secara internal. Sering kali perusahaan akan mengevaluasi terlebih dahulu kerangka kerja eksternalnya untuk membuat keputusan membeli dan membuat sendiri produk atau bahan bakunya. Evaluasi dilakukan dengan ukuran biaya, kualitas, dan fleksibilitas. Untuk perusahaan jasa atau pelayanan seperti keamanan, makanan, pembersih, dan pengelola fasilitas, *outsourcing* dilakukan untuk kegiatan yang bersifat minor.

Kegiatan operasi dan perawatan meliputi pengendalian dan pemantauan operasional dari pabrik dan peralatan, inspeksi rutin, reparasi normal, pemeriksaan dan perbaikan peralatan, penggantian alat, dan modifikasi atau modernisasi. Sumber daya yang merupakan input adalah keahlian karyawan, peralatan baru dan tambahan, kemudahan dikonsumsi, dan berbagai jenis peralatan. Kegiatan operasi dan perawatan bersifat padat karya dan sering kali di-*outsourcing*-kan. Organisasi yang efisien dari pelayanan operasi dan perawatan menghendaki kontrak yang mendefinisikan secara jelas lingkup pekerjaan *outsourcing* dengan batasan yang jelas yang ditentukan antara tim yang ada dalam perusahaan (*in-house tim*) dan kontraktor.

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memutuskan pekerjaan internal dan *outsourcing* adalah dengan karakteristik investasi serta frekuensi dan ketidakpastian transaksi (Lai *et al.*, 2006). Pertimbangan lain adalah teori biaya ekonomis transaksi (*Transaction Cost Economics Theory* atau *TEC*) yang menyatakan bahwa hubungan merupakan pertimbangan utama dalam menentukan pihak yang menerima *outsourcing*. Semakin besar kepercayaan pada kontrak hubungan membantu mengatasi permasalahan dengan ketidaklengkapan kontrak dan mengurangi risiko perselisihan antara dua pihak, yang memberi dan yang menerima *outsourcing*. Semua pekerjaan baik yang dikerjakan secara internal maupun yang diberikan kepada pihak lain harus jelas. Bila terjadi tumpang tindih antara lingkup pekerjaan untuk pihak lain (*outsourcing*) dan pekerjaan internal (*in-house*), kontraktor mendapatkan upah untuk pekerjaan yang dikerjakan internal dan sebaliknya.

C. PERAMALAN PERMINTAAN

Peramalan permintaan merupakan titik awal dalam semua perencanaan. Jika barang atau jasa yang ditawarkan baru, maka perusahaan harus mengestimasi apakah perusahaan harus menghasilkan produk tersebut. Konsep produk mudah dalam menyusun peramalan. Peramalan permintaan menyediakan estimasi banyaknya pelayanan atau jasa yang dapat dijual oleh organisasi. Hasil peramalan juga berpengaruh terhadap perkiraan harga. Dalam perusahaan jasa, peramalan permintaan dapat meliputi banyaknya pelanggan, banyaknya jam kerja untuk menawarkan pelayanan, berbagai macam pelayanan yang ditawarkan, dan unit produk yang ditawarkan. Peramalan permintaan jasa dilakukan hari demi hari dan jam demi jam. Peramalan ini tergolong peramalan jangka pendek. Hal ini berbeda dari

perusahaan manufaktur. Dalam perusahaan manufaktur peramalan permintaan dapat dilakukan secara mingguan, bulanan, bahkan tahunan.

Pilihan Antara Kapasitas Rata-Rata/ Standar dan Permintaan yang Dikejar		
Dimensi strategik	Kapasitas Rata-Rata	Permintaan yang Dikejar
Antrean pelanggan	Umumnya rendah	Sedang
Penggunaan karyawan	Sedang	Tinggi
Keahlian karyawan	Tinggi	Rendah
Karyawan yang mengundurkan diri	Rendah	Tinggi
Kebutuhan pelatihan per individu	Tinggi	Rendah
Kondisi kerja	Menyenangkan	Tidak tenang
Kebutuhan supervisi	Rendah	Tinggi
Peramalan	Jangka panjang	Jangka pendek

Sumber: Fritzsimmmons & Frizsimmons, 2009.

Beberapa teknik peramalan dapat digunakan untuk meramalkan permintaan pelanggan, dengan klasifikasi pertimbangan (*judgment*), penghitungan (*counting*), perjalanan waktu (*time series*), dan sebab-akibat (*causal*) (Haksever *et al.*,2000). Metode pertimbangan menggunakan pengalaman manajer, intuisi, sistem nilai, dan beberapa pendapat para pakar. Penghitungan dilakukan oleh individu yang akan melakukan keputusan membeli. Perjalanan waktu menggunakan model kuantitatif untuk memprediksi berdasar asumsi bahwa data masa mendatang didasarkan pada data masa lalu. Sebab-akibat merupakan model matematika yang memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi permintaan.

Pengelompokan teknik peramalan tersebut juga bisa didasarkan pada data yang memiliki model tetap selama beberapa waktu, yaitu subyektif, kausal, dan perjalanan waktu. Beberapa model peramalan tersebut dipaparkan pada Tabel 8.1.

Tabel 8.1.
Karakteristik Metode Peramalan

Metode	Data yang Diperlukan	Biaya Relatif	Rentang Waktu	Penerapan
Model Subyektif				
<i>Delphi Method</i>	Hasil Survei	Tinggi	Jangka panjang	Peramalan teknologi

Metode	Data yang Diperlukan	Biaya Relatif	Rentang Waktu	Penerapan
<i>Cross Impact Analysis</i>	Korelasi antar peristiwa	Tinggi	Jangka panjang	Peramalan teknologi
<i>Historical Analogy</i>	Data beberapa tahun dengan situasi yang mirip	Tinggi	Jangka panjang	Proyeksi siklus hidup permintaan
Model Kausal				
Regresi	Semua data masa lalu untuk semua variabel	Sedang	Jangka sedang hingga panjang	Peramalan permintaan
Ekonometri	Semua data masa lalu untuk semua variabel	Sedang hingga tinggi	Jangka menengah	Kondisi Perekonomian
Time Series Model				
Rata-rata Bergerak	N observasi terdekat	Sangat rendah	Jangka pendek	Peramalan permintaan
<i>Exponential Smoothing</i>	Memperhalus nilai	Sangat rendah	Jangka pendek	Peramalan permintaan

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmon, 2008.

Hubungan antara peramalan dan keputusan alokasi sumber daya khusus memang sangat erat. Tanpa hubungan yang erat antara peramalan dan alokasi sumber daya, maka tidak akan diperoleh sumber daya yang secara tepat waktu dapat disampaikan kepada pelanggan. Teori mengenai peramalan didasarkan pada pernyataan mengenai reliabilitas hasil peramalan. Menurut Wacker dan Lummus (2002), ada empat level silsilah peramaan numerik, yaitu:

1. Level tertinggi – penyusunan teori yang menawarkan penjelasan teoritis dari analisis kausal.
2. Level kedua- pemodelan teoritis yang mempunyai hubungan kausal yang dihipotesiskan.
3. Level ketiga – model penghitungan yang memperkirakan kausalitas.
4. Level terendah – model pemrosesan statistik yang tidak memiliki hubungan kausalitas.

Peramalan berhubungan dengan kekuatan teori yang mendasari peramalan tersebut. Teori peramalan tersebut harus mencakup:

1. Definisi – jawaban atas pertanyaan ”siapa” dan ”apa”
2. Domain/bidang – jawab atas pertanyaan ”kapan” dan ”di mana”
3. Penjelasan – jawaban atas pertanyaan ”bagaimana” dan ”mengapa”
4. Prediksi – jawaban atas pertanyaan apa yang ”harus”, ”dapat” dan yang ”akan” terjadi.

Berdasarkan pandangan teori peramalan, model *time series* pada umumnya tidak menjawab bagaimana dan mengapa penjualan meningkat atau menurun. Model tersebut menggunakan data masa lalu dan data sekarang yang diasumsikan mempunyai hubungan kausal yang relatif stabil. Model kausal (ekonometri, regresi, analisis *input-output*, dan sebagainya) merupakan model yang didasarkan pada teori. Model kausal memenuhi persyaratan teori karena definisi, domain, hubungan, dan prediksi menunjukkan bagaimana dan mengapa mereka menerapkan dalam peramalan. Kesalahan dalam peramalan juga dapat terjadi, baik disebabkan oleh sumber internal maupun eksternal. Sumber kesalahan internal termasuk harga, produk itu sendiri, tempat dan promosi. Sumber eksternal meliputi kondisi perekonomian dan pesaing.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian ERP!
- 2) Jelaskan faktor-faktor penunjang keberhasilan ERP!
- 3) Jelaskan pengertian manajemen rantai pasokan!
- 4) Jelaskan manajemen rantai pasokan pada perusahaan jasa!
- 5) Jelaskan peramalan permintaan pada perusahaan jasa!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Perencanaan sumber daya perusahaan (*enterprise resource planning* atau *ERP*) merupakan proses dalam perusahaan yang berada pada bidang fungsional, unit-unit bisnis, wilayah geografis, dan lini produk.
- 2) Keberhasilan *ERP* dipengaruhi oleh:
 - a) Interaksi, asosiasi, dan mengarahkan pengguna dan tim proyek ERP.

- b) Komunikasi antara pengguna dan tim proyek *ERP*.
 - c) Domain pengetahuan dan keahlian yang ditunjukkan oleh tim proyek *ERP*.
 - d) Keinginan dan komitmen tim proyek *ERP* untuk membantu dan mendukung mengadopsi sistem.
- 3) Manajemen rantai pasokan (*supply-chain management*) didefinisikan sebagai integrasi proses bisnis dari pelanggan akhir melalui pemasok yang menyediakan produk, pelayanan dan informasi yang menambah nilai bagi pelanggan.
 - 4) Manajemen rantai pasokan perusahaan jasa atau pelayanan berkaitan dengan sifat yang tidak nampak (*intangibles*) baik dalam sumber daya maupun dalam penyampaian. Semua pelayanan dilakukan bagi pelanggan yang berperan juga sebagai pemasok *input*. Pelanggan adalah pemasok pada semua bisnis jasa atau disebut dualitas pelanggan-pemasok. Hal ini berarti pelanggan merupakan pemasok *input* dan sebagai pelanggan yang menerima pelayanan. Ada dua *level bidirectional*, yaitu *single level* dan *two level*. Rantai pasokan *bidirectional level* tuggal berisi transfer *input* dari pelanggan ke penyedia jasa, pemrosesan oleh penyedia jasa, dan transfer *output* kembali ke pelanggan. Ketiga kegiatan tersebut dilakukan secara simultan. Dalam perusahaan jasa atau pelayanan, pelanggan memang biasanya menyediakan berbagai macam *input*. Bila *input* telah disampaikan, pelanggan biasanya menunggu *output* yang akan diterimanya, sehingga rantai pasokan *bidirectional* biasanya dekan atau melekat pada *just in time*.
 - 5) Dalam perusahaan jasa, peramalan permintaan dapat meliputi banyaknya pelanggan, banyaknya jam kerja untuk menawarkan pelayanan, berbagai macam pelayanan yang ditawarkan, dan unit produk yang ditawarkan. Peramalan permintaan jasa dilakukan hari demi hari dan jam demi jam. Peramalan ini tergolong peramalan jangka pendek. Hal ini berbeda dari perusahaan manufaktur.



RANGKUMAN

1. Perencanaan sumber daya dengan sistem *ERP* mengombinasikan berbagai data persediaan dengan sumber daya lain, seperti sumber

daya manusia, keuangan, penjualan, dan memungkinkan organisasi tetap dapat beroperasi dan menghasilkan keuangan yang efektif dan efisien.

2. Perencanaan sumber daya bagi perusahaan jasa atau pelayanan meliputi penyerahan jasa atau pelayanan secara keseluruhan yang membutuhkan desain sistem penanganan permintaan, pemasangan dan penggunaan peralatan yang baik dalam pelayanan, penyiapan sistem dan pelatihan pelanggan, memonitor sistem untuk pengendalian, pelayanan peralatan untuk mencegah kerusakan, dukungan pelanggan, dan memberikan pelayanan yang baik sejak awal proses pelayanan.
3. Pelayanan juga mengenal rantai pasokan dengan menciptakan dualitas pelanggan-pemasok yang dihasilkan dalam hubungan pasokan jasa atau pelayanan. Optimasi *bidirectional* menunjukkan pengerjaan apa yang terbaik dari pandangan pelanggan dan penyedia jasa. Hal ini meliputi keputusan mengadakan *outsourcing* bagi usaha yang bukan inti pelayanan atau kegiatan minor yang ditawarkan.
4. Kapasitas juga tidak dapat terlepas dari peramalan permintaan pelanggan, dengan berbagai model atau pendekatan seperti model subyektif, model kausal, dan model *time series*.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut adalah bidang penerapan ERP, *kecuali*
 - A. pemanufakturan
 - B. penjualan dan pemasaran
 - C. pelayanan karyawan
 - D. manajemen rantai pasokan
 - E. akuntansi dan keuangan
- 2) Keberhasilan ERP dipengaruhi oleh
 - A. komunikasi antara pengguna dan tim proyek ERP
 - B. keinginan dan komitmen masyarakat
 - C. keahlian karyawan
 - D. banyaknya karyawan
 - E. peramalan permintaan
- 3) Yang *bukan* termasuk dalam *total service delivery* adalah

- A. memberikan yang terbaik sejak awal
 - B. penyiapan sistem dan pelatihan pelanggan
 - C. dukungan pemerintah
 - D. pemasangan peralatan yang penting
 - E. memperbaiki sistem untuk pencegahan
- 4) Manfaat ERP adalah
- A. mengurangi *cycle time* dan biaya persediaan
 - B. mengurangi upah dan perbaikan tambal sulam
 - C. tidak memerlukan lagi pengembangan
 - D. menghilangkan standarisasi
 - E. semua jawaban benar
- 5) Kekhasan manajemen rantai pasokan untuk perusahaan jasa atau pelayanan antara lain
- A. meminimalkan waktu menganggur dengan berbagai pengelolaan
 - B. dualitas antara pemasok dan pelanggan
 - C. optimasi *bidirectional* secara simultan
 - D. jawaban B dan C benar
 - E. jawaban A, B, C benar
- 6) Kesulitan dalam peramalan jasa disebabkan oleh
- A. permintaan jasa termasuk permintaan independen
 - B. kesesuaian antara permintaan dan penawaran jasa sulit
 - C. bisa disimpan atau mengadakan tunggakan pemesanan
 - D. permintaan jasa tergolong dependen
 - E. perencanaan agregat untuk jasa juga sulit dilakukan
- 7) *Outsourcing* dilakukan bagi berbagai kegiatan
- A. mayor atau yang utama
 - B. yang menyangkut banyak pelanggan
 - C. yang paling mudah dan tidak berisiko
 - D. yang berkaitan dengan pesaing
 - E. minor atau yang bukan kompetensi inti
- 8) Model peramalan subyektif meliputi
- A. regresi dan ekonometri
 - B. metode delphi dan *historical analogy*
 - C. *exponential smoothing* dan *cross impact analysis*
 - D. rata-rata bergerak dan regresi
 - E. semua jawaban salah

- 9) Data yang diperlukan dalam peramalan dengan metode regresi adalah
- A. hasil survei
 - B. nilai yang halus
 - C. korelasi antarperistiwa
 - D. semua data masa lalu untuk semua variabel
 - E. n observasi terdekat
- 10) Model kausal dalam peramalan didasarkan pada
- A. fenomena masa lalu
 - B. hasil tanya jawab atau wawancara
 - C. praktek yang dialami dalam bisnis
 - D. data saat ini dan masa lalu
 - E. teori

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Perencanaan Kapasitas

A. MANAJEMEN KAPASITAS

Dalam arti kamus, kapasitas merupakan kemampuan untuk menjaga, menerima, menyimpan, dan mengakomodasi. Dalam pengertian bisnis, kapasitas sering kali dipandang sebagai banyaknya *output* yang dapat dicapai oleh sistem dalam periode waktu tertentu (Chase *et al.*, 2006). Dalam perusahaan jasa, kapasitas berarti banyaknya pelanggan yang dapat dilayani oleh pemberi jasa pada jangka waktu tertentu. Kualitas dari persepsi manajemen dan penyedia jasa tidak menunjukkan isu detail yang berhubungan dengan semua pengelolaan sumber daya untuk keberhasilan penyampaian jasa, khususnya manajemen kapasitas dan pengaruhnya pada kualitas pelayanan. Keberhasilan dan kegagalan manajemen operasi pelayanan merupakan proses menyeimbangkan kualitas pelayanan dan manajemen sumber daya, mengekspresikan produktivitas sumber daya, tergantung pada keahlian dalam mengelola kapasitas untuk memenuhi permintaan. Oleh karena itu, dalam manajemen operasi jasa, terdapat interaksi antara manajemen kapasitas, manajemen kualitas, dan produktivitas sumber daya atau manajemen efisiensi yang merupakan inti proses perencanaan dan pengendalian manajemen operasi di sektor pelayanan.

Kapasitas pelayanan didefinisikan sebagai hasil yang dapat dicapai per unit waktu (misal transaksi per hari bagi *teller* yang sibuk). Untuk penyedia jasa, pengukuran kapasitas didasarkan pada karyawan yang sibuk dan tidak mengobservasi *output* yang dihasilkan. Kapasitas pelayanan juga didefinisikan sebagai fasilitas pendukung seperti banyaknya tempat tidur yang tersedia di hotel, atau kursi di pesawat terbang. Kapasitas juga dibatasi oleh tersedianya karyawan atau klasifikasi keahliannya atau peralatannya. Kapasitas perusahaan jasa atau pelayanan adalah kuantitas *output* tertinggi yang mungkin dapat dicapai dalam periode waktu tertentu dengan menggunakan karyawan, fasilitas, dan peralatan yang telah dikenal.

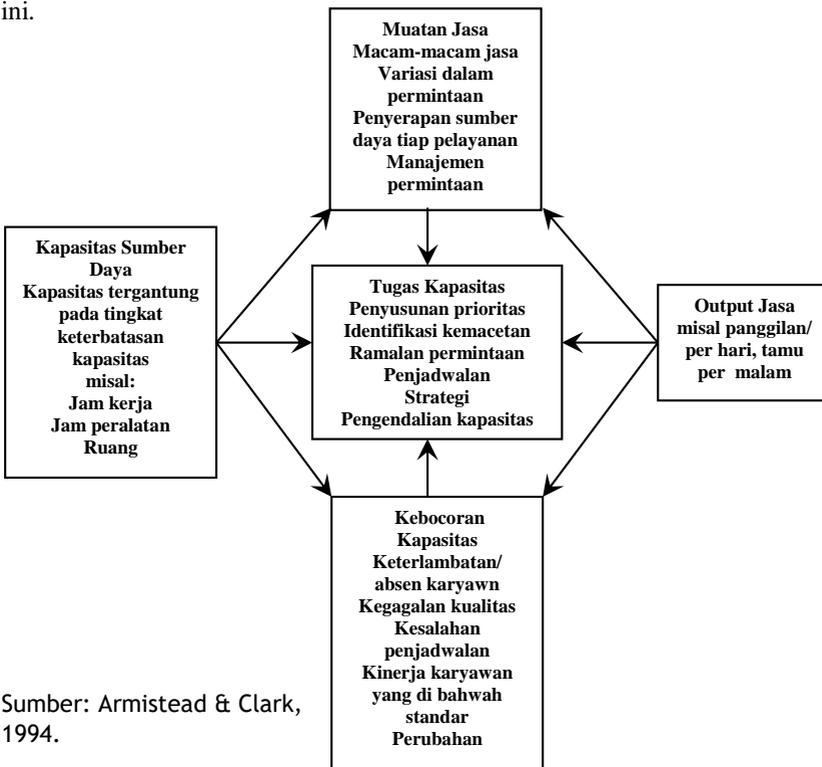
Kapasitas perusahaan jasa memiliki satu penggunaan komponen yang sama. Karena sifatnya yang mudah usang (*perishability*), kebutuhan akan perencanaan dan pengelolaan yang lebih teliti, sebagai kapasitas tak terpakai

dalam kaitan dengan permintaan yang kendur, seperti menolak pelanggan karena kapasitas yang tidak mencukupi, merupakan permasalahan penting dalam mencapai keberhasilan pelayanan perusahaan jasa (Harris & Peacock, 1995). Industri jasa yang tumbuh besar akan mampu bersaing untuk dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan persaingan. Kapasitas perusahaan jasa harus dikelola untuk mencapai penggunaan optimal. Manajer perusahaan jasa menghadapi permasalahan yang sulit dan kompleks yang berkaitan dengan manajemen kapasitas. Beberapa perusahaan jasa belajar untuk *survive* dengan strategi menciptakan dan inovasi yang berkaitan dengan kapasitas. Industri jasa yang tumbuh besar akan mampu bersaing untuk dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan persaingan. Kapasitas perusahaan jasa harus dikelola untuk mencapai penggunaan optimal. Manajer perusahaan jasa menghadapi permasalahan yang sulit dan kompleks yang berkaitan dengan manajemen kapasitas. Beberapa perusahaan jasa belajar untuk *survive* dengan strategi menciptakan dan inovasi yang berkaitan dengan kapasitas.

Manajemen kapasitas dalam organisasi jasa merupakan pengujian kegiatan bagi manajer operasi karena ciri proses penyampaian jasa dan keterlibatan pelanggan dalam proses membatasi pilihan dalam pengendalian proses yang menyesuaikan antara pasokan dan permintaan antar sistem penyampaian pelayanan secara keseluruhan. Ada empat pilihan umum dalam pengendalian operasi, yaitu mengubah kapasitas, menangani persediaan dalam mengantisipasi permintaan, mengharapkan pelanggan untuk menunggu pelayanan, atau mempengaruhi permintaan dengan cara lain (Armistead & Clark, 1994). Manajemen kapasitas merupakan kemampuan untuk menyeimbangkan permintaan pelanggan dan kemampuan sistem penyampaian pelayanan untuk memuaskan pelanggan. Hal ini meliputi, *pertama*, pengenalan permintaan dengan peramalan permintaan; *kedua*, pilihan untuk mengelola kapasitas untuk memenuhi permintaan yang diharapkan. Dua strategi dasar untuk pengelolaan kapasitas dalam pelayanan adalah *level strategy* dan *chase strategy*.

Manajemen kapasitas di sektor pelayanan menunjukkan permasalahan tambahan perusahaan manufaktur. Di satu sisi, perusahaan di sektor jasa menemukan permasalahan musiman dalam permintaan, sedang di sisi lain keberadaan pelanggan ketika pelayanan secara aktual ditawarkan merupakan dasar dalam mayoritas pelayanan. Kapasitas memang berhubungan dengan kualitas pelayanan yang ditawarkan, karena kecukupan kapasitas yang ditawarkan dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik.

Model manajemen kapasitas berhubungan dengan *output* potensial dari sumber daya yang tersedia bagi *output* aktual. *Output* yang dicapai oleh proses penyampaian jasa tergantung pada tiga faktor utama, yaitu muatan pelayanan (*service load*), cara pengelolaan kapasitas (*the way the capacity task is managed*), dan kebocoran kapasitas (*capacity leakage*). Muatan pelayanan merupakan berbagai pelayanan yang disampaikan, sumber daya yang diserap dalam pelayanan, variasi model permintaan dan cara permintaan dikelola. Cara pengelolaan kapasitas menggunakan teknik seperti peramalan, penentuan prioritas atau pengutamakan, penjadwalan, pengelolaan kemacetan, dan perubahan kapasitas. Sedangkan kebocoran kapasitas disebabkan tidak adanya sumber daya yang tersedia, kegagalan kualitas, kesalahan dalam penjadwalan, dan hilangnya kesempatan untuk perubahan yang terkait dengan pencapaian fleksibilitas. Hal ini dipaparkan pada Gambar 8.4 berikut ini.



Sumber: Armistead & Clark, 1994.

Gambar 8.4.
Manajemen Kapasitas

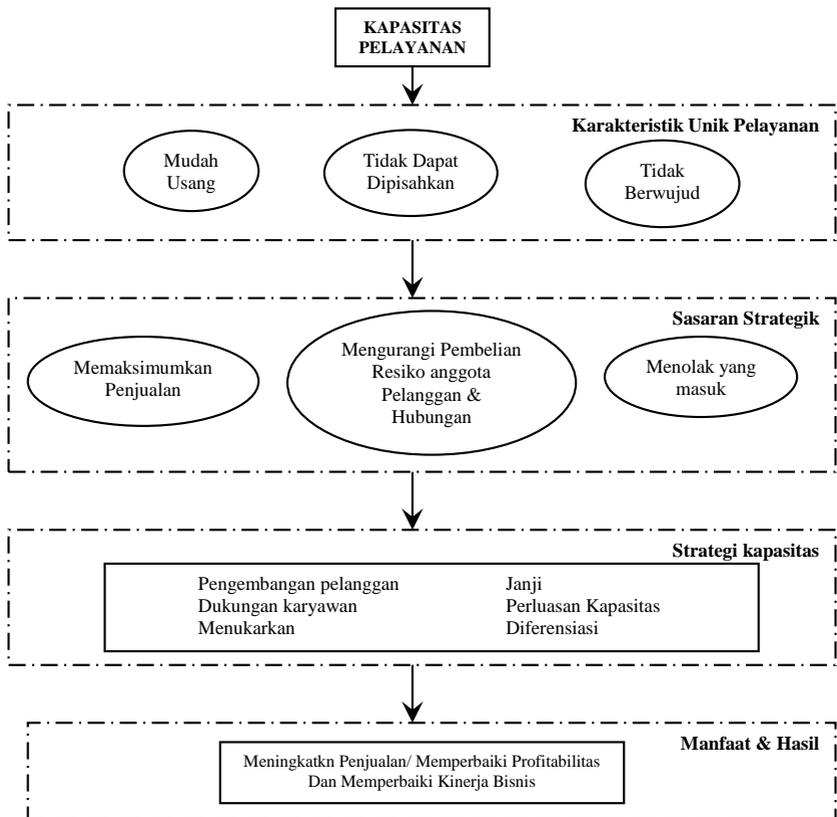
Banyak perusahaan jasa tumbuh dan berkembang pesat dan merupakan mayoritas perusahaan di suatu negara. Tambahan pesaing berarti bahwa perusahaan di sektor tersebut membutuhkan tambahan efisiensi, produktivitas, dan persaingan yang menghendaki manajemen yang cukup dalam penyediaan kapasitas. Manajemen kapasitas bertujuan meminimalkan waktu tunggu pelanggan dan menghindari kapasitas menganggur, dengan tujuan pada waktu permintaan datang dapat dilayani dengan cara yang paling efisien. Lovelock (1992) mendefinisikan kapasitas pelayanan sebagai periode waktu khusus dengan tingkat staf yang dapat didefinisikan, instalasi dan peralatan. Namun pengukuran kapasitas perusahaan jasa atau pelayanan masih menjadi perdebatan. Penyebab ketidaktepatan pengukuran kapasitas dirangkum oleh Elmaghraby (1991) dalam tujuh *point*, yaitu permasalahan bauran produk (*product mix*), permasalahan waktu persiapan (*set up time*), permasalahan bermacam-macam efisiensi, permasalahan produk setengah jadi (*subassembly*), permasalahan produk cacat, dan permasalahan sosial/budaya/ekonomi. Dalam jangka panjang, kapasitas berhubungan dengan instalasi, ekspansi, dan pensiutan dalam organisasi. Di sisi lain, hambatan utama kapasitas dalam jangka pendek adalah berkaitan dengan permintaan yang tidak diharapkan. Meredith (1992) menunjukkan berbagai alternatif yang berbeda, yaitu:

1. Meningkatkan sumber daya, dengan cara menggunakan kerja lembur, menambah *shift*, menggunakan karyawan sementara (*temporary workers*), menggunakan karyawan paruh waktu, menyewa sumber daya, dan menggunakan subkontrak.
2. Memperbaiki penggunaan sumber daya, dengan cara mengatur *shift*, program janji, akumulasi stok, dan antrean permintaan.
3. Memodifikasi produk, dengan cara menstandarisasi produk, membuat penerima mengerjakan sebagian dari pekerjaan, mengubah operasi pelayanan ke dalam operasi produk yang dapat dirinci.
4. Memodifikasi permintaan dengan cara variasi produk, mengadakan promosi.
5. Tidak memuaskan permintaan, tidak menawarkan sejumlah pelayanan.

Dalam perusahaan jasa atau pelayanan, manajemen kapasitas dibuat lebih sulit dengan tidak mungkinnya membuat persediaan dalam pelayanan untuk penggunaan selanjutnya, seperti yang terjadi dalam produksi barang. Menurut Sasser, tidak mungkin dilakukannya sinkronisasi penawaran dan

permintaan menghasilkan hilangnya kesempatan datangnya pelanggan tertentu ketika permintaan meningkat dan diduga biaya akan tinggi berkaitan dengan hilangnya pendapatan ketika permintaan tidak mencukupi dan kapasitas tetap yang tersedia tidak seperti dalam penerapan pada perusahaan penghasil barang. Manajemen kapasitas berdampak pada kualitas yang dipersepsikan oleh pelanggan (Rhyne, 1987). Hambatan lain yang harus diselesaikan dalam kegiatan pelayanan berhubungan dengan permasalahan yang berasal dari permintaan musiman. Hal ini menimbulkan kebutuhan untuk memiliki model peramalan permintaan untuk periode waktu tertentu. Situasi ideal untuk perusahaan pelayanan akan mungkin untuk menghasilkan kapasitas dalam periode permintaan rendah dan meningkat pada musim permintaan tinggi (Ng *et al.*, 1999). Dalam prakteknya, ketidakseimbangan yang dihasilkan dapat dikelola dengan dua cara yang berbeda, yaitu mengelola penawaran untuk permintaan yang tetap atau mengelola permintaan untuk penawaran yang tetap (Mabert, 1986).

Manajemen kapasitas dalam pelayanan bukan merupakan isu yang sederhana. Dinamikanya diturunkan dalam domain manajemen logistik dan operasi, yang merupakan peninggalan perusahaan manufaktur. Manajemen kapasitas pelayanan jauh lebih kompleks. Kompleksitasnya mendasari ketidakmampuan perusahaan jasa untuk menyimpan pelayanannya seperti produk perusahaan manufaktur yang mampu menyediakan kapasitas yang lebih. Pelayanan atau jasa membutuhkan pelanggan untuk menunjukkan pelayanan yang dapat diberikan. Konsekuensinya, manajemen kapasitas untuk pelayanan atau jasa berpengaruh pada pelanggan lebih daripada dalam perusahaan manufaktur dalam menaikkan dan menurunkan kapasitasnya seperti dalam kualitas, waktu menunggu, dan ketidaktersediaan yang berhubungan secara ruwet dengan kapasitas. Memahami kompleksnya manajemen kapasitas pelayanan hanya merupakan permasalahan awal. Kenyataannya, penanganan kapasitas yang tidak digunakan juga merupakan isu yang berbeda yang berjalan bersama-sama. Tiga karakteristik unik jasa yaitu mudah usang, tidak dapat dipisahkan, dan tidak berwujud mendorong perusahaan mencapai sasaran strategik dengan strategi pengadaan kapasitas yang mendorong penjualan dan mengurangi pembelian. Dengan sasaran strategik, perusahaan jasa menggunakan strategi kapasitas yang dapat memberikan manfaat, yaitu peningkatan penjualan, perbaikan laba, dan perbaikan kinerja bisnis. Model strategi kapasitas yang digunakan dapat digambarkan seperti Gambar 8.5.



Sumber: Ng *et al.*, 1999.

Gambar 8.5.
Model Strategi Kapasitas

Kebijakan operasi dan praktek manajemen hasil sering kali menghindari strategi kapasitas. Departemen operasi pada perusahaan jasa menganggap strategi kapasitas sebagai beban dan menyusahkan. Adanya perdebatan antara tim penjualan dan pemasaran dan tim operasi dan manajemen hasil mengenai penggunaan kapasitas khususnya pada periode puncak. Departemen pemasaran dan penjualan menganggap penting selama periode puncak (*peak season*) untuk menjamin hasil jangka panjang dan memperluas kapasitas pada saat periode menurun (*low season*). Sementara itu,

departemen operasi memperhatikan hasil jangka pendek dan secara konstan mencoba mengisi kapasitas.

Produk pelayanan adalah unik karena karakteristiknya. Hal ini yang mendorong perusahaan jasa atau pelayanan mengembangkan strategi pemasaran yang lebih kreatif. Dengan perencanaan strategik dan pengembangan strategi bersaing peran perusahaan jasa menjadi lebih penting. Sumber daya perusahaan dapat dikelola untuk memaksimalkan hasil melalui fluktuasi permintaan. Jasa atau pelayanan harus memandang kapasitasnya sebagai kesempatan merumuskan perencanaan strategik dan mengeksplorasi kesempatan untuk memaksimalkan hasil. Kapasitas perusahaan jasa dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja bisnis.

B. PERENCANAAN KAPASITAS PELAYANAN

Perencanaan kapasitas merupakan proses perencanaan penjualan dan operasi, memproses informasi dalam standar waktu, aliran, dan informasi lain mengenai bagaimana perusahaan menghasilkan jasa atau produk, dan rencana *input* yang diperlukan. Perencanaan kapasitas juga dapat membuat laporan bagi manajer dalam berbagai bidang seperti sumber daya manusia, pembelian, penjualan dan pemasaran, dan keuangan dan akuntansi. Perencanaan kapasitas mempunyai horizon waktu, baik jangka panjang (lebih dari satu tahun), jangka menengah (bulanan hingga kuartalan), dan jangka pendek (kurang dari satu tahun). Meskipun tidak ada satu orang yang disebut sebagai manajer kapasitas, namun ada beberapa posisi manajer yang menggunakan kapasitas secara efektif. Kapasitas merupakan suatu terminologi yang dalam konteks manajemen operasional didefinisikan sebagai banyaknya sumber daya yang tersedia untuk dapat memproduksi *output* selama periode waktu tertentu. *Output* tersebut dihasilkan dalam jadwal operasi yang normal.

Perencanaan kapasitas strategik merupakan pendekatan untuk menentukan seluruh kapasitas dengan penggunaan sumber daya, fasilitas, peralatan, dan karyawan secara intensif yang mendukung strategi bersaing perusahaan jangka panjang. Besarnya kapasitas yang dipilih berdampak pada tanggapan pelanggan terhadap perusahaan, biaya, kebijakan persediaan, serta kebutuhan manajemen dan staf pendukung. Jika kapasitas tidak memenuhi, perusahaan dapat kehilangan pelanggan melalui pemberian pelayanan yang lambat atau kalah bersaing di pasar. Jika kapasitas berlebih, perusahaan harus

mengurangi harga untuk mendorong permintaan, mengurangi penggunaan karyawan, dan seterusnya.

Menurut Haksever *et al.* (2000), perencanaan kapasitas mudah dilakukan di perusahaan manufaktur, namun sulit dilakukan di perusahaan jasa. Hal ini disebabkan:

1. Pelayanan bersifat mudah rusak atau tidak tahan lama (*perishable*), sehingga pelayanan dikonsumsi saat pelayanan tersebut dihasilkan. Hal ini tidak memungkinkan pelayanan diberikan lebih awal untuk mengantisipasi permintaan yang meningkat di kemudian hari. Oleh karena itu, pengadaan persediaan tidak mungkin digunakan sebagai alat untuk mengelola fluktuasi atau ketidakpastian permintaan. Tunggakan pesanan masih mungkin dilakukan apabila pelanggan mau menunggu. Kondisi ini dapat terjadi misalnya pembeli mobil mau menunggu beberapa hari karena mobil yang diinginkannya tidak tersedia di *dealer*, sementara pasien yang sakit gigi tidak mungkin menunggu jika dokter giginya berlibur. Tentu saja berbagai perkecualian tersebut tidak dapat digeneralisasi, seperti dalam sistem reservasi yang merupakan suatu bentuk tunggakan pesanan.
2. Kapasitas maksimum dari beberapa sistem pelayanan tidak mempunyai fleksibilitas. Kapasitas sistem manufaktur dapat ditingkatkan dalam jangka pendek dengan praktek-praktek lembur atau menambah *shift*. Beberapa pelayanan secara sama meningkatkan kapasitas dengan menambah jam operasi, seperti tempat-tempat hiburan di musim liburan, tetapi tidak semua bisnis jasa atau pelayanan dapat melakukan hal tersebut. Manajer hotel juga tidak dapat menambah kamar bila semua kamar telah dipesan.
3. Permintaan pada beberapa jasa atau pelayanan lebih sulit diprediksi. Bila dibandingkan dengan perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk, prediksi permintaan di perusahaan jasa atau pelayanan sulit diprediksi. Salah satu alasannya adalah keputusan mengonsumsi jasa seperti makan di rumah makan, pergi nonton ke bioskop, atau potong rambut biasanya merupakan keputusan spontan yang dipengaruhi oleh keadaan pada hari atau minggu tersebut. Alasan lain adalah permintaan terhadap beberapa jenis pelayanan terjadi pada saat puncak dan surut seperti makanan cepat saji, transportasi umum, dan kebutuhan listrik. Jenis pelayanan tersebut dapat diprediksi.

4. Variabilitas dalam waktu pelayanan. Karena variasi jasa yang ditawarkan, ciri-ciri jasa tersebut, dan variasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, maka waktu yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan sulit diprediksi. Hal inilah yang menyebabkan sering kali terjadinya estimasi rendah dan estimasi tinggi dalam menentukan kebutuhan kapasitas, sehingga sering kali terjadi kekurangan atau kelebihan kapasitas. Kapasitas per unit juga sulit didefinisikan.
5. Banyak pelayanan berada di luar batas lokasi. Banyak pelayanan yang tidak dapat dikirimkan, sehingga kapasitas pelayanan harus tersedia pada tempat yang tepat dan waktu yang tepat. Untuk berbagai organisasi pelayanan yang merupakan satu unit yang meliputi beberapa pelanggan, unit lain pada lokasi yang sama bisa tidak digunakan. Bila terjadi ketidakseimbangan, pelayanan tersebut dapat dipindahkan dari satu lokasi ke lokasi lain dengan mudah.

Sumber Daya	Tambahan Kapasitas	Pengurangan Kapasitas
Sumber Daya Manusia	Menambah karyawan tetap Melatih karyawan dengan berbagai keahlian (<i>multi-skilled</i>) Budaya yang kuat (keinginan karyawan) Menambah karyawan tidak tetap Kerja lembur Penugasan kembali Penundaan pekerjaan Subkontrak	Pengurangan karyawan Pengunduran diri karyawan Mengembalikan pekerjaan yang disubkontrakkan Melatih kembali karyawan Memperpendek minggu kerja
Ruang	Menyewa atau membeli Pengaturan kembali tata letak	Menjual atau mengembalikan sewa
Mesin/ peralatan/ sistem informasi	Mesin/ sistem baru Membeli, menyewa, atau meminjam Subkontrak	Menunda kontrak
Pengiriman barang/ material	Menambah barang pengganti Menambah pemasok	Bertujuan ke arah <i>just in time</i>
Sumber: Wright & Race, 2004.		

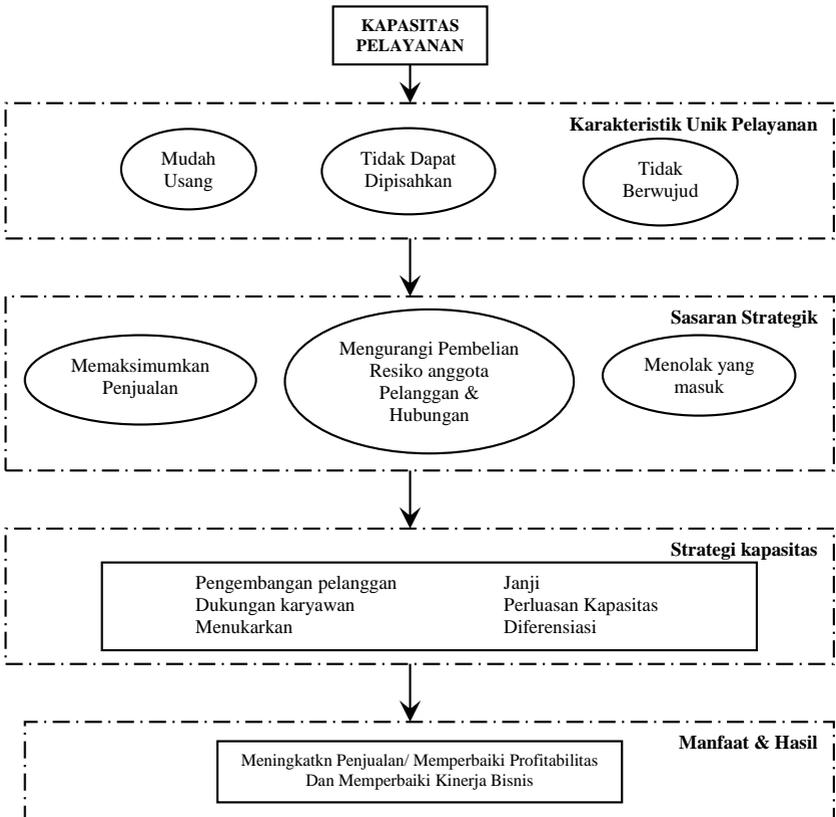
Menurut Heizer dan Render (2008), permintaan dan kapasitas harus disesuaikan, sehingga manajemen permintaan harus dapat menangani kesepakatan, reservasi, atau peraturan *first-come first-served*. Pada beberapa jenis bisnis seperti praktek dokter atau kantor pengacara, sistem janji untuk ketemu (*appointment system*) merupakan jadwal yang cukup. Sistem reservasi lebih cocok digunakan di hotel atau rumah makan sebagai cara meminimalkan waktu tunggu pelanggan dan menghindari ketidakpuasan pelanggan karena pelayanan yang kurang memenuhi harapan pelanggan. Sementara di kantor pos, toko atau supermarket, dan rumah makan cepat saji, peraturan *first-come first-served* lebih tepat. Dari sisi penyedia jasa, bila pengelolaan permintaan tidak dapat dilakukan, maka cara pengelolaan kapasitas yang dapat dilakukan adalah mengubah penjadwalan karyawan dengan pilihan kerja penuh (*full-time*), dengan karyawan sementara (*temporary staff*), atau karyawan paruh waktu (*part-time staff*).

Pemasalahannya adalah bagaimana menyeimbangkan penawaran dan permintaan? Ada dua cara yang berkaitan dengan kelebihan atau kekurangan kapasitas (Ng *et al.*, 1999). Yang pertama adalah mengelola penawaran untuk menyesuaikan dengan permintaan. Strategi tersebut mencakup pengurangan biaya tenaga kerja, mendermakan kerja untuk amal, melakukan pelatihan bagi karyawan, penjadwalan pelayanan untuk menyesuaikan masa puncak dan masa turun, melakukan subkontrak pekerjaan, dan mengurangi biaya tetap seperti menyewa ruang atau peralatan kantor. Strategi kedua adalah mengelola permintaan untuk menyesuaikan dengan penawaran, menawarkan diskon atau potongan harga, mengurangi atau menekan harga, meningkatkan periklanan, hanya melayani permintaan yang serius, mengadakan diversifikasi untuk membuat segmentasi sehingga mengurangi fluktuasi permintaan, menjual pelayanan dengan cara saling tukar urutan atau susunan, menawarkan pelayanan yang berbeda, memosisikan pelayanan secara berbeda, menerima reservasi, dan menggunakan staf yang sedang tidak bertugas sebagai iklan berjalan.

Sasaran perusahaan jasa adalah mengembangkan profil kapasitas yang menyesuaikan profil permintaan dan mempertahankan kelangsungan hidup secara ekonomi. Tidak semua perusahaan jasa mampu menyesuaikan kapasitas dengan profil permintaannya. Hal ini disebabkan pelayanan jarang dapat menggunakan kapasitas secara konsisten, namun berdasarkan janji (*appointment*) (Dilworth, 1992). Ketika fluktuasi permintaan bersifat *intermittent* dan terlalu pendek durasinya serta adanya hambatan untuk

membuat skala kapasitas yang naik dan turun, beberapa teknik yang dapat digunakan mulai diusulkan. Adakalanya, kapasitas yang mengganggu atau tidak terpakai juga dibutuhkan untuk membuat variasi dalam pelayanan.

Fritzsimmmons dan Fritzsimmmons (2008) juga mengungkapkan adanya dua strategi yang harus sesuai, yang terkait dengan kapasitas dan permintaan. Strategi kapasitas merupakan strategi yang berorientasi pada pemasaran seperti harga yang dapat menyesuaikan permintaan dengan penggunaan kapasitas yang bersifat tetap. Strategi berburu permintaan merupakan strategi yang berorientasi pada operasi seperti penjadwalan kapasitas untuk menyesuaikan perubahan permintaan. Sementara itu, strategi campuran atau yang disebut pengelolaan hasil menunjukkan sistem informasi yang ada untuk memaksimalkan hasil. Ada strategi generik yang digunakan untuk memilih kedua strategi tersebut. Strategi kapasitas digunakan karena pembangkit listriknya mahal, membutuhkan tambahan yang besar, dan pelanggan mengharapkan pelayanan yang tidak dapat dihentikan atau jalan terus. Berburu permintaan digambarkan dengan *call centers* yang menjadwalkan sejumlah agen telepon menghadapi permintaan yang bervariasi. Perusahaan-perusahaan jasa atau pelayanan lebih menyukai penggunaan strategi campuran, misalnya fasilitas pelayanan di hotel yang tetap tetapi karyawan yang memberikan pelayanan dapat divariasikan mengikuti banyaknya permintaan yang bersifat musiman. Gambaran penggabungan kedua strategi dipaparkan pada Gambar 8.6.



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008.

Gambar 8.6.
Strategi untuk Penyesuaian Kapasitas dan Permintaan Jasa

Kedua strategi tersebut mempunyai berbagai dimensi yang berbeda karakteristiknya. Hal ini dipaparkan pada Tabel 8.2.

Tabel 8.2.
Perbandingan *Level Capacity* dan *Chase Demand*

Dimensi Strategik	<i>Level Capacity</i>	<i>Chase Demand</i>
Antrean Pelanggan	Biasanya rendah	Sedang
Pelayanan Pelanggan	Sedang	Tinggi
Level Keahlian Karyawan	Tinggi	Rendah
Perputaran Kerja Karyawan	Rendah	Tinggi
Pelatihan yang diperlukan	Tinggi	Rendah
Kondisi Kerja	Menyenangkan	Ribut/ Ramai
Kebutuhan Supervisi	Rendah	Tinggi
Peramalan	Jangka Panjang	Jangka Pendek

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Keragaman tingkat kedatangan pelanggan merupakan tantangan bagi perusahaan jasa atau pelayanan untuk menyesuaikan kapasitas dengan permintaan. Keragaman tingkat kedatangan tersebut dapat menyebabkan penyedia jasa menganggur (*idle servers*) atau pelanggan menunggu untuk dilayani (*waiting customers*). Hal ini disebabkan kemandirian pelanggan menentukan jasa yang dipilihnya. Tingkat pengetahuan, kemampuan fisik, dan keahlian pelanggan akan menciptakan keragaman tersebut. Permintaan pelanggan jarang berasal dari sumber yang homogen, namun bersifat acak/random. Permintaan yang teratur biasanya disebabkan adanya perjanjian untuk bertemu (*appointment*) antara penyedia jasa dan pelanggan.

Pelayanan atau jasa memiliki perjuangan panjang dengan pengelolaan kapasitas dan permintaan. Ada dua karakteristik yang umum dari semua perusahaan jasa, yaitu ketidakpastian model permintaan (dan keterkaitannya dengan kesulitan peramalan model tersebut) dan kenyataan bahwa permintaan dan kapasitas diperlukan secara simultan dalam pelayanan atau jasa (kapasitas tidak dapat disimpan). Keuntungan biasanya meningkat ketika pelayanan dilakukan berdasarkan kesesuaian antara permintaan dan penawaran. Satu hal yang dirasa sulit adalah membuat peramalan permintaan yang tidak pasti. Kurangnya pengintegrasian antara operasi dan pemasaran sering kali menjadi kendala bagi perusahaan jasa. Permintaan dan kapasitas sering kali dikelola secara independen.

Fluktuasi yang signifikan dalam permintaan jasa berkaitan dengan kebiasaan dan budaya. Oleh karena itu, pola permintaan kadang tetap dan kadang berfluktuasi. Manajer pelayanan atau jasa berkaitan dengan variasi

permintaan yang menantang karena permintaan dan kapasitas biasanya terjadi secara simultan. Pelanggan harus dilayani pada saat membutuhkan pelayanan, kapasitas pelayanan tidak dapat disediakan sebelumnya. Pelayanan berkaitan dengan tantangan dalam manajemen kapasitas dan manajemen permintaan atau pengelolaan kapasitas dan permintaan (Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008). Manajemen permintaan mencoba mempengaruhi ketika pelanggan membutuhkan pelayanan, dan manajemen kapasitas yang ditentukan sebagai penjamin kemampuan untuk memenuhi permintaan yang terjadi. Manajemen permintaan mencoba mengubah permintaan, sedangkan manajemen kapasitas menanggapi permintaan. Kedua hal tersebut mencakup berbagai topik yang terkait seperti lokasi, penjadwalan kerja, periklanan, penetapan atau pembedaan harga, pendidikan pelanggan mengenai jasa atau pelayanan, dan berbagai aspek lainnya. Pengelolaan kapasitas dan permintaan merupakan keputusan jangka pendek dan jangka panjang. Ketidakseimbangan manajemen kapasitas dan permintaan ditunjukkan dalam berbagai jenis pelayanan.

Beberapa pelayanan yang menyediakan atau mencadangkan kapasitas (misal penerbangan, hotel, pelayanan medis) bisa mendapatkan keuntungan dari teknik yang dapat dikembangkan seperti manajemen hasil, penjadwalan pelanggan, atau reservasi klien. Sebaliknya, beberapa jasa seperti perbankan, supermarket, dan rumah makan lebih dibatasi dalam pilihan yang dapat mengendalikan permintaan secara tepat dan sehingga tidak mendapatkan keuntungan dari pengelolaan permintaan dan kapasitas. Ada dua aspek yang dipertimbangkan dalam permintaan, yaitu level permintaan dan model permintaan. Secara keseluruhan, level permintaan mempengaruhi keputusan mengenai desain fasilitas dan peralatan. Banyak pelayanan yang mempunyai kapasitas optimal yang lebih rendah daripada kapasitas maksimumnya karena pelanggan biasanya paling puas ketika pelayanan tidak terlalu sibuk atau tidak terlalu kosong. Jika pemberi jasa terlalu sibuk, kualitas pelayanan buruk (adanya antrean atau harus menunggu, kegagalan dalam memberikan pelayanan, dan kehilangan niat baik), namun jika terlalu kosong, sering kali mempengaruhi suasana (bayangkan bila duduk sendirian di rumah makan).

Sementara itu, model permintaan mempengaruhi keputusan mengenai penjadwalan sehari-hari, promosi (harga lebih rendah selama periode yang lebih lambat), dan aspek-aspek jangka pendek lainnya. Hal yang sama, biasanya hubungan permintaan dan kapasitas yang optimal dari pandangan pelanggan. Meskipun ukuran fisik fasilitas biasanya tidak dapat disesuaikan

secara harian, memiliki staf dan sumber daya lain di tangan untuk memenuhi permintaan berdasarkan waktu tiap menit biasanya mempengaruhi persepsi dan keuntungan pelanggan. Hal ini menunjukkan kapasitas maksimum akan berubah dalam jangka pendek dan akan mengubah kapasitas optimal. Permintaan harus sedekat mungkin dengan tingkat kapasitas optimal. Manajemen kapasitas dipahami dengan cukup baik di perusahaan manufaktur. Dalam perusahaan tersebut ketidakpastian dalam mengelola kapasitas lebih rendah daripada dalam mengelola permintaan. Hal ini nampak dari kemudahan menentukan berapa banyak staf yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pada tingkat tertentu namun relatif sulit dalam menentukan berapa banyak pelanggan yang akan datang membutuhkan pelayanan pada periode waktu tertentu. Manajemen permintaan bertujuan mencapai minimal satu dari berbagai sasaran, yaitu meningkatkan permintaan, mengubah waktu permintaan, atau menggali kembali permintaan ke sumber daya lain.

Ada dua alternatif pelayanan yang digunakan, yaitu permintaan yang dikejar (misal merencanakan kapasitas untuk memenuhi kapan saja permintaan terjadi) dan tingkat kapasitas (misal mempertahankan tingkat kapasitas konstan dan menjadwalkan permintaan yang konstan atau menyebabkan pelanggan menunggu dalam periode sibuk). Dalam pelayanan dikenal adanya empat strategi yang dapat dipilih, yaitu kesesuaian (*match*); penyediaan (*provide*), pengendalian (*control*), dan pengaruh (*influence*). Strategi kesesuaian adalah kesesuaian kapasitas secara tepat dengan permintaan. Strategi kesesuaian sama dengan strategi memburu permintaan. Strategi penyediaan mempertahankan kapasitas pada tingkat permintaan maksimum. Strategi penyediaan berhubungan dengan tingkat alternatif kapasitas. Strategi kesesuaian dan penyediaan termasuk strategi manajemen kapasitas murni karena permintaannya tidak dipengaruhi.

Strategi pengendalian merupakan pengendalian permintaan pada tingkat konstan. Strategi pengendalian hanya dapat diterima oleh pelanggan jika pelanggan dapat dijadwalkan untuk mengembangkan tingkat permintaan. Strategi pengendalian terutama melibatkan manajemen permintaan, sementara manajemen kapasitas digunakan hanya untuk menjadwalkan staf untuk memenuhi permintaan. Sementara itu, strategi pengaruh adalah mempengaruhi permintaan untuk mengurangi besarnya puncak dan lembah, dan kesesuaian kapasitas terhadap model hasil. Beberapa pelayanan atau jasa tidak dapat menjadwalkan pelanggan berjuang mengimplementasikan strategi

pengaruh untuk mempengaruhi permintaan sesuai dengan manajemen kapasitas. Secara umum, strategi penyediaan digunakan ketika sumber daya memiliki nilai rendah atau jika biaya bisnis yang hilang sangat tinggi. Strategi pengendalian digunakan jika sumber daya mempunyai nilai yang sangat tinggi dan posisi pasar yang dominan sehingga pelanggan ingin membuat janji bila mau mendapatkan pelayanan. Strategi kesesuaian dan pengaruh digunakan pada berbagai industri. Strategi pengaruh lebih menunjukkan tingkat kesempurnaan manajemen daripada strategi kesesuaian.

a. *Pilihan Pengelolaan Kapasitas (Capacity Management Option/CMO)*

Sejumlah penulis mengembangkan dan mendaftarkan pilihan khusus kapasitas hari demi hari dan menit demi menit yang disebut sebagai pilihan manajemen kapasitas. *CMO* yang pertama adalah penjadwalan karyawan. Ada beberapa tahapan yang dapat dilakukan, antara lain:

- 1) Peramalan permintaan harian, dengan memperhitungkan kecenderungan dan musiman.
- 2) Mengubah ramalan permintaan ke dalam persyaratan tiap jam.
- 3) Mengubah persyaratan permintaan bagi staf dengan mempertimbangkan tingkat pelayanan dan kemampuan pelayannya.
- 4) Menciptakan perubahan untuk menyesuaikan dengan persyaratan, berdasarkan pada hambatan seperti panjang dan waktu perubahan dan panjang dan waktu istirahat makan.
- 5) Menugaskan karyawan khusus untuk mengubah kriteria yang dipertimbangkan seperti senioritas, hari libur, dan sebagainya.

Mabert dan Raedels menyusun penjadwalan kasir paruh waktu (*part-time tellers*). Karyawan yang bekerja penuh (*full-time*) untuk menutup permintaan total pada hari yang paling lambat dalam seminggu dan menjadwalkan karyawan paruh waktu untuk menutup sisa permintaan dengan jumlah tertentu sebagai batasannya. Pertimbangan menggunakan karyawan paruh waktu adalah penghematan biaya. Semakin banyak karyawan paruh waktu, maka semakin rendah biayanya karena karyawan yang paruh waktu tersebut telah berpengalaman bekerja di tempat lain dengan pekerjaan yang sama. Hal tersebut dapat menghemat biaya pelatihan. Beberapa pilihan manajemen kapasitas yang digunakan adalah menyewa dan menghentikan karyawan, menggunakan kapasitas yang berlebih dalam jangka pendek menggunakan penjadwalan staf ekstra, menggunakan kerja lembur, dan

mengizinkan antrean atau menunggu. Karyawan dengan pelatihan di bidang lain atau di beraneka bidang (*cross-training employee*) dapat digunakan untuk melaksanakan beberapa pekerjaan ketika bidang pekerjaan tersebut terlalu banyak beban kerjanya, sehingga dapat secara efektif mengalokasikan sumber daya pada bidang pekerjaan yang paling sibuk tersebut. Pelayanan dapat juga menolak bisnis atau melayani pelanggan, sementara yang lain menunggu untuk memenuhi permintaan yang paling diinginkan.

Jasa atau pelayanan juga dapat menggunakan karyawan paruh waktu, menyewa peralatan, atau menyewa tempat yang berkaitan dengan peningkatan sementara fluktuasi permintaan. Penggunaan kapasitas secara bersama-sama (*sharing capacity*) bahkan dengan pesaing sekalipun adalah sesuatu yang umum bagi tempat-tempat makan di pusat-pusat perbelanjaan dengan meja bersama atau staf pembersih bersama. Peningkatan partisipasi pelanggan juga dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk melayani setiap pelanggan dan mengubah beberapa pekerjaan bagi pelanggan. Manfaat lain dari pengubahan pekerjaan ke pelanggan adalah adanya inisiatif untuk mengelola permintaan, membuat partisipasi pelanggan baik dalam manajemen permintaan maupun manajemen kapasitas. Secara keseluruhan ada beberapa kategorisasi pilihan manajemen kapasitas baik jangka pendek maupun jangka panjang, meskipun ada kalanya keduanya saling tumpang tindih. Kategorisasi tersebut dipaparkan pada Tabel 8.3 berikut ini.

Tabel 8.3.
Pilihan Manajemen Kapasitas

	Pilihan Manajemen Kapasitas Jangka Panjang	Pilihan Manajemen Kapasitas Jangka Pendek
CMO Dasar (Harus dilakukan)	Menyewa karyawan penuh (<i>full-time</i>) Menghentikan karyawan penuh (<i>full-time</i>) Penjadwalan tahunan (misa liburan)	Per jam/penjadwalan harian Per minggu/mengubah penjadwalan
CMO Pilihan (Bisa dilakukan)	Karyawan paruh waktu (<i>part-time</i>) Kapasitas sewa Kapasitas bersama <i>Cross-train</i> Menyediakan informasi yang lebih banyak untuk penyedia jasa	Karyawan sementara/temporer Lembur Waktu menganggur Penjadwalan staf ekstra Periode staf yang hebat (<i>super-human</i>) Menolak bisnis

	Pilihan Manajemen Kapasitas Jangka Panjang	Pilihan Manajemen Kapasitas Jangka Pendek
	Menyederhanakan proses pelayanan Reorganisasi pelayanan untuk spesialisasi Mengubah operasi jam/ harian Mengubah lokasi Otomasi Mengubah tingkat partisipasi pelanggan	Meninggalkan pelanggan Melayani pelanggan reguler dan membiarkan yang lain untuk antre Tidak ada subkontrak Mengubah alokasi sumber daya Pekerjaan yang tidak urgen dikerjakan belakangan

Sumber: Klassen & Rohleder, 2001.

Kapasitas juga diartikan sebagai kemampuan sistem untuk menyampaikan pelayanan atau jasa yang dirancang untuk disampaikan pada pelanggan. Pengelolaan penawaran berarti pengelolaan kapasitas. Kapasitas biasanya didefinisikan sebagai tingkat output maksimum. Dua dari beberapa karakteristik jasa adalah outputnya yang tidak nampak (*intangible output*) dan output yang tidak standar yang memungkinkan terjadinya variabilitas. Pelayanan juga menawarkan jasa atau pelayanan yang tunggal dan seragam. Komponen kapasitas meliputi (1) SDM dengan tingkat keahlian yang dimilikinya; (2) fasilitas atau peralatan yang dibutuhkan; (3) peralatan dan alat; (4) waktu; (5) partisipasi pelanggan; dan (6) berbagai sumber lainnya. Beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengelola penawaran yang dapat diterapkan pada semua organisasi jasa, yaitu:

- 1) Mengubah level kekuatan kerja untuk mengantisipasi permintaan puncak dan permintaan paling rendah. Hal ini dilakukan dengan menambah atau mengurangi karyawan. Strategi ini juga berdampak pada tingginya biaya pelatihan, biaya untuk menarik karyawan, dan biaya untuk menghentikan karyawan.
- 2) Pelatihan karyawan dengan berbagai bidang keahlian. Karyawan diharapkan memiliki berbagai macam keahlian. Hal ini bermanfaat dalam memberdayakan semua karyawan terutama pada periode permintaan puncak.
- 3) Karyawan paruh waktu. Karyawan paruh waktu tepat bila karyawan dibutuhkan untuk memberikan pelayanan dan bila pola permintaannya jelas.

- 4) Meningkatkan partisipasi pelanggan. Pelanggan merupakan sumber daya karyawan dari beberapa pelayanan. Meningkatnya partisipasi pelanggan dapat mengurangi input karyawan yang berasal dari organisasi jasa, meningkatkan kecepatan dalam melayani, dan meningkatkan kapasitas pelayanan. Namun, apabila pelanggan bukan orang yang terampil atau ahli dalam melayani, kapasitas pelayanan justru berkurang.
- 5) Menyewa peralatan. Peralatan merupakan komponen penting dalam kapasitas pelayanan. Peningkatan karyawan saja belum cukup untuk meningkatkan kapasitas bila tidak disertai dengan peningkatan peralatan. Peningkatan jumlah karyawan yang bersifat sementara tentu tidak perlu disertai peningkatan peralatan secara permanen. Hal inilah yang diperlukan persewaan peralatan.
- 6) Memperluas/ merenovasi fasilitas. Sering kali, output dapat meningkat pada suasana gedung yang baru, oleh karena itu fasilitas perusahaan jasa perlu diperluas, di tata ulang, dan direnovasi untuk memberikan suasana yang baru.
- 7) Otomasi. Otomasi telah digunakan di perusahaan manufaktur karena memberikan keuntungan seperti pengurangan biaya, meningkatkan output, konsistensi output, dan meningkatkan kualitas. Otomasi tidak selalu diperlukan oleh perusahaan jasa atau pelayanan karena jasa biasanya bersifat personal. Biasanya otomasi digunakan perusahaan jasa sebagai pengiriman beberapa pelayanan, misalnya membawakan barang ke kamar tamu hotel.
- 8) Menambah jam pelayanan. Beberapa perusahaan jasa atau pelayanan dapat menambah kapasitas pelayanannya dengan menambah jam kerja selama periode meningkatnya permintaan, misalnya tempat-tempat hiburan yang menambah jam buka pada musim liburan menaikkan kelas atau hari raya.
- 9) Menyusun jadwal alat dan praktek dengan lebih baik. Peningkatan kapasitas secara signifikan dapat dicapai dengan penjadwalan pelayanan personal dan kegiatannya dengan lebih baik. Beberapa teknik manajemen ilmiah digunakan untuk mengoptimalkan penjadwalan seperti perawat di rumah sakit, awak penerbangan pesawat, atau pelayanan medis.

b. Manajemen Permintaan (Demand Management atau DM)

Sasaran utama manajemen permintaan adalah meningkatkan atau menghaluskan permintaan. Manajemen permintaan tidak dipahami dengan baik khususnya yang terkait dengan seberapa besar dampak dari manajemen permintaan. Beberapa permintaan mampu menjadwalkan pelanggan. Klassen dan Rohleder (1996) memperhatikan bagaimana mengurangi waktu menunggu bagi pelayanan pasien rawat jalan melalui penjadwalan yang lebih baik. Hubungan yang dekat dengan penjadwalan berdasarkan janji bertemu adalah menggunakan reservasi untuk menjual jasa dan pada waktu pemesanan adalah tepat untuk meningkatkan kesempatan bahwa pelayanan akan menggunakan kapasitas yang tersedia. Manajemen hasil menggunakan reservasi seperti banyaknya *DMO*, termasuk pemesanan, memilah-milah pelanggan, dan harga yang berbeda berdasarkan pada permintaan yang diharapkan dari kelompok-kelompok pelanggan yang berbeda. Keefektifan manajemen hasil dalam meningkatkan keuntungan berkaitan dengan kombinasi sejumlah strategi manajemen permintaan ke dalam kerangka kerja yang kohesif. Berbagai manajemen dapat menawarkan insentif bagi pelanggan untuk menggunakan pelayanan selama jam kerja puncak, meningkatkan periklanan, memanggil pelanggan, dan menggunakan subkontrak. Komplemen dari pelayanan yang dibutuhkan pelanggan dapat digunakan untuk menenangkan pelanggan yang menunggu, seperti pelanggan suatu rumah makan yang menunggu untuk mendapatkan meja untuk makan. *DMO* memiliki beberapa kategorisasi seperti halnya *CMO*. Hal tersebut dipaparkan pada Tabel 8.4 berikut ini.

Tabel 8.4.
Pilihan Manajemen Permintaan

	Pilihan Manajemen Permintaan Jangka Panjang	Pilihan Manajemen Permintaan Jangka Pendek
DMO Eksplisit (pilihan yang menyediakan pengendalian melalui kedatangan pelanggan)	Penjadwalan pelanggan Reservasi Pemesanan pelanggan Pemilahan permintaan eksplisit Pengujian/janji sebelum penjadwalan pelayanan Manajemen hasil	
DMO Implisit (pilihan yang	Komplemen Pelayanan Pelayanan Substitusi	Perbedaan harga Insentif selama periode

	Pilihan Manajemen Permintaan Jangka Panjang	Pilihan Manajemen Permintaan Jangka Pendek
mempengaruhi tetapi tidak mengendalikan kedatangan pelanggan)	Pemilihan permintaan implisit Iklan untuk meningkatkan permintaan Iklan untuk mencapai tingkat permintaan tertentu Mengubah operasi per jam atau hari Mengubah lokasi , Otomasi Mengubah tingkat partisipasi pelanggan	lambat Perbedaan pelayanan Menginformasikan/ mendidik Menyebutkan pelanggan potensial untuk menyusun bisnis Mencari subkontrak

Sumber: Klassen & Rohleder, 2001.

Kesulitan dalam kategorisasi ini adalah memisahkan *DMO* jangka panjang dan jangka pendek, sehingga sering kali terjadi tumpang tindih. Pilihan jangka panjang menghendaki perencanaan yang lebih baik daripada jangka pendek. *DMO* eksplisit memungkinkan pelayanan untuk mengendalikan waktu permintaan tersebut dan pilihan kapan mendatangi penyedia jasa. *DMO* implisit merupakan tindakan yang bisa mempengaruhi permintaan, pilihan kapan membutuhkan pelayanan yang berada di tangan pelanggan. Manajemen hasil ditempatkan di bawah *DMO* eksplisit dengan pemahaman bahwa hal tersebut secara aktual merupakan kombinasi beberapa pilihan dan dapat sesuai dengan berbagai pilihan pada *DMO* implisit. Secara jelas, manajemen hasil mencakup prapenjadwalan pelanggan dan sesuai dengan *DMO* eksplisit. Menurut Zeithaml *et al.* (1985), *CMO* lebih baik daripada *DM* dan biasanya menggunakan karyawan paruh waktu, penjadwalan, kerja lembur, menggunakan *cross-trained employee*, dan menggunakan pelanggan potensial untuk menyusun bisnis.

Perjuangan pelayanan dengan mengelola kapasitas dan permintaan berkaitan dengan ketidakpastian model permintaan dan kenyataan bahwa permintaan dan kapasitas dibutuhkan secara simultan. Ada empat strategi yang digunakan untuk kesesuaian (*match*) kapasitas dengan permintaan. Penyediaan (*provide*) kapasitas pada tingkat yang dapat melayani permintaan maksimum. Pengendalian (*control*) secara konstan pada rata-rata dan mempengaruhi (*influence*) permintaan untuk mengurangi besarnya puncak dan turun dan menyesuaikan kapasitas dengan model hasil. Ada dua pilihan untuk melaksanakan keempat strategi tersebut, yaitu pilihan manajemen kapasitas dan manajemen permintaan. Manajemen permintaan biasanya menyangkut manajemen pemasaran. Dalam perusahaan jasa atau pelayanan,

manajemen operasi dan manajemen pemasaran biasanya tumpang tindih, sehingga manajer operasi juga melakukan fungsi pemasaran. Bila kedua fungsi tersebut dipisahkan, maka kedua manajer tersebut mengadakan koordinasi kegiatan-kegiatan di kedua fungsi tersebut.

Persyaratan yang paling penting bagi pengelolaan permintaan secara efektif adalah memahami kebutuhan pelanggan. Organisasi jasa atau pelayanan harus mengumpulkan data pelanggan dengan karakteristik demografi seperti umur, gender, penghasilan, dan pekerjaan sebagai karakteristik gaya hidup dan kebutuhannya, atau data-data lain yang relevan. Hal ini dapat membantu memahami apa yang memotivasi pelanggan membeli jasa atau pelayanan tersebut. Pengumpulan data tersebut sulit dan mahal, sehingga sering kali data tersebut tidak lengkap. Memahami kebutuhan pelanggan memang penting, tetapi belum cukup bagi manajemen permintaan yang efektif. Manajer pelayanan atau jasa juga harus mempelajari ciri dan model permintaan, karena berbagai faktor seperti kondisi musim, sosial, politik, atau peristiwa pendukung dalam masyarakat yang mendukung permintaan jasa tersebut. Beberapa pengaruh tersebut bersifat reguler, namun ada juga yang tidak. Untuk menemukan model dan memahami perilaku permintaan memerlukan data yang juga tidak mudah dan tidak murah. Namun demikian, tanpa pemahaman terhadap ciri dan model permintaan, manajemen yang efektif tidak mungkin tercapai. Memahami model permintaan tidak hanya menolong manajer menentukan strategi apa yang digunakan untuk mempengaruhi permintaan, tetapi juga membantu mengelola penawaran jasa secara efektif.

Permintaan terhadap jasa atau pelayanan tidak berada di bawah pengendalian langsung organisasi jasa. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti harga, tawaran dan harga dari pesaing, pelanggan potensial, dan sebagainya. Pada banyak pelayanan, pengurangan harga akan meningkatkan permintaan dan sebaliknya. Beberapa organisasi jasa menawarkan pelayanannya di bawah harga normal untuk mengubah periode permintaan puncak ke periode yang rendah. Strategi lain yang juga banyak digunakan di perusahaan jasa adalah menawarkan pelayanan melalui reservasi atau janji ketemu. Hal ini disebut dengan pengadaan persediaan atau penangguhan pesanan dalam perusahaan jasa. Jasa penerbangan, hotel, kesehatan, hukum, dan rumah makan menawarkan pelayanan dengan reservasi, sehingga pelayanan tidak menjamin kemudahan pelanggan. Manfaat reservasi adalah menjamin pelayanan sesuai dengan jadwal yang ditentukan, menghemat

waktu pelanggan bila harus antri, dan mengurangi kegelisahan pelanggan karena khawatir tidak tersedianya pelayanan yang diperlukan. Sedangkan kelemahan sistem reservasi sering kali tidak dimunculkan. Namun demikian, beberapa jenis pelayanan memiliki model permintaan yang tetap, sehingga reservasi tidak efektif digunakan. Beberapa pelayanan juga memerlukan promosi dan periklanan untuk mendorong permintaan yang menurun.

Manajemen hasil merupakan pendekatan yang dimulai dalam industri pesawat terbang dan digunakan pada bisnis hotel dan persewaan untuk memaksimalkan hasil. Manajemen hasil ini merupakan pendekatan yang tepat bila: (1) perusahaan beroperasi dengan kapasitas yang tetap secara relatif; (2) permintaan dapat di segmentasi ke dalam bagian-bagian yang dapat diidentifikasi dengan jelas; (3) persediaan cepat usang atau rusak; (4) produk yang dijual dengan baik meningkat; (5) permintaan berfluktuasi secara substansial; dan (6) biaya penjualan dan biaya produksi rendah tetapi biaya perubahan kapasitas tinggi. Ide yang mendasari manajemen hasil adalah pada pembagian persediaan dari hasil yang bersal dari unit-unit dan menjualnya pada segmen pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilihat pada perusahaan penerbangan yang menawarkan beberapa *level* pelayanan seperti *first class*, *business class*, *economy*, dan seterusnya. Permasalahan yang sering kali dihadapi adalah menentukan berapa kursi yang dialokasikan untuk masing-masing *level* tersebut.

Selanjutnya, manajemen ilmiah menyediakan teknik yang membantu manajer operasi jasa mengelola permintaan dan penawaran, seperti teori antrean dan simulasi yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam mengelola permintaan dan penawaran. Model antrean membantu menentukan karakteristik kinerja sistem pelayanan yang penting yang berhubungan dengan antrean yang membentuk periode permintaan puncak atau ketika permintaan melebihi kapasitas yang ditawarkan pada satu periode waktu tertentu. Model antrean menyediakan ukuran kinerja seperti rata-rata banyaknya pelanggan dalam sistem dan rata-rata panjang antrean. Pengetahuan tentang ukuran kinerja yang penting tersebut akan membantu manajer operasi membuat keputusan mengenai kapasitas/ permintaan. Simulasi juga merupakan alat yang kuat dan populer dalam model antrian. Simulasi membantu manajer mengumpulkan informasi yang penting mengenai kinerja sistem dan menyediakan jawaban atas pertanyaan "what if" yang berkaitan dengan penambahan atau pengurangan kapasitas. Antrean

atau garis tunggu merupakan bentuk fasilitas pelayanan yang dikelola dengan baik.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian kapasitas dalam perusahaan jasa!
- 2) Jelaskan beberapa alternatif untuk mengatasi hambatan dalam kapasitas!
- 3) Jelaskan mengapa perencanaan kapasitas sulit dilakukan dalam perusahaan jasa!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Dalam perusahaan jasa, kapasitas berarti banyaknya pelanggan yang dapat dilayani oleh pemberi jasa pada jangka waktu tertentu. Pengukuran kapasitas didasarkan pada karyawan yang sibuk dan tidak mengobservasi *output* yang dihasilkan. Kapasitas pelayanan juga didefinisikan sebagai fasilitas pendukung seperti banyaknya tempat tidur yang tersedia di hotel, atau kursi di pesawat terbang.
- 2) Beberapa alternatif yang berbeda untuk mengatasi hambatan utama kapasitas, yaitu:
 - a) Meningkatkan sumber daya, dengan cara menggunakan kerja lembur, menambah *shift*, menggunakan karyawan sementara (*temporary workers*), menggunakan karyawan paruh waktu, menyewa sumber daya, dan menggunakan subkontrak.
 - b) Memperbaiki penggunaan sumber daya, dengan cara mengatur *shift*, program janjian, akumulasi stok, dan antrian permintaan.
 - c) Memodifikasi produk, dengan cara menstandarisasi produk, membuat penerima mengerjakan sebagian dari pekerjaan, mengubah operasi pelayanan ke dalam operasi produk yang dapat dirinci.
 - d) Memodifikasi permintaan dengan cara variasi produk, mengadakan promosi.
 - e) Tidak memuaskan permintaan, tidak menawarkan sejumlah pelayanan.

- 3) Perencanaan kapasitas sulit dilakukan di perusahaan jasa, karena:
- Pelayanan bersifat mudah rusak atau tidak tahan lama (*perishable*), sehingga pelayanan dikonsumsi saat pelayanan tersebut dihasilkan.
 - Kapasitas maksimum dari beberapa sistem pelayanan tidak mempunyai fleksibilitas.
 - Permintaan pada beberapa jasa atau pelayanan lebih sulit diprediksi.
 - Variabilitas dalam waktu pelayanan. Karena variasi jasa yang ditawarkan, ciri-ciri jasa tersebut, dan variasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, maka waktu yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan sulit diprediksi.
 - Banyak pelayanan berada di luar batas lokasi.



RANGKUMAN

- Kapasitas pelayanan merupakan hasil yang dicapai per unit waktu atau kuantitas output tertinggi yang dapat dicapai pada periode waktu tertentu, atau fasilitas pendukung pelayanan.
- Karakteristik pelayanan atau jasa yang unik menyebabkan perencanaan kapasitasnya sulit dilakukan. Manajemen kapasitas pelayanan juga menyangkut manajemen permintaan, sehingga perlu menjaga keseimbangan antara permintaan dan penawaran jasa. Risiko yang mungkin timbul dalam kegagalan perencanaan kapasitas pelayanan adalah keterlambatan pemberian pelayanan atau antrean yang panjang.
- Beberapa strategi juga diterapkan untuk dapat mengelola penawaran pada organisasi jasa, seperti mengubah level kekuatan kerja, pelatihan karyawan, karyawan paruh waktu, meningkatkan partisipasi pelanggan, menyewa peralatan tambahan, merenovasi fasilitas, menambah jam pelayanan, atau menyusun jadwal pelayanan dengan lebih baik. Di sisi lain, permintaan pelanggan juga harus dikelola dengan baik.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- Kapasitas pelayanan merupakan
 - hasil yang dicapai per unit waktu
 - output tertinggi yang dapat dicapai per periode waktu tertentu

- C. fasilitas yang dimiliki
 - D. jawaban A - C benar
 - E. jawaban A - C salah
- 2) Berikut yang *bukan* merupakan pilihan dalam pengendalian operasional
- A. mempengaruhi dan mengubah penawaran jasa
 - B. mengubah kapasitas
 - C. menangani persediaan untuk mengantisipasi permintaan
 - D. mengharapkan pelanggan menunggu pelayanan
 - E. mempengaruhi permintaan
- 3) Berikut merupakan cara mengatasi kekurangan kapasitas dalam perusahaan manufaktur, *kecuali*
- A. meningkatkan sumber daya
 - B. modifikasi produk
 - C. modifikasi permintaan
 - D. modifikasi penawaran
 - E. tidak menawarkan sejumlah penawaran
- 4) Berikut merupakan karakteristik pelayanan yang menjadi pertimbangan dalam perencanaan kapasitas, yaitu
- A. mudah usang, tidak dapat dipisahkan, tidak berwujud
 - B. mudah rusak, tahan lama, tidak dapat disimpan
 - C. keserempakan, dapat diperbaiki, sulit dipahami
 - D. permintaan bervariasi, penawaran stabil
 - E. tidak nampak, bervariasi, serempak
- 5) Perencanaan kapasitas perusahaan jasa sulit dilakukan karena
- A. tahan lama
 - B. banyaknya pelayanan yang berada di luar batas lokasi
 - C. waktu pelayanan tetap
 - D. kapasitas maksimum dapat ditentukan
 - E. semua jawaban benar
- 6) Beberapa strategi yang terkait dengan kapasitas dan perusahaan induk:
- A. strategi kapasitas yang berorientasi pada pemasaran
 - B. strategi berburu permintaan yang berorientasi pada kegiatan operasi
 - C. strategi campuran untuk mengelola hasil
 - D. jawaban A- C salah
 - E. jawaban A- C benar

- 7) Berikut *bukan* merupakan pengelolaan kapasitas
- A. peramalan permintaan harian, dengan memperhitungkan kecenderungan dan musiman
 - B. mengubah ramalan permintaan ke dalam persyaratan tiap jam
 - C. mengubah persyaratan permintaan bagi staf dengan mempertimbangkan tingkat pelayanan dan kemampuan pelayannya
 - D. menciptakan perubahan untuk menyesuaikan dengan persyaratan, berdasarkan pada hambatan seperti panjang dan waktu perubahan dan panjang dan waktu istirahat makan
 - E. menugaskan manajer khusus untuk mengubah kriteria yang dipertimbangkan seperti senioritas, hari libur, dan sebagainya
- 8) Beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengelola penawaran, *kecuali*
- A. pelatihan karyawan
 - B. menggunakan karyawan paruh waktu
 - C. membuat konstan level kekuatan kerja
 - D. menambah fasilitas
 - E. menambah jam pelayanan
- 9) Yang merupakan pilihan manajemen permintaan jangka pendek adalah
- A. pelayanan substitusi
 - B. mengubah lokasi
 - C. mencari subkontrak
 - D. pemesanan pelanggan
 - E. penjadwalan pelanggan
- 10) Berikut *bukan* merupakan persyaratan manajemen hasil
- A. perusahaan beroperasi dengan kapasitas yang tetap secara relatif
 - B. permintaan dapat di segmentasi ke dalam bagian-bagian yang dapat diidentifikasi dengan jelas
 - C. persediaan cepat usang atau rusak
 - D. produk yang dijual dengan baik meningkat
 - E. biaya penjualan dan biaya produksi rendah, biaya perubahan kapasitas tinggi rendah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 3

Penjadwalan

A. PENJADWALAN PELAYANAN

Penjadwalan sistem pelayanan berbeda dari penjadwalan sistem manufaktur dalam beberapa hal. Dalam sistem manufaktur, penjadwalan menekankan pada mesin dan material, sedang dalam sistem pelayanan penekanan pada *level staffing* (Heizer & Render, 2008). Dalam perusahaan manufaktur, persediaan dapat membantu melancarkan atau meratakan permintaan dalam seluruh periode produksi, namun dalam perusahaan jasa atau pelayanan hal tersebut tidak dapat dilakukan. Pelayanan bersifat padat karya, sehingga permintaan bagi karyawan sangat bervariasi. Keterbatasan karyawan dalam perusahaan jasa juga ditambah dengan berbagai aturan yang sah menurut hukum mengenai upah dan jam kerja dan kontrak dengan departemen ketenagakerjaan yang berupa kesepakatan mengenai jam kerja maksimum per *shift*, minggu, atau bulan yang membatasi keputusan penjadwalan tersebut. Pelayanan biasanya menjadwalkan orang, dibandingkan material, berperilaku, sosial, senioritas, dan persoalan kepadatan yang mempersulit penjadwalan.

Menurut Russell & Taylor (2009), tujuan penjadwalan adalah memenuhi waktu jatuh tempo pelanggan, meminimalkan keterlambatan, meminimalkan waktu penyelesaian pekerjaan, meminimalkan waktu menanggapi permintaan pelanggan, meminimalkan waktu pelanggan dalam sistem, meminimalkan kerja lembur, memaksimalkan penggunaan mesin dan peralatan, meminimalkan waktu menganggur karyawan, dan meminimalkan persediaan barang dalam proses. Penjadwalan karyawan juga merupakan satu cara mengelola kapasitas dengan sistem penjadwalan khusus untuk periode yang menjadi tanggung jawab karyawan. Pendekatan ini digunakan pada permintaan pelanggan yang cepat tanggap dan permintaan secara keseluruhan dapat diramalkan. Penjadwalan kekuatan karyawan menerjemahkan rencana *staffing* ke dalam penjadwalan spesifik setiap karyawan.

Perusahaan jasa dikarakteristikan dengan proses di kantor bagian depan (*a front-office process*) dengan kontak pelanggan yang tinggi, aliran kerja fleksibel mengikuti permintaan pelanggan, kastemisasi, dan dalam

lingkungan penjadwalan yang kompleks (Krajewski *et al.*, 2007). Persediaan tidak dapat digunakan sebagai penyangga ketidakpastian permintaan yang menggunakan premi pada penjadwalan karyawan untuk menangani berbagai macam kebutuhan pelanggan. Penjadwalan permintaan (*demand scheduling*) dan penjadwalan kekuatan karyawan (*workforce scheduling*) merupakan teknik yang digunakan dalam perusahaan jasa. Di sisi lain, dalam perusahaan jasa, proses di bagian belakang (*a back office process*) keterlibatan pelanggan rendah, lebih menggunakan aliran kerja, dan menyediakan pelayanan standar. Obyek yang berupa benda mati diproses, seperti halnya pada perusahaan manufaktur. Di sinilah jadwal kekuatan karyawan penting sebagai jadwal operasi.

Beberapa contoh penjadwalan sistem pelayanan yang sangat kompleks dapat kita temui misalnya di rumah sakit, bank, pengecer, atau perusahaan penerbangan. Rumah sakit merupakan contoh penjadwalan dengan menggunakan sistem penjadwalan yang sama sekali sebagai sesuatu yang kompleks dalam *job shop*. Rumah sakit jarang menggunakan sistem prioritas mesin seperti yang datang lebih dulu akan dilayani lebih dulu (*first come first served/FCFS*) untuk melayani pasien yang dalam keadaan gawat darurat. Rumah sakit membuat jadwal operasi misalnya hanya seperti pabrik, dan kapasitas harus memenuhi berbagai variasi permintaan. Penjadwalan di bank yang menggunakan *cross training* bagi karyawannya memungkinkan dibuatnya jadwal dalam jangka pendek. Bank juga menggunakan karyawan paruh waktu dalam menyediakan kapasitas variabelnya. Perusahaan pengecer membuat penjadwalan yang dapat berubah secara cepat terutama dalam pengadaan barang dan dalam sistem pembayaran (*customer checkout*). Sedangkan penjadwalan di perusahaan penerbangan dibatasi oleh standar FAA mengenai pembatasan waktu kerja dan adanya kesepakatan yang menjamin pembayaran berdasar banyaknya jam terbang setiap hari bagi awak pesawat. Oleh karena itu, perencanaan penerbangan harus menyusun jadwal yang sesuai atau melebihi jaminan pembayaran bagi awak pesawat. Perencana penerbangan tersebut harus menyusun jadwal secara efisien.

Beberapa teknik atau metode yang dapat digunakan dalam memonitor penjadwalan adalah bagan Gantt (*Gantt Charts*). Bagan tersebut bertujuan menyesuaikan waktu pelaksanaan pekerjaan yang sesungguhnya dibandingkan dengan jadwal yang telah disusun. Apabila waktu pelaksanaan sama dengan penjadwalan, maka pelaksanaan tersebut dinilai baik. Apabila tidak sesuai, perusahaan harus mengadakan evaluasi untuk mencari penyebab

ketidaksesuaian tersebut. Selain itu, ada tiga metode yang dapat digunakan dalam menjadwalkan permintaan pelanggan, yaitu dengan janji ketemu (*appointment*), reservasi atau pemesanan (*reservation*), dan penundaan pekerjaan (*backlog*) (Krajewski *et al.*, 2007). Metode janji ketemu pada waktu tertentu khusus berlaku di perusahaan jasa, seperti dokter, dokter gigi, ahli hukum, dan bengkel. Keunggulan metode ini adalah pelayanan pelanggan yang tepat waktu dan penggunaan personil pelayanan yang tinggi. Metode reservasi atau pemesanan juga hampir sama dengan metode janji ketemu. Bedanya, metode reservasi lebih tepat digunakan pada pemesanan kamar hotel, penerbangan, tontonan konser, atau bengkel. Keunggulan metode reservasi adalah efisiensi penggunaan peralatan dalam pelayanan. Reservasi juga membutuhkan beberapa pembayaran di muka sehingga dapat mengurangi permasalahan tidak membayar pelayanan yang telah diterima. Sedangkan metode penundaan pekerjaan paling tepat digunakan pada jasa perbaikan televisi atau peralatan rumah tangga lain, bank, rumah makan, atau pelayanan lain yang menggunakan antrean. Pada pelayanan tersebut, waktu penyelesaian pekerjaan ditentukan lebih dahulu, kemudian penyedia jasa akan memesan komponen-komponen yang diperlukan (penjadwalan mundur).

Manajer operasi jasa mencoba memperbaiki efisiensi penjadwalan pelanggan dengan menggunakan satu atau beberapa jenis fleksibilitas penjadwalan. Fleksibilitas penjadwalan tersebut meliputi perubahan waktu mulainya *shift* dan tumpang tindihnya *shift*, *shift* yang memuat lebih dari delapan jam kerja, waktu istirahat dalam *shift*, jadwal mingguan yang memungkinkan karyawan memulai kerja pada jam yang berbeda-beda tiap hari, jadwal mingguan yang meliputi lebih dari lima hari kerja biasa, dan jadwal mingguan yang menyediakan hari libur yang tidak berurutan. Keunggulan penjadwalan fleksibel adalah adanya kesesuaian antara kebutuhan karyawan yang diperkirakan dan banyaknya karyawan yang dijadwalkan secara nyata. Penggunaan karyawan secara optimal juga dapat dicapai dengan mengombinasikan jenis fleksibilitas penjadwalan karyawan. Namun, model matematika penjadwalan kekuatan karyawan yang berhubungan dengan fleksibilitas penjadwalan merupakan permasalahan yang sulit diselesaikan.

Produktivitas yang signifikan dicapai dengan meningkatkan penggunaan jadwal kerja yang fleksibel. Penjadwalan karyawan dalam perusahaan jasa atau pelayanan difokuskan terutama pada kesesuaian antara banyaknya

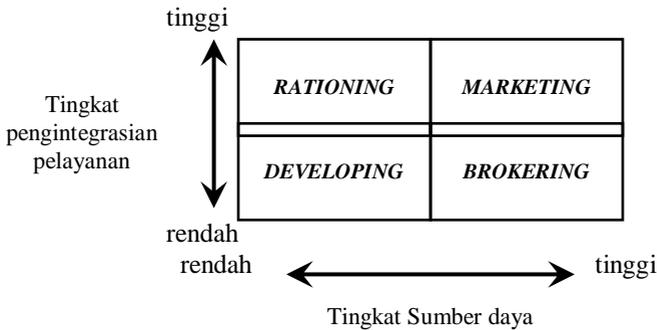
karyawan pada kondisi yang tidak pasti dan permintaan pelanggan yang bervariasi. Menurut Jacobs dan Bechtold (1994), ada tiga fungsi penting penjadwalan, yaitu: (1) peramalan permintaan; (2) penentuan tingkat pelayanan dan kebutuhan karyawan, dan (3) penjadwalan kekuatan kerja. Peramalan permintaan menyediakan informasi yang digunakan dalam penjadwalan kapasitas karyawan yang tepat untuk memenuhi permintaan yang bervariasi. Peramalan permintaan disusun untuk penjadwalan kekuatan kerja yang biasanya mengungkapkan variasi dalam intensitas pelayanan antar periode hari atau mingguan. Penentuan tingkat pelayanan dan kebutuhan karyawan melibatkan konversi dari peramalan permintaan pelanggan ke dalam persyaratan karyawan untuk setiap periode perencanaan. Proses tersebut dapat dicapai dalam konteks tingkat pelayanan yang menentukan. Penentuan tingkat pelayanan tepat bagi organisasi jasa khusus atau sulit dengan melibatkan berbagai fungsi dalam pemasaran, periklanan, lokasi, jam operasi/ kerja, dan tata letak dan desain pelayanan. Tingkat pelayanan juga melibatkan persepsi pelanggan seperti kesopanan, kemampuan/pengetahuan, dan kemampuan membantu dari karyawan perusahaan jasa. Tingkat pelayanan yang ada dalam penyusunan persyaratan karyawan ditentukan oleh kebijakan manajemen sebagai rata-rata lama waktu yang diharapkan pelanggan yang menunggu untuk dilayani.

Selanjutnya, penjadwalan kekuatan kerja melibatkan spesifikasi jadwal yang tepat bagi karyawan untuk bekerja. Berbagai program matematika digunakan dalam mencari solusi optimal, yaitu *linear programming*, *integer programming*, *goal programming*, *network flow*, *non-linear programming*, dan *dynamic programming*. Penjadwalan kekuatan karyawan berisi berbagai jenis fleksibilitas, yaitu:

1. Karyawan yang bekerja kurang dari delapan jam per hari (fleksibilitas panjang *shift*).
2. Karyawan yang bekerja kurang dari lima hari kerja per minggu (fleksibilitas panjang hari kerja).
3. Karyawan yang menerima waktu istirahat selama periode *shift* (fleksibilitas waktu istirahat).
4. Karyawan yang mulai bekerja dalam sehari sepanjang *shift* (fleksibilitas mulainya *shift*).
5. Karyawan secara individu yang mulai bekerja pada periode yang berbeda pada hari yang berbeda dalam seminggu (fleksibilitas waktu mulainya hari kerja).

6. Karyawan yang boleh menerima tawaran rekreasi pada hari kerja yang tidak berurutan dalam seminggu (hari libur yang tidak berurutan).

Permasalahan penjadwalan perusahaan jasa adalah karyawan atau penyedia jasa. Manajemen kasus pelayanan (*case management*) diperlukan meskipun semua proses pelayanan yang diperlukan tersedia, namun tetap sulit bagi klien untuk dapat diakses. *Case management* merupakan fenomena baru. Ada beberapa pelayanan yang dapat dikelola dengan cara baru seperti rumah makan. *Case management* dikembangkan secara luas dalam menghadapi berbagai pelayanan. Kebutuhan mengintegrasikan pelayanan yang lebih baik, bahwa integrasi akan mengurangi kebutuhan dalam *case management*. Moore (1992) menyatakan bahwa penekanan pada *case management* akan bervariasi berdasar tingkat pengintegrasian pelayanan dan tingkat ketersediaan sumber daya.



Sumber: Simons *et al.*, 2004.

Gambar 8.7.
Matriks Penyampaian Jasa

Dalam tiap kuadran matriks penyampaian pelayanan tersebut *case manager* memainkan peran penting. Jika lingkungan pelayanan terintegrasi dengan baik, sumber daya langka, *case manager* harus membantu dalam distribusi sumber daya dengan cara yang paling efisien. Ketika ada pengintegrasian tinggi, baik dalam integrasi sumber daya, maka manajer yang "pasar" (*marketing*) tidak menjual jasa atau pelayanan tetapi menentukan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan mengarahkan penyampaian pelayanan tersebut. Bila sumber daya tersedia tetapi tidak terintegrasi, *case manager* harus membantu mengganti kerugian

untuk fragmentasi jasa, khususnya yang berkaitan dengan *brokering service* dalam koordinasi. Bila sumber daya tidak tersedia dan tidak terintegrasi dengan baik, *case manager* harus memperluas fungsi koordinasi atau mengembangkan (*developing*) kebutuhan pelayanan.

Pelanggan selalu menginginkan waktu antre pendek, sehingga penyedia jasa bersaing untuk memenuhi harapan tersebut. Dalam pelayanan di rumah sakit, waktu antre yang pendek tersebut terutama sangat diharapkan oleh pasien yang menjalani rawat jalan. Untuk pasien yang menjalani rawat inap, hal tersebut tidak terlalu mendapat perhatian. Meskipun beberapa jenis pelayanan termasuk pelayanan medis menggunakan berbagai aspek kualitas lain seperti waktu antre atau waktu menunggu, pelanggan menggunakan waktu menunggu untuk memilih pelayanan yang dikehendaki. Ho dan Lau (1992) mengidentifikasi delapan peraturan dengan menempatkannya pada batas yang efisien seperti peran yang mendominasi peran lain seperti waktu menganggur penyedia jasa, waktu tunggu pelanggan, atau kombinasi keduanya. Berdasarkan hal tersebut, peran yang tepat dapat dipilih oleh penyedia jasa berdasarkan karena berat relatif yang mereka berikan untuk melayani waktu menganggur dan waktu tunggu pelanggan. Klassen dan Rohleder (1995) mempertimbangkan penjadwalan dinamis di mana pelanggan membuat kesepakatan atau janji. Berbagai model permintaan mempunyai pengaruh kecil pada ukuran kinerja, kecuali bila sistem pelayanan terlalu banyak pelanggan (*overloaded*) sehingga sulit mempertahankan kinerja yang dapat diterima. Secara umum, jika model pemesanan digunakan, pelanggan dapat dilayani secara cepat setelah mereka membuat janji untuk bertemu, waktu menunggu pelanggan dalam sistem lebih panjang. Sebaliknya, jika kerja lembur digunakan, waktu antre atau menunggu lebih pendek, tetapi pelanggan menunggu lebih lama sebelum mereka bertemu pihak penyedia jasa.

Penjadwalan yang detail berisi sekumpulan kegiatan aktivitas yang menyusun penugasan yang sesungguhnya mulai awal hingga waktu penyelesaian kegiatan untuk menunjukkan kapan kegiatan harus dikerjakan (Benavider & Prado, 2002). Untuk mencapai hal tersebut, sejumlah program untuk mengurangi biaya dan memperbaiki organisasi dan teknologi dengan sistem *Just In Time*. Penjadwalan dapat dibantu dengan sistem pakar (*expert system*) yang merupakan program komputer yang membantu menyelesaikan masalah dan dilakukan oleh orang yang ahli. Hal tersebut meliputi:

- a. Inti pengetahuan (*knowledge core* atau *knowledge base*), yang dilakukan dan diperoleh dengan sistem pembelajaran mandiri (*self-learning*).
- b. Berbagai sistem untuk mengeksplorasi pengetahuan badan kesimpulan atau keputusan atau hasil yang dapat dicapai.

- c. Kemampuan tertentu untuk melihat pencapaian hasil seperti yang dijelaskan.

B. METODE PENJADWALAN PELAYANAN

Perusahaan jasa atau pelayanan adalah perusahaan yang padat karya, dengan pelayanan yang bervariasi mengikuti permintaan pelanggan. Oleh karena itu, penjadwalan yang dilaksanakan adalah penjadwalan karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang paling fleksibel. Karyawan dapat disewa dan diberhentikan dengan lebih mudah daripada membeli atau menjual peralatan. Keterbatasan karyawan dapat diatasi dengan menyusun jadwal kerja lembur, memperluas jam kerja tiap minggu, menambah *shift* dalam sehari, atau menggunakan karyawan paruh waktu. Fleksibilitas tersebut sangat berharga, namun hal tersebut membuat penjadwalan sulit. Penjadwalan heuristik dapat dilakukan dengan cara (Chase *et al.*, 2006):

1. Tentukan N = banyaknya karyawan yang tersedia
 D_i = permintaan banyaknya karyawan pada hari ke- i
 X = hari kerja
 O = hari libur
2. Penugasan pertama adalah $N - D$ karyawan yang libur 1. Penugasan kemudian $N - D$ karyawan yang libur 2. Lanjutkan cara yang sama hingga seluruh hari kerja terjadwalkan.
3. Jika banyaknya hari kerja untuk karyawan penuh (*full-time*) kurang dari 5, penugasan dalam hari kerja sisanya disusun sehingga hari libur 2 hari berurutan harus dicapai.
4. Menugaskan karyawan sisa sebagai karyawan paruh waktu dengan memperhatikan batasan waktu.
5. Jika hari libur berurutan diperlukan, pertimbangkan perubahan jadwal harian dengan persyaratan permintaan.

Contoh:

Salon LARIS mempunyai lima orang karyawan (Tina, Siti, Susi, Atik, dan Dika). Permintaan terhadap pelayanan salon tiap minggunya rata-rata sebagai berikut.

Hari	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	Minggu
Kebutuhan karyawan	3	3	4	3	4	5	3

Bagaimana Salon LARIS membuat jadwal bagi karyawannya?
 Jadwal yang pertama kali dilakukan secara sederhana adalah:

Hari	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	Minggu
Kebutuhan karyawan	3	3	4	3	4	5	3
Tina	O	X	X	O	X	X	X
Siti	O	X	X	O	X	X	X
Susi	X	O	X	X	O	X	X
Atik	X	O	X	X	X	X	O
Dika	X	X	O	X	X	X	O

Dengan mengikuti cara heuristik, pertama $(5-3)=2$ karyawan, Tina dan Siti diliburkan di hari Senin. Berikutnya, $(5-3)=2$ karyawan, Susi dan Atik diliburkan di hari Selasa. Kemudian, $(5-4)=1$ karyawan, Dika diliburkan di hari Rabu. Kembali ke urutan pertama, $(5-3)=2$ karyawan, Tina dan Siti kembali libur di hari Kamis. Kemudian $(5-4)=1$ karyawan, Susi libur di hari Jumat. Di hari Sabtu semua karyawan masuk karena pelanggan meningkat menjadi 5 orang. Hari Sabtu $(5-3)=2$ karyawan, Atik dan Dika libur. Dengan jadwal awal tersebut, semua tugas telah terpenuhi sesuai kebutuhan. Namun tidak ada karyawan yang libur dua hari berurutan seperti aturan salon LARIS tersebut. Oleh karena itu dicoba menyusun jadwal baru, yaitu:

Hari	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	Minggu
Kebutuhan karyawan	3	3	4	3	4	5	3
Tina	O	O	X	X	X	X	X
Siti	O	O	X	X	X	X	X
Susi	X	X	O	O	X	X	X
Atik	X	X	X	O	X	X	O
Dika	X	X	X	X	O	X	O

Jadwal baru yang disusun tersebut menunjukkan bahwa Tina, Siti, dan Susi telah memenuhi jadwal baik masuk maupun libur dua hari secara berurutan. Namun waktu libur Atik dan Dika belum berurutan. Hal ini dapat

diulangi dengan menukar-nukarkan waktu libur dan masuk sehingga pada minggu berikutnya Atik dan Dika bisa mendapat waktu libur dua hari secara berurutan.

Metode lain yang dapat digunakan dalam penjadwalan karyawan perusahaan jasa seperti polisi, perawat, karyawan rumah makan, kasir di bank, dan kasir di toko pengecer yang bertujuan membuat karyawan senang dan pelanggan dapat dilayani dengan baik dan efisien. Satu pendekatan yang dapat digunakan adalah penjadwalan siklus (*a cyclical scheduling*). Penjadwalan siklus dengan kebutuhan staf yang tidak konsisten sering kali dilakukan di rumah makan dan dalam pekerjaan polisi. Sasarannya adalah mengembangkan penjadwalan dengan meminimalkan banyaknya orang yang bekerja. Dalam hal ini, karyawan dijadwal untuk masuk dalam *shift* dan untuk berlibur. Contoh penjadwalan siklus sebagai berikut: sebuah rumah sakit menerapkan lima hari kerja dengan dua hari berturut-turut libur bagi seorang karyawan dan ingin meminimumkan staf. Rumah sakit menemui permintaan yang tidak konsisten. Di akhir minggu, permintaan rendah. Dokter cenderung bekerja di awal minggu, sedangkan puncak banyaknya pasien di hari Rabu.

Dalam contoh kasus tersebut, langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan kebutuhan staf setiap hari. Misalnya:

Hari	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	Minggu
Kebutuhan karyawan	5	5	6	5	4	3	3

Langkah kedua adalah menentukan dua hari yang paling rendah permintaannya sebagai hari libur bagi lebih banyak karyawan dibanding hari lainnya. Dalam kasus tersebut, hari Sabtu dan Minggu merupakan hari libur bagi banyak karyawan. Langkah ketiga adalah menyusun jumlah karyawan berdasarkan kebutuhan tiap harinya. Karyawan yang tidak dibutuhkan pada hari tersebut diliburkan.

Hari	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	Minggu
Karyawan 1	5	5	6	5	4	3	3
Karyawan 2	4	4	5	4	3	3	3
Karyawan 3	3	3	4	3	2	3	3
Karyawan 4	2	2	3	2	2	3	2
Karyawan 5	1	1	2	2	2	2	1
Karyawan 6	1	1	1	1	1	1	0
Karyawan 7						1	

Hari	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	Minggu
Kebutuhan karyawan	5	5	6	5	4	3	3

C. PENYAMPAIAN JASA

Sistem penyampaian jasa seharusnya memberikan pelayanan yang tepat dengan cara yang tepat kepada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat. Penyampaian jasa atau pelayanan tergantung pada kinerja beberapa tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh individu penyedia jasa. Desain pekerjaan adalah penting dan merupakan bagian penting yang menetapkan bagaimana pelayanan disampaikan. Jika pelayanan tersebut salah menentukannya, sasaran sistem penyampaian pelayanan tersebut tidak dapat tercapai. Desain pekerjaan pelayanan biasanya didiskusikan dalam kaitannya dengan persyaratan keahlian teknik dan berperilaku dan bagaimana persyaratan tersebut berbeda akan menentukan keberadaan atau ketiadaan pelanggan selama penyampaian jasa atau pelayanan. Pada pelayanan dengan kontak pelanggan rendah, keahlian teknik lebih diutamakan (Chase & Tansik, 1983). Pada pelayanan dengan kontak pelanggan tinggi, isu desain pekerjaan pelayanan difokuskan pada keahlian berperilaku yang diperlukan dalam menghasilkan dan menyampaikan pelayanan. Hal ini meliputi keahlian interpersonal, keahlian ko-produksi (pelatihan pelanggan), keahlian komunikasi nonverbal, dan keahlian pemantauan diri (*self-monitoring*) (Wathen & Anderson, 1995).

Pemahaman mengenai bagaimana *level* kontak pelanggan mempengaruhi persyaratan keahlian teknik dan berperilaku yang diperlukan dalam desain pekerjaan adalah penting. Namun demikian, masih diperlukan informasi mengenai pelayanan yang diterima dan informasi proses pelayanan. Informasi tersebut merupakan *input* yang diperlukan dalam pekerjaan penyampaian jasa atau pelayanan. Konsekuensinya, desain pekerjaan pelayanan harus mempertimbangkan ciri informasi pelanggan dan bagaimana informasi tersebut diterima dan diproses untuk menjamin penyampaian jasa yang memuaskan pelanggan. Analisis berdasarkan informasi pelanggan menyediakan kesempatan untuk mendapatkan pandangan lebih jauh mengenai desain pekerjaan jasa atau pelayanan.

Semua sistem penyampaian jasa memerlukan informasi pelanggan sebagai *input* utama. Seorang dokter menggunakan keluhan yang

disampaikan pasien mengenai penyakit yang dirasakannya sebelum melakukan diagnosis dan pengobatan kepada pasien tersebut. Mesin ATM tidak dapat mendistribusikan uang kas tanpa perintah pelanggan. Mills dan Turk (1986) menyatakan bahwa informasi merupakan bahan baku organisasi jasa dan bagaimana informasi tersebut diproses akan berpengaruh pada produktivitas organisasi tersebut. Sistem penyampaian pelayanan sangat bergantung pada informasi pelanggan yang diterima dan diproses. Draff dan Lengel (1986) menyatakan bahwa informasi dapat dijelaskan dalam ekuivokalitas dan kuantitas. Informasi yang samar-samar adalah tidak jelas dan menghasilkan berbagai interpretasi. Kuantitas informasi adalah banyaknya informasi yang diperoleh oleh anggota organisasi. Kedua dimensi informasi tersebut relevan dengan desain sistem penyampaian jasa seperti jasa profesional.

Selanjutnya, sasaran desain pekerjaan pelayanan adalah memberikan lingkungan kerja penyedia jasa yang sesuai dengan pemrosesan informasi yang diperlukan oleh tugas penyampaian pelayanan. Ada tiga komponen desain pekerjaan pelayanan, yaitu media komunikasi, teknologi tugas, dan sentralisasi. Yang termasuk media komunikasi adalah komunikasi tatap muka, telepon, surat, dan *data communication channels* yang merupakan bagian penting dalam desain pekerjaan jasa karena digunakan untuk menerima informasi pelanggan dan menyampaikan pelayanan. Setiap media komunikasi menyediakan kapasitas yang berbeda dalam memberikan umpan balik langsung, tingkat personalisasi, dan berbagai macam bahasa. Sebagai bagian dari desain pekerjaan pelayanan, media komunikasi membantu aliran informasi pelanggan yang dibutuhkan untuk penyampaian jasa atau pelayanan. Masing-masing media komunikasi mempunyai kelebihan dan kelemahan.

Sementara itu, teknologi tugas menjelaskan tindakan yang dibutuhkan untuk menerima dan memproses informasi pelanggan dalam proses penyampaian jasa. Teknologi tugas meliputi dua dimensi, yaitu variasi tugas dan kemampuan analisis tugas (Wathen & Anderson, 1995). Variasi tugas adalah banyaknya pengecualian atau peristiwa yang diharapkan dalam desain pekerjaan. Sebagai keputusan desain pekerjaan, variasi pekerjaan atau tugas membantu mengendalikan pengulangan pekerjaan jasa atau pelayanan dengan konsekuensi pengaruhnya pada banyaknya penyampaian pelayanan yang diharapkan dan biaya penyediaan jasa tersebut. Dimensi kedua teknologi tugas adalah kemampuan analisis tugas yang menunjukkan pekerjaan pelayanan yang berkaitan dengan ketepatan peraturan dan

prosedur. Dengan menentukan peraturan dan prosedur, desain pekerjaan pelayanan dapat dikendalikan secara efektif sesuai dengan waktu yang diperlukan dalam penyampaian jasa atau pelayanan. Bila penyampaian pelayanan tergantung pada peraturan dan prosedur yang disusun secara ketat, maka pekerjaan pelayanan terprogram dan mekanismenya jelas. Hal ini kurang membutuhkan pelatihan atau pengalaman kerja. Namun, apabila peraturan dan prosedur disusun secara longgar, penyampaian pelayanan bergantung pada pengalaman, intuisi, dan kemampuan penyelesaian masalah dari penyedia jasa secara individu.

Sedangkan dimensi ketiga adalah sentralisasi tidak diperlukan manakala proses pelayanan menghadapi situasi yang memerlukan tanggapan yang cepat terhadap berbagai permasalahan pelanggan yang tidak biasa. Dalam situasi tersebut desain pekerjaan pelayanan harus memungkinkan karyawan penyedia jasa memiliki otoritas untuk mengambil keputusan. Dalam hubungan dengan informasi pelanggan, kebijakan pengambilan keputusan pekerjaan jasa harus berubah dengan kuantitas informasi pelanggan yang diterima. Semakin banyak informasi yang diterima, perusahaan jasa harus menurunkan sentralisasinya agar dapat memberikan pelayanan secara lebih fleksibel. Pemasaran produk dan jasa didominasi oleh perubahan tercepat dalam kebutuhan pelanggan dan oleh persaingan globalisasi dan inovasi teknikal yang karang.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan penjadwalan pada layanan!
- 2) Jelaskan fungsi penjadwalan menurut Jacobs dan Bechtold, (1994)!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Pelajari bagian A
- 2) Ada 3 fungsi penting penjadwalan:
 - a) Peramalan permintaan.
 - b) Penentuan tingkat pelayanan dan kebutuhan karyawan.
 - c) Penjadwalan kekuatan kerja.



RANGKUMAN

1. Penjadwalan perusahaan jasa atau pelayanan berbeda dari perusahaan manufaktur dalam hal penekanannya. Perusahaan manufaktur menekankan mesin, sedangkan jasa pada *level staffing*. Pelayanan menjadwalkan orang dengan berbagai keterbatasan yang dimiliki.
2. Penjadwalan pelayanan membedakan *front office* dan *back office* serta adanya penjadwalan permintaan dan penjadwalan kekuatan karyawan. Permintaan pelanggan dijadwalkan dengan *reservation*, *appointment*, dan *backlog*. Penjadwalan pelayanan bersifat fleksibel dengan berbagai jenis fleksibilitas.
3. Penyampaian jasa mengikuti model matriks penyampaian jasa yang ditentukan oleh tingkat pengintegrasian pelayanan dan tingkat sumber daya.
4. Metode penjadwalan jasa atau pelayanan menggunakan cara *trial-and-error* untuk menemukan penjadwalan yang tepat.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut adalah penjadwalan yang tepat untuk pelayanan
 - A. menekankan pada level *staffing*
 - B. dibatasi oleh jumlah karyawan, peraturan, jam kerja maksimum
 - C. menjadwalkan orang, bukan mesin atau bahan
 - D. penjadwalan meminimalkan waktu kerja lembur dan waktu pelanggan dalam sistem
 - E. semua jawaban di atas benar
- 2) Berikut karakteristik *front office*, kecuali
 - A. kontak pelanggan yang tinggi
 - B. aliran kerja fleksibel mengikuti permintaan pelanggan
 - C. kastemisasi
 - D. lingkungan penjadwalan yang kompleks
 - E. persediaan dapat dicadangkan
- 3) Penjadwalan dalam perusahaan jasa yang kompleks
 - A. *first come, first served*
 - B. penjadwalan dalam *job shop*

- C. dengan *appointment, reservation, backlog*
 - D. fleksibilitas dengan *shift*
 - E. jawaban A dan B benar
- 4) Berikut merupakan fungsi penjadwalan, *kecuali*
- A. peramalan penyedia jasa
 - B. penentuan tingkat pelayanan
 - C. penentuan kebutuhan pelanggan
 - D. peramalan permintaan
 - E. penjadwalan kekuatan kerja
- 5) Berikut adalah berbagai jenis fleksibilitas, *kecuali*
- A. fleksibilitas panjang *shift* dan hari kerja
 - B. b fleksibilitas berakhirnya *shift*
 - C. fleksibilitas waktu istirahat
 - D. fleksibilitas waktu mulainya
 - E. fleksibilitas mulainya *shift*
- 6) Penjadwalan dapat dibantu dengan program komputer yang dikenal dengan
- A. *knowledge system*
 - B. *learning system*
 - C. *expert system*
 - D. *job discription*
 - E. *flow system*
- 7) Berikut adalah pernyataan yang benar
- A. pelayanan dengan kontak pelanggan tinggi menekankan keahlian berperilaku
 - B. pelayanan dengan kontak pelanggan tinggi menekankan keahlian menyampaikan pelayanan
 - C. pelayanan dengan kontak pelanggan rendah menekankan keahlian teknik
 - D. jawaban A- C benar
 - E. jawaban A- C salah
- 8) Yang termasuk keahlian berperilaku dan penyampaian pelayanan adalah
- A. keahlian pengendalian diri
 - B. keahlian keyakinan diri
 - C. keahlian komunikasi nonverbal

- D. keahlian antarkelompok
 - E. keahlian membuat produk
- 9) Kemampuan menganalisis tugas meliputi
- A. ketepatan peraturan dan prosedur
 - B. ketepatan waktu penyampaian
 - C. pengendalian desain pekerjaan secara efektif
 - D. jawaban A- C benar
 - E. jawaban A- C salah
- 10) Bila peraturan dan prosedur disusun secara longgar, maka penyampaian pelayanan disusun berdasarkan
- A. intuisi
 - B. tingkat pendidikan
 - C. gender
 - D. umur
 - E. pelanggan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Davis, M.M. dan Heineke, J. (1998). How Disconfirmation, Perception, and Actual Waiting Times Impact Customer Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1): 64-73.
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Fritzsimmmons, J.A. dan Fritzsimmmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Heizer, J. dan Render, B. (2008). *Operations Management*, 9th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Krajewski, L.J.; Ritzman, L.P.; dan Malhotra, M.K. (2007). *Operations Management: Process and Value Chains*, 8th edition. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Russell, R.S. dan Taylor, B.W. (2009). *Operations Management: Along The Supply Chain*, 6th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Sheu, C.; McHaney, R.; dan Babbar, S. (2003). Service Process Design Flexibility and Customer Waiting Time. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (8): 901-917.
- Davis, M.M. dan Vollmann, T.E. (1990). A Framework for Relating Waiting Time and Customer Satisfaction in A Service Operation. *Journal of Service Marketing*, 4 (1): 61-69.

Whiting, A. dan Donthu, N. (2006). Managing Voice-to-Voice Encounters: Reducing the Agony of Being Pot on Hold. *Journal of Service Research*, 8 (3): 234-244.

Ittig, P.T. (2002). The Real Cost of making Customers Wait. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3): 231-241.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Saudara mahasiswa, sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan jasa. Kepuasan pelanggan sering kali sangat ditentukan oleh pelayanan yang diberikan melalui sumber daya manusia perusahaan, selain juga ditentukan pula oleh faktor-faktor yang lain. Penempatan sumber daya manusia yang tepat dapat memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Bayangkan bagaimana kalau orang yang penampilannya “ketus” ditempatkan sebagai *customer service* di sebuah bank? Atau apakah Anda akan melakukan pembelian ulang apabila SPG di suatu toko tidak memberikan penjelasan yang cukup pada Anda? Pelatihan dan pengembangan juga merupakan salah satu cara pengelolaan sumber daya manusia agar dapat memuaskan pelanggan.

Keberhasilan pemberian pelayanan disebabkan karyawan yang ahli, fasilitas pelayanan yang fungsional, dan memiliki estetika tinggi. Ada dua faktor penting dalam keberhasilan pemberian pelayanan atau jasa baru adalah proses pengembangan yang berorientasi pasar dan adanya sinergi antara kebutuhan pelayanan baru dan sumber daya perusahaan (Ottenbach *et al.*, 2006). Karyawan perusahaan jasa merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi jasa, bukan hanya disebabkan oleh hubungan langungnya dengan pelanggan, tetapi juga disebabkan karyawan atau penyedia jasa merupakan pusat dari *the positive word-of-mouth* yang bersifat subyektif. Manajemen jasa harus berada di luar pendekatan lini produksi dan berorientasi pada penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sistematis dan modern. Pendekatan tersebut meliputi seleksi karyawan, pelatihan karyawan, pemberdayaan, formalisasi yang rendah, evaluasi berdasarkan perilaku, dan pendekatan strategik dalam MSDM.

Pada Modul 9 ini, Anda akan mempelajari mengenai pengelolaan sumber daya pada industri jasa. Lebih rincinya, pada Kegiatan Belajar 1

Anda akan mempelajari mengenai perencanaan sumber daya, sedangkan pada Kegiatan Belajar 2 Anda akan mempelajari mengenai praktek MSDM dalam organisasi jasa. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan peran manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. arti penting manajemen sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing;
2. praktek pengelolaan sumber daya manusia;
3. beberapa pandangan dan teori manajemen sumber daya manusia;
4. praktek manajemen sumber daya manusia dalam organisasi jasa;
5. pelatihan, penilaian kinerja karyawan, dan seleksi karyawan;
6. perilaku individu dan kelompok dalam organisasi;
7. peran manajemen pengetahuan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kegiatan Belajar 1

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

A. ARTI PENTING MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Keberhasilan pemberian pelayanan disebabkan karyawan yang ahli, fasilitas pelayanan yang fungsional, dan memiliki estetika tinggi. Ada dua faktor penting dalam keberhasilan pemberian pelayanan atau jasa baru yaitu proses pengembangan yang berorientasi pasar dan adanya sinergi antara kebutuhan pelayanan baru dan sumber daya perusahaan (Ottenbach *et al.*, 2006). Karyawan perusahaan jasa merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi jasa, bukan hanya disebabkan oleh hubungan langsungnya dengan pelanggan, tetapi juga disebabkan karyawan atau penyedia jasa merupakan pusat dari *the positive word-of-mouth* yang bersifat subyektif. Manajemen jasa harus berada di luar pendekatan lini produksi dan berorientasi pada penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sistematis dan modern. Pendekatan tersebut meliputi seleksi karyawan, pelatihan karyawan, pemberdayaan, formalisasi yang rendah, evaluasi berdasarkan perilaku, dan pendekatan strategik dalam MSDM.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berisi semua kegiatan dalam organisasi yang mencakup penggabungan dan penggunaan sumber daya manusia (SDM) (Haksever *et al.*, 2000). MSDM yang baik harus memenuhi hak dan kewajiban karyawan dan mengenal permintaan masyarakat, kaum minoritas, pemerintah, dan berbagai aspek dalam masyarakat lainnya. Manajer lini bertanggung jawab untuk mengelola SDM yang ada. Departemen SDM memiliki staf yang bertanggung jawab dalam penyediaan prasarana teknis yang berkaitan dengan kesempatan kerja dan hukum-hukum ketenagakerjaan, menyewa dan melepaskan atau memutuskan hubungan kerja dengan karyawan (PHK), melatih, dan mempertahankan pelayanan kepada pelanggan dengan tetap mempertahankan prestasi perusahaan dan mengembangkan perencanaan keuntungan. Kegiatan MSDM yang terpenting adalah perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penggunaan, dan pemberian penghargaan pada karyawan.

Fungsi MSDM dalam organisasi adalah unik dan berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain.

MSDM merupakan aspek penting dalam manajemen seperti halnya pengendalian persediaan, *just in time (JIT)*, dan *total quality management (TQM)* (Snell & Dean, 1992). Interaksi antara teknologi dan organisasi termasuk sistem sosioteknikal, menemukan praktek-praktek MSDM dalam pemanufakturan modern. Penggunaan teknologi ditujukan untuk meminimalkan kebutuhan keahlian dan mengurangi pengambilan keputusan oleh karyawan. Pandangan tradisional menyatakan bahwa karyawan merupakan sumber daya yang tidak lebih berharga daripada sumber daya lain dan merupakan sumber daya yang dapat digantikan dalam proses produksi yang harus dikendalikan dan diarahkan secara langsung (Russell & Taylor, 2009). Kecenderungan ke arah *TQM* membuat pandangan tersebut berubah. W.E. Deming, seorang ahli manajemen kualitas menekankan bahwa karyawan yang baik adalah karyawan yang mampu memperbaiki kunci keberhasilan manajemen kualitas dan penentu *survival* suatu organisasi. Lebih dari separo dari *14 points* yang diungkapkan Deming berhubungan dengan karyawan. *Item* yang diungkapkan Deming menyatakan bahwa apabila perusahaan ingin mencapai sasaran perbaikan kualitas dan pelayanan pelanggan, maka karyawan harus terlibat dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik pada pelanggan. Oleh karena itu, dalam pandangan modern, karyawan merupakan sumber daya yang sangat bernilai. Perusahaan harus mempunyai komitmen terhadap karyawannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Jasa			
	Karakteristik Organisasi		
	Kecil, Pelayanan Sesuai Permintaan	Besar, Pelayanan Massal	Pelayanan Profesional
Contoh	Agen perjalanan, rumah makan, desain interior	Rumah makan cepat saji, jasa telepon, jasa televisi, perbankan	Konsultan hukum, akuntan, perusahaan pengembang, pialang saham
Penyebaran geografis	Satu lokasi atau beberapa lokasi	Satu lokasi dengan pusat lokasi tertentu	Lokal, regional, nasional, internasional
Banyaknya pelayanan/transaksi	Rendah	Tinggi	Rendah
Nilai transaksi	Sedang - rendah	Rendah	Tinggi
Jenis personil operasi	Keahlian sedang	Keahlian rendah	Profesional
Jenis manajemen menengah	Tidak ada	Terlatih secara profesional	Profesional
Tingkat keahlian sebagai syarat masuk	Tidak ada yang tersertifikasi	Keahlian sedang	Profesional
Pelatihan dan pengembangan	Pelatihan di tempat kerja	Di tempat kerja dan pelatihan & pengembangan perusahaan	Di tempat kerja dan pelatihan & pengembangan level yang lebih tinggi
Hubungan dengan pelanggan	Tinggi	Rendah – tidak ada	Tinggi
Pengendalian kualitas	Tinggi	Sedang - tinggi	Tinggi
Loyalitas pelanggan	Menyediakan kualitas yang tinggi	Untuk konsep dan harga terbaik	Untuk perusahaan
Fasilitas pekerjaan	Rendah	Bangunan kantor besar, lokasi kantor sempit/ terbatas	Bangunan kantor mewah
Kompensasi	Rendah atau komisi	Rendah - sedang	Tinggi

Sumber: Haksever *et al.*, 2000.

Perusahaan jasa atau pelayanan lebih bersifat *people-intensive* daripada *capital-intensive*, sehingga SDM merupakan faktor persaingan yang sangat penting dalam perusahaan jasa atau pelayanan. Kemajuan teknologi juga diperlukan dalam perusahaan jasa karena teknologi informasi dan komunikasi mendukung pemberian pelayanan kepada pelanggan sesuai yang diharapkan pelanggan. Perusahaan jasa atau pelayanan juga memerlukan karyawan yang fleksibel yang mampu menerapkan keahliannya pada berbagai macam tugas. Perusahaan yang berorientasi kualitas memahami perlunya karyawan ketika mengembangkan strategi bersaing. Pandangan tradisional yang bersifat *control-oriented* berubah menjadi kerja sama, saling percaya, kerja tim, dan bersifat *goal-oriented*.

Dalam hubungan manajemen-karyawan tradisional, karyawan menentukan sasaran yang harus dicapai oleh individu. Karyawan juga dihargai berdasar kinerja individu, sehingga mereka bersaing dengan rekan-rekan kerjanya. Dalam pandangan *TQM*, karyawan mendapatkan kebebasan dalam pekerjaannya. Karyawan didukung untuk berimprovisasi dan mempunyai kekuatan untuk menggunakan inisiatifnya dalam memaksimalkan keuntungan atau meminimalkan biaya. Penghargaan pada karyawan diberikan berdasarkan prestasi kelompok. Pelatihan karyawan juga diberikan dengan keahlian yang luas sehingga karyawan lebih fleksibel dalam bekerja.

B. SDM SEBAGAI SUMBER UNIK UNTUK Mendukung Keunggulan Bersaing

Melalui *resource-based view*, perusahaan dapat mengembangkan keunggulan bersaing hanya dengan penciptaan nilai dengan cara yang jarang dilakukan dan sulit ditiru pesaing. Meskipun sumber keunggulan bersaing tradisional seperti sumber daya alam, teknologi, skala ekonomi, dan sebagainya menciptakan nilai, pendapat berbasis sumber daya adalah bahwa sumber daya tersebut meningkatkan kemudahan untuk ditiru, khususnya dalam perbandingan dengan struktur sosial yang kompleks seperti *employment system* (Becker & Gerhart, 1996). Strategi SDM (*human resource strategies*) dapat merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Aset strategik adalah sesuatu yang sulit ditiru dan dilakukan, langka, dapat disesuaikan, dan merupakan sumber daya dan kemampuan khusus yang memberikan bagi perusahaan suatu keunggulan bersaing. Tidak seperti *capital investment* atau *economic scale*,

pengembangan sistem SDM merupakan *invisible asset* (yang melekat dalam sistem operasi organisasi yang meningkatkan kemampuan organisasi). Interpretasinya konsisten dengan *core competencies*.

Mengapa strategi SDM yang melekat dalam organisasi sulit untuk ditiru? Ada dua faktor kunci yaitu *causal ambiguity* dan *path dependency*. Yang pertama, *causal ambiguity* adalah sulit untuk menangani mekanisme yang tepat dengan saling mempengaruhi praktek dan kebijakan sumber daya manusia untuk menciptakan nilai. Untuk dapat meniru suatu sistem yang kompleks harus diketahui terlebih dahulu bagaimana elemen-elemen itu berinteraksi. Tanpa mengetahui bagaimana sistem SDM bekerja, maka untuk meniru sulit atau tidak mungkin dilakukan, bahkan dengan menyewa satu atau beberapa *top management* sekalipun. Hal ini disebabkan pemahaman sistem dalam organisasi melibatkan semua orang di dalamnya. Yang kedua, adalah *path dependent*, yaitu kebijakan untuk berkembang dan tidak dapat disederhanakan dari waktu ke waktu. Pesaing dapat memahami sistem yang bernilai namun tidak mampu meniru untuk menerapkannya.

Banyak penelitian mengenai hubungan SDM dan kinerja perusahaan dengan melihat hanya satu praktek tunggal seperti pengupahan atau seleksi. Hal ini tidak konsisten dengan pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) yang menyarankan pentingnya sumber daya yang berkomplementer (*complementary resources*), yang dikatakan bahwa kebijakan atau praktek mempunyai keterbatasan untuk menyusun keunggulan bersaing. Dalam kombinasinya, perusahaan akan mampu merealisasikan keunggulan bersaingnya. Sistem praktek SDM lebih dari sekedar penjumlahan bagian-bagian yang ada, namun merupakan sinergi, *internal fit* dan *external fit*, *bundles*, *configuration*, *contingency factors*, dan sebagainya. Selain itu, lebih tepat dikatakan bahwa *the best practice* dilakukan dengan pengelolaan karyawan yang memiliki pengaruh positif, universal dan *additive* bagi kinerja organisasi. Arthur (1994) berpendapat bahwa *high performance employment system* dikatakan sebagai a “*commitment*” system, khususnya a *low emphasis on variable pay*, sedangkan *the high performance employment systems* sebagai “*control*” system yang mempunyai penekanan yang kuat pada pembayaran variabel. Sementara birokrasi SDM signifikan secara ekonomi dan statistik, namun mempunyai pengaruh negatif pada profitabilitas perusahaan. Keyakinan Becker dan Gerhart (1996) adalah adanya kekacauan dalam *the level of analysis* (kebijakan dan praktek) dan *generalizability*. SDM harus menggunakan dua penekanan, strategi dan

praktis. Dalam tingkat korporasi, sistem SDM adalah universal dan bersifat konstan sehingga berpengaruh pada kinerja.

Untuk masa mendatang, pandangan strategik harus mengelaborasi kotak hitam (*black box*) antara sistem SDM perusahaan dengan lini bawah dari perusahaan tersebut. Dampak SDM pada kinerja perusahaan adalah tidak dapat ditirunya (*inimitability*) suatu keanehan yang ada (*idiosyncretic contingency*). Sistem SDM hanya akan nampak pada lini dasar apabila hanya melekat pada infrastruktur perusahaan dan hanya mampu menyelesaikan permasalahan seputar bisnis seperti pengembangan produk (*product development*), waktu siklus (*cycle times*), pelayanan pelanggan (*customer service*) dan sebagainya. Kesalahan spesifikasi dan pengukuran sering kali dijumpai. Kesalahan spesifikasi tersebut terjadi bila estimasi model menghilangkan variabel yang *covary* dengan sistem SDM dan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Strategi SDM dengan keterlibatan tinggi dimulai dengan filosofi dan *core values* dari manajemen yang menekankan karyawan sebagai sumber dalam keunggulan bersaing. Ketika *top management* mempertimbangkan *human capital* sebagai sumber keunggulan bersaing, hal ini akan cenderung menyusun hubungan dengan karakteristik fungsi MSDM secara terintegrasi dan *reciprocal*, sehingga manajer SDM memiliki masukan yang lebih besar dalam merumuskan strategi (Bae & Lawler, 2000). Selanjutnya, terdapat analisis yang lebih luas mengenai hubungan yang saling tergantung antara strategi organisasi dan strategi MSDM. Perusahaan-perusahaan akan menyusun strategi yang membedakan produknya dari pesaing berdasarkan karakteristik internal yang dimilikinya. Strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja, diferensiasi produk relevan bagi kinerja perusahaan, sedangkan sistem MSDM berkaitan dengan skala ekonomi. Selanjutnya, analisis transformasi organisasi dan tempat kerja sering kali menekankan pentingnya *time-based competitive advantage*. Lingkungan yang berubah akan menimbulkan nilai-nilai seperti individualisme dan orientasi pada kinerja yang memberikan konteks budaya yang cukup untuk pemberdayaan, sehingga mendorong efisiensi melalui *reengineering* dan pemberdayaan.

Selain itu, banyak penelitian empiris dalam industrialisasi barat menunjukkan adanya hubungan positif dan kuat antara perusahaan yang mengadopsi strategi MSDM dengan keterlibatan tinggi dengan kinerja organisasi. Sistem kerja dengan keterlibatan tinggi tersebut mempromosikan kelengkapan dan komitmen karyawan pada organisasi, sehingga penyediaan

insentif akan menurunkan harapan kinerja yang lebih baik. Strategi keterlibatan tinggi memberikan kepada karyawan otonomi dan keleluasaan atau kebijakan untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan tanpa ada izin dari manajemen yang lebih tinggi. Strategi tersebut juga dapat mendorong, memperkuat, dan mempertahankan kompetensi dan komitmen karyawan khususnya untuk keunggulan bersaing di lingkungan bisnis. Selain itu, strategi SDM dengan keterlibatan tinggi lebih memungkinkan penyediaan *higher social complexity* dan *causal ambiguity* dalam sistem MSDM yang akan menyusun keunggulan bersaing melalui pembatasan penuruan. Strategi MSDM dengan keterlibatan tinggi juga menempatkan perusahaan pada posisi pencitraan pengetahuan dan kesempatan yang membuat organisasi menjadi dinamis, fleksibel, tangkas, dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang bergolak.

Sementara itu, Huselid (1995) menemukan bahwa strategi MSDM dengan keterlibatan tinggi berhubungan positif dan kuat dengan berbagai ukuran kinerja organisasi, termasuk *work attainment*, *firm financial performance*, dan produktivitas. Sedangkan Delany dan Huselid (1996) menyatakan bahwa strategi MSDM dengan keterlibatan tinggi juga mencakup *selective staffing*, *incentive compensation*, dan *training* yang berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Namun demikian, ada banyak penelitian yang mengungkapkan hubungan antara pengukuran kinerja perusahaan dengan strategi MSDM dengan keterlibatan tinggi. Pendapat para peneliti terdahulu juga ada yang mengatakan bahwa *the resource-based perspective* sering kali mempertahankan *universal "best" HRM practices* yang mempromosikan kinerja yang tinggi tanpa menghiraukan strategi organisasi. Melalui pandangan alternatif tersebut dapat dikatakan bahwa hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja perusahaan adalah tergantung pada kesesuaian antara strategi MSDM dengan strategi organisasi yang lebih luas. Demikianlah, banyak peneliti mendukung bahwa sistem kerja dengan keterlibatan tinggi mendukung dorongan kinerja organisasi.

C. PRAKTEK PENGELOLAAN SDM

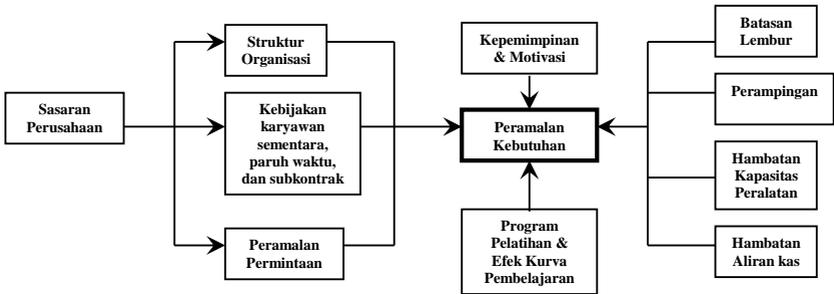
SDM berkaitan dengan kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi untuk menarik, menyeleksi, dan mengelola karyawan. SDM berfokus pada karyawan. Jasa atau pelayanan menunjukkan kebijakan, praktek, dan prosedur organisasi untuk penyampaian sesuatu yang nampak (produk) atau

sesuatu yang tidak nampak (pengalaman) kepada pelanggan (Schneider, 1994). Pelayanan menekankan penyampaian dan berfokus pada pelanggan. SDM berfokus pada pelanggan yang menunjukkan bahwa target SDM adalah memenuhi harapan pelanggan. Secara konseptual, hubungan antara SDM dengan pelayanan pelanggan sangat kuat. Kebaikan dan keburukan yang terjadi pada pelanggan merupakan fungsi dari kebijakan, praktek, dan prosedur SDM. SDM merupakan kunci sukses perusahaan jasa atau pelayanan. Inti pelayanan (misal makanan, pakaian, orkestra, dan seterusnya), keunggulan pemasaran (iklan, distribusi, dan sebagainya), keunggulan dalam operasi dan sistem (produksi, teknologi/informasi dan komunikasi) merupakan pilihan bijaksana seputar segmen pasar.

Kemajuan teknologi juga membawa dampak perubahan besar pada lingkungan kerja, terutama bagi perusahaan jasa. Terkait dengan teknologi informasi dan komunikasi, jasa memerlukan karyawan yang ahli secara teknis dan dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan jasa membutuhkan karyawan yang fleksibel yang dapat menggunakan keahliannya untuk melaksanakan berbagai tugas dan secara terus-menerus dilatih untuk menggunakan teknologi informasi yang berkembang sangat pesat. Salah satu ciri perencanaan SDM untuk perusahaan jasa yang berbeda dengan perusahaan manufaktur adalah besarnya perusahaan dengan sedikit karyawan. Pada perusahaan jasa, karyawan yang sedikit jumlahnya harus mempunyai keahlian, sehingga perusahaan selalu mengadakan hubungan dengan organisasi atau perusahaan profesional dan lembaga pendidikan.

Perencanaan SDM bertujuan meyakinkan manajemen bahwa dalam perusahaan tersebut tersedia sejumlah karyawan yang sesuai dengan tempat yang dibutuhkan dan keahlian yang diperlukan. Perencanaan tersebut harus merupakan bagian dari perencanaan strategik perusahaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek atau perencanaan operasional. Dalam perusahaan jasa yang berskala besar, perencanaan SDM mirip atau hampir sama dengan perencanaan perusahaan. Namun, dalam perusahaan jasa yang berskala kecil, perencanaan SDM bersifat jangka pendek yang kadang kala bersifat temporer atau sementara. Pada perusahaan dengan skala besar, perusahaan harus meramalkan kebutuhan SDM-nya dengan persyaratan-persyaratan yang diperlukan dan ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Kebutuhan SDM harus diperhitungkan dalam

menyusun sasaran dan kebijakan perusahaan, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan, serta dalam perputaran kerja, promosi, dan demosi atau perampingan. Hal ini ditunjukkan pada Gambar 9.1.



Sumber: Haksever *et al.*, 2000.

Gambar 9.1.
Input pada Peramalan Kebutuhan Karyawan

Gambar 9.1 memaparkan bahwa sasaran perusahaan membantu mendefinisikan struktur organisasi, menyusun kebijakan penggunaan karyawan temporer, paruh waktu, atau subkontraktor, dan mengembangkan kerangka untuk peramalan permintaan pelayanan. Hambatan persyaratan SDM termasuk hambatan dalam lembur, perampingan, kapasitas peralatan, dan hambatan aliran kas. Kebutuhan SDM juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi karyawan yang ada, keefektifan program pelatihan, dan efisiensi pemberdayaan karyawan dalam pekerjaan.

Perekrutan berarti mengidentifikasi dan menarik orang yang dapat mengisi posisi dalam perusahaan, kemudian membuka lamaran. Titik awal perekrutan adalah menyiapkan deskripsi pekerjaan yang baik bagi posisi tertentu dan menentukan spesifikasi keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki oleh calon karyawan. Lowongan pekerjaan dicari dengan mengumumkan di surat kabar, mencari daftar pencari kerja di kantor tenaga kerja, teman-teman karyawan yang ada, sekolah atau lembaga pendidikan, dan sebagainya. Sementara itu, seleksi karyawan harus didasarkan pada penyusunan kriteria penilaian kinerja suatu pekerjaan. Berkas lamaran harus dirancang dapat mencakup keahlian dan kemampuan karyawan dalam mencapai kinerja suatu pekerjaan. Teknik seleksi karyawan dapat dilakukan dengan ujian tertulis, wawancara, sistem koneksi, dan masa percobaan

selama periode waktu tertentu. Calon karyawan perusahaan jasa harus berorientasi pada penjualan dan pelayanan pelanggan. Hal ini membutuhkan motivasi untuk mencapai tujuan.

Pelatihan merupakan metode sistematis untuk mengubah perilaku karyawan untuk mempersiapkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau memperbaiki kinerja karyawan di tempat kerjanya. Sementara itu, pengembangan biasanya berorientasi ada individu untuk mempersiapkan individu dalam menjalankan tanggung jawab yang lebih besar atau pada posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan. Berdasarkan pengalaman, perusahaan lebih memilih menggunakan pelatihan di tempat kerja, rotasi kerja, dan kursus di luar jam kerja sebagai sarana belajar karyawan. Karyawan belajar mengenai apa yang diharapkan darinya di tempat kerja dengan mengadakan observasi terhadap perilaku karyawan dan manajemen. Teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) menyatakan bahwa pembelajaran dan perilaku tergantung pada interaksi antara kognisi dan perilaku orang dengan lingkungannya. Pembelajaran sosial digambarkan sebagai sosialisasi karyawan baru. Karyawan akan mengobservasi budaya dan perilaku rekan kerjanya. Teori pembelajaran kognitif (*cognitive learning theory*) menduga bahwa karyawan dapat mengenal hubungan antara tanda-tanda dalam lingkungan dan sasaran yang dimilikinya.

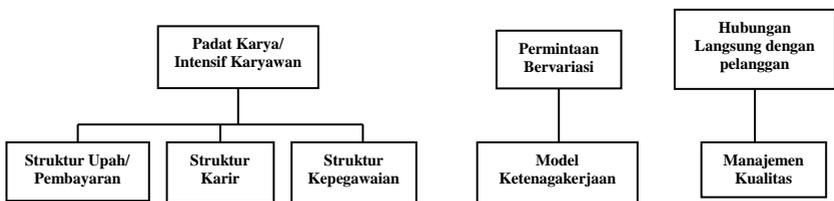
Literatur strategi organisasional mendukung *the resource-based theory* dalam keunggulan bersaing, menekankan sumber daya internal organisasi dan memandang SDM sebagai sumber nilai (Bae & Lawler, 2000). Keunggulan bersaing melalui karyawan menjadi lebih penting karena sumber daya lain selain SDM lebih mudah diakses dan ditiru. Keunggulan bersaing melalui karyawan menunjukkan perbedaan kunci antara konsep MSDM tradisional dan konsep MSDM strategik. Perbedaan kedua konsep tersebut ditunjukkan dengan pengintegrasian MSDM ke dalam proses pembuatan keputusan yang mengarahkan hubungan organisasi dengan lingkungan (Bennett *et al.*, 1998). Ada tiga kategori MSDM sebagai instrumen yang diperlukan, yaitu penilaian, seleksi, serta pelatihan dan pengembangan staf (Koch & McGrath, 1996). Kegiatan *staffing* dan pelatihan yang selektif akan berpengaruh pada kinerja organisasional (Delaney & Huselid, 1996). Permasalahan kualitas pelayanan juga disebabkan prosedur pengangkatan dan seleksi karyawan yang lemah, sehingga keahlian karyawan rendah.

Hartline *et al.* (2000) menyatakan bahwa ada tiga hal yang berada di bawah pengendalian manajemen yang mendukung strategi yang berorientasi

pelanggan adalah formalisasi, pemberdayaan, dan evaluasi berdasarkan perilaku. Evaluasi berdasarkan perilaku terjadi ketika kinerja karyawan berhubungan dengan perilaku yang lebih berorientasi pada karyawan daripada perilaku yang berorientasi pada hasil yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Pemberdayaan bukan hanya disarankan tetapi juga merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan ketika karyawan membutuhkan fleksibilitas untuk mengadaptasikan perilakunya dengan pelayanan yang diberikan. Formalisasi merupakan faktor penting dalam menurunkan biaya transaksi.

D. PANDANGAN DALAM MSDM

Banyak pendekatan SDM strategik dalam industri sektor jasa yang berkaitan dengan kebutuhan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi ketepatan pelayanan secara terus-menerus untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya. Organisasi dan pekerjaan di sektor jasa didefinisikan secara normal melalui proses kategorisasi di mana keanehan dari "produk" pelayanan dan cara penyampaiannya berhubungan dengan proses pemanufakturan konvensional. Sebagai konsekuensinya, sektor jasa atau pelayanan berisi berbagai pelanggan, produser, dan industri pelayanan masyarakat dengan berbagai variasinya, seperti lokasi pasar, ukuran organisasi, dan sasaran organisasi. Tipologi organisasi sektor jasa dikarakteristikan dengan produk (tidak mudah dimengerti, produksi dan konsumsi yang simultan, tanpa standarisasi); pasar (model permintaan yang bervariasi namun dapat diprediksi); dan ketenagakerjaan (padat karya, paruh waktu). Hal ini ditunjukkan pada Gambar 9.2.



Sumber: Arrowsmith & McGoldrick, 1996.

Gambar 9.2.
Karakteristik Industri Jasa dan Implikasi SDM

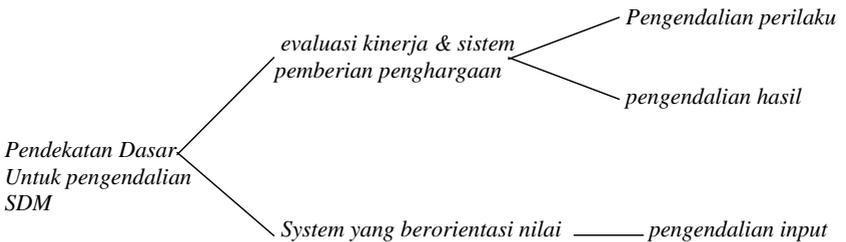
Ciri padat karya dalam organisasi jasa dapat ditunjukkan dengan relatif rendahnya upah dan pembatasan kesempatan pengembangan karier. Variabilitas dalam permintaan, pelayanan yang lama, dan biaya upah yang tinggi menunjukkan bahwa model karyawan paruh waktu dapat dijadikan pilihan. Karyawan pada *level* staf dipertahankan dalam jumlah minimal untuk meminimalkan biaya dan memaksimalkan produktivitas. Pada saat yang sama, motivasi dan komitmen dari karyawan baris depan adalah penting dalam penyampaian persepsi positif kualitas pelayanan. Kualitas pada sektor jasa atau pelayanan didefinisikan dan dinilai oleh pelanggan dan berhubungan dengan dimensi orang dalam penyampaian pelayanan. Kedekatan hubungan dengan pelanggan baik pada tingkat manajemen maupun staf baris depan terlibat dalam hubungan langsung dengan pelanggan, menunjukkan bahwa motivasi, loyalitas, dan komitmen staf dapat menjadi dasar kontribusi ketepatan standar pelayanan. Banyak perusahaan jasa mengabaikan dimensi orang dan memilih struktur pelayanan yang buruk karena desain pelayanannya. Padahal keburukan pelayanan disebabkan oleh segitiga emas yang meliputi lokasi, promosi penjualan dan pengendalian biaya, dan peran staf baris depan yang terabaikan.

Karyawan yang sudah tua juga menunjukkan adanya stereotip yang berkaitan dengan asumsi kemampuan, kinerja, dan potensi yang dimilikinya, mengabaikan nilai yang positif dari kedewasaan yang dimiliki orang tersebut, dan digeneralisasi sebagai orang yang kurang terlatih dan tidak mau berubah. Hasil penelitian Arrowsmith dan McGoldrick (1996) menunjukkan bahwa karyawan yang sudah tua mempunyai kecenderungan menduduki pekerjaan atau jabatan terakhir (*post career work role*) dan mencari stabilitas mendekati masa pensiun. Bagi mereka, motivasi sosial lebih penting daripada menjalankan tanggung jawab mengejar kebutuhan finansial seperti di awal karier mereka. Kemajuan karier kurang menarik, bahkan mereka cenderung memilih tidak masuk kerja untuk mempersiapkan masa pensiunnya. Motivasi kerja berubah menjadi kepuasan kerja yang tinggi dan standar pelayanan yang tinggi. Mereka cenderung memilih bekerja paruh waktu. Mereka juga lebih memilih membantu mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan penyampaian jasa yang baik. Sementara itu, karyawan yang masih muda cenderung mengekspresikan tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan rendah. Namun demikian, penggabungan karyawan senior dan junior tersebut perlu dilakukan agar dapat saling melengkapi. Karyawan senior diharapkan mampu

mengatasi permasalahan biaya/kualitas dalam SDM dengan mencapai stabilitas, fleksibilitas, dan pelayanan dalam ketenagakerjaan. Prinsip penempatan karyawan didasarkan pada implikasi biaya, termasuk pelatihan dan penyesuaian atau adaptasi.

E. TEORI-TEORI DALAM MSDM

Praktek-praktek manajemen (seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem pemberian penghargaan) masing-masing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, namun tidak dapat beroperasi secara independen satu dengan yang lain (Snell & Youndt, 1995). Premis yang mendasari teori pengendalian MSDM adalah (1) kemunculan, *survive*, dan kemajuan organisasi disebabkan individu mampu mencapai prestasinya secara bersama-sama; (2) individu bertindak dengan cara yang menarik baginya, tetapi diturunkan dari organisasi secara keseluruhan; (3) MSDM merupakan satu dari mekanisme prinsip di mana manajer mengintegrasikan tindakan individu agar sesuai dengan apa yang menarik bagi organisasi. Ada tiga dasar pendekatan pengendalian MSDM, yang dapat dikelompokkan seperti Gambar 9.3 berikut ini.



Sumber: Snell & Youndt, 1995.

Gambar 9.3.
Pengendalian MSDM

Ketiga pendekatan tersebut (*behavior, output, dan input control*) tidak bersifat *mutually exclusive* dan sering kali dikombinasikan. Pengendalian berperilaku (*behavioral control*) didasarkan pada premis birokratik tradisional bahwa kinerja dimaksimalkan dengan melindungi perusahaan dari gangguan yang berasal dari luar, sehingga secara implisit, perusahaan diperlakukan sebagai sistem tertutup. Akibatnya, pengendalian perilaku dapat

mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan prediktabilitas dengan rutinitas proses transformasi. Praktek MSDM yang ada di dalamnya antara lain *standard operating procedure* (yang membuat karyawan menanggapi lingkungan tugas yang dapat diprediksi), *behavioral performance appraisal* dan *feedback* (yang membantu memperbaiki permasalahan prosedural yang ada), dan *close supervision* (yang menjamin bahwa standar prosedur dilaksanakan sesuai spesifikasinya). Pendekatan MSDM berfokus pada isu-isu seperti reliabilitas dan efisiensi. Perbaikan dalam kinerja organisasi akan meningkatkan produktivitas. Pengendalian berperilaku berpendapat bahwa pendekatan MSDM ini harus cukup efektif sehingga lingkungan tugas tetap stabil dan dapat diprediksi. Pengendalian berperilaku juga berhubungan positif dengan kelengkapan informasi mengenai hubungan sebab akibat (*cause-effect relations*). Pendekatan berperilaku memperkuat stabilitas dan reliabilitas dengan menyusun stabilitas diri (*self-stabilization*).

Pendekatan kedua adalah pengendalian hasil (*output control*), yang lebih konsisten dengan karakteristik dari sistem terbuka. Pendekatan hasil tersebut dapat menstandarisasi hasil. Penilaian kinerja merupakan orientasi hasil dan orientasi penghargaan yang tergantung pada kinerja. Ada dua ciri dalam pendekatan ini, yaitu dapat beradaptasi (*adaptability*) dan pertahanan diri (*self-maintenance*) yang membedakan pengendalian hasil sebagai pendekatan sistem terbuka dalam MSDM. Rutinisasi perilaku bertujuan memaksimalkan efisiensi. MSDM dan kinerja lebih berorientasi eksternal terhadap isu keefektifan dan pencapaian sasaran (*goal accomplishment*). Pengendalian hasil mempunyai pengaruh negatif dan positif bagi kinerja perusahaan. Seperti halnya dalam pengendalian berperilaku, pengendalian hasil menilai bagaimana kinerja perusahaan berubah sebagai fungsi dari interaksi antara pengendalian hasil dan standar yang diinginkan.

Pendekatan ketiga adalah pendekatan *input* atau masukan (*input control*). Berlawanan dengan pengendalian berperilaku dan pengendalian hasil yang mengasumsikan bahwa minat individu dan perusahaan berbeda, pengendalian *input* mengasumsikan bahwa praktek-praktek MSDM dapat digunakan untuk mengembangkan nilai homogen karyawan. Oleh karena itu, dalam pemilihan, pelatihan, dan pengembangan individu dilakukan secara cermat dan memilih individu yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pengendalian *input* dapat membantu menciptakan kesamaan tujuan (*goal congruence*) antar anggota organisasi dengan mencari dan memilih orang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengendalian *input* berhubungan positif dengan

interaksi *cause-effect knowledge* dan *standards of desirability*. Namun pengendalian *input* tersebut tidak dipahami sebaik pengendalian berperilaku dan pengendalian hasil. Selanjutnya, penggunaan pengendalian *input* menyebabkan lingkungan kerja terus-menerus menjadi *status quo*. Pengendalian *input* akan menjadi produktif bila ada fleksibilitas lingkungan yang ditunjukkan dengan perubahan, ketidakpastian, dan ambiguitas lingkungan.

Selanjutnya, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya dengan sumber daya yang dimilikinya, dan manajemen yang efektif adalah yang mempunyai *human capital*, bukan *physical capital* yang dapat menentukan kinerja organisasi (Youndt *et al.*, 1996). *Human capital* memang dibutuhkan dalam organisasi modern. Oleh karena itu, kegiatan *human resource (HR)* sering kali mengakui peran inti dalam menghubungkan kemampuan karyawan dengan persyaratan kinerja dalam perusahaan. Ada dua pendekatan, yaitu *universal approach* dan *contingency approach* yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara MSDM dengan kinerja perusahaan. *Universal* atau *best practice approach* menyatakan hubungan langsung antara pendekatan SDM dan kinerja, sedang *contingency approach* menyatakan bahwa sikap strategis organisasi baik memperbesar atau memperkecil dampak praktek SDM pada kinerja. *Universal approach* membantu peneliti mendokumentasikan manfaat SDM pada semua konteks, *ceteris paribus*, sedangkan *contingency perspective* membantu mencari lebih mendalam dalam fenomena yang diturunkan dari teori yang lebih situasional dan preskriptif untuk praktek manajemen.

1. The Universal Approach dalam MSDM

Berbagai penelitian empiris telah menyatakan bahwa praktek-praktek MSDM secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kegiatan pemilihan dan pelatihan sering kali berkorelasi dengan produktivitas dan kinerja perusahaan. Tema pokok yang mendasari penelitian tersebut adalah bahwa perusahaan harus menciptakan *high degree of internal consistency*, atau kesesuaian antar kegiatan SDM. Mendukung pandangan sistem SDM dan kesesuaian internal (*internal fit*) ditemukan bahwa praktek-praktek difokuskan pada mendorong komitmen karyawan (misal desentralisasi pengambilan keputusan, pelatihan yang komprehensif, pemberian penghargaan, dan partisipasi karyawan) berhubungan dengan kinerja yang lebih baik. Di sisi lain, praktek SDM yang berfokus pada pengendalian,

efisiensi, dan pengurangan keahlian dan keleluasaan berhubungan dengan peningkatan perputaran kerja dan kinerja yang buruk. Selain itu, investasi dalam kegiatan-kegiatan seperti pemberian insentif atau kompensasi, teknik pemilihan staf, dan partisipasi karyawan akan menurunkan perputaran kerja, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kinerja melalui pengaruh pengembangan keahlian dan motivasi karyawan. Selain itu, banyak studi yang berfokus pada peningkatan keahlian karyawan melalui kegiatan SDM seperti pemilihan staf, pelatihan yang komprehensif, dan pengembangan usaha seperti *job rotation* dan *cross-utilization* akan cenderung mempromosikan *empowerment*, *participative problem solving*, dan *teamwork with job redesign*, *group-based incentives*, dan transisi dari pengupahan harian untuk karyawan produksi.

Selanjutnya, logika yang menyatakan hubungan antara praktek-praktek SDM dengan kinerja perusahaan didukung oleh argumen teoritis dari berbagai disiplin ilmu. Dari ekonomi mikro, *human capital theory* menyatakan bahwa orang memiliki keahlian dan kemampuan yang menyediakan nilai ekonomis bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan investasi perusahaan digunakan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Peningkatan produktivitas yang diturunkan dari *human capital investment* tergantung pada kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, semakin besar potensi kontribusi karyawan bagi perusahaan, maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan akan menginvestasikannya dalam *human capital* (melalui kegiatan-kegiatan MSDM) dan investasi ini akan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. *Human capital theory* juga menyatakan bahwa praktek-praktek SDM dapat secara langsung berpengaruh bagi kinerja perusahaan. Selain itu, dari manajemen strategi dan ekonomi organisasi, teori berdasar sumber daya dari keunggulan sumber daya memfokuskan pada peran sumber daya internal seperti karyawan yang bermain dalam mengembangkan dan mempertahankan kemampuan bersaing perusahaan.

2. Contingency Approach dalam MSDM

Melalui pendekatan kontinjensi (*contingency approach*), pengaruh praktek-praktek SDM pada kinerja perusahaan dikondisikan oleh sikap strategik organisasi. Jika pendekatan perusahaan pada persaingan tergantung pada kemampuan karyawan, kemudian praktek-praktek SDM akan lebih memungkinkan memiliki dampak pada kinerja. Secara umum, para peneliti

membuat perbedaan antara “*low road*” strategis yang memfokuskan pada *cost reduction* dan “*high road*” yang memfokuskan pada kualitas, macam atau jenis, dan pelayanan. Ada tiga strategi utama dalam manufaktur yang berbeda satu sama lain, yaitu *cost*, *quality*, dan *flexibility*. Setiap strategi, berdasarkan pendapat ahli *contingency theory* menyatakan bahwa sesuatu berbeda mengenai peran potensial dari SDM dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Perspektif tersebut menyatakan bahwa sistem SDM yang terbaik adalah tergantung pada strategi pemanufakturan organisasi.

Melalui perspektif perilaku, karakteristik organisasi seperti strategi yang menghendaki sikap yang unik dan perilaku peran jika kinerja menjadi efektif, dan kegiatan-kegiatan SDM merupakan alat utama yang digunakan untuk memperoleh dan memperkuat perilaku karyawan dalam perusahaan. Demikian pula pendapat dari teori pengendalian (*control theory*) yang menyatakan bahwa kinerja efektif tergantung pada kesesuaian yang tepat praktek-praktek SDM dengan konteks administratif yang disusun dengan strategi tertentu. Snell dan Youndt (1995) menemukan bahwa pengaruh dari *input control*, *behavior control*, dan *output control* pada *sales growth* dan *return on assets (ROA)* adalah tergantung pada kemurnian hubungan sebab-akibat dan standar kinerja. Meskipun *behavioral perspective* dan *control theory* cenderung memfokuskan perhatian pada pengelolaan perilaku karyawan yang ada dalam usaha memaksimalkan kinerja, perusahaan juga memfokuskan pada kompetensi manajemen melalui memperoleh, mengembangkan, dan menggunakan karyawan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan tertentu. Yang lebih khusus lagi, menurut Wright *et al.* (1995), organisasi menunjukkan kinerja yang lebih baik bila organisasi tersebut merekrut dan memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi yang konsisten dengan strategi organisasi saat ini. Di sisi lain, organisasi menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika mereka mencari strategi yang sesuai dengan kompetensi karyawan yang ada saat ini. Hal inilah yang mendukung kesesuaian antara kompetensi SDM dengan strategi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Ada berbagai teori lain yang juga mendasari praktek-praktek MSDM seperti *general system theory*, *role behavior theory*, *institutional theory*, *resource dependence theory*, *human capital theory*, *transaction cost economics*, *agency theory*, dan *resource-based theory*. Teori-teori tersebut juga menjabarkan mengenai peran SDM dan praktek-praktek MSDM dalam menentukan kinerja perusahaan. Organisasi dapat mengadopsi berbagai

praktek MSDM dalam meningkatkan keahlian karyawan, yaitu dengan meningkatkan kualitas individu yang akan dipekerjakan, atau dengan meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan. Selain itu, peningkatan keahlian karyawan dapat dilakukan dengan memperbaiki kualitas karyawan yang ada dengan cara memberikan pelatihan. Bentuk struktur dari sistem MSDM organisasi juga dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan, misalnya dalam struktur pemberian penghargaan. Sistem partisipasi karyawan, pasar tenaga kerja internal yang menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk kemajuan perusahaan, dan sistem produksi berbasis tim, merupakan organisasi kerja yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, ketentuan mengenai keamanan kerja juga mendorong karyawan untuk bekerja keras. Efisiensi dalam perubahan struktur kerja juga akan mengurangi pekerjaan karyawan. Kemudian, komplementaritas atau saling melengkapi atau sinergi di antara praktek-praktek MSDM perusahaan dan antara praktek-praktek MSDM perusahaan dan strategi bersaingnya juga dapat menambah atau berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

Selanjutnya, ada tiga kategori besar dalam MSDM baik kebijakan maupun praktek, yaitu kualitas, komitmen, dan kinerja yang berhubungan dengan upah. Ketiga teori tentang MSDM tersebut adalah *strategic theories of HRM*, *descriptive theories of HRM*, dan *normative theories of HRM*.

3. Strategic Theories of HRM

Perhatian utama berkaitan dengan hubungan antara *external contingencies* dengan kebijakan dan praktek MSDM. Hendry dan Pettigrew (1990) mengidentifikasi dan mengklasifikasi lingkungan yang berpengaruh pada MSDM. Dalam penelitiannya, kebijakan dan praktek MSDM merupakan variabel dependen. Dalam penelitiannya, kedua peneliti ini membuat pemetaan, yaitu *inner context* atau di dalam organisasi dan *outer context* atau pada lingkungan yang lebih luas serta menjelaskan bagaimana MSDM mengadopsi perubahan dalam konteks tersebut dan bukan menghubungkan dengan kinerja. Penelitian Miles dan Snow (1978) membangun strategi dan struktur dengan mengusulkan bahwa setiap strategi dalam perusahaan ingin mengadopsi kebijakan MSDM. Perusahaan tersebut yang mempunyai kesesuaian antara strategi, struktur, serta kebijakan dan praktek MSDM akan mempunyai *superior performance*. Dapat dikatakan bahwa kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi MSDM akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

4. Descriptive Theories of HRM

Dalam teori ini dijelaskan bidang yang komprehensif. Ada empat bidang luas mengenai kebijakan dan praktek MSDM dengan empat hasil kunci. Dengan menggunakan pemetaan konseptual, model tersebut memberikan klasifikasi yang luas mengenai isi dari MSDM. Dalam teori ini hubungan antara MSDM dengan kinerja tidak jelas.

5. Normative Theories of HRM

Model teori pada *normative theories* ini lebih preskriptif dalam pendekatan yang menunjukkan *body of knowledge* yang tepat sebagai dasar untuk menentukan praktek terbaik (*best practice*). Satu pendekatan yang banyak dikenal adalah pendekatan Walton (1985) mengenai *control* dan *commitment*. Guest (1997) mencoba menangkap beberapa dukungan dalam pendekatannya dengan mencari kerangka kerja yang koheren. Hipotesis intinya adalah jika seperangkat praktek MSDM yang terintegrasi diterapkan dengan pandangan pencapaian *the normative goals* dari *high commitment* terhadap organisasi dengan *high quality* dan *high flexibility*, kemudian *higher performance* akan tercapai. Asumsinya adalah adanya pengaruh positif pada kinerja organisasi. Tidak seperti pendekatan lainnya, *normative perspective* berpendapat bahwa praktek khusus dan sasaran MSDM khusus akan selalu menjadi superior.

F. MSDM STRATEGIK

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara strategi sumber daya manusia (*human resource strategies*) dan keefektifan organisasional (*organizational effectiveness*) (Dyer & Reeves, 1995). Hal ini memungkinkan bahwa seperangkat atau konfigurasi kegiatan-kegiatan adalah lebih penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja daripada suatu kegiatan tunggal. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah MSDM strategik yang didefinisikan sebagai konsistensi secara internal seperangkat kegiatan sumber daya manusia dapat memberi kontribusi bagi keefektifan organisasi? MSDM Strategik (*Strategic human resource management* atau *SHRM*) muncul sebagai paradigma utama. Alasan munculnya MSDM Strategik (MSDMS) ada berbagai hal, namun dua di antaranya adalah persaingan global dan usaha untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Modal dan teknologi menjadi meningkat keberadaannya sebagai sumber keunggulan

bersaing, dan khususnya adalah meningkatkan kemampuan organisasi, dan terutama meningkatkan persaingan melalui MSDMS. MSDMS memang menjadi konsep yang sangat populer karena dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui pengembangan seperangkat praktek strategi SDM yang menyelaraskan atau menghubungkan keberadaan organisasi, terutama strategi bisnis. Praktek-praktek sumber daya manusia dikatakan terikat ketika praktek-praktek tersebut dilaksanakan dan bersifat *mutually reinforcing* atau bersinergi. Logika yang mendasari hal tersebut adalah (1) kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, dan (2) kinerja karyawan adalah fenomena yang terlalu ditentukan.

Selanjutnya, logika dari seperangkat kegiatan tersebut ditujukan untuk beberapa usaha membangun tipologi strategi SDM yang digunakan untuk mendirikan konsep yang *mutually reinforcing* atau *synergistic human resource practices*. Tipologi ini didasarkan pada pemilihan studi kasus dan dikenal dengan *well-known control*, *commitment dichotomy*, *inducement*, *investment*, dan *involvement trichotomy*. Hal ini menyusun lima sistem kebijakan yang menyangkut karyawan tersebut dan mengelaborasi delapan jenis strategi. Sementara itu, logika yang mendukung seperangkat praktek sumber daya manusia mencoba secara teoritis dan praktis mendefinisikan komponen-komponen dan mengukur isi dan kelaziman dari seperangkat praktek tersebut, sedangkan kesan secara individu adalah kekacauan dan kekurangan secara kolektif. Menurut teori, praktek SDM harus mempromosikan keefektifan organisasi. Pada tahap minimal, praktek SDM tersebut harus menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada praktek-praktek secara individu. Hal ini tidak memungkinkan semua praktek SDM dibuat sama, beberapa jenis harus dibuat sama dan jenis yang lain diciptakan berbeda dari yang lain. Hal ini dapat dijelaskan dengan beberapa isu berikut ini. Pertama, perkataan mengenai keefektifan organisasi. Ada beberapa *outcome* yang dapat diterapkan. Tiga jenis yang dapat dipertahankan adalah (1) hasil SDM seperti ketidakhadiran, perputaran kerja, dan kinerja individu atau kelompok; (2) hasil SDM seperti produktivitas, kualitas, dan pelayanan; (3) hasil keuangan atau hasil akuntansi seperti *return on invested capital* atau *return on assets*. Strategi SDM mempunyai pengaruh langsung pada hasil SDM, yang kemudian berpengaruh pada hasil organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa strategi didesain untuk dilaksanakan, dan kompleksitas berbagai faktor mempengaruhi hasil seperti profitabilitas. Dari strategi tersebut hasil SDM mungkin merupakan hasil yang menyimpang. Sasaran

strategik mungkin menentukan hasil organisasional tetapi mungkin juga berada di bawahnya.

Selanjutnya, lingkungan organisasi yang berbeda yang ditunjukkan dengan berbagai kombinasi strategi bisnis, struktur organisasi, dan teknologi pemrosesan membutuhkan jenis karyawan yang berbeda dan jenis perilaku karyawan yang juga berbeda. Oleh karena itu, kesesuaian yang baik antara strategi SDM dan lingkungan organisasi dapat menghasilkan kemampuan inti (*core capabilities*) yang meningkatkan posisi persaingan organisasi dan dapat menghasilkan bertambahnya keefektifan organisasi. Pengujian pandangan teoritis dibutuhkan, untuk hipotesis seperti (1) tipologi atau taksonomi lingkungan organisasi dan ciri dari orang dan perilaku dibutuhkan untuk setiap jenis; (2) tipologi dan taksonomi dari strategi SDM dan ciri dari orang dan perilaku yang dihasilkan; (3) perbandingan kompetensi inti dan/atau keefektifan organisasi antara organisasi yang ditunjukkan dengan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi SDM dalam analisis awal. Arthur juga mendefinisikan kesesuaian yang terjadi ketika strategi bisnis berdasarkan biaya dikombinasikan dengan strategi SDM yang bersifat *control-oriented* dan ketika bisnis strategi berdasar diferensiasi dikombinasikan dengan *commitment-type human resource strategy*. Kesesuaian ini akan mengakibatkan *higher level of productivity* dan *lower levels of employee turnover*. Kesesuaian juga didefinisikan dari hubungan antara strategi SDM dan teknologi pemrosesan.

G. MSDM DAN PRODUKTIVITAS

Perbaikan produktivitas pelayanan atau jasa dilakukan dengan kerja keras karyawan, investasi dalam peralatan pendukung, pengelolaan kapasitas, substitusi dengan otomatisasi bagi karyawan, standarisasi pelayanan, pemisahan hubungan dengan pelanggan, dan *outsourcing*. Perbaikan produktivitas pelayanan harus berfokus pada kinerja operasional internal dan pemasaran eksternal sehingga efisiensi *output* diseimbangkan dengan keefektifan pelayanan yang padat karya (Dobni, 2004). Pelayanan yang ditawarkan karyawan pada pelanggan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor personal, teknis, dan organisasional, dan mencakup kondisi emosional, morfologi pekerjaan, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, perlu diketahui:

1. Mengenal definisi produktivitas yang bervariasi menurut pekerjaan, bisnis, dan industri.
2. Memahami perbedaan antara maksimum produktivitas pelayanan yang tepat menurut konteks pelayanan.
3. Menunjukkan bahwa produktivitas pelayanan memungkinkan perbaikan cara atau sistem pelayanan.

Dimensi sistem pelayanan melibatkan pekerjaan antar personal yang menghubungkan individu, pekerjaan, lingkungan, organisasi, dan meliputi peralatan yang digunakan untuk kegiatan-kegiatan produktif. Agenda produktivitas meliputi pengintegrasian berbagai faktor yang meliputi perilaku kerja, optimasi lingkungan fisik, menghilangkan pemborosan, pengolahan hubungan faktor internal dan eksternal, dan mempraktekkan manajemen dengan lebih baik. Pengukuran produktivitas perusahaan jasa sulit dilakukan karena karakteristiknya yang unik (*intangibility*, *inseparability*, *perishability*, dan *variability*). Definisi produktivitas pelayanan merupakan ukuran kinerja dan hasil yang dilakukan di luar struktur biaya yang meliputi kecepatan, kesederhanaan, dan inovasi.

Pelayanan atau jasa yang melibatkan tingkat interaksi yang rendah, kastemisasi rendah, dan intensitas tenaga kerja rendah disebut pabrik jasa (*service factory*), menggunakan konsep yang mirip dengan pendekatan produksi massal. Pendekatan tersebut menghasilkan degradasi pelayanan yang didefinisikan dengan keterlibatan pelanggan yang rendah dan variasi kebutuhan pelanggan yang rendah. Oleh karena itu, ukuran produktivitas bergeser menjadi kompleksitas input dan output, derajat kastemisasi, dan tingkat agregasi. Agar produktivitas meningkat, yaitu biaya menurun dan hasil meningkat, maka beberapa cara yang dapat ditempuh adalah proses pelayanan yang sangat terstruktur, interaksi dengan pelanggan minimal, investasi minimal dalam pengembangan keahlian karyawan, dan menggunakan teknologi terutama dengan otomatisasi.

Beberapa usaha yang dapat dilakukan perusahaan jasa atau pelayanan dalam meningkatkan produktivitasnya adalah:

- a. *Interpersonal Domain*, meliputi:

Hubungan interpersonal jangka panjang, yang mengandung manfaat sosial, ekonomi, psikologi, sehingga perlu dikembangkan hubungan dengan pelanggan untuk menghilangkan berbagai masalah, hubungan dengan organisasi untuk mengembangkan inisiatif, mempertahankan

komunikasi yang baik dan jelas, dan menyediakan akses yang lebih besar bagi pelanggan.

Hubungan dengan kolega dengan cara kerja tim, kerja sama, dan kolaborasi efektif merupakan ukuran produktivitas pelayanan. Hubungan yang baik juga ditunjukkan dengan *OCB*.

- b. *Job Domain*, yang meliputi desain kerja dan promosi kerja
Karyawan harus berfokus pada menyediakan apa yang penting dan menunjukkan sesuatu yang benar dengan benar. Karyawan juga harus berfokus pada pekerjaan atau proyek yang *multitasking*.
- c. *Environmental Domain*, yang meliputi lingkungan fisik dan peralatan dan teknologi
Lingkungan fisik meliputi tata letak, kondisi tempat kerja (suhu udara, keaduan, kualitas udara), dekorasi, perabotan, privasi, dan sebagainya. Peralatan dan teknologi akan membantu meningkatkan produktivitas dengan mengurangi tugas karyawan yang ahli dan mengurangi peralatan yang sulit digunakan.
- d. *Organizational Domain*
Karyawan yang mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi inilah yang mampu memberikan kontribusi pada individu.
- e. Karakteristik Individu, yang meliputi kepribadian, *mood*, kesehatan.

Dalam *resource-based theory of the firm* dinyatakan bahwa sumber daya manusia dapat menyediakan sumber untuk mempertahankan keunggulan bersaing berdasarkan empat persyaratan yang dipenuhi. *Pertama*, sumber daya manusia harus menambah nilai bagi proses produksi perusahaan. Hal ini ada pada *levels of individual performance*. *Kedua*, keahlian yang dicari perusahaan harus jarang atau langka. *Ketiga*, kombinasi *human capital investment* tidak dengan mudah dapat ditiru. *Keempat*, sumber daya manusia tidak harus menjadi subyek dalam penggantian kemajuan teknologi atau penggantian lainnya karena merupakan sumber keunggulan bersaing. Praktek-praktek *HRM* mempengaruhi keahlian karyawan melalui akuisisi dan pengembangan *human capital* perusahaan. Prosedur rekrutmen yang menyediakan kualifikasi yang luas merupakan pengaruh yang substansial pada kualitas dan jenis keahlian yang dimiliki. Penyediaan pelatihan baik formal maupun informal, seperti *basic skills training*, *on-the-job experience*, *coaching*, *mentoring*, dan *management development* dapat mempengaruhi pengembangan karyawan. Keefektifan dari *highly skilled employees* akan

dibatasi apabila tidak dapat memotivasi, sehingga praktek-praktek MSDM dapat mempengaruhi karyawan dengan mendorongnya untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas.

Selanjutnya, Bailey mencatat bahwa kontribusi dari karyawan ahli dan memiliki motivasi tinggi akan dibatasi jika pekerjaan terstruktur atau terprogram, sehingga karyawan yang mengetahui pekerjaannya lebih baik dari yang lain tidak mempunyai kesempatan untuk menggunakan keahlian dan kemampuannya untuk mendesain cara yang baru yang lebih baik dengan pembentukan perannya (Bae & Lawler, 2000). Praktek-praktek MSDM dapat juga mempengaruhi kinerja perusahaan melalui ketentuan struktur organisasi yang mendorong partisipasi antar karyawan dan mengizinkan mereka untuk memperbaiki bagaimana pekerjaannya dibentuk. Contoh dari struktur ini adalah *cross-functional team*, *job rotation*, dan *quality circles*. Selain itu, perilaku karyawan dalam perusahaan mempunyai implikasi penting untuk kinerja organisasi dan bahwa praktek-praktek MSDM dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui pengaruhnya pada keahlian dan motivasi karyawan melalui struktur organisasi yang memperbolehkan karyawan memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan. Ada dua dimensi kinerja dalam perusahaan. Pertama, jika *superior HRM practices* meningkatkan keleluasaan karyawan, maka kinerja akan digunakan untuk secara langsung mempengaruhi *intermediate outcomes*, seperti perputaran kerja dan produktivitas. Kedua, jika hasil dari investasi pada *superior HRM practices* melebihi biaya yang sesungguhnya akan menurunkan perputaran kerja karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

Sementara itu, ada beberapa hal yang mempengaruhi perputaran kerja atau yang dapat memprediksi perputaran kerja (Huselid, 1995). Faktor tersebut antara lain persepsi terhadap keamanan kerja, kehadiran serikat kerja, kepuasan kerja, senioritas kerja, variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, banyaknya tanggungan, komitmen organisasi, apakah pekerjaan memenuhi harapan individu, perhatian terhadap pekerjaan lain, *job enrichment intervention*, dan *job reviews*. Sedangkan faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah *lower cost*, *less scrap*, *higher productivity*, dan *greater return to direct labor hours*. Selain itu ada beberapa faktor lain yang juga berpengaruh bagi produktivitas, yaitu *training*, *goal setting*, dan *sociotechnical system design* serta *employee turnover*. Kinerja keuangan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti praktek SDM individual, kemajuan praktek SDM, rekrutmen, pemilihan tes validasi, dan penggunaan

prosedur seleksi formal dan laba perusahaan, serta program pelatihan karyawan. Dari berbagai paparan tersebut dapat dikatakan bahwa penggunaan praktek MSDM yang efektif akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Selanjutnya, pandangan kesesuaian internal (*internal fit*) menyarankan bahwa adopsi dari sistem *high performance work practices* yang konsisten secara internal akan ditunjukkan dalam kinerja perusahaan secara lebih baik, dengan kondisi lain dianggap tetap atau *ceteris paribus*. Hal ini memungkinkan mengidentifikasi *the best practices* yang diadopsi pada tingkat perusahaan. Pandangan kesesuaian eksternal (*external fit*) meningkatkan isu konseptual mengenai apakah kebijakan sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai *best practice*, atau apakah *efficacy* dari berbagai praktek dapat dijelaskan hanya dalam konteks *strategic firm* dan *environmental contingencies*. Pendapat bahwa kinerja perusahaan dapat meningkatkan *the degree a firm's HRM practices* sesuai dengan *competitive strategy*.

H. FOKUS INTERNAL PERUSAHAAN JASA

Menurut Schneider (1994), perusahaan jasa harus berfokus internal, yang berarti SDM akan efektif ketika secara internal menentukan standar keefektifan karyawan yang ditingkatkan dengan praktek SDM. Fokus internal ini meliputi penjualan, keakurasian, reliabilitas. Berdasarkan pendapat F.W. Taylor dalam *Scientific Management* dinyatakan bahwa fokus SDM adalah produktivitas dan kepuasan kerja. Menurut Taylor, desain pekerjaan akan membuat karyawan lebih puas dan lebih produktif. Oleh karena itu, rekrutmen dan seleksi, sosialisasi dan pelatihan seperti supervisi dan kepemimpinan juga berfokus pada perilaku dan hasil. SDM merupakan cara manajemen mencapai produktivitas, sehingga SDM berfokus pada sasaran produktivitas.

Dalam perusahaan jasa terdapat empat kebijakan, praktek, dan prosedur yang dilakukan, yaitu:

1. Perilaku manajerial yang menghargai, mendukung, merencanakan, dan mengharapkan keunggulan pelayanan.
2. Bukti yang nyata yang didukung departemen pemasaran dan departemen SDM yang menyatakan bahwa pelayanan pelanggan adalah penting.
3. Penekanan pada kepemilikan pelanggan.

4. Bukti nyata pada keberadaan peralatan dan fasilitas pendukung untuk penyampaian pelayanan yang unggul.

Praktek SDM secara operasional didefinisikan dengan survei yang mengukur praktek dan prosedur SDM, yaitu:

1. Supervisi yang menyediakan umpan balik dalam kinerja, penghargaan, dan berbagi informasi.
2. Praktek-praktek organisasi yang memfasilitasi pengembangan dan perencanaan karier personal.
3. Bekerja bagi organisasi yang mempunyai status dan imej yang baik dalam komunitas yang lebih besar.
4. Praktek pelatihan dan sosialisasi dalam organisasi yang membantu para pendatang baru masuk ke dalam organisasi.
5. Organisasi yang membantu kinerja, bukan menghalangi.

Satu kontribusi utama dari penelitian Schneider (1994) adalah memperkenalkan pelanggan sebagai standar yang sah dalam mengevaluasi keefektifan praktek dan prosedur SDM. Penelitian tersebut menggunakan kualitas pelayanan pelanggan sebagai standar ukuran dan sebagai standar kesempurnaan keefektifan SDM organisasi. Kontribusi kedua adalah menunjukkan persepsi dan perasaan pelanggan ke dalam logika kualitas pelayanan. Kontribusi ketiga adalah meningkatkan level analisis dari studi SDM secara individu ke dalam berbagai organisasi. Dalam manajemen operasi, yang bertanggung jawab menghasilkan produk atau jasa dengan teknologi yang ada dan melaksanakan prosedur adalah karyawan. Oleh karena itu, manajemen operasi menentukan persyaratan yang dibutuhkan karyawan dan perilaku efektif karyawan. Penyatuan SDM dalam manajemen operasi berfokus pada pelanggan dengan cara memperbaiki kualitas pelayanan yang potensial dalam perusahaan jasa. Praktek SDM membawa konsekuensi bagi kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

Pelayanan internal yang dihadapi dapat memainkan peran utama menentukan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan internal (yaitu karyawan) juga penting dalam keberhasilan pelayanan perusahaan. Seperti halnya pelanggan eksternal, kepuasan pelanggan internal terhadap perusahaan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh pelayanan yang dihadapi atau dialami penyedia jasa (Gremier *et al.*, 1994). Perusahaan jasa dibangun

dengan menekankan pemenuhan kepuasan kebutuhan pelanggan internal dan eksternal. Jasa yang dihadapi merupakan interaksi yang terjadi antara pelanggan dan karyawan dan memainkan peran penting dalam kepuasan pelanggan eksternal dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Jika pelanggan internal tidak puas, maka pelanggan eksternal juga tidak akan puas. Interaksi antara pelanggan internal dan pelanggan eksternal inilah yang disebut sebagai interaksi *dyadic* antara penyedia jasa dengan pelanggan.

Kotler dan Armstrong (1991) mengusulkan hubungan triangel dalam pemasaran jasa, yaitu pemasaran eksternal, pemasaran interaktif, dan pemasaran internal. Pemasaran eksternal berkaitan dengan kegiatan pemasaran tradisional yang terjadi antara perusahaan dan pelanggannya (promosi, distribusi, penetapan harga). Pemasaran interaktif berkaitan dengan interaksi antara karyawan dan pelanggan dalam organisasi jasa. Pemasaran internal mencakup hubungan antara perusahaan dengan para karyawannya. Fokus pemasaran internal adalah kepuasan pelanggan internal. Kepuasan pelanggan internal mempengaruhi kepuasan pelanggan eksternal. Pelayanan yang dilakukan terhadap sesama pelanggan internal maupun pelayanan pada pelanggan eksternal juga dipengaruhi oleh budaya kerja dan budaya organisasi.

Hubungan sosial antara penyedia jasa dan pelanggannya merupakan faktor penentu. Konsep hubungan pelayanan adalah menekankan semua bagian pelayanan yang membantu menciptakan hubungan sosial antara perusahaan dan pelanggan. Menurut Remy dan Kopel (2002), beberapa dimensi sosial dalam pelayanan adalah:

- a. *Utilitarian valorisation*, yaitu penggunaan potongan harga.
- b. *Functional valorisation*, yaitu lokasi pelayanan.
- c. *Hedonist valorisation*, yaitu hubungan antara pembeli dan pelanggan yang merupakan kegiatan yang menyenangkan.
- d. *Communication*, yaitu adanya dukungan fisik.

Keempat dimensi tersebut berpengaruh pada hubungan pelayanan yang terjadi. Hal tersebut dipaparkan pada Tabel 9.1 berikut ini.

Tabel 9.1.
Empat Jenis Hubungan Pelayanan

	Hubungan Pelayanan	Hubungan Pelayanan Transaksional	Hubungan Pelayanan Relasional	Hubungan Pelayanan Sosialisasi
Ciri Partisipasi	Ekonomi (fisik)	Ekonomi kontraktual (fisik & intelektual)	Sosial-Hedonistik	Sosial afektif
Jenis valorisasi dalam dukungan fisik	Utilitarian valorisation	Functional valorisation	Hedonistic Valorisation	Community Valorisation
Peran Kontrak Staf	Sangat Seragam	Didukung oleh hubungan dengan pelanggan	Nilai-nilai bersama antara pasar & masyarakat	Integrasi nilai masyarakat
Teknik Pemesanan	Promosi, <i>loyalty cards</i> berdasarkan poin	Satu per satu: <i>Database, mailing list, loyalty cards.</i>	Komitmen sosial & etika Nonkomersial	Sponsor lokal, partisipasi organisasi

Sumber: Remy & Kopel, 2002.

Hubungan pelayanan transaksional sering kali digunakan dalam perusahaan besar dan dengan pelanggan yang terbatas pada dimensi-dimensi komersial dan utilitarian. Sasaran pelayanan transaksional adalah keseragaman pelayanan pelanggan dan hubungan antara pelanggan dan perusahaan merupakan hubungan ekonomis. Sementara hubungan pelayanan relasional adalah berhubungan dengan rasa komersial. Pada hubungan ini organisasi sadar akan manfaat kerja sama. Pada hubungan pelayanan sosial, ada kesamaan nilai-nilai bersama yang dianut. Hubungan sosial merupakan cara yang penting dalam kegiatan pelayanan, dengan adanya dimensi budaya dan sosial dalam pelayanan. Oleh karena itu diperlukan penciptaan hubungan pelayanan, yaitu adanya partisipasi penyedia jasa dalam menciptakan hubungan sosial dengan pelanggan dan menciptakan loyalitas pelanggan.

Gonzalez dan Garazo (2006) mengusulkan organisasi yang berorientasi pada pelayanan yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Karyawan merupakan perwujudan dari organisasi keluar sehingga perusahaan perlu memperhatikan perilaku loyal organisasi dan menyediakan informasi mengenai kebutuhan pelanggan dan perbaikan organisasi. Organisasi yang berorientasi pada pelanggan tersebut meliputi: (1) kepemimpinan yang

melayani (*servant leadership*); (2) praktek-praktek MSDM (*HRM practices*); (3) praktek pelayanan yang diberikan (*service encounter practices*), dan (4) desain sistem pelayanan untuk menjamin kualitas pelayanan pelanggan.

Kepemimpinan yang melayani meliputi kegiatan-kegiatan menciptakan dan mempertahankan pelayanan positif dan efektif, pemimpin yang bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi dan pengembangan karyawan, dan pemimpin yang bertanggung jawab dalam keberhasilan organisasi, karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Praktek SDM meliputi pengelolaan keahlian interpersonal dengan empati, akrab, pertemanan, dan saling bertukar. Praktek pelayanan yang diberikan dilakukan dengan menjalin hubungan yang dekat dengan pelanggan, dan mempunyai tanggung jawab dan wewenang dalam mengambil keputusan. Sistem pelayanan untuk menjamin kualitas pelayanan dilakukan dengan mencegah kesalahan dalam memberikan pelayanan, memperbaiki pelayanan, menggunakan teknologi dalam pelayanan, dan menggunakan komunikasi standar dalam memberikan pelayanan.

Mencegah dan memperbaiki kegagalan dalam pelayanan merupakan kegiatan mencegah kesalahan dalam melayani dan menanggapi *complain* pelanggan. Teknologi yang digunakan dalam memberikan pelayanan digunakan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Standar komunikasi pelayanan digunakan untuk mengukur, mengendalikan, dan mengomunikasikan standar kualitas pelayanan. Teknologi juga berpengaruh pada kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Karyawan dipandang sebagai kelompok pelanggan internal yang dianalisis, dimotivasi, dan dididik untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dengan menggunakan teknik-teknik pemasaran yang ada. Kepuasan pelanggan internal mendukung kepuasan pelanggan eksternal. Teknik pemasaran internal menerapkan penelitian pemasaran untuk mengidentifikasi kebutuhan karyawan, keinginan, dan sikap, penggunaan segmentasi pasar untuk mengakomodasi perbedaan karyawan yang berkaitan dengan kondisi dan manfaat, desain iklan atau promosi yang mempengaruhinya berperilaku dengan cara yang diinginkan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan alasan mengapa karyawan merupakan faktor penting perusahaan jasa !
- 2) Jelaskan mengapa strategi SDM yang melekat dalam organisasi sulit ditiru!
- 3) Jelaskan pengertian pendekatan behaviour!
- 4) Jelaskan pengertian pendekatan output control!
- 5) Jelaskan pengertian pendekatan input control!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Karyawan perusahaan jasa merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi jasa, bukan hanya disebabkan oleh hubungan langsungnya dengan pelanggan, tetapi juga disebabkan karyawan atau penyedia jasa merupakan pusat dari *the positive word-of-mouth* yang bersifat subyektif. Manajemen jasa harus berada di luar pendekatan lini produksi dan berorientasi pada penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sistematis dan modern. Pendekatan tersebut meliputi seleksi karyawan, pelatihan karyawan, pemberdayaan, formalisasi yang rendah, evaluasi berdasarkan perilaku, dan pendekatan strategik dalam MSDM.
- 2) Strategi SDM yang melekat dalam organisasi sulit untuk ditiru karena ada dua faktor kunci yaitu *causal ambiguity* dan *path dependency*. Yang pertama, *causal ambiguity* adalah sulit untuk menangani mekanisme yang tepat dengan saling mempengaruhi praktek dan kebijakan sumber daya manusia untuk menciptakan nilai. Untuk dapat meniru suatu sistem yang kompleks harus diketahui terlebih dahulu bagaimana elemen-elemen itu berinteraksi. Tanpa mengetahui bagaimana sistem SDM bekerja, maka untuk meniru sulit atau tidak mungkin dilakukan, bahkan dengan menyewa satu atau beberapa *top management* sekalipun. Hal ini disebabkan pemahaman sistem dalam organisasi melibatkan semua orang ke dalamnya. Yang kedua, adalah *path dependent*, yaitu kebijakan untuk berkembang dan tidak dapat disederhanakan dari waktu ke waktu.

Pesaing dapat memahami sistem yang bernilai namun tidak mampu meniru untuk menerapkannya.

- 3) Pengendalian berperilaku (*behavioral control*) didasarkan pada premis birokratik tradisional bahwa kinerja dimaksimalkan dengan melindungi perusahaan dari gangguan yang berasal dari luar, sehingga secara implisit, perusahaan diperlakukan sebagai sistem tertutup. Akibatnya, pengendalian perilaku dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan prediktibilitas dengan rutinitas proses transformasi. Praktek MSDM yang ada di dalamnya antara lain *standard operating procedure* (yang membuat karyawan menanggapi lingkungan tugas yang dapat diprediksi), *behavioral performance appraisal* dan *feedback* (yang membantu memperbaiki permasalahan prosedural yang ada), dan *close supervision* (yang menjamin bahwa standar prosedur dilaksanakan sesuai spesifikasinya). Pendekatan MSDM berfokus pada isu-isu seperti reliabilitas dan efisiensi. Perbaikan dalam kinerja organisasi akan meningkatkan produktivitas. Pengendalian berperilaku berpendapat bahwa pendekatan MSDM ini harus cukup efektif sehingga lingkungan tugas tetap stabil dan dapat diprediksi. Pengendalian berperilaku juga berhubungan positif dengan kelengkapan informasi mengenai hubungan sebab akibat (*cause-effect relations*). Pendekatan berperilaku memperkuat stabilitas dan reliabilitas dengan menyusun stabilitas diri (*self-stabilization*).
- 4) Pendekatan pengendalian hasil (*output control*), yang lebih konsisten dengan karakteristik dari sistem terbuka. Pendekatan hasil tersebut dapat menstandarisasi hasil. Penilaian kinerja merupakan orientasi hasil dan orientasi penghargaan yang tergantung pada kinerja. Ada dua ciri dalam pendekatan ini, yaitu dapat beradaptasi (*adaptability*) dan pertahanan diri (*self-maintenance*) yang membedakan pengendalian hasil sebagai pendekatan sistem terbuka dalam MSDM. Rutinisasi perilaku bertujuan memaksimalkan efisiensi. MSDM dan kinerja lebih berorientasi eksternal terhadap isu keefektifan dan pencapaian sasaran (*goal accomplishment*). Pengendalian hasil mempunyai pengaruh negatif dan positif bagi kinerja perusahaan. Seperti halnya dalam pengendalian berperilaku, pengendalian hasil menilai bagaimana kinerja perusahaan berubah sebagai fungsi dari interaksi antara pengendalian hasil dan standar yang diinginkan.

- 5) Pendekatan *input* atau masukan (*input control*) berlawanan dengan pengendalian berperilaku dan penendalian hasil yang mengasumsikan bahwa minat individu dan perusahaan berbeda, pengendalian *input* mengasumsikan bahwa praktek-paktek MSDM dapat digunakan untuk mengembangkan nilai homogen karyawan. Oleh karena itu, dalam pemilihan, pelatihan, dan pengembangan individu dilakukan secara cermat dan memilih individu yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pengendalian *input* dapat membantu menciptakan kesamaan tujuan (*goal congruence*) antar anggota organisasi dengan mencari dan memilih orang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengendalian *input* berhubungan positif dengan interaksi *cause-effect knowledge* dan *standards of desirability*. Namun pengendalian *input* tersebut tidak dipahami sebaik pengendalian berperilaku dan pengendalian hasil. Selanjutnya, penggunaan pengendalian *input* menyebabkan lingkungan kerja terus-menerus menjadi *status quo*. Pengendalian *input* akan menjadi produktif bila ada fleksibilitas lingkungan yang ditunjukkan dengan perubahan, ketidakpastian, dan ambiguitas lingkungan.



RANGKUMAN

1. MSDM berisi semua kegiatan dalam organisasi yang mencakup penggabungan dan penggunaan SDM. Perusahaan jasa bersifat *people-intensive*, sehingga SDM meruapkan faktor penting dalam memenangkan persaingan. MSDM yang baik harus memenuhi hak dan kewajiban karyawan dan mengenal permintaan masyarakat, kaum minoritas, pemerintah, dan berbagai aspek dalam masyarakat lainnya.
2. Pengelolaan SDM modern (*goal-oriented*) lebih baik daripada tradisional (*control-oriented*). Dengan *resource-based view*, dua faktor kunci (*causal ambiguity* dan *path dependency*) yang menyebabkan pelayanan sulit ditiru oleh pesaingnya.
3. Perencanaan kebutuhan SDM perlu dilakukan untuk menyusun kapasitas operasional atau pelayanan perusahaan (Gambar 9.1). Karakteristik industri jasa juga perlu mendapat perhatian dalam merencanakan kebutuhan SDM, seperti padat karya atau adat modal, permintaan yang bervariasi, dan hubungan langsung dengan pelanggan.

4. Pengendalian SDM juga perlu diperhatikan, baik praktek maupun dasar teorinya. Hal ini digunakan untuk menentukan pola pengendalian, yaitu pengendalian input, pengendalian, output, dan pengendalian berperilaku.
5. Teori atau pendekatan dalam kegiatan SDM yang menghubungkan kemampuan karyawan dan persyaratan kinerja, yaitu *the universal* dan *contingency approach*. Teori lain dalam MSDM adalah *strategic theories*, *descriptive theories*, dan *normative theories*.
6. Dalam rangka persaingan global dan mempertahankan keunggulan bersaing, muncul konsep-konsep baru MSDM yang mengarah pada MSDM strategik. Praktek-praktek MSDM strategik berkaitan erat dan selaras dengan strategi organisasi. Produktivitas merupakan ukuran yang sulit dilakukan dalam perusahaan jasa karena karakteristik perusahaan jasa, namun harus selalu diupayakan yang meliputi kecepatan, kesederhanaan, dan inovasi.
7. Fokus pelayanan adalah fokus internal, sehingga SDM yang efektif dilakukan dengan menentukan standar keefektifan karyawan untuk meningkatkan praktek SDM, fokus penjualan, seakurasi, dan reliabilitas, produktivitas, dan kepuasan kerja.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pandangan dalam pengelolaan SDM meliputi
 - A. *control oriented* – tradisional dan *goal oriented* – modern
 - B. pengelolaan yang bersifat *people oriented*
 - C. *causal ambiguity* – elemen yang dapat ditiru sulit diketahui
 - D. *path dependency* – elemen-elemen dalam SDM saling berinteraksi
 - E. semua jawaban benar
- 2) Praktek-praktek SDM
 - A. internal dan *external fit*
 - B. *bounded rationality*
 - C. *employment control*
 - D. *capital oriented*
 - E. *reciprocal approach*
- 3) Perencanaan SDM membutuhkan input dari
 - A. struktur organisasi dan program pemberian upah
 - B. peramalan penjualan dan serikat kerja

- C. kepemimpinan, motivasi dan hambatan kapasitas
 - D. stagnasi dan struktur wewenang
 - E. perampingan dan pengembangan
- 4) Berikut ini adalah faktor yang menunjukkan karakteristik industri jasa, *kecuali*
- A. struktur upah/pembayaran
 - B. struktur kepegawaian
 - C. struktur karier
 - D. struktur organisasi
 - E. manajemen kualitas
- 5) Yang termasuk pengendalian berperilaku dalam SDM, *kecuali*
- A. *standard operating procedure*
 - B. *adaptability*
 - C. *behavioral performance appraisal*
 - D. *feedback*
 - E. *close supervision*
- 6) Kesesuaian dalam kegiatan SDM merupakan pendekatan
- A. universal
 - B. *contingency*
 - C. *strategic*
 - D. *descriptive*
 - E. *normative*
- 7) Berikut ini adalah usaha yang dapat dilakukan perusahaan jasa dalam meningkatkan pelayanannya
- A. *cultural and community domain*
 - B. karakteristik tim kerja
 - C. *environmental domain and interorganizational domain*
 - D. *job domain and interpersonal domain*
 - E. *organizational domain dan world class domain*
- 8) Praktek SDM secara operasional didefinisikan dengan survei yang mengukur praktek dan prosedur SDM, yaitu
- A. supervisi yang menyediakan umpan balik dalam kinerja, penghargaan, dan berbagi informasi
 - B. praktek-praktek organisasi yang memfasilitasi pengembangan dan perencanaan karier personal
 - C. bekerja bagi organisasi yang mempunyai status dan imej yang baik dalam komunitas yang lebih besar

- D. praktek pelatihan dan sosialisasi dalam organisasi yang membantu para pendatang baru masuk ke dalam organisasi
- E. semua jawaban di atas benar
- 9) Berikut adalah dimensi sosial dalam pelayanan, *kecuali*
- utilitarian valorisation*
 - ceteris paribus*
 - hedonist valorisation*
 - communication*
 - functional valorisation*
- 10) Berikut merupakan jenis hubungan pelayanan, *kecuali*
- transaksional
 - relasional
 - transformasional
 - sosial
 - semua jawaban benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Praktek MSDM dalam Organisasi Jasa

A. PERENCANAAN SDM

Vetter mendefinisikan perencanaan SDM (*human resource planning* atau *HRP*) sebagai suatu proses di mana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari posisi *manpower* yang ada saat ini ke posisi yang diinginkan (Jackson & Schuler, 1990). Melalui perencanaan, manajemen berusaha keras untuk mempunyai jumlah yang benar, jenis yang benar, pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, mengerjakan sesuatu yang menghasilkan manfaat maksimum jangka panjang bagi organisasi dan individu. Perencanaan SDM kontemporer (*contemporary HRP*) terjadi dalam konteks organisasi yang luas dan dalam perencanaan bisnis strategik. Hal ini melibatkan peramalan masa depan organisasi, bagaimana kebutuhan SDM dan perencanaan SDM dapat terpenuhi. Hal ini mencakup penyusunan sasaran dan penerapan program (*staffing, appraising, compensating, dan training*) untuk menjamin tersedianya SDM dengan karakteristik dan keahlian yang tepat sesuai kebutuhan organisasi. Hal ini juga dapat mengembangkan dan menerapkan program untuk memperbaiki kinerja karyawan atau meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan melibatkan produktivitas, kualitas, atau inovasi organisasi. Perencanaan SDM juga mencakup pengumpulan data yang digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan merencanakan dilakukannya revisi dalam *forecast* dan program yang dibutuhkan.

Selanjutnya, karena sasaran perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, maka perlu adanya pengintegrasian sasaran dan perencanaan bisnis jangka pendek dan jangka panjang. Di masa lalu, kebutuhan bisnis biasanya mendefinisikan kebutuhan individu dan perencanaan SDM disebut sebagai proses yang bersifat reaktif (*reactive process*), sehingga merupakan orientasi jangka pendek. Dengan berbagai perubahan lingkungan sosial yang selalu menciptakan ketidakpastian, maka diperlukan pengintegrasian perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM dan mengadopsi perspektif jangka panjang. Hubungan yang terintegrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM sebagai satu kesatuan di

mana SDM dan manajer lini bekerja bersama untuk mengembangkan perencanaan bisnis dan menentukan kebutuhan SDM, menganalisis profil kekuatan kerja untuk strategi bisnis masa mendatang, meninjau munculnya isu SDM, dan mengembangkan program untuk mendatangkan isu dan mendukung perencanaan bisnis.

1. Faktor-faktor yang Mendasari Minat terhadap Perencanaan SDM

Ada berbagai faktor yang mendasari ketertarikan pada perencanaan SDM dari segi lingkungan, yaitu globalisasi, teknologi baru, kondisi ekonomi, dan perubahan kekuatan kerja. Hal ini akan menciptakan kompleksitas dan ketidakpastian bagi organisasi. Perubahan dalam *work force* merupakan satu faktor lingkungan yang sangat penting yang dibutuhkan dalam perencanaan. Selain itu, perubahan dalam faktor demografi juga berpengaruh dalam pengelolaan SDM. Perubahan demografi berarti terjadinya perubahan calon karyawan dan perubahan persaingan di antara karyawan, serta adanya pertanda dalam perubahan kemampuan, keahlian, minat, dan nilai, di masa mendatang. Perubahan nilai yang dianut akan berpengaruh pada perubahan *work force* yang ada, perubahan dalam resistensi terhadap sesuatu. Semakin besar penekanan pada *self-evaluation* dan pengurangan dalam loyalitas dan dedikasi atau pengabdian karyawan akan sulit bagi organisasi untuk mengerti keberadaan karyawan. Perubahan-perubahan baik lingkungan, demografi, teknologi, dan berbagai kombinasi di antaranya memberikan kontribusi tersendiri dalam membuat perencanaan SDM.

2. Model untuk Penjelasan Perencanaan SDM

Ada empat fase dalam perencanaan SDM, yaitu (1) memperoleh data dan menganalisis data untuk meramalkan *expected human resource demand*, menentukan *business plans* untuk masa mendatang, dan meramalkan *human resource supply* di masa mendatang; (2) penyusunan sasaran SDM; (3) mendesain dan menerapkan program yang memungkinkan organisasi mencapai sasaran SDM, dan (4) memonitor dan mengevaluasi program-program tersebut. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan keempat fase dalam perencanaan SDM dijelaskan untuk tiga horizon waktu yang berbeda, jangka pendek (hingga 1 tahun), jangka menengah (2 hingga 3 tahun), dan jangka panjang (lebih dari 3 tahun). Hal ini sama dengan horizon waktu pada perencanaan bisnis. Dalam kenyataannya, organisasi harus mampu

mengintegrasikan keempat fase perencanaan SDM dengan tiga horizon waktu tersebut. Ada dua perencanaan SDM, yaitu perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. Perencanaan SDM jangka panjang dapat berpengaruh pada perencanaan jangka pendek. Hasil evaluasi jangka pendek dapat mempengaruhi proyeksi tentang perencanaan SDM masa mendatang dan program-program yang dirancang untuk memenuhi permintaan di masa mendatang. Hasil yang dicapai melalui penerapan program-program perencanaan SDM dapat berpengaruh pada perencanaan bisnis. Perencanaan jangka panjang hampir selalu menyarankan pengembangan program yang membutuhkan penerapan jangka pendek dan menengah. Hasil evaluasi untuk jangka pendek digunakan untuk memproyeksikan perencanaan SDM dan kebutuhan jangka panjang. Idealnya, kegiatan perencanaan SDM harus terintegrasi dengan perencanaan bisnis.

3. Perencanaan SDM Jangka Pendek

Berbagai kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, dan pelatihan biasanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi jangka pendek, walaupun dapat mendukung keberhasilan organisasi jangka panjang. Yang harus dipahami adalah bagaimana sasaran jangka pendek berhubungan dengan pencapaian sasaran jangka panjang. Selain itu, adanya hubungan antara perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis strategis merupakan keahlian yang penting bagi *top executive* dalam organisasi yang harus dikomunikasikan pada sejumlah manajer yang ada. Dalam jangka pendek, permintaan dan penawaran sumber daya manusia dapat diprediksi dengan kepastian. Permintaan menunjukkan jumlah dan karakteristik (misal keahlian, kemampuan, tingkat upah, pengalaman) dari orang yang dibutuhkan pada pekerjaan tertentu, dengan waktu dan tempat yang tepat. Penawaran menunjukkan jumlah dan karakteristik individu yang tersedia untuk pekerjaan tertentu. Selanjutnya, untuk dapat menempatkan penawaran SDM ke dalam permintaan sumber daya manusia yang tepat diperlukan prediksi mengenai siapa yang akan meninggalkan pekerjaan sehingga posisinya kosong, pekerjaan mana yang akan dieliminasi, dan pekerjaan mana yang akan diciptakan. Oleh karena itu dibutuhkan metode untuk memprediksi kekosongan dan pertumbuhan pekerjaan.

Sementara itu, dalam jangka waktu yang pendek sasaran akan lebih mudah disusun, karena peningkatan dan penurunan banyaknya SDM dengan berbagai keahlian dapat diketahui. Dalam jangka pendek, keahlian teknikal

sering kali diterapkan pada desain dan implementasi program jangka pendek, misalnya rekrutmen, seleksi, dan penilaian kinerja. Selain itu, evaluasi dalam jangka pendek juga lebih mudah dilakukan. Evaluasi yang dapat dilakukan adalah memonitor kesesuaian antara sasaran dalam mendapatkan karyawan dengan karyawan yang ada atau yang menempati posisi tersebut. Evaluasi keefektifan tersebut dilakukan dengan melihat pada perilaku (kinerja dan perputaran kerja), atau sikap (kepuasan kerja dan komitmen).

4. Perencanaan SDM Jangka Menengah

Perencanaan digunakan oleh organisasi untuk penyangga proses pengiriman produk dan jasa ke berbagai sumber yang terdapat ketidakpastian. Program rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan motivasi karyawan akan membantu mengurangi ketidakpastian dengan menjamin tercukupinya jumlah karyawan dengan karakteristik dan keahlian yang tersedia. Dalam jangka pendek hal tersebut dapat dilakukan karena hanya kecil ketidakpastiannya. Dengan berkembang dan berubahnya lingkungan bisnis, maka tidak mudah melakukan antisipasi untuk jangka waktu yang lebih panjang. Dalam jangka menengah, peramalan juga masih harus dilakukan. Untuk melakukan prediksi dua hingga tiga tahun ke depan, *strategic planners* mencoba memprediksi *output* organisasi seperti *expected production, volume, dan sales level*. *Output* yang akan dihasilkan atau dikirimkan dikombinasikan dengan teknologi yang ada akan ditemukan prediksi terhadap kebutuhan sumber daya manusia dalam perusahaan. Prediksi atas *output* yang akan dihasilkan membutuhkan faktor seperti permintaan di masa mendatang dan persentase pasar yang akan dilayani. Selanjutnya, prediksi atas *output* yang dihasilkan di masa mendatang baik dalam jumlah, jenis, dan lokasi yang merupakan tanggung jawab dalam jangka menengah diubah ke dalam prediksi atas jumlah dan ciri pekerjaan yang dibutuhkan karyawan untuk menghasilkan *output* yang diinginkan. Prediksi atas kebutuhan sumber daya manusia menghendaki (a) model yang akurat dari faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan, dan (b) mampu memprediksi semua variabel utama dalam model. Hal ini membutuhkan teknik *statistical* dalam peramalan seperti regresi, *time series, stochastic modelling*, dan sebagainya. Selain itu diperlukan *judgment* dari manajer, seperti penggunaan *the delphi technique*.

Sementara itu, perencana SDM harus mengintegrasikan prediksi yang berbeda untuk menyusun sasaran SDM dan mendesain program untuk mencapai sasaran SDM tersebut. Manajer lini juga harus menerima prediksi

yang dikatakan sebagai dukungannya selama fase implementasi program. Dalam hal ini analisis pekerjaan (*job analysis*) sangat diperlukan dalam mengidentifikasi kompetensi manajerial dan keefektifan kinerja. Hasil dari analisis pekerjaan ini digunakan sebagai dasar bagi program SDM yang disusun. Selanjutnya, peramalan juga diperlukan dalam penawaran jangka menengah. Ada dua teknik dasar untuk peramalan jangka menengah, yaitu *judgmental* dan *statistical*. Setelah membuat proyeksi mengenai penawaran dan permintaan SDM, maka disusun sasaran jangka menengah yang dilakukan oleh perencana SDM dan manajer lain yang relevan. Perbedaan antara sasaran jangka pendek dengan jangka menengah adalah dalam jenis perubahan yang dilakukan. Untuk jangka pendek, sasaran yang disusun meliputi *attracting*, *assessing*, dan *assigning* bagi karyawan dalam pekerjaan, sedangkan untuk jangka menengah, sasaran yang disusun meliputi *readjusting* terhadap *skills*, *attitudes*, dan *behavior* karyawan. Perubahan yang utama adalah melakukan penyesuaian agar cocok dengan perubahan utama dalam bisnis yang menyesuaikan praktek-praktek SDM dengan kebutuhan karyawan. *Training* dan *retraining* merupakan kegiatan yang pada umumnya dilakukan dalam jangka menengah. Adanya perubahan teknologi menyebabkan perubahan dalam pelatihan. Perubahan pemahaman mengenai jasa dan pelayanan, karena produk sekarang bersifat *intangible*, bukan lagi *tangible*, juga mengubah kebutuhan pelatihan. Perubahan lain yang berpengaruh misalnya perubahan kondisi ekonomi seperti program SDM dalam organisasi, adanya merger dan akuisisi, restrukturisasi organisasi, dan masih banyak lagi. Selain itu, perubahan yang berasal dari diri karyawan sendiri seperti faktor demografi (usia, etnik, situasi keluarga, latar belakang pendidikan, negara atau daerah asal, sikap dan nilai yang dianut, dan sebagainya) juga akan mempengaruhi perubahan dalam pelatihan karyawan.

Organisasi memang harus selalu mencoba mengelola berbagai perbedaan dengan efektif, bila (a) karyawan mampu dan ingin memenuhi permintaan organisasi; (b) penawaran SDM cukup besar. Namun demikian, perencanaan SDM untuk jangka menengah hanya membutuhkan waktu yang lebih sedikit daripada perencanaan SDM untuk jangka panjang. *Intermediate time horizon* lebih menekankan pada ketidakpastian dan menggunakan *contingency approach* dan unit analisisnya biasanya pada *level* departemen.

5. Perencanaan SDM Jangka Panjang

Perencanaan SDM jangka panjang biasanya digunakan lebih dari 3 tahun. Perubahan dalam perencanaan SDM jangka panjang biasanya disebabkan oleh kondisi pasar yang menuntut agar SDM perusahaan tetap *survive* dan memenangkan persaingan. Kondisi lingkungan yang tidak pasti dan terkesan kacau membuat sulit untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keahlian yang harus dimiliki. *Succession planning program* merupakan sistem yang kompleks yang didesain untuk mengamankan kesehatan organisasi jangka panjang. Kegiatan kuncinya adalah mengidentifikasi *high-potential employee*, mengidentifikasi *needed competencies*, dan penyediaan *learning experience* untuk pengembangan kompetensi. Program yang berkembang dengan baik adalah yang memasukan berbagai komponen, yaitu prosedur seleksi, rencana pengembangan, *mentorship*, tinjauan kinerja secara sistematis dan sering dilakukan, dan kegiatan perencanaan karier yang melibatkan karyawan dalam perencanaan dan *monitoring* pengembangan dirinya. Program-program tersebut dilakukan dalam perencanaan SDM untuk jangka panjang. Organisasi merupakan sistem dinamis yang melekat pada lingkungan yang bersifat dinamis pula. Kebutuhan di masa mendatang umumnya berbeda dan tidak konsisten dengan kebutuhan yang ada saat ini. Oleh karena itu, maka manajer harus menyesuaikan pertumbuhan yang cepat ini dengan cara mengembangkan keahlian dan kemampuannya. Dalam jangka panjang, diperlukan adanya strategi bersaing yang berbeda yang menekankan pada strategi inovasi yang digunakan untuk mengembangkan produk dan jasa yang berbeda dari pesaingnya, peningkatan kualitas atau reduksi biaya yang digunakan untuk menghasilkan produk dengan kualitas tinggi dan biaya rendah.

B. MENGENAL KOMPETENSI INDIVIDU

Pendekatan rasionalistik (*rationalistic approach*) menyatakan bahwa kompetensi individu merupakan atribut yang melekat terhadapnya, seperti pengetahuan dan keahlian untuk melaksanakan tugas tertentu (Sandberg, 2000). Sandberg (2000) juga menyatakan, sebagai alternatif dari pendekatan tersebut adalah pendekatan interpretatif (*interpretative approach*) yang bersifat *phenomenography*. Permasalahan dasar dari setiap organisasi adalah

pengembangan kompetensi sumber daya manusia di tempat kerja. Hal inilah yang merupakan isu penting. Perubahan teknologi yang cepat dalam bidang *microelectronics* dan komunikasi dengan pertumbuhan dalam pelayanan dan menuntut dilakukannya *knowledge-based industry*. Dari perspektif manajerial, kondisi ini memerlukan penanganan yang berupa penyediaan pelatihan bagi sumber daya manusia. Menurut *rationalistic approach* kompetensi merupakan susunan atribut khusus seperti *knowledge* dan *skills* yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan. Pendekatan yang berkembang dalam tradisi *interpretative* ini dipandang sebagai klarifikasi terhadap penyusun kompetensi tersebut.

Konsep kompetensi banyak digunakan dalam manajemen, terutama fokusnya pada hubungan antara kompetensi dengan pekerjaan. Walaupun jarang digunakan dalam penelitian, konsep kompetensi dalam pekerjaan bukan merupakan hal yang baru. Konsep ini sudah dikenal pada jaman Taylor yang mendasarkan pada *time and motion study* mengharapakan manajer mampu mengidentifikasi apa yang menyusun kompetensi karyawan dengan membuat klasifikasi, tabulasi, dan pengurangan yang diperlukan sehingga dapat disusun peraturan, hukum, dan berbagai formulasi lainnya.

Selanjutnya, dalam *rationalistic approach*, terdapat tiga pendekatan, yaitu *the worker-oriented*, *the work-oriented*, dan *the multimethod-oriented*. Dalam *the worker-oriented approaches*, kompetensi nampak sebagai susunan atribut yang dimiliki oleh karyawan, khususnya yang sering dikenal dengan *KSA (knowledge, skills, dan attitude)* dan sifat personal yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif. Sumbangan dari pendekatan ini adalah kinerja yang baik biasanya merupakan hasil dari seperangkat kombinasi kompetensi. Meskipun demikian kritik terhadap *the worker-oriented approach* adalah menghasilkan deskripsi kompetensi yang terlalu umum dan abstrak. Pendekatan kedua yaitu *the work-oriented approaches*, di mana kompetensi juga dikaitkan dengan seperangkat atribut. Meskipun demikian, yang menjadi titik utama bukan pekerja atau karyawan melainkan pekerjaan. Secara khusus, pertama kali harus dilakukan identifikasi kegiatan yang merupakan pusat pencapaian sasaran, kemudian mentransformasikan kegiatan tersebut ke dalam atribut personal. Pendekatan ini lebih konkret dan merupakan deskripsi yang lebih detail mengenai faktor-faktor yang menyusun kompetensi tersebut. Namun demikian, kritik terhadap pendekatan ini adalah daftar kegiatan kerja tidak cukup menunjukkan atribut yang dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dalam pekerjaan. Sedangkan pendekatan ketiga adalah

multimethod-oriented approaches. Saran bagi *the multimethod-oriented approach* juga membutuhkan kompetensi yang tersusun dari seperangkat atribut. Pendekatan ini bersifat lebih komprehensif daripada pendekatan lainnya. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa meskipun *rationalistic approaches* berbeda dalam cara mengidentifikasi kompetensi di tempat kerja, namun terdapat teori yang sama mengenai kompetensi pekerjaan yang disebut dengan *attributed-based phenomenon*.

Walaupun pendekatan rasionalistik telah memberikan kontribusi dalam memahami kompetensi, namun seperangkat atribut tersebut dipandang sebagai masalah dalam mengidentifikasi dan menjelaskan kompetensi, karena biasanya, *KSA* hanya digunakan dalam kepemimpinan. Selain itu, deskripsi tentang kompetensi yang dihasilkan oleh pendekatan rasionalistik adalah tidak langsung, sehingga *KSA* tidak menjelaskan apa yang menyusun kompetensi dalam mencapai pekerjaan. Dua orang karyawan yang memiliki atribut yang sama bisa mencapai atau melakukan pekerjaan secara berbeda tergantung pada atribut mana yang mereka gunakan dan bagaimana menggunakannya. Mengapa deskripsi mengenai *human competence* tidak secara langsung ada pada teori rasionalistik dan metode tersebut.

Selanjutnya, pendekatan interpretatif merupakan alternatif bagi pendekatan rasionalistik terhadap kompetensi yang didasarkan pada fenomena (*phenomenological based*). Temuan utama yang muncul dari *interpretative studies of competence* dicapai dengan bidang yang berbeda yang dikenal dengan *artificial intelligence*, *ethnographic*, dan *ethnomethodological studies of competence* dalam sosiologi bahwa atribut yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan terutama bukan *context-free*, namun *situational* atau *context-dependent*. Yang lebih khusus, atribut yang digunakan adalah *context-dependence* melalui pengalaman karyawan di tempat kerja.

C. PELATIHAN

Transfer of training merupakan hal yang sangat penting bagi peneliti dan praktisi pelatihan. Kondisi *transfer* meliputi generalisasi materi yang dipelajari dalam pekerjaan dan mempertahankan keahlian pelatihan dari waktu ke waktu. *Positive transfer of training* didefinisikan sebagai suatu derajat di mana para pengikut pelatihan secara efektif menerapkan *knowledge*, *skills*, dan *attitudes* yang diperoleh dalam konteks pelatihan kerja

(Baldwin & Ford, 1988). *Transfer of training* adalah lebih dari fungsi pembelajaran orisinal dalam program pelatihan. Agar *transfer* dapat terjadi, perilaku belajar harus digeneralisasi dalam konteks pekerjaan dan dipertahankan dari waktu ke waktu.

Condition of transfer meliputi generalisasi bahan yang dipelajari dalam konteks pelatihan kerja dan mempertahankan materi yang dipelajari selama periode waktu di tempat kerjanya. *Training outcome* didefinisikan sebagai banyaknya *original learning* yang terjadi selama program pelatihan dan mengingat dan menggunakan materi tersebut setelah program pelatihan selesai. *Training-input factors* meliputi desain pelatihan (*training design*), karakteristik peserta pelatihan (*trainee characteristics*), dan karakteristik lingkungan kerja (*work-environment characteristics*). Faktor desain pelatihan yang utama adalah prinsip-prinsip pembelajaran, serangkaian bahan pelatihan, dan pekerjaan yang relevan dengan *content* pelatihan tersebut. Karakteristik peserta pelatihan meliputi kemampuan (*ability*), keahlian (*skills*), dan faktor kepribadian (*personality skills*). Karakteristik lingkungan kerja meliputi faktor yang berhubungan dengan iklim seperti dukungan *supervisor* dan sejawat sebagai hambatan dan kesempatan untuk melakukan perilaku pembelajaran di tempat kerja. Dalam model tersebut, *training outcome* dan *training-input factors* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung pada kondisi *transfer*. Materi yang dipelajari dan diingat dipengaruhi secara langsung oleh karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan, dan lingkungan kerja. Sedangkan ketiga *training input* ini berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui *training output* terhadap *transfer*.

Selanjutnya, proporsi terbesar dalam pelatihan adalah mendesain program pelatihan melalui empat prinsip dasar *learning*, yaitu (1) elemen-elemen yang sama (*identical elements*), yang dapat memaksimalkan daya ingat dari perilaku motor dan verbal sebagai tanggapan atas *training* dan *transfer setting*; (2) pengajaran prinsip-prinsip umum (*teaching of general principles*), yaitu tentang bagaimana peserta pelatihan berpikir, peran umum, dan prinsip teoritis yang mendasari isi atau *content* pelatihan; (3) berbagai macam rangsangan (*stimulus variability*), di mana *positive transfer* akan maksimum ketika berbagai dorongan pelatihan diterapkan, dan (4) berbagai kondisi praktek (*various conditions of practice*). Ada dua jenis metode pelatihan, yaitu *whole training* dan *part training*. *Whole training method* memberikan manfaat bagi peningkatan *training outcomes* bila intelegensi

peserta tinggi, praktek-praktek didistribusikan, tidak massal atau besar-besaran, dan materi pelatihan adalah *high in task organization* tetapi *low in task complexity*. *Feedback* atau *knowledge of results* menunjukkan informasi yang bagi peserta pelatihan mengenai kinerjanya. Berbagai bukti menunjukkan bahwa *feedback* adalah elemen penting dalam mencapai *learning and timing* kekhususan adalah variabel yang penting dalam menentukan pengaruhnya.

Selain itu, walaupun terbatas, hasil penelitian empiris membuktikan bahwa *ability*, *personality*, dan *motivational* berpengaruh pada *training* dan *transfer outcomes*. Noe dan Schmitt (1986) menyatakan bahwa ada pengaruh dari *locus of control* terhadap motivasi dan pembelajaran dalam pelatihan. Baumgartel *et al.* (1984) menyatakan bahwa manajer dengan *high need for achievement* dan memiliki *internal locus of control* lebih mampu menerapkan ilmu baru yang didapat dalam pelatihan. Namun demikian, faktor kepribadian tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *transfer*. Sementara itu, peserta pelatihan yang memiliki *high job involvement* juga termotivasi untuk belajar dan mentransfer keahlian dalam pekerjaannya, dan peserta pelatihan dengan *higher self-expectancies* akan mempunyai *higher training performance*. Para peserta pelatih yang memiliki *assigned goals* setelah program pengembangan manajemen akan menerapkan pelatihan.

Sementara itu, ada studi yang menguji hubungan antara karakteristik lingkungan dengan *transfer of training*. Studi mengenai hal ini dalam skala besar digunakan untuk menguji hubungan antara *work climate*, *leadership climate*, dan *supervisory support* untuk *transfer criteria*. Ada dua masalah utama dalam pengujian karakteristik lingkungan dan transfer. Di lingkungan industri, pelatihan tidak menyediakan spesifikasi yang berkaitan dengan tingkat ketepatan fisik dan psikologis yang optimal dari berbagai program pelatihan industri. Selain itu, diperlukan pengembangan model untuk *behavior modeling program* untuk membangun *interpersonal skills*. Model tersebut digunakan untuk aspek kognitif dalam pelatihan, termasuk perhatian pada *a modeling display*, *mental coding*, dan *mental rehearsal*. Dalam *behavior-modeling training*, model harus sederhana dan jangan berlebihan, dan peserta pelatihan dikondisikan untuk berpikir bahwa perilaku tertentu yang dimodelkan dan dikuatkan dapat diterapkan secara universal dalam menangani permasalahan di tempat kerjanya.

Selanjutnya, ada tiga pilihan untuk meningkatkan *stimulus variability* dalam komponen pemodelan pelatihan, yaitu karakter, situasional, dan model

variabilitas kompetensi. Baldwin membangun penerapan *work examining* dampak *stimulus variability* dalam *a behavior-modeling program* (Baldwin & Ford, 1988). Hasilnya menyatakan bahwa peningkatan variabilitas dalam kompetensi model meningkatkan generalisasi dalam *skills* yang dipelajari oleh peserta pelatihan. Secara lebih khusus, dorongan pelatihan (*training stimulus*) dikonseptualisasikan sebagai pengumpulan atribut atau elemen yang bervariasi dalam hubungan dengan kemampuan *reintegrative*. *Reintegration* menunjukkan kemampuan dari satu bagian dari stimulus kompleks ke kebangkitan kembali. Penerapan *transfer of training* menyarankan bahwa *transfer* harus menjadi tertinggi ketika atribut yang mendorong dengan kemampuan *redintegrative* tertinggi ada dalam tugas. Dalam pandangan ini tidak ada kesetiaan baik fisik maupun psikologi yang memberi kontribusi pada *high positive transfer*, lebih dari itu, keberadaan *retrieval information*-lah yang memiliki *a high redintegrative capacity*. Oleh karena itu, dorongan pelatihan dengan keyakinan yang rendah (*low-fidelity training stimuli*) dapat menjadi efektif dalam menghasilkan *transfer* dengan menyediakan bagi peserta pelatihan isyarat yang penting mengenai hubungan antara atribut stimulus dari lingkungan tugas dan tanggapan yang tepat.

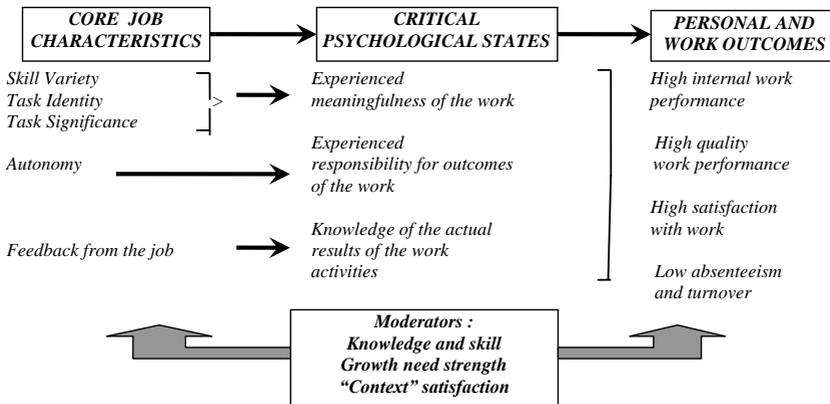
Dalam pelatihan *interpersonal skills* dan *supervisory skills*, istilah "*behavior*" modeling barangkali tidak tepat. Tujuan pelatihan adalah mengizinkan *observer* menggali atribut-atribut umum yang ditunjukkan dalam model respons dan memformulasikan peran penyusunan perilaku dengan karakteristik struktural yang sama. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa penentuan *goal* dalam model pelatihan dengan keahlian yang kompleks adalah mengajarkan bagi peserta pelatihan satu atau lebih prinsip-prinsip yang akan memungkinkannya belajar, menggeneralisasi, dan menerapkan perilaku yang berbeda dari model tersebut. Fokus pelatihan yang ada adalah lebih pada membedakan antara individu yang berhasil dan yang tidak berhasil dalam mentransfer keahlian daripada menempatkan individu ke dalam program yang sesuai secara optimal dengan karakteristiknya. Bukti empiris menyatakan bahwa *need for achievement*, *locus of control*, dan intelegensi umum dapat merupakan faktor dalam *learning* dan *transferring skills*. Sementara itu, identifikasi dari variabel *individual-differences* dibutuhkan, terdapat kebutuhan yang mendesak terhadap pengembangan *research perspective* yang mencoba memahami hubungan antara karakteristik peserta pelatihan dengan desain program pelatihan untuk transfer.

Sementara itu, Cronbach dan Snow menamai program pelatihan yang disediakan bagi peserta pelatihan dengan *the “aptitude-treatment interaction”*, yang bila telah tercapai lalu mencari pendekatan yang lain yang disebut oleh Baldwin dan Ford (1988) sebagai *a “personality-treatment interaction”*. Mereka juga menguji bagaimana *individual differences* memoderasi metode pelatihan yang membutuhkan kesesuaian pengukuran *individual differences* dengan pengembangan tipologi metodologi instruksional. Selanjutnya, Baldwin dan Ford (1988) mengusulkan penggunaan *expectancy model* dalam menguji isu-isu motivasi. *Expectancy model* menyediakan *heuristic* yang berguna untuk memahami *transfer* karena pandangan *interactive* dalam motivasi. Persepsi dan motivasi keduanya dipengaruhi oleh individu dan faktor lingkungan kerja yang diinterpretasikan oleh individu dan diubah ke dalam pilihan di antara beberapa pilihan perilaku. Dari kerangka kerja *expectancy*, nampak bahwa sejumlah faktor (*locus of control, self-esteem, pengalaman masa lampau, komunikasi dengan orang lain*) yang membutuhkan pengujian untuk relevansinya dengan proses *transfer*. Kerangka kerja *expectancy* juga menekankan pentingnya pandangan dinamis dari motivasi. Individu nampak sebagai pemroses informasi secara aktif yang menyesuaikan sikap, perilaku, dan keyakinannya dengan konteks sosial dan menyesuaikan dengan pengalaman masa lalu. Sayangnya, banyak penelitian motivasi menggunakan pendekatan statis.

Elemen-elemen Desain Pekerjaan		
Analisis Tugas	Analisis Karyawan	Analisis Lingkungan
Deskripsi tugas disusun	Persyaratan kemampuan	Lokasi tempat kerja
Urutan tugas	Persyaratan kinerja	Lokasi proses
Fungsi-fungsi tugas	Evaluasi	Suhu udara, kelembaban
Frekuensi tugas	Tingkat keahlian	Pencahayaan
Pentingnya tugas	Pelatihan kerja	Ventilasi
Hubungan dengan tugas/ pekerjaan lain	Persyaratan fisik	Keamanan
Persyaratan kinerja	Tekanan mental	Logistik
Persyaratan Informasi	Kejenuhan/ kebosanan	Persyaratan ruang
Persyaratan pengendalian	Motivasi	Kegaduhan
Kemungkinan terjadi kesalahan	Banyaknya karyawan	Goncangan
Durasi tugas	Tingkat tanggung jawab	
Persyaratan peralatan	Tingkat pemantauan	
	Tanggungjawab kualitas	
	Tingkat pemberdayaan	

Sumber: Russell & Taylor, 2009.

Selanjutnya, Hackman dan Oldham (1980) menyebutkan bahwa *growth need strength* dan kompetensi tugas secara signifikan akan memoderasi hubungan karakteristik pekerjaan dan *outcome*, sedang pekerjaan yang memotivasi individu secara intrinsik dan luas ditunjukkan oleh *high level of skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*. Kelima karakteristik pekerjaan tersebut membantu mengembangkan tiga *critical psychological states* sehingga mempengaruhi *outcome*. Apabila digambarkan, maka kondisi tersebut nampak seperti Gambar 9.4.



Sumber : Hackman & Oldham, 1980; Hackman *et al.*, 1991

Gambar 9.4.
Job Characteristics mendorong Tiga Kondisi Psikologis

Motivasi individu dan motivasi kerja disebabkan oleh *core job characteristic*. Selanjutnya, hubungan antara *core job characteristics* dengan *outcomes* dimoderasi oleh *knowledge dan skill, growth need strength, dan "context" satisfaction*. *Need for achievement* merupakan bagian dari *growth need strength* (Hackman dan Oldham, 1980).

D. PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan *applied topic*, sehingga dapat digunakan untuk pertimbangan secara periodik dalam penelitian kinerja dan hubungannya dengan praktek penilaian kinerja. Baik

penilai maupun yang dinilai sama-sama diperhatikan walaupun tidak mengonsentrasikan pada karakteristik tertentu. *Cognitive processing research* memusatkan perhatian seputar dua isu, yaitu (1) bagaimana *prior expectations* atau *knowledge of prior performance levels* mempengaruhi cara pemrosesan informasi; dan (2) peran *memory* dalam *the rating process*. Penelitian laboratorium menunjukkan bahwa *knowledge of prior performance* lebih menyebabkan *contrast effects* daripada *assimilation effects*. *Good* maupun *poor performance* yang diobservasi akan mempengaruhi *performance rating* dan bahwa pemberi nilai (*rater*) dapat memiliki bias dalam proses penilaian. Hasil yang dapat dicapai bahwa ketika perilaku sama dengan harapan, maka hasil penilaian tersebut lebih akurat. Pekerjaan dan pengetahuan dari yang mendapat nilai juga berpengaruh dalam pemrosesan informasi dan mempengaruhi penilaian. Peran memori juga penting dalam penelitian mengenai pemrosesan kognitif. Kerusakan dalam memori akan menyebabkan bias dalam proses penilaian. Demikian pula adanya tekanan, juga akan berpengaruh dalam memori. Penekanan yang berlebihan dalam penentu kognitif dari penilaian kinerja akan menghambat *behavioral, social, dan affective determinants* dari bias dalam proses penilaian.

Selanjutnya, pengaruh *rating errors* pada keakuratan penilaian terus-menerus mempengaruhi sumber daya penelitian. Efek halo (*halo effect*) berhubungan dengan keakuratan dan berhubungan dengan skema kategorisasi yang mengklasifikasikan dengan benar informasi perilaku yang relevan. Memang ada hubungan positif antara efek halo dan keakuratan. Namun peneliti lain mengatakan hubungannya negatif, sedang yang lain lagi mengatakan adanya ambiguitas dalam hubungan antara efek halo dengan keakuratan. Kinerja bersifat multidimensional, sehingga beberapa korelasi antara dimensi-dimensi kinerja tersebut diharapkan ada. Ambiguitas hubungan terjadi pada konseptualisasi yang berbeda dari keakuratan. Lord (1985) mengusulkan bahwa keakuratan bisa lebih dipahami dengan membedakan antara klasifikasi dan keakuratan perilaku. Keakuratan klasifikasi menunjukkan pada kemampuan penilai dalam menempatkan yang dinilai ke dalam kategori kognitif dan menggunakan atribut yang paling baik. Keakuratan perilaku menunjukkan kemampuan pemberi nilai dalam menggunakan perilaku aktual yang dinilai. Akhirnya, keakuratan dalam pengukuran kinerja merupakan kekurangan dalam pendefinisian keakuratan, keterbatasan metodologi dan teori.

Sementara itu, penggunaan *self-appraisals* bisa dipengaruhi oleh tujuan penilaian, namun terdapat *conflicting result* yang telah dilaporkan. Baik *laboratory* maupun *field studies* menyimpulkan bahwa bila untuk tujuan evaluatif, *self-appraisals* mudah terkena *leniency bias*, namun penurunan *leniency* terjadi ketika penilaian diharapkan untuk divalidasi. Menurut Campbell dan Lee (1988), *self-appraisals* lebih cocok untuk tujuan pengembangan daripada tujuan evaluasi dan bahwa *self-appraisals* dapat memperbaiki kinerja masa mendatang dengan menciptakan *self-fulfilling prophecy*. Selain itu, Pearce dan Porter (1986) melaporkan bahwa *feedback* menjelaskan karyawan sebagai “*satisfactory*” (sebagai perbandingan di atas rata-rata atau terkemuka) menyebabkan penurunan *organizational commitment* dan sikap negatif terhadap sistem penilaian kinerja. Dengan menggunakan *field study* untuk menguji *feedback source and message*, dinyatakan bahwa *self-generated* dan *specific feedback* berhubungan positif terhadap kinerja. Namun *feedback* dari *supervisor* akan meningkatkan kinerja, walaupun *feedback* dari diri sendiri dan rekannya tidak dapat meningkatkan kinerja (Becker dan Klimoski, 1989). Dalam studi *longitudinal* yang dilakukan oleh Dorfman *et al.* (1986) dikatakan bahwa terdapat tiga dimensi *performance appraisal feedback*, yaitu *being supportive*, *emphasizing improvement*, dan *discussing pay and advancement*. Kepuasan terhadap *feedback* pun dapat bersifat *multi-dimensional*, sehingga individu yang merasa puas dengan penilaian kinerja secara umum mungkin merasa tidak puas dengan *feedback* yang tersedia.

Selanjutnya, *training* yang berfokus pada minimasi *rating errors* akan mengurangi *leniency* dan efek halo, serta pengurangan tingkat keakurasian. *Rater training* harus lebih menekankan pada observasi dan proses pembuatan keputusan dibandingkan dengan *simply error reduction*. Pada tinjauan literatur dari 24 studi tentang *rater training* dikatakan bahwa *training methods* cocok bagi pengurangan efek halo, *leniency*, dan memperbaiki keakurasian (Smith, 2000). Isu yang lain menyatakan bahwa *percieved fairness* dari *performance evaluation* tergantung pada adanya *procedural characteristics* (seperti *communication*, *appeals process*, *job knowledge*, *consistency*) dan *distributive characteristics* (seperti *rating based on performance*, *action based on rating*). Organisasi dengan berbagai faktor seperti ukuran, produk yang dihasilkan, teknologi, budaya, strategi, lingkungan persaingan, dan sebagainya akan berpengaruh dalam praktek penilaian kinerja. Untuk mengurangi kepercayaan pada satu sumber penilaian

tunggal, maka perlu melakukan penelitian secara terintegrasi. Sementara itu, manajemen sistem atau pengelolaan sistem dapat melalui *time spent* yang lamanya tidak sama antara satu organisasi dengan organisasi lain; *decision making* yang cenderung dibuat pada *level corporation*; pelatihan, yang sangat bermanfaat dalam penelitian terutama mengenai *previous rater training research*, dan *rater accountability*. Isu dan penggunaan penilaian kinerja adalah adanya *fairness* dan *justice issues*. Manajer menyatakan bahwa *fairness* merupakan isu dalam penilaian kinerja yang paling penting. Masalah distribusi kinerja, yang biasanya *actual distribution of performance* lebih tinggi daripada *the distribution fairness*.

Penelitian menunjukkan bahwa harapan kinerja masa mendatang mempengaruhi proses penilaian. Harapan tersebut dibentuk berdasarkan pengetahuan atau keyakinan dasar, penilai akan selalu mempunyai beberapa harapan kinerja sebelumnya. Jenis proses penilaian yang digunakan akan mempengaruhi derajat di mana harapan sebelumnya menjadi sesuatu yang problematik. Selain itu, karena kinerja diukur untuk pencapaian tujuan, pengetahuan awal terhadap kinerja juga dapat diharapkan. Oleh karena itu, *prior expectations* dan *prior knowledge* tidak hanya ada, namun merupakan kunci dalam proses penilaian yang digunakan dalam organisasi. Ada beberapa isu lain yang muncul dari pemrosesan kognitif. Pertama, adanya keyakinan pada *students subject* dan *laboratory settings*. *Laboratory setting* memang dapat memberikan hasil yang *valid* dan *generalizable*. Namun demikian masih diperlukan *meta analysis* yang membutuhkan keterlibatan dalam observasi perilaku. Pengaruh potensial dari variabel situasional dan kontekstual juga harus mendapat perhatian. Oleh karena itu, meskipun sedikit penelitian pada proses kognitif yang bermanfaat, namun agenda penelitian harus diperluas yang mencakup usaha untuk memahami proses kognitif tersebut dipengaruhi oleh lingkungan politik, sosial, dan afektif. Keakurasian perilaku bisa lebih penting ketika tersedia *feedback*, namun keakurasian klasifikasi dapat lebih dipilih untuk keputusan administrasi pengupahan. Penilaian oleh pelanggan juga bisa menjadi problematik karena pelanggan bisa memiliki keterbatasan dalam *job knowledge* dan penilaian tersebut cenderung bias pemilihan (karena hanya ada informasi ekstrem yang disampaikan).

Survei (termasuk diri sendiri) yang mencoba menggambarkan praktek, nampak buruk terhadap penyesuaian tugas. Permasalahannya disebabkan karakteristik responden. Banyak survei menggunakan kuesioner dengan

hanya *single questionnaire* yang dilengkapi oleh hanya satu responden setiap organisasi. Yang menjadi pertanyaan, apakah *single* responden tersebut cukup memahami semua proses yang ada dalam organisasi. Responden dari jenis survei tersebut adalah termasuk manajer sumber daya manusia pada *level* menengah dan atas. Saran dari Bretz *et al.* (1992) adalah menggunakan *multiple respondents* dari partisipan pada setiap organisasi, dan membedakan dengan jelas antara bagaimana proses penilaian diharapkan untuk digunakan dan bagaimana menggunakannya.

Sementara itu, E.W. Deming berpendapat bahwa *performance appraisal* mempunyai konsekuensi negatif untuk menghentikan semua penilaian kinerja individu dan mengevaluasi penilaian kinerja pada *level* unit. Agar dapat tercapai *high involvement* dan *high commitment* maka penilaian kinerja harus berada di luar sistem. Meskipun tidak ada penilaian kinerja secara formal yang dilakukan, namun penilaian informal tetap dijalankan, baik oleh *team leader* maupun teman kerjanya. Walaupun demikian, penilaian yang tidak sistematis ini dapat menimbulkan bias.

E. SELEKSI KARYAWAN

Para ahli psikologi mengadakan perdebatan yang relatif penting dari *person – situation* dalam menjelaskan variabel perilaku. Perdebatan ini menyebabkan para ahli organisasi mengenal bahwa baik variabel orang maupun situasi tidak cukup dapat menjelaskan perilaku dalam organisasi dan menciptakan daya tarik yang luas dan penerimaan dari perspektif interaksionis. Model interaksionis mengasumsikan bahwa perilaku manusia yang secara terus-menerus dipengaruhi oleh interaksi faktor *person – situation*. Orang tidak hanya dipengaruhi oleh situasi, namun oleh berbagai perubahan situasi. Meskipun interaksionis tidak berselisih pendapat bahwa variabel *person – situation* mempunyai pengaruh unik pada sikap dan perilaku, banyak keyakinan bahwa pengembangan dan pengujian empiris dari *interactionist model* akan menyebabkan pemahaman yang lebih baik bagi penentu sikap dan perilaku. Sejumlah *interactionist theories* berkembang dalam perilaku dan psikologi organisasi. Biasanya, teori ini mempunyai hipotesis bahwa *congruence* atau *fit* antara *person* dan *organization* menyebabkan *positive outcomes* dan meningkatkan *employee job attitudes* dan mengurangi *stress* dan *turnover*. *Person-organization fit* didefinisikan dalam sejumlah cara, termasuk *value congruence*, *goal congruence*,

kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan tersedianya *reinforcer* dalam lingkungan kerja, dan kesesuaian antara kepribadian individu dan karakteristik organisasi. Perbedaan dalam definisi mengenai *person-organization fit* terutama merupakan perbedaan dalam semantik dan *level of abstraction*. Semua definisi memandang *fit* adalah lebih dari kesesuaian antara kemampuan individu dan persyaratan pekerjaan.

Selain itu, kesesuaian antara individu dengan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan mengurangi kinerja. Akhir-akhir ini, para peneliti menemukan bahwa *value congruence* dan *goal congruence* mempengaruhi kepuasan, komitmen, dan perputaran kerja karyawan. Lebih jauh lagi, dari hasil *meta-analysis* nampak bahwa kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan lingkungan kerja berhubungan dengan kepuasan. Akhirnya, literatur juga meninjau bahwa kesesuaian antara keinginan individu dengan penghargaan yang disediakan oleh pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja. Hasil yang positif berhubungan dengan *person-organization fit* dan manfaat yang dapat dicapai dari individu dan organisasi. Praktek pemilihan karyawan adalah satu mekanisme penciptaan *person-organization fit*. Yang perlu dicatat, praktek pemilihan tersebut hanya merupakan satu langkah dalam mencapai *person-organization fit*. Derajat kesesuaian (*the degree of fit*) antara individu dengan organisasi adalah dinamis. Individu menjadi lebih *congruent* dengan organisasi sebagai hasil dari proses sosialisasi organisasi. Individu dapat meningkatkan *fit* dengan mengubah organisasi. Lebih jauh, kebutuhan dan sasaran individu dan organisasi secara terus-menerus berubah. Organisasi adalah sistem terbuka yang harus beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan. Dengan cara yang sama, karyawan berubah sebagai hasil *personal learning*, *personal growth*, *personal stagnation*, dan *personal aging*. Sebagai hasil, mempertahankan *fit* menghendaki usaha yang terus-menerus yang merupakan bagian dari individu dan organisasi.

1. Kesesuaian Individu – Organisasi dalam Pemilihan Karyawan

Literatur terbaru menyatakan bahwa pemilihan karyawan menjelaskan beberapa prosedur di mana organisasi dapat memaksimalkan *person – organization fit* pada saat *organizational entry*. Kesesuaian model yang didasarkan pada teori kesesuaian kerja memberikan petunjuk yang berkaitan dengan penilaian *fit* dalam proses seleksi. Ada dua kesesuaian yang terpisah antara individu dengan organisasi yang penting. Pertama, kesesuaian antara

kemampuan individu dengan persyaratan pekerjaan. Hal inilah yang berpengaruh pada kinerja. Yang kedua, kesesuaian antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi. Kesesuaian ini dapat dioperasionalkan sebagai kesesuaian antara pekerjaan yang berhubungan dengan keinginan individu dan kemampuan iklim organisasional untuk memperkuat keinginan tersebut. Hubungan antara keinginan individu dan iklim organisasional secara langsung mempengaruhi *job satisfaction* dan secara tidak langsung mempengaruhi *organizational commitment* dan *turnover*. Breugh berpendapat, bahwa kesesuaian antara kemampuan individual dan persyaratan kerja mempengaruhi kinerja, sedang kesesuaian antara keinginan individu dan apa yang ditawarkan organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja dan kemampuan karyawan untuk bertahan (Karren & Graves, 1994). Sementara, Wanous (1992) menyarankan bahwa *self-selection* tidak cukup menjamin kesesuaian antara individu dan organisasi. Ia menyarankan bahwa organisasi secara langsung menilai kesesuaian antara keinginan individu dan iklim organisasi dengan menggunakan ukuran kepribadian yang relevan dengan iklim organisasi.

Selanjutnya, ada prosedur untuk mencapai kesesuaian antara *the whole employee* dan *the organization*. Langkah pertama dalam proses adalah menganalisis pekerjaan dan organisasi. Analisis organisasi mengidentifikasi komponen pekerjaan apa yang mempengaruhi keberhasilan. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi *knowledge*, *skills*, dan *abilities* yang dibutuhkan oleh pekerjaan, sama halnya dengan kepribadian yang dibutuhkan untuk mencapai anggota organisasi yang efektif. Langkah ketiga adalah organisasi menggunakan teknik pemilihan yang memungkinkan baik individu dan organisasi menilai kesesuaian. Teknik yang dapat digunakan adalah *personality test*, *realistic job previews*, *interviews*, *work samples*, dan *ability test*. Sasaran dari proses untuk mencapai *person-organization fit* adalah mencapai kesesuaian antara *organization's expectations of graduates* dan *graduates' self-concept, aspirations*, dan *expectations* yang berkaitan dengan *work*, *career*, dan *life style*. Proses juga memungkinkan *applicant* dan *organization* menilai *fit* melalui *the mutual exchange of information*. Namun, teknik untuk *assessing fit* dalam proses seleksi relatif belum dikembangkan dan diuji oleh peneliti. Oleh karena itu, penelitian dibutuhkan untuk menguji pendekatan alternatif untuk mengukur *match* antara individu dan organisasi dan menunjukkan nilai dari penilaian kesesuaian tersebut dalam proses

seleksi. Tujuan artikel ini adalah memberikan petunjuk bagi penelitian di masa mendatang

2. Kriteria

Ada sejumlah kriteria bahwa teknik untuk penilaian *person-organization fit* harus terpenuhi untuk membantu penelitian mengenai *person-organization fit* dalam pemilihan. *Pertama* adalah komprehensif, yaitu bahwa teknik tersebut harus dapat memberikan deskripsi komprehensif mengenai *person and situation*. Pengukuran *fit* dengan menanggapi sejumlah kecil dimensi memungkinkan diabaikannya sikap dan perilaku dan menunjukkan pengujian hubungan antara *person-organization fit* dengan *outcomes*. Organisasi harus mengidentifikasi dimensi yang penting dalam lingkungan kerjanya dan menilai *person-organization fit* dengan menanggapi dimensi tersebut. *Kedua*, adalah dimensi yang setaraf atau sepadan yang membuat relevansi konseptual dari ukuran *person and situation fit* dengan membantu menilai penyimpangan antara *person and situation*. Apabila individu dan organisasi dijelaskan dengan seperangkat variabel yang berbeda, maka perbandingan langsung tidak dapat dibuat antara karakteristik individu dengan organisasi. *Ketiga*, adalah kesalahan sistematik (*systematic error*) yang berasal dari *response style*, yang salah satunya dikenal dengan *social desirability bias*. *Keempat*, adalah kesalahan yang tidak sistematik (*unsystematic error*), yaitu kesalahan yang tidak disebabkan oleh teknik namun oleh faktor lain seperti kebosanan, fluktuasi *memory* responden, atau sampel yang jumlahnya tidak memadai. Kelima, pengembangan teori, yaitu bahwa peneliti harus mampu menguji validitas konstruk dari ukuran *fit* dengan menguji hubungan antara variabel dengan teori yang terkait. Secara keseluruhan, teknik untuk penilaian *person-organization fit* harus memberikan pengukuran komprehensif bagi individu dan organisasi dalam dimensi yang sepadan.

3. Teknik

Ada empat teknik yang digunakan dalam menilai *person-organization fit* dalam proses seleksi. Keempat teknik tersebut adalah *interview*, mengukur kepribadian, pemilihan karakteristik skala organisasi, dan *q methodology*. *Interview* dapat digunakan dalam proses rekrutmen karyawan. *Interview* ada yang terstruktur yang dapat diprediksi validitasnya, namun ada pula yang tidak terstruktur yang mempunyai beberapa hasil yang tidak positif. Ada beberapa kelemahan dari *unstructured interview*, yaitu tidak memungkinkan

dilakukannya pengukuran komprehensif bagi individu dan organisasi serta persyaratan individu dan organisasi dijelaskan dengan bahasa yang sama. *Unstructured interview* memungkinkan terjadinya *systematic error*. *Unstructured interview* juga memungkinkan terjadinya *lower reliability* daripada *structured interview* dan tidak dapat membantu pengembangan teori. Untuk itulah digunakan teknik alternatif untuk menilai kesesuaian, yaitu *the structured interview*. Ada beberapa keunggulan *structured interview*, yaitu *structured interviews* dapat menangani semua permasalahan di atas, misalnya penilaian *interviewer* secara komprehensif dari *organization* dan *applicants* dapat dijamin melalui analisis lingkungan kerja secara formal dan mengembangkan pertanyaan yang menilai *applicants* pada dimensi yang tepat. Penggunaan dimensi yang sepadan untuk menjelaskan individu dan organisasi yang dapat dicapai melalui *format structured interview*. *Structured interview* mempunyai reliabilitas yang tinggi dan membantu pengembangan teori karena berbagai aspek dari *fit* dapat dinilai. Sebagai hasil, peneliti dapat menguji struktur faktor yang mendasari struktur dari pertimbangan *interviewer* mengenai *fit* dan pengujian hubungan antar faktor tersebut dengan berbagai variabel yang terkait. *Applicant* yang termotivasi untuk mendapatkan pekerjaan mencoba memberikan jawaban yang benar dalam *structured interview*. Dari sini dapat dipahami bahwa *unstructured interview* tidak memungkinkan menjadi alat yang efektif untuk menilai *fit*. *Structured interview* nampak menawarkan lebih banyak janji. Namun, *systematic error* bisa membatasi validitas penilaian yang didasarkan pada *structured interviews*.

Teknik kedua yang digunakan untuk menilai *person-organization fit* yaitu ukuran kepribadian (*personality measures*). Namun demikian masih terdapat banyak *controversy* yang menyangkut penggunaan kepribadian untuk mengukur *person-organization fit*. Penggunaan standar kepribadian mempunyai ukuran validitas yang rendah dalam memprediksi *work performance*. Menurut Karren dan Graves (1994), dari *the big five model of personality*, hanya satu faktor yaitu *conscientiousness* yang berkorelasi dengan kriteria *job performance*. Mereka juga menyatakan bahwa ukuran kepribadian dapat merupakan prediktif terhadap *outcome* seperti kepuasan, komitmen, dan perputaran kerja. Penggunaan kepribadian untuk menilai *person-organization fit* harus disertai dengan analisis lingkungan organisasi, karena kepribadian berhubungan dengan lingkungan organisasi. Berkaitan dengan *systematic bias*, ukuran kepribadian nampak dan merupakan subyek

dari *social desirability bias*. Sedangkan yang berkaitan dengan *unsystematic error*, reliabilitas dari skala kepribadian tergantung pada sejumlah skala. Akhirnya, ukuran kepribadian akan bermanfaat dalam *advancing knowledge* mengenai *person-organization fit*.

Yang ketiga adalah *forced-choice scales* yang dapat digunakan untuk menilai *person-job fit*. *Forced-choice scales of job characteristics* digunakan untuk mengukur *fit* dalam dua studi. Bernardin (1987) mengembangkan *a forced-choice scale* untuk mengukur *fit* antara *customer service representatives*. Ia menemukan bahwa skor pada skala berhubungan signifikan dengan perhatian untuk menetap dan perputaran kerja pengikut. *Forced-choice methodology* mempunyai potensi untuk berbagai kriteria, antara lain *forced-choice scales* dapat menyediakan deskripsi komprehensif dari *persons and situations*. Studi yang menggunakan *format* untuk mengukur *person-job fit* termasuk bidang yang diturunkan dari analisis pekerjaan. Bernardin (1987) mengembangkan 400 *item* untuk mengukur *fit* dengan sejumlah faktor yang mencakup *task requirement*, lingkungan fisik, karakteristik pelanggan, karakteristik karyawan, karakteristik pemimpin, *compensation preferences*, *task variety*, *physical demand*, *potential danger*, *work schedules* dan *job autonomy*. *Forced-choice scales* adalah bebas dari *systematic error*.

Teknik keempat dalam mengukur *person-organization fit* adalah **q methodology**. Adanya korelasi antara *application's response* dengan *organizational profile*. *Q methodology* untuk menilai kesesuaian antara *the values of accounting firms* dan *the values of newly hired accountants*. Hasilnya menunjukkan bahwa *fit* berhubungan positif dengan *job attitude* setelah satu tahun penerapan. *Person-organization fit* berhubungan positif dengan probabilitas tinggal dalam organisasi tersebut. *Q methodology* dapat merupakan teknik yang efektif untuk mengukur *applicant-organization fit*. *Preliminary evidence* menyarankan bahwa *unsystematic error* tidak ada dalam *q methodology*. *Q methodology* memenuhi teori pengembangan kriteria. Hal ini memungkinkan pengujian mengenai hubungan antara *fit* dan variabel-variabel yang berhubungan dengan konstruk *fit*. *Q-sort* merupakan analisis faktor untuk mengidentifikasi faktor yang mendasari tanggapan *applicants*. Secara keseluruhan terdapat sedikit bukti mengenai bukti tentang penggunaan teknik untuk menilai *fit* dalam konteks seleksi. Selain itu, tidak jelas apakah teknik tersebut secara aktual memenuhi kriteria yang mendasari

dan apakah penyimpangan kriteria akan secara serius mempengaruhi penggunaan teknik tersebut.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian perencanaan SDM!
- 2) Jelaskan empat fase dalam perencanaan SDM!
- 3) Jelaskan mengenai perencanaan SDM jangka panjang!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Vetter mendefinisikan perencanaan SDM (*human resource planning* atau *HRP*) sebagai suatu proses di mana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari posisi *manpower* yang ada saat ini ke posisi yang diinginkan (Jackson & Schuler, 1990). Melalui perencanaan, manajemen berusaha keras untuk mempunyai jumlah yang benar, jenis yang benar, pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, mengerjakan sesuatu yang menghasilkan manfaat maksimum jangka panjang bagi organisasi dan individu.
- 2) Ada empat fase dalam perencanaan SDM, yaitu (1) memperoleh data dan menganalisis data untuk meramalkan *expected human resource demand*, menentukan *business plans* untuk masa mendatang, dan meramalkan *human resource supply* di masa mendatang; (2) penyusunan sasaran SDM; (3) mendesain dan menerapkan program yang memungkinkan organisasi mencapai sasaran SDM; dan (4) memonitor dan mengevaluasi program-program tersebut.
- 3) Perencanaan SDM jangka panjang biasanya digunakan lebih dari 3 tahun. Perubahan dalam perencanaan SDM jangka panjang biasanya disebabkan oleh kondisi pasar yang menuntut agar SDM perusahaan tetap *survive* dan memenangkan persaingan. Kondisi lingkungan yang tidak pasti dan terkesan kacau membuat sulit untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keahlian yang harus dimiliki. *Succession planning program* merupakan sistem yang kompleks yang didesain untuk mengamankan kesehatan organisasi jangka panjang. Kegiatan kuncinya

adalah mengidentifikasi *high-potential employee*, mengidentifikasi *needed competencies*, dan penyediaan *learning experience* untuk pengembangan kompetensi. Program yang berkembang dengan baik adalah yang memasukan berbagai komponen, yaitu prosedur seleksi, rencana pengembangan, *mentorship*, tinjauan kinerja secara sistematis dan sering dilakukan, dan kegiatan perencanaan karir yang melibatkan karyawan dalam perencanaan dan monitoring pengembangan dirinya.



RANGKUMAN

1. Perencanaan SDM merupakan suatu proses di mana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari posisi *manpower* yang ada saat ini ke posisi yang diinginkan. Hal tersebut mencakup *staffing appraising, compensating* dan *training*. Sasaran perencanaan SDM adalah keefektifan organisasi sehingga harus dilakukan secara terintegrasi.
2. Beberapa faktor yang diperhatikan dalam perencanaan SDM meliputi faktor internal dan eksternal (globalisasi, teknologi baru, kondisi ekonomi, dan perubahan kekuatan kerja). Perencanaan SDM meliputi empat tahap dan dijalankan dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Metode yang digunakan dalam perencanaan juga terbagi dalam metode kuantitatif seperti regresi dan metode kualitatif seperti teknik delphi.
3. Pendekatan rasionalistik dan interpretatif digunakan dalam perencanaan SDM untuk mencapai *knowledge-based industry*. Pendekatan rasionalistik berpegang pada prinsip orientasi pada karyawan, orientasi pada pekerjaan, dan orientasi pada berbagai metode. Sedangkan pendekatan interpretatif meliputi berbagai bidang yang dikenal dengan intelegensi buatan, etnografi, dan etnometodologi.
4. Pelatihan bagi karyawan digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan. Oleh karena itu program pelatihan harus direncanakan secara terintegrasi dan mendasarkan prinsip *learning*. Faktor psikologis karyawan mutlak diperlukan seperti yang diungkapkan dalam penelitian Hackman dan Oldham (1980)
5. Penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, oleh karyawan yang dinilai, dan oleh karyawan atau pimpinan yang melakukan penilaian kinerja

karyawan. Ada beberapa bias dalam penilaian kinerja, seperti efek halo, persepsi selektif, pelatihan penilai, dan masih banyak lagi.

6. Sementara itu, seleksi karyawan perlu memperhatikan kesesuaian individu dengan organisasi, sejumlah kriteria yang harus diperhatikan dan teknik dalam menilai *person-organization fit*.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Perencanaan SDM meliputi hal-hal berikut ini, *kecuali*
 - A. *staffing*
 - B. *adjourning*
 - C. *appraising*
 - D. *compensating*
 - E. *training*

- 2) Berikut ini merupakan fase dalam peramalan SDM, yaitu
 - A. memperoleh data dan menganalisis data
 - B. menyusun sasaran SDM
 - C. mendesain dan menerapkan program untuk mencapai sasaran SDM
 - D. memonitor dan mengevaluasi program SDM
 - E. semua jawaban benar

- 3) Pendekatan dalam mengenal kompetensi individu, yaitu
 - A. rasionalistik dan interpretatif
 - B. *transfer of training* dan *knowledge training*
 - C. *organizational learning* dan *individual learning*
 - D. *interpersonal* dan *supervisory*
 - E. *cognitive processing* dan *affective processing*

- 4) Yang termasuk pendekatan atau teknik peramalan jangka menengah antara lain
 - A. rekrutmen dan seleksi
 - B. jumlah dan karakteristik SDM
 - C. rencana pengembangan
 - D. *judgmental* dan *statistical*
 - E. peramalan rasional

- 5) Faktor pelatihan meliputi
 - A. desain pelatihan
 - B. karakteristik peserta pelatihan

- C. karakteristik lingkungan kerja
 - D. jawaban A-C benar
 - E. jawaban B-D salah
- 6) Metode pelatihan yang dikenal meliputi
- A. pengetahuan terhadap hasil dan umpan balik
 - B. keterlibatan yang tinggi dan harapan diri yang tinggi
 - C. *whole training* dan *part training*
 - D. *training stimulus* dan *leadership*
 - E. *positive training*
- 7) Yang termasuk karakteristik inti pekerjaan adalah
- A. *skill variety* dan *activity*
 - B. *task identity* dan *autonomy*
 - C. *feedback* dan *satisfaction*
 - D. *absenteeism* dan *turnover*
 - E. *knowledge* dan *skill*
- 8) Berikut adalah berbagai bias dalam penilaian diri sendiri, *kecuali*
- A. *halo efect*
 - B. *leniency bias*
 - C. kesalahan karena *training method*
 - D. *accuracy level*
 - E. *self-generated*
- 9) Berikut ini adalah beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam seleksi karyawan, *kecuali*
- A. *person organizatioon fit*
 - B. *value congruence*
 - C. *goal congruence*
 - D. *personality – organizational characteristic*
 - E. *intepersonal fit*
- 10) Proporsi terbesar dalam pelatihan adalah mendesain program pelatihan melalui empat prinsip dasar *learning*, yaitu
- A. elemen-elemen yang sama (*identical elements*)
 - B. pengajaran prinsip-prinsip umum (*teaching of general principles*)
 - C. berbagai macam rangsangan (*stimulus variability*)
 - D. berbagai kondisi praktek (*various conditions of practice*)
 - E. semua jawaban benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat mengikuti Ujian Akhir Semester (UAS). **Selamat!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) B
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) A
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) D
- 6) C
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Daftar Pustaka

- Arrowsmith, J. dan McGoldrick, A.E. HRM Service Practices: Flexibility, Quality, and Employee Strategy. *International Journal of Service Industry Management*. 7 (3): 46-62.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*. 37 (3): 670-687.
- Bae, J. dan Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance In An Emerging Economy. *Academy of Management Journal*. 4 (3):502-517.
- Baldwin, T.T. dan Ford, J.K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research. *Personnel Psychology*. 41, 63 – 105.
- Baumgartel, H.; Reynolds, M.; dan Pathan, R. (1984). How Personality and Organizationl-Climate Variable Moderate The Effectiveness of Management Development Programmes: A review and Some Recent Research Findings. *Management and Labour Studies*. 9: 1-16.
- Becker, B. dan Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39 (4): 779-801.
- Becker, B.E. dan Klimoski, R.J. (1989). A Field Study of the Relationship Between the Organizational Feedback Environment and Performance. *Personnel Psychology*. 42: 343-358.
- Bennett, N.; Ketchen, D.J.; dan Schultz, E.B. (1998). An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. *Human Resource Management*. 37 (1):3-16.

- Bernardin, H.J. (1987). Development and Validation of A Forced Choice Scale To Measure Job-related Discomfort Among Customer Service Representatives. *Academy of Management Journal*. 31 (1) : 162-137.
- Bretz, Jr., R. D.; Milkovich, G. T.; dan Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal of Management*. 18 (2), 321 – 352.
- Campbell, D.J. dan Lee, C. (1988). Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation. *Academy of Management Journal*. 13: 302-314.
- Delaney, J.T. dan Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. 39 (4): 949-969.
- Dobni, D. (2004). A Marketing-Relevant Framework for understanding Service Worker Productivity. *Journal of Service Marketing*. 18 (4): 303-317.
- Dorfman, P.W.; Stephen, W.G.; dan Loveland, J. (1986). Performance Appraisal Behaviors: Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions. *Personnel Psychology*. 29: 579-597.
- Dyer, L. dan Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? *The International Journal of Human Resource Management*. 6 (3).
- Gonzalez, J.V. dan Garazo, T.G. (2006). Structural Relationship Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction, and Citizenship Behavior. *International Journal of Service Industry Management*. 17 (1): 23-50.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8 (3): 263-276.

- Hackman, J.R dan Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Sydney: Addison Wesley Publishing Company.
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hartline, M.D.; Maxham, J.G. dan McKee, D.O. (2000). Corridors of Influence in The Dissemination of Customer-Oriented Strategy To Customer Contact Employees. *Journal of Marketing*. 64: 35-50.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38 (3): 635-672.
- Karren, R. J. dan Graves, L. M (1994). Assessing Person-Organization Fit in Personnel Selection: Guidelines For Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*. 2 (3), 146-156.
- Koch, M.J. dan McGrath, R.G. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*. 17 : 335-354.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Lord, R.G. (1985). Accuracy in Behavioral Measurement: An Alternative Definition Based on Raters' Cognitive Schema and Signal Detection Theory. *Journal of Applied Psychology*. 70: 66-71.
- Miles, R.E. dan Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Noe, R.A. dan Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training effectiveness: Test of A Model. *Personnel Psychology*. 39: 497-523.

- Ottenbacher, M.; Gnoth, J.; dan Jones, P. (2006). Identifying Determinants of Success In Development of New High-Contact Services: Insight from The Hospitality Industry. *International Journal of Service Industry Management*. 17 (4): 344-363.
- Pearce, J.L. dan Porter, L.W. (1986). Employee Responses To Formal Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*. 71: 211-218.
- Remy, E. dan Kopel, S. (2002). Social Linking and Human Resources Management In The Service Sector. *The Service Industry Journal*. Jan, 22 (1).
- Russell, R.S. dan Taylor III, B.W. (2009). *Operations Management: Along Supply Chain*. 6th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*. 43 (1): 9 – 25.
- Schneider, B. (1994). HRM – A Service Perspective : Towards a Customer-Focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*. 5 (1): 64-76.
- Snell, S.A dan Youndt, M.A. (1995). Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls. *Journal of Management*. 21 (4):711-737.
- Snell, S.A. dan Dean, J.W. Jr. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*. 35: 467-504.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean Jr., J.W.; dan Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 39 (4): 836-866.