

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 di 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

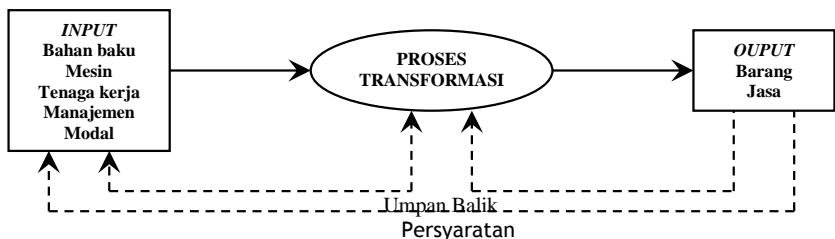
1. Pengertian Manajemen Operasi

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 dihasilkannya. 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 pemasok terikat dalam perbaikan produk	Rekan rantai pasokan, <i>enterprise resource planning, e-commers</i>

Masa Lalu	→ Penyebab	→ Masa Depan
Pengembangan produk yang panjang	Siklus hidup produk lebih pendek, internet, komunikasi internasional cepat, desain yang dibantu komputer (CAD), 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

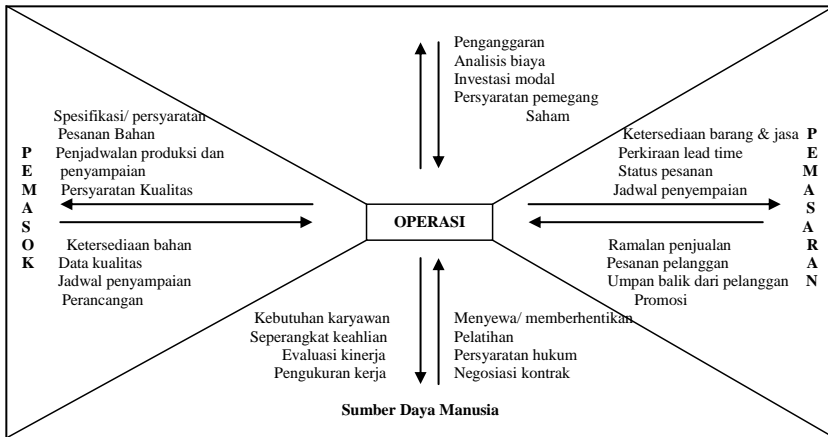
operasi. Selain itu, manajemen operasi merupakan salah satu dari empat fungsi utama (operasi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia) dalam perusahaan atau organisasi, dan secara terintegrasi melaksanakan bisnis dengan ketiga fungsi lainnya. Oleh karena itu, dalam manajemen operasi perlu dipelajari 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 teknis 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: Rusell & 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 otomasi pabrik dengan berbagai alat seperti *kanban*, *poka-yokes*, *robot*, *Computer Aided Design (CAF)/Computer Aided Manufacturing (CAM)*, *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*, *Flexsible 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!

- 1) Jelaskan pengertian manajemen operasi!
- 2) Jelaskan dua jenis proses dalam manajemen operasi!
- 3) Jelaskan proses transformasi dalam manajemen operasi!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Manajemen operasi juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang meliputi desain, operasi, dan perbaikan sistem yang menciptakan dan menyampaikan produk dan jasa atau pelayanan (Pelajari bagian 1, mengenai pengertian manajemen operasi).
- 2) Dua jenis proses dalam kegiatan operasi adalah 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.
- 3) 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.



RANGKUMAN

1. Manajemen operasi 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).
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), fisiologikal (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. Kohler dan Keller
 - 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 fokus pada
- A. pelayanan dan pelanggan
 - B. produk dan jasa/layanan
 - C. pimpinan dan karyawan
 - D. biaya, kualitas, dan kebiasaan
 - E. 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 dioperasionalkan 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

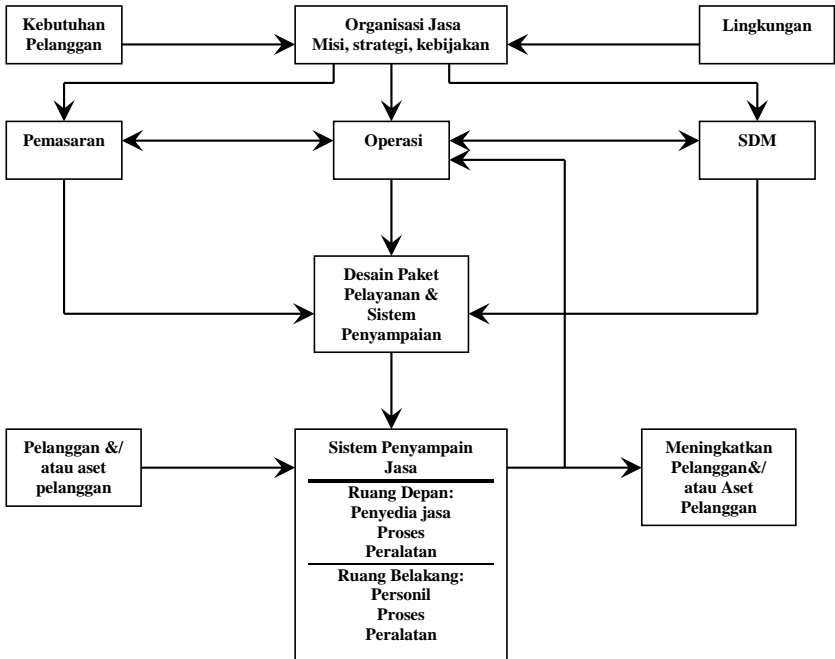
pendekatan yang digunakan agar organisasi jasa dapat memberikan pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini disebabkan kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan kemampuan penting suatu organisasi jasa untuk menanggapi secara efektif kebutuhan pelanggan (Silvestro, 2002).

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

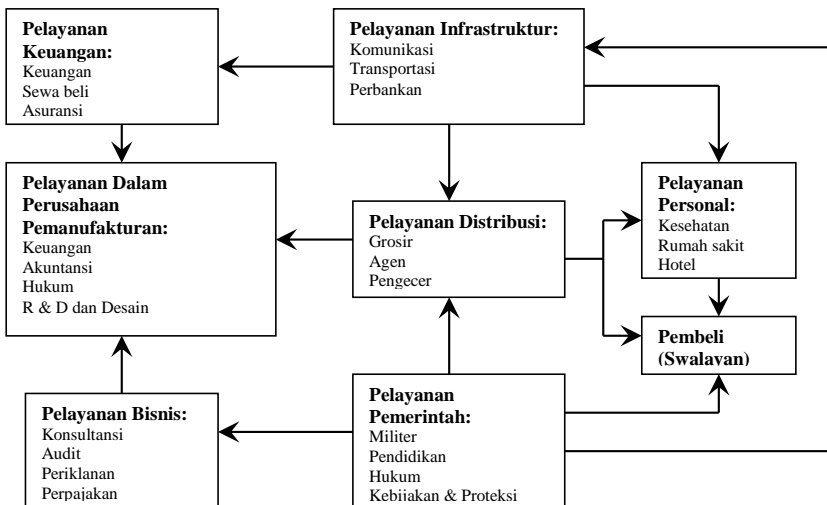
Gambar 1.3.
Sistem Pelayanan

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 personil “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 subyektif

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 ketidaknampakkan 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 sebarakan 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) mengarakteristikkan 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) Ketidaknampak. 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 berargumen 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 pemanufakturan 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 pemanufakturan 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.

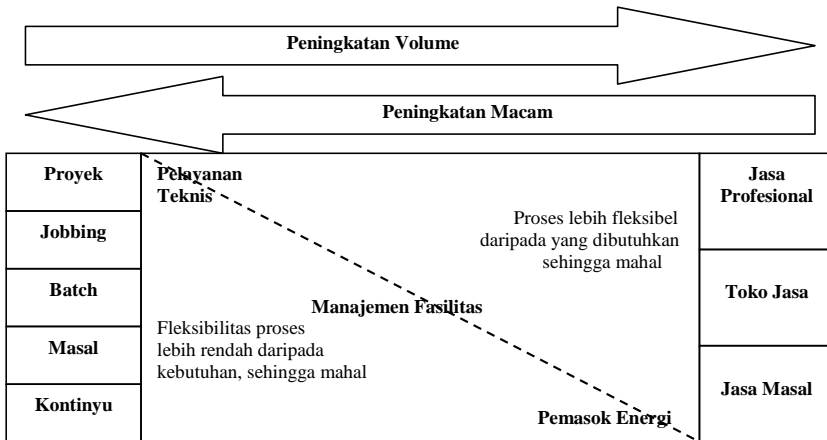
Secara garis besar, pelayanan dapat diklasifikasikan ke dalam dua dimensi, yaitu tingkat interaksi dan kastemisasi dan tingkat intensitas tenaga kerja (Schmenner, 1986). Masing-masing dimensi tersebut terbagi dalam klasifikasi tinggi dan rendah, sehingga menghasilkan empat kategori, yaitu industri jasa, 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 - Bengkd - 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

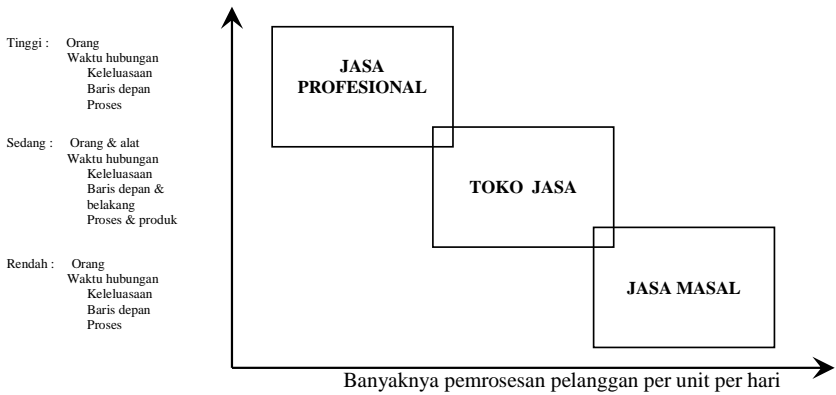
Pembagian ke dalam empat kuadran tersebut didasarkan pada berbagai kriteria dengan mengintegrasikan pendekatan yang berfokus pada produksi maupun pelayanan. Beberapa nilai tambah yang dihasilkan dalam pembagian tersebut antara lain: 1) tersedianya informasi untuk memonitor kinerja pelayanan; 2) penyelesaian 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 penyampaiannya, 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	Asuransi Perbankan Penggunaan listrik Penggunaan telpon	Stasiun radio Perlindungan polisi Penerangan rumah Jalan raya umum
Transaksi 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 Progrm pencegahan penyakit Rumah mkan keluarga
	Rendah	Pelayanan etelepon Pelayanan hotel Perbankan Kafetaria	Transportasi umum Bioskop Olahraga Pelayanan makan 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 Pelaksanaan hukum Perbankan Cucian baju
	Permintaan Tinggi Melebihi Kapasitas	Persi apaan pajak Transportasi penumpang Hotel & Motel	Restoran cepat saji Bioskop Penjual gas

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.11.
Ciri Permintaan Relatif Terhadap Kapasitas

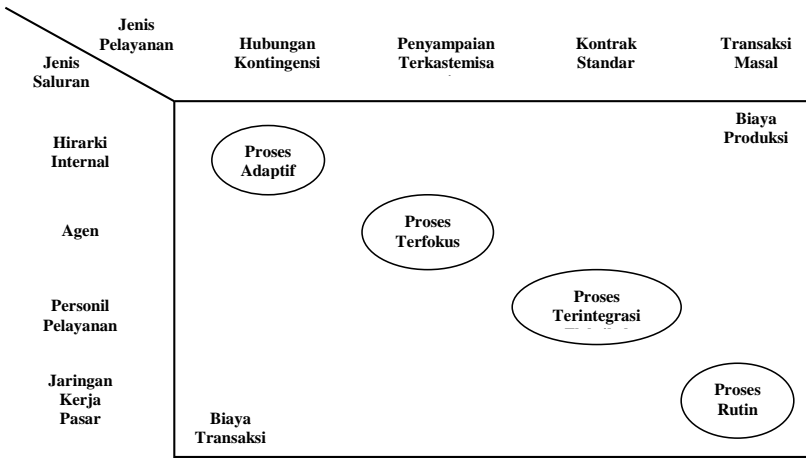
Tinnila dan Vepsalainen (1995) menyusun analisis proses pelayanan dengan membagi tugas-tugas pelayanan menjadi dua, yaitu analisis jenis pelayanan dan analisis saluran penyampaian untuk menyusun penyampaian jasa atau pelayanan. Tinnila dan Vepsalainen (1995) juga membagi tipe pelayanan atau jasa ke dalam 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.



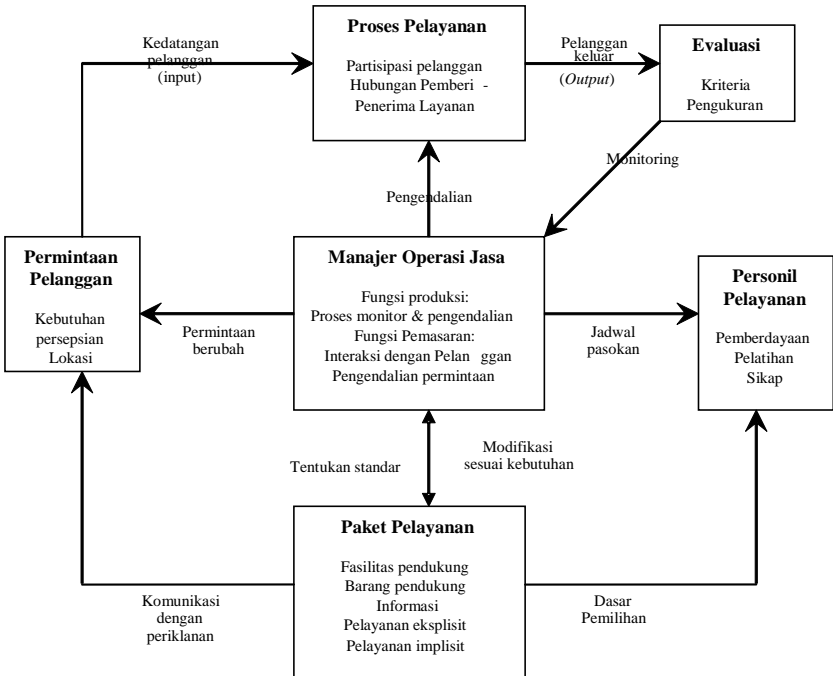
Sumber: Tinnila & Vepsalainen, 1995

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 manufaktur 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.

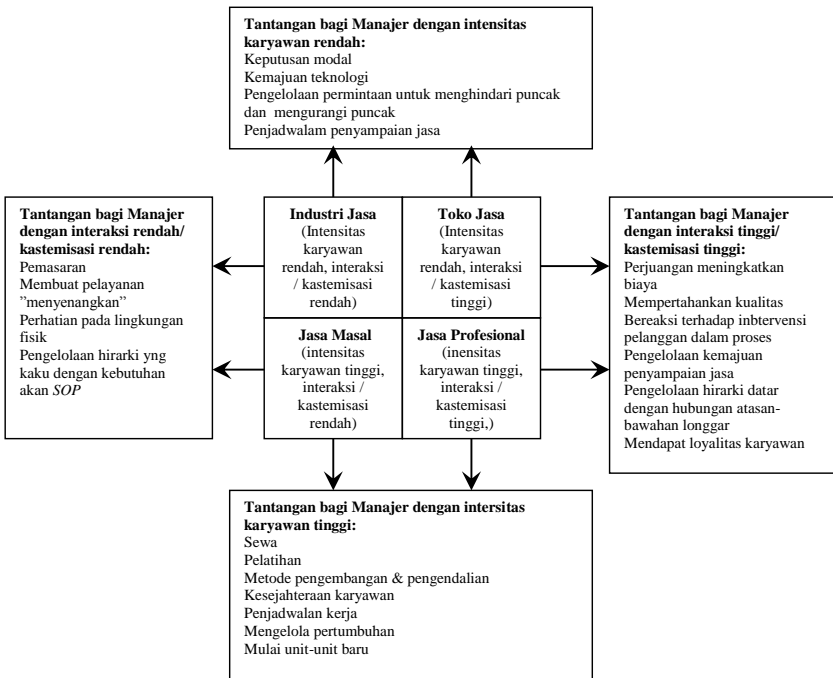
Dalam organisasi jasa, fungsi pemasaran dan operasi terintegrasi. Untuk jasa atau pelayanan, proses merupakan produk. Keberadaan pelanggan dalam proses pelayanan adalah berlawanan dengan sistem tertutup dalam perusahaan manufaktur. Teknik yang digunakan untuk pengendalian operasi dalam perusahaan yang 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 perusahaan 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

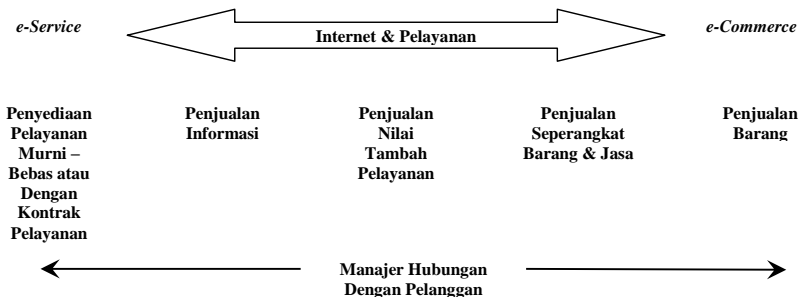
antardepartemen saling tergantung. Untuk mengatasinya, perusahaan menggunakan pendekatan modern untuk mengelola kualitas, yaitu manajemen kualitas total (*total quality management* atau *TQM*) dan *just in time* (*JIT*). Permasalahan kedua adalah biaya pengeluaran tambahan seperti biaya pengadaan dan 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.

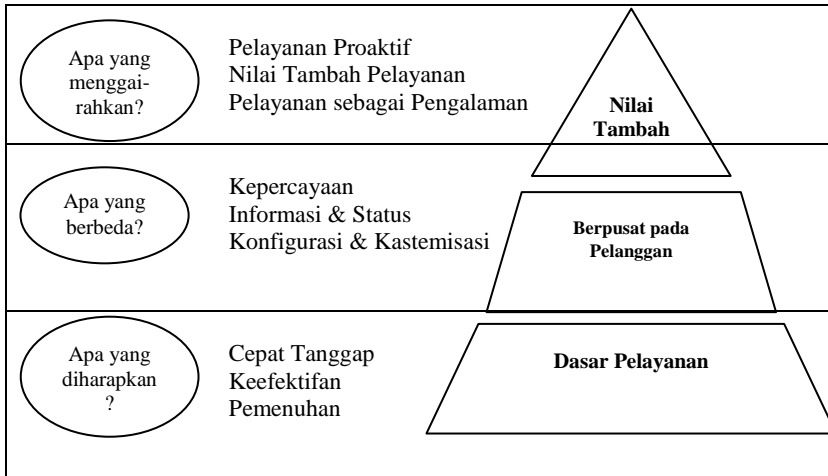
Isu-isu yang terbaru yang terkait dengan etika, kekuatan kerja, dan lingkungan selalu dikaitkan dengan produktivitas, kualitas, biaya, dan keuntungan. Voss (2003) mengusulkan adanya model kerucut pasir (*sand cone model*) yang meliputi tiga tahapan, yaitu tahap dasar (*foundation*), tahap pusat pelayanan 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, serta 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.



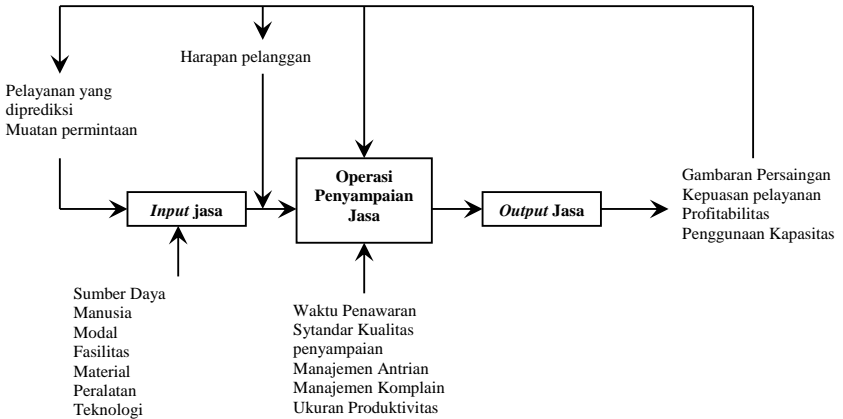
Sumber: Voss (2003)

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.

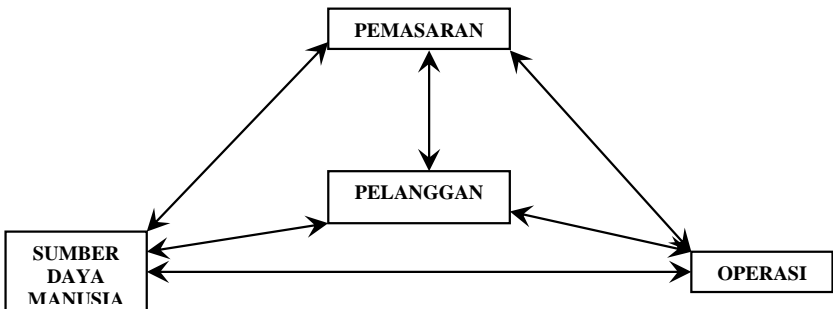
Esensi dari masalah manajemen permintaan diekspresikan sebagai ketiadaan persediaan untuk mengantisipasi penawaran dan permintaan, strategi harus dikembangkan agar kapasitas produktif dan permintaan pelanggan diseimbangkan dalam waktu yang spesifik. Elemen sistem penyampaian jasa yang dipengaruhi oleh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

- 1) Jelaskan pengertian jasa!
- 2) Jelaskan proses pada perusahaan jasa dan perbedaannya dengan perusahaan manufaktur!
- 3) Jelaskan perbedaan antara barang dan jasa!
- 4) Jelaskan karakteristik jasa!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Jasa atau pelayanan (*services*) didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk, dan kegunaan psikologis. Jasa atau pelayanan juga merupakan kegiatan, proses, dan interaksi, serta merupakan perubahan dalam kondisi orang atau sesuatu dalam kepemilikan pelanggan (Pelajari bagian B1).

- 2) 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. Perbedaan antara perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa adalah pada kontak dengan pelanggan. 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 mengkonsumsi output. Proses pelayanan berbeda dari proses yang bukan pelayanan hanya dalam hal keberadaan input pelanggan dan implikasinya.
- 3) Pelajari Tabel 1.2.
- 4) Karakteristik jasa 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.



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

Tes Formatif 2

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

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.