

Memahami Layanan

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



PENDAHULUAN

Kita akan memulai belajar mengenai manajemen layanan pada Modul 1 ini dengan membahas pengertian layanan dan peran layanan dalam kegiatan perekonomian nasional dan dunia. Kegiatan perekonomian tidak dapat berjalan dengan baik tanpa infrastruktur yang disediakan layanan dalam bentuk transportasi dan komunikasi dan tanpa layanan pemerintah seperti pendidikan dan layanan kesehatan. Selain itu, masyarakat membutuhkan layanan kepariwisataan yang diperlukan untuk mengisi waktu luang, seperti hotel, hiburan, dan berbagai tempat wisata alam dan buatan.

Sejalan dengan kemajuan perekonomian, layanan menjadi semakin penting karena sebagian besar penduduk dipekerjakan dalam kegiatan layanan. Layanan memiliki karakteristik unik yang menyebabkan tantangan dalam pengelolaan. Karakteristik penting dalam operasi layanan terutama pada sistem penyampaian layanan pada pelanggan. Layanan berfokus pada pelanggan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, bukan pada produknya.

Dalam perkembangan perekonomian, kita memahami bahwa ekonomi industri moderen didominasi oleh industri sektor layanan. Hal ini tampak pada evolusi perekonomian secara alami dari masyarakat sebelum industri (*preindustrial*) ke industri (*industrial*) dan akhirnya pasca industri (*postindustrial*). Setelah revolusi industri terjadi perpindahan kegiatan dari manufaktur atau pabrikan dan pertanian ke industri layanan. Kenyataannya, layanan menguasai kegiatan bisnis berbagai negara. Karakteristik ekonomi layanan dieksplorasi dalam kesempatan kerja dan terjadinya transisi dalam hubungan berdasarkan pengalaman bagi pelanggan dan dalam bisnis.

Perbedaan karakteristik operasi layanan menyatakan bahwa lingkungan layanan cukup unik untuk diaplikasikan pada kegiatan manufaktur tradisional berdasarkan teknik-teknik manajemen. Manajer layanan beroperasi dalam sistem di mana pelanggan hadir dan menciptakan nilai. Konsep paket layanan menjelaskan layanan dari pandangan dasar sebagai sistem terbuka dari tantangan manajemen layanan.

Indonesia yang merupakan negara kepulauan dengan berbagai kekayaan alam yang indah merupakan lokasi layanan yang potensial. Layanan wisata, transportasi, komunikasi, yang harus dilengkapi dengan berbagai layanan pendukung lainnya. Hal ini menuntut pengelolaan yang berbeda dari produk yang bersifat *tangible*.

Modul 1 ini membahas mengenai bisnis layanan dengan berbagai karakteristiknya yang memberikan berbagai manfaat bagi perekonomian masyarakat. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 1 ini mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. pengertian layanan;
2. peran layanan dalam perekonomian;
3. perbedaan antara manufaktur dan layanan;
4. karakteristik layanan;
5. jenis-jenis layanan;
6. manajemen operasi layanan sebagai sistem terbuka;
7. manajemen layanan kepariwisataan.

KEGIATAN BELAJAR 1

Memahami Layanan dan Peran Layanan dalam Perekonomian

A. PENGERTIAN LAYANAN

Definisi Edvardsson et al. (2005) mengenai jasa atau layanan berfokus pada penawaran kepada pelanggan, sehingga jasa atau layanan merupakan segala sesuatu pada level abstrak dan dapat dioperasionalkan dan diinterpretasikan dengan cara yang berbeda. Layanan pada level empiris mencakup berbagai perbedaan penawaran, organisasi, dan pelanggan.

Definisi jasa atau layanan tergantung pada pendekatan atau cara pandang. Pendekatan pertama menekankan layanan sebagai kegiatan yang merupakan obyek pertukaran. Pendekatan kedua, yaitu layanan yang dijelaskan sebagai pandangan terhadap penciptaan nilai. Pandangan yang lebih luas menyatakan adanya peran pelanggan dan penekanan pada nilai penggunaan layanan. Oleh karena itu, layanan merupakan kegiatan, proses, kinerja, interaksi, pengalaman, dan solusi terhadap berbagai permasalahan pelanggan. Menurut Mersha dan Adlakha (1992), karakteristik unik layanan memberi kontribusi pada kekompleksan dalam menilai dan mengelola kualitas layanan

Kategorisasi layanan juga mencakup berbagai kegiatan yang berakar pada struktur sosial dan sistem produktif. Ammer dan Ammer mendefinisikan industri jasa sebagai industri yang menghasilkan layanan, bukan barang (Sampson & Froehle, 2006). Bisnis layanan merupakan nilai yang dipersepsikan dan ditawarkan kepada pembeli yang lebih ditentukan oleh layanan daripada produk. Layanan juga merupakan hasil dari keinginan pelanggan. Definisi yang disampaikan oleh akademisi memfokuskan pada karakteristik layanan, misalnya layanan merupakan barang yang tidak tampak dan dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi. Layanan biasanya tergolong padat karya (*labor-intensive*).

Karmarkar dan Pitbladdo (1995) menjelaskan karakteristik layanan yang meliputi output layanan yang tidak tampak, kurangnya persediaan, kesulitan untuk dibawa ke mana-mana (*portability*), kompleksnya pendefinisian dan pengukuran, dan sering kali ada dalam produksi bersama antara penyedia

layanan dan pelanggan. Layanan juga merupakan perubahan dalam kondisi orang atau kepemilikan barang pada berbagai unit ekonomi. Ada tiga dimensi inti jasa atau layanan, yaitu kegiatan, interaksi (yang disebut sebagai layanan yang terpisah dari produk fisik), dan solusi terhadap permasalahan pelanggan. Pelanggan tidak selalu membeli barang atau jasa, tetapi selalu mendapat penawaran. Layanan yang ditawarkan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dalam perusahaan jasa, pelanggan merupakan *input*. Jasa atau layanan yang disediakan oleh penyedia layanan tidak dapat dilaksanakan tanpa kehadiran pelanggan sebagai *input* layanan tersebut. Kepemilikan dalam layanan juga hanya dapat dirasakan oleh pelanggan. Selain itu, informasi sebagai *input* juga diperlukan dalam perusahaan. Industri layanan juga dapat diukur sama dengan industri manufaktur, yaitu produktivitas, kualitas layanan, dan efisiensi layanan. Produktivitas tersebut meliputi produktivitas layanan, cara pengukuran produktivitas layanan, keterkaitan antara produktivitas layanan, kualitas layanan dan keuntungannya, serta bagaimana meningkatkan produktivitas dan memperbaiki kualitas layanan. Kualitas layanan merupakan sinonim kepuasan pelanggan. Hal ini harus didukung dengan spesifikasi layanan, penentuan mekanisme untuk mengendalikan layanan yang mencakup perilaku karyawan dan pelanggan, dan bagaimana mengelola layanan agar sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan. Sementara itu, efisiensi merupakan pemetaan proses secara umum dan pendekatan yang digunakan agar organisasi jasa dapat memberikan layanan sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini disebabkan kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan kemampuan penting suatu organisasi layanan untuk menanggapi secara efektif kebutuhan pelanggan (Silvestro, 2002).

Rathmell membuat kategorisasi jasa atas tipe pembeli, motif pembeli, praktik pembelian, tipe penjual, dan tingkat peraturan (Verma, 2000). Konsep paket produk - layanan didasarkan pada ciri layanan yang tampak dan tidak tampak. Verma (2000) juga menyatakan bahwa layanan disebut sebagai kelompok humanistik primitif dan tidak efisien, sedangkan manufaktur atau pabrikan sebagai kelompok teknokratik yang memandang jauh ke depan dan efisien.

Dalam pandangan yang terintegrasi mengenai layanan atau jasa dinyatakan bahwa pengalaman dalam perusahaan manufaktur tidak relevan untuk pengelolaan operasi layanan 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 layanan. Chase (1981) menyatakan bahwa perbedaan antara perusahaan manufaktur dan perusahaan layanan adalah pada kontak dengan pelanggan. Perusahaan manufaktur dikatakan efisien karena kontak dengan pelanggan rendah. Sementara itu, perusahaan layanan dinyatakan tidak efisien karena tingginya kontak dengan pelanggan.

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

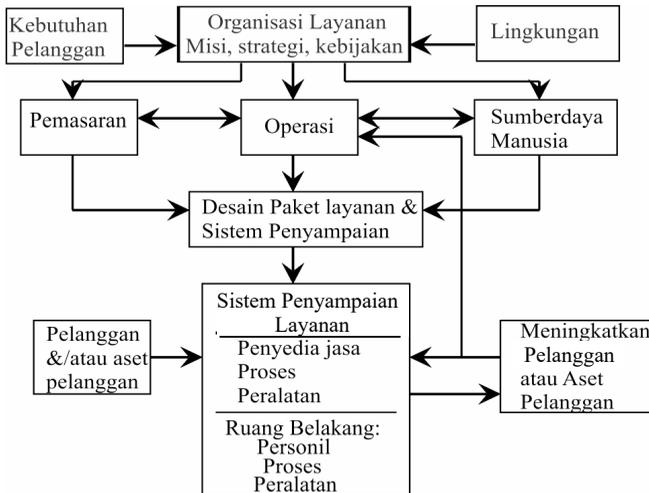
Organisasi jasa atau layanan merupakan suatu sistem yang menyediakan layanan bagi pelanggan. Organisasi layanan memiliki misi, strategi, kebijakan, dan terdiri atas beberapa sistem. Sistem operasi mendesain paket layanan dan sistem penyampaiannya yang terdiri dari pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Sistem pemasaran mengelola hubungan organisasi dengan pelanggan yang meliputi periklanan, penjualan, promosi, distribusi, dan riset pemasaran. Sistem layanan ini dipaparkan pada Gambar 1.1.

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

Sistem penyampaian layanan berisi peralatan dan fasilitas fisik, proses, dan personil. Personil layanan memainkan peran penting dalam penyampaian layanan dan mendukung keberhasilan organisasi. Pemilihan, pengangkatan, dan pelatihan penyedia layanan dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia. Desain paket layanan dan sistem layanan memengaruhi sistem penyampaian

layanan di kantor atau ruang depan (*front office*), dan kantor atau ruang belakang (*back office*) yang keduanya dipengaruhi oleh pelanggan dan/atau aset pelanggan.

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



Sumber: Haksever *et al.*, 2000

Gambar 1.1
Sistem Layanan

B. PERAN LAYANAN DALAM PEREKONOMIAN

Masih ingatkah Saudara bahwa setelah terjadinya revolusi industri, banyak perubahan yang terjadi terutama dalam kegiatan operasional? Ada perubahan, dari penggunaan tenaga mesin yang menggantikan tenaga kerja

atau manusia, dan perubahan kegiatan bisnis. Pergerakan tenaga kerja sebagian besar mengarah ke industri layanan. Kegiatan manufaktur dan pertanian yang semula dikerjakan oleh karyawan, berubah menjadi mesin-mesin. Pergerakan kegiatan industri ini digerakkan oleh komunikasi global, pertumbuhan bisnis dan teknologi, urbanisasi, dan tenaga kerja murah.

Di awal tahun 1900-an, hanya 3 dari 10 tenaga kerja yang ada di Amerika Serikat bekerja di perusahaan jasa atau layanan. Hampir semua tenaga kerja bekerja di sektor pertanian dan di perusahaan manufaktur. Tahun 1950, pekerjaan di sektor layanan memerlukan 50% dari total tenaga kerja yang ada. Saat ini, 8 dari 10 tenaga kerja menjadi karyawan perusahaan layanan. Perubahan signifikan setelah perang dunia ke-2 ini membuat perubahan besar dalam budaya, demografis, dan pendidikan.

Istilah manajemen operasi telah mengalami serangkaian proses perubahan, yang dimulai dengan manajemen pabrik, manajemen produksi, dan terakhir ini menjadi manajemen operasi. Istilah manajemen pabrik 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 manufaktur atau pabrik. Sementara itu, istilah manajemen operasi mulai dikenal tahun 1950-an dengan bermunculannya perusahaan jasa atau layanan. 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.

Masyarakat perindustrian atau sebelum industri (*preindustrial society*) merupakan kondisi awal manakala kehidupan dikarakteristikkan sebagai "permainan melawan alam". Pekerjaan dilakukan dengan kekuatan otot dan tradisi. Tenaga kerja dipekerjakan pada sektor pertanian, perikanan, dan pertambangan. Kehidupan dikondisikan oleh elemen alam yang tersedia dan pekerjaan tergantung pada musim. Produktivitas rendah dan jarang menggunakan teknologi. Tenaga kerja belum banyak dimanfaatkan, sehingga tingkat pengangguran tinggi.

Masyarakat industri (*industrial society*) ditandai dengan produksi barang. Energi dan mesin-mesin digunakan untuk meningkatkan *output* per jam kerja dan mengatur kerja. Pembagian kerja atau spesialisasi kerja menciptakan pekerjaan rutin bagi karyawan yang semi terampil (*semiskilled*). Pekerjaan dilakukan di perusahaan atau pabrik, karyawan cenderung diatur oleh mesin dengan jam kerja yang ketat. Standar kehidupan dapat diukur

dengan kuantitas produk. Kompleksitas dalam koordinasi produksi dan distribusi produk dihasilkan dengan penciptaan birokrasi dan hirari organisasi.

Masyarakat pasca industri (*postindustrial society*) lebih memperhatikan kualitas kehidupan yang diukur dengan layanan seperti kesehatan, pendidikan, dan rekreasi. Gambaran inti pada masyarakat tersebut adalah lahirnya karyawan profesional yang tidak mengandalkan energi atau kekuatan fisik, namun menggunakan informasi sebagai sumber utama. Kehidupan dipandang sebagai permainan diantara orang-orang yang ada. Kehidupan sosial menjadi sulit karena harus memperhatikan hak dan kewajiban. Individu dan organisasi menjadi saling tergantung.

Transformasi dari masyarakat industri ke pasca industri terjadi karena berbagai cara. *Pertama*, perkembangan alami layanan seperti transportasi yang mendukung perkembangan industri. *Kedua*, pertumbuhan populasi dan konsumsi produk meningkatkan berbagai layanan pendukung seperti, agen, pengecer, perbankan, perumahan, dan asuransi. *Ketiga*, pendapatan meningkat sehingga proporsi pendapatan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan juga meningkat. Hal ini dapat dianalogikan dengan hierarki kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa bila kebutuhan pada level yang lebih rendah telah terpenuhi, maka kebutuhan individu akan bergerak ke tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan produk fisik berada pada level kebutuhan fisiologis. Bila hal tersebut telah terpenuhi, maka kebutuhan yang berada pada level lebih tinggi seperti pendidikan dan kesehatan akan dicari individu untuk dipenuhi.

Industri layanan menjadi pemimpin industrialisasi di berbagai negara dengan menciptakan pekerjaan-pekerjaan baru yang mendominasi perekonomian nasional dan mempunyai potensi untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia. Berbagai pekerjaan layanan memiliki variasi mulai dari karyawan yang terampil hingga ahli dalam berbagai layanan profesional dan bisnis, kesehatan, pendidikan, dan kepariwisataan.

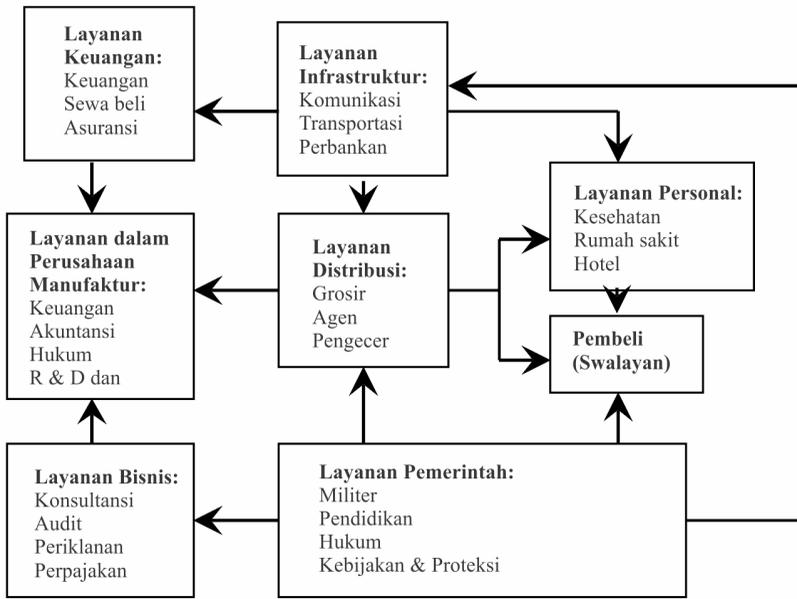
Jasa atau layanan (*services*) didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk, dan kegunaan psikologis (Haksever *et al.*, 2000). Layanan juga merupakan kegiatan, proses, dan interaksi, serta merupakan perubahan dalam kondisi orang atau sesuatu dalam kepemilikan pelanggan (Edvardsson *et al.*, 2005). Layanan merupakan kegiatan, perbuatan, atau kinerja yang bersifat tidak tampak. Layanan juga merupakan struktur komprehensif, bukan tunggal, dan secara konsisten

digunakan secara unidimensional. Perbedaan antara produk dan jasa atau layanan juga merupakan sesuatu yang terus menjadi perdebatan. Oleh karena itu, pengertian layanan bersifat ganda (*ambiguous*) dan kadang-kadang menyesatkan.

Layanan merupakan kegiatan perekonomian yang ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang dinilai kinerjanya berdasarkan waktu. Dengan imbalan uang, waktu, dan tenaga, pelanggan berharap mendapatkan nilai dari produk, tenaga kerja, keahlian profesional, fasilitas, jejaring, dan sistem, tetapi mereka tidak secara formal mengambil kepemilikan elemen fisik apapun yang terlibat dalam kegiatan layanan. Sistem layanan merupakan sistem yang meliputi orang, teknologi, sistem layanan internal dan eksternal, dan informasi (Bordoloi et al.,2019).

Layanan juga merupakan inti kegiatan ekonomi masyarakat. Hal ini dipaparkan pada Gambar 1.2. Layanan infrastruktur seperti transportasi dan komunikasi merupakan jenis layanan yang penting dalam sektor perekonomian. Dalam perekonomian yang kompleks, baik layanan infrastruktur maupun distribusi merupakan perantara dan turut membuat industrialisasi perekonomian. Periklanan, konsultan, dan sektor layanan lainnya juga merupakan pendukung sektor manufaktur. Layanan keuangan mempermudah dalam transfer dana atau pembayaran. Layanan pemerintah memainkan peran penting untuk menjaga kestabilan lingkungan, untuk memperlancar investasi dan pertumbuhan ekonomi.

Layanan lain seperti pendidikan, kesehatan, jalan raya, air minum, dan keamanan umum juga penting agar perekonomian tetap baik dan masyarakat makmur. Layanan personal seperti restoran, penginapan, dan penitipan anak telah menciptakan pergerakan fungsi kegiatan rumah tangga ke dalam kegiatan perekonomian. Pelanggan menikmati layanan yang didukung oleh penggunaan teknologi. Keuntungan perusahaan manufaktur juga bergantung pada nilai tambah layanan. Sebagai contoh, perusahaan mobil mendapatkan manfaat dari layanan keuangan atau sewa beli untuk mendapatkan keuntungan yang signifikan.



Sumber: Bordoloi et al. (2019)

Gambar 1.2
Peran Layanan dalam Perekonomian

Layanan bukan hanya menjadi bagian dari kegiatan, namun menjadi bagian dari masyarakat. Layanan merupakan inti berfungsinya perekonomian dan kesehatan ekonomi. Layanan tidak hanya membantu kegiatan menghasilkan produk di sektor manufaktur, tetapi merupakan kekuatan penting perubahan perekonomian global. Karakteristik ekonomi layanan telah bergeser dari layanan transaksional ke pengalaman berdasarkan hubungan layanan. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana Starbuck dan Disney World mendefinisikan layanan sebagai suatu pengalaman. Ekonomi "pengalaman" ini selanjutnya dibedakan menjadi layanan pelanggan dan layanan bisnis. Layanan bisnis ke pelanggan (*business-to-customer* atau B2C) menciptakan nilai tambah dengan keterikatan dan hubungan dengan pelanggan dengan cara yang personal dan dapat diingat.

Terdapat empat jenis pengalaman pelanggan yang dikarakteristikan sebagai tingkat partisipasi pelanggan dan tingkat interaksi dengan lingkungan yang dipaparkan pada Gambar 1.3. Hiburan (misalnya melihat film di

bioskop) termasuk pada keterlibatan pengalaman terendah. Sementara itu, layanan untuk bisnis ke bisnis (*business-to-business* atau B2B), nilai berasal dari produksi bersama atau kolaborasi hubungan seperti yang dilihat dalam keterikatan konsultansi. Layanan B2B dikarakteristikkan menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. Penciptaan nilai bersama, yaitu pelanggan sebagai pembuat nilai yang diekstraksi dari hubungan dan pelanggan merupakan *input* dari proses layanan.
2. Hubungan, yaitu hubungan dengan pelanggan adalah sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan diferensiasi dan hubungan jangka panjang memfasilitasi kemampuan untuk penawaran layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Kemampuan layanan, yaitu kemampuan penyedia layanan untuk memenuhi fluktuasi permintaan dengan mempertahankan kualitas layanan dan kualitas layanan yang diukur dari perspektif pelanggan.

Inti dari layanan B2B adalah penciptaan, pengendalian, penyelesaian masalah, dan penggunaan informasi yang inovatif yang tidak dikonsumsi dalam pertukaran, tetapi ditingkatkan dan dipertahankan tersedia untuk penggunaan oleh orang lain.

Hubungan dengan Lingkungan

		Penyerapan	Pemasukan
Partisipasi Pelanggan	Pasif	Hiburan (Film)	Estetika (wisata/
	Aktif	Edukasi (bahasa)	Pelarian (menyelam)

Sumber: Bordoloi et al. (2019)

Gambar 1.3
Empat Karakteristik Pengalaman

Layanan dalam Ekonomi Kreatif

16 bidang ekonomi kreatif yang dikembangkan di Indonesia adalah aplikasi dan pengembangan permainan, arsitektur, desain produk, fesyen, desain interior, desain komunikasi visual, seni pertunjukan, film-animasi-& video, fotografi, kriya, kuliner, musik, penerbitan, periklanan, seni rupa, dan televisi & radio. Dari 16 bidang tersebut, terdapat layanan kreatif yang turut dikembangkan. Kontribusi ekonomi kreatif di Indonesia tahun 2019 ini adalah 9,7%, dan diharapkan terus meningkat hingga 13% kontribusinya pada produk domestik bruto (PDB) nasional. Di Jerman, ekonomi kreatif memberikan kontribusi 20%. Sementara berdasarkan data *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*, perkembangan ekonomi kreatif dunia mencapai 134% dalam kurun waktu 2002-2011.

Perkembangan ekonomi kreatif di Indonesia belum seperti yang diharapkan karena beberapa alasan. *Pertama*, ekonomi kreatif didefinisikan sebagai sesuatu yang kompleks. *Kedua*, hubungan ekonomi dan kultur masyarakat sebagai aset pertumbuhan sektor ini belum diyakini secara utuh. *Ketiga*, pendekatan kuantitatif bidang ekonomi bidang kreatif dan budaya masih menjadi sesuatu yang sangat baru. Adalah tugas kita sebagai generasi muda untuk turut serta memajukan ekonomi kreatif dengan mengembangkan 16 bidang tersebut sesuai dengan kemampuan dan keahlian kita.



LATIHAN

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

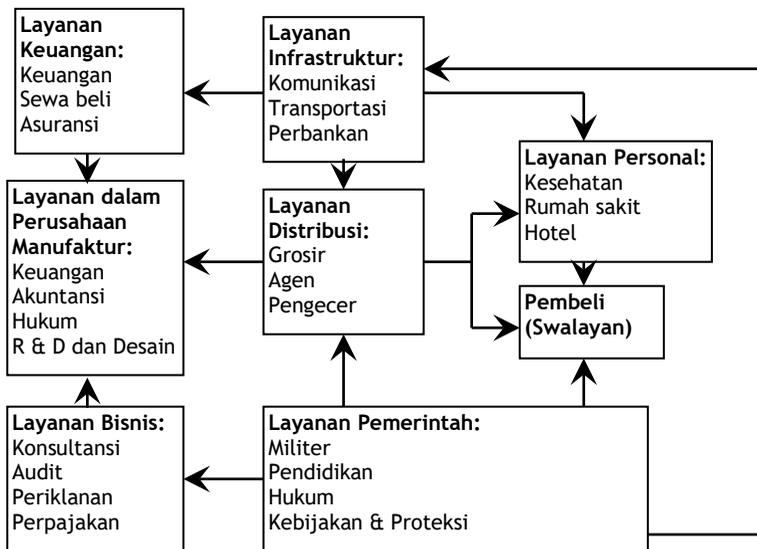
- 1) Jelaskan pengertian jasa atau layanan.
- 2) Bagaimana transformasi masyarakat industri ke pascaindustri?
- 3) Gambarkan peran layanan dalam perekonomian.
- 4) Jelaskan 3 dimensi karakteristik layanan B2B.

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Jasa atau layanan (*services*) didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk, dan kegunaan psikologis (Haksever *et al.*, 2000). Layanan juga merupakan kegiatan, proses, dan

interaksi, serta merupakan perubahan dalam kondisi orang atau sesuatu dalam kepemilikan pelanggan (Edvardsson *et al.*, 2005).

- 2) Transformasi dari masyarakat industri ke pasca industri terjadi karena berbagai cara. *Pertama*, perkembangan alami layanan seperti transportasi yang mendukung perkembangan industri. *Kedua*, pertumbuhan populasi dan konsumsi produk meningkatkan berbagai layanan pendukung seperti, agen, pengecer, perbankan, perumahan, dan asuransi. *Ketiga*, pendapatan meningkat sehingga proporsi pendapatan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan juga meningkat. Hal ini dapat dianalogikan dengan hierarki kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa bila kebutuhan pada level yang lebih rendah telah terpenuhi, maka kebutuhan individu akan bergerak ke tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan produk fisik berada pada level kebutuhan fisiologis. Bila hal tersebut telah terpenuhi, maka kebutuhan yang berada pada level lebih tinggi seperti pendidikan dan kesehatan akan dicari individu untuk dipenuhi.
- 3) Gambar Peran Layanan dalam Perekonomian:



- 4) Layanan B2B dikarakteristikan menjadi tiga dimensi, yaitu:
 - a. Penciptaan nilai bersama, yaitu pelanggan sebagai pembuat nilai yang diekstraksi dari hubungan dan pelanggan merupakan input dari proses layanan.

- b. Hubungan, yaitu hubungan dengan pelanggan adalah sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan diferensiasi dan hubungan jangka panjang memfasilitasi kemampuan untuk penawaran layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- c. Kemampuan layanan, yaitu kemampuan penyedia layanan untuk memenuhi fluktuasi permintaan dengan mempertahankan kualitas layanan dan kualitas layanan yang diukur dari perspektif pelanggan



RANGKUMAN

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

Layanan merupakan salah satu kegiatan perusahaan yang memengaruhi perekonomian. Perubahan istilah dari produksi ke operasi turut menggerakkan produksi barang menjadi layanan. Masyarakat pasca industri (*postindustrial society*) yang lebih memperhatikan kualitas kehidupan mengukur layanan seperti dengan ukuran kesehatan, pendidikan, dan rekreasi. Gambaran intinya adalah karyawan profesional tidak lagi mengandalkan energi atau kekuatan fisik, namun informasi merupakan sumber utama. Saat ini justru industri layanan yang lebih berkembang secara cepat dan menyerap banyak tenaga kerja di seluruh dunia.

**TES FORMATIF 1**

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. dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi
 - D. Semua jawaban di atas benar

- 2) Ada tiga dimensi inti jasa atau layanan, yaitu....
 - A. pelanggan, penyedia layanan, investor
 - B. kegiatan, interaksi, dan solusi terhadap permasalahan pelanggan.
 - C. proses, transaksi, dan penyampaian layanan
 - D. tidak tampak, menyatu, dan menyeluruh

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

- 4) Berikut yang bukan merupakan pendekatan dalam mendefinisikan layanan adalah....
 - A. menekankan layanan sebagai kegiatan yang merupakan obyek pertukaran.
 - B. layanan yang dijelaskan sebagai pandangan terhadap penciptaan nilai.
 - C. adanya peran pelanggan dan penekanan pada nilai penggunaan jasa, sehingga layanan merupakan kegiatan, proses, kinerja, interaksi, pengalaman, dan solusi terhadap berbagai permasalahan pelanggan.
 - D. menghasilkan sesuatu yang dapat dilihat

- 5) Masyarakat praindustri (*preindustrial society*) ditandai dengan....
 - A. permainan melawan alam
 - B. permainan kalah-menang
 - C. permainan menang-menang
 - D. permainan tenaga mesin

- 6) Berikut yang bukan termasuk ciri masyarakat industri (*industrial society*) adalah....
- A. ditandai dengan produksi barang
 - B. mulainya layanan
 - C. pembagian kerja atau spesialisasi kerja
 - D. menciptakan pekerjaan rutin karyawan *semiskilled*.
- 7) Masyarakat pasca industri (*postindustrial society*) memiliki ciri-ciri....
- A. menggunakan tenaga otot
 - B. kehidupan sosial lancar
 - C. kemandirian
 - D. memperhatikan kualitas kehidupan
- 8) Transformasi dari masyarakat industri ke pasca industri terjadi karena berbagai cara, antara lain....
- A. perkembangan masyarakat dari desa ke kota
 - B. pertumbuhan penduduk yang menyebabkan meningkatnya permintaan
 - C. perkembangan alami layanan transportasi yang mendukung perkembangan industri
 - D. menurunnya krisis
- 9) Layanan infrastruktur meliputi....
- A. transportasi
 - B. akuntansi
 - C. asuransi
 - D. hukum
- 10) Tiga dimensi layanan B2B meliputi....
- A. pelanggan, pemasok, dan penyedia layanan
 - B. penciptaan nilai bersama, hubungan, dan kemampuan layanan
 - C. kemampuan melayani, hubungan jangka panjang, dan tepat waktu
 - D. persediaan, pemrosesan, dan penyampaian layanan

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

Karakteristik Layanan

A. PERBEDAAN ANTARA LAYANAN DAN MANUFAKTUR

Sektor layanan atau jasa didefinisikan secara berbeda oleh orang yang berbeda (subyektif). Layanan dilakukan dengan interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan atau pihak yang melayani. Perbedaan antara produk dan layanan sulit disusun, karena pembelian produk pasti terkait dengan layanan, dan pembelian jasa atau layanan pasti terkait dengan produk, seperti restoran (Fritzsims & Fritzsims, 2008). Heizer dan Render (2014) membedakan produk dan jasa seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Perbedaan Antara Produk dan Jasa Atau Layanan

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

Sumber: Heizer & Render, 2014

Pada perusahaan manufaktur, terdapat layanan inti dan layanan tambahan. Pelanggan pada layanan inti menginginkan layanan 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, layanan tambahan adalah kemudahan pelanggan eksternal dalam mendapatkan layanan. Layanan ini meliputi informasi, penyelesaian masalah, dukungan penjualan, dan dukungan lapangan (Chase *et al.*, 2006).

Ada lima cara layanan berbeda dari manufaktur, yaitu:

1. Tidak berwujud (*intangibility*) - layanan adalah perbuatan, kinerja atau usaha sehingga tidak memiliki dimensi fisik yang membuatnya dapat diukur secara objektif.
2. Daya tahan - layanan tidak dapat disimpan; kapasitas (seperti kursi maskapai penerbangan, kamar hotel) perlu diisi pada setiap kesempatan ketika tersedia.
3. Heterogenitas - penilaian tentang layanan didasarkan pada persepsi oleh setiap pelanggan individu pada setiap kesempatan individu ketika mereka membeli layanan.
4. Simultanitas - pengiriman layanan (oleh penyedia) dan konsumsi (oleh pelanggan) terjadi bersama, baik secara fisik maupun waktu nyata.
5. Kepemilikan - setelah membeli layanan, pelanggan tidak memiliki barang nyata yang dapat ditunjukkan untuk pengeluaran mereka.

Dalam kenyataannya, hanya sedikit layanan murni. Sebagian besar kegiatan operasional adalah kumpulan produk berwujud dan layanan tidak berwujud. Selain itu, banyak produsen menyediakan layanan dan banyak perusahaan jasa membuat sesuatu. Hal ini telah menimbulkan perdebatan panjang antara akademisi, peneliti dan beberapa praktisi mengenai sejauh mana manufaktur dan layanan berbeda (Brown *et al.*, 2000).

Haksever *et al* (2000) menyatakan bahwa jasa atau layanan didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan kegunaan waktu, tempat, bentuk, atau psikologis. Layanan merupakan tindakan atau kinerja yang tidak tampak. Gaspersz (1997) menyatakan beberapa karakteristik unik dari suatu industri layanan yang sekaligus membedakannya dari barang, antara lain:

1. Layanan merupakan *output* tak berbentuk (*intangible output*).
2. Layanan merupakan *output* variabel, tidak standar.

3. Layanan tidak dapat disimpan dalam persediaan, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi.
4. Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses layanan.
5. Pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan layanan.
6. Pelanggan sekaligus merupakan input bagi proses layanan yang diterimanya.
7. Keterampilan personil “diserahkan” atau “diberikan” secara langsung kepada pelanggan.
8. Layanan tidak dapat diproduksi secara massal.
9. Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan layanan.
10. Perusahaan layanan pada umumnya bersifat padat karya.
11. Fasilitas layanan berada dekat lokasi pelanggan.
12. Pengukuran efektivitas layanan bersifat subyektif.
13. Pengendalian kualitas terutama dibatasi pada pengendalian proses.
14. Pilihan penetapan harga lebih rumit.

Sementara itu, Morris dan Johnston (1988) mengemukakan bahwa pada dasarnya ada tiga jenis pemrosesan, yaitu:

1. Operasi pemrosesan bahan (*Material Processing Operation*) - lebih sering disebut sebagai manufaktur.
2. Operasi pemrosesan pelanggan (*Customer Processing Operation*) - biasanya digambarkan sebagai layanan.
3. Operasi pemrosesan informasi (*Information Processing Operation*) - kebanyakan dianggap sebagai layanan.

Teori *Swift and Even Flow* berlaku untuk pemrosesan bahan. Namun, ada bukti lain yang menyatakan bahwa teori itu mungkin tidak berlaku untuk pemrosesan pelanggan. Sebagai contoh, banyak masalah manajemen layanan tidak jelas dan tidak terstruktur; bersifat multi-dimensi dan kompleks; dan kurang kondusif atau normatif, dan merupakan pemodelan analitik. Oleh karena itu, diperlukan tantangan untuk pengelolaan produktivitas layanan. Selain itu, diperlukan studi lebih lanjut tentang desain penyampaian dan produktivitas layanan. Johnston dan Jones (2004) menyatakan bahwa mempelajari produktivitas layanan merupakan tantangan dan kesulitan yang melekat dalam mengelola produktivitas layanan tersebut. Teori *Swift and*

Even Flow dapat diterapkan pada manajemen operasi layanan karena proses layanan berfokus dan dibangun di sekitar masalah proses yang menonjol, misalnya variabilitas, kemacetan, kualitas dan sebagainya. Teori ini terbukti bermanfaat untuk memahami operasi di "ruang belakang" atau "yang dipisahkan", bagaimana operasi "kantor depan", manakala komponen penting dari proses layanan pada pelanggan dan pengalaman pelanggan berpengaruh langsung pada proses layanan.

Selanjutnya, operasi layanan mencapai profitabilitas berdasarkan biaya bahan yang relatif rendah dan biaya tenaga kerja yang relatif tinggi, yang mengarah pada margin kontribusi yang tinggi. Karenanya, layanan cenderung sensitif terhadap fluktuasi permintaan, menjadikan manajemen kapasitas sebagai fitur utama dalam manajemen operasi yang berhasil. Operasi manufaktur, di sisi lain, memiliki biaya bahan yang relatif tinggi dan biaya tenaga kerja yang tinggi, sehingga marginnya rendah. Dalam kebanyakan kasus, konsumsi bahan tidak boleh peka terhadap permintaan, karena komponen dan produk akhir memiliki masa simpan. Jadi, keuntungan manufaktur berasal dari pengendalian bahan melalui semua tahap pembuatan (penyimpanan, produksi, perakitan, dan lain-lain), dan dari pengendalian biaya tenaga kerja.

Dalam industri perhotelan misalnya, dalam 10 tahun terakhir telah terjadi pergeseran dari pengendalian ke perencanaan, karena ketersediaan makanan yang aman dan harga yang stabil, penjadwalan dan penggunaan staf yang lebih baik, dan pengenalan inventaris yang terintegrasi ke sistem produksi dan operasi (konsisten dengan Teori Produksi Ramping atau *Lean Manufacturing Theory*). Struktur biaya operasi ritel memiliki biaya bahan yang relatif tinggi dan biaya tenaga kerja yang rendah dan karenanya memiliki margin yang wajar. Struktur ini juga tidak sensitif terhadap fluktuasi permintaan. Oleh karena itu, manajer operasi ritel mendapat untung melalui pengendalian stok dan manajemen penjualan menghasilkan pendapatan (seperti penjualan langsung, skrip penjualan, promosi di atas meja dan *merchandising*).

B. KARAKTERISTIK LAYANAN

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

layanan. Beberapa pengelolaan dalam manufaktur yang digunakan dalam organisasi layanan misalnya, pengelolaan kapasitas dalam organisasi, pengelolaan dan pengendalian kualitas layanan, desain sistem layanan, pilihan dan aplikasi teknologi dalam layanan, desain pekerjaan, penjadwalan dalam penyampaian layanan, pengendalian persediaan, dan antrian (Johnston, 1994). Manajemen operasi juga diperlukan dalam pengelolaan organisasi layanan. Dalam memberikan layanan kepada pelanggan secara konsisten dan berkualitas, penyedia layanan harus menunjukkan nilai-nilai atau budaya yang berfokus pada pelanggan (Siehl, 1992).

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

1. Menyediakan penyampaian layanan berkualitas, produk pendukung yang berkualitas, layanan purna jual yang berkualitas, dan personil layanan yang berkualitas.
2. Pelanggan adalah benar, *input* merupakan hal yang penting.
3. Penyedia layanan bertanggung jawab untuk menyampaikan layanan yang berkualitas

Karyawan perusahaan layanan memahami bahwa kualitas layanan merupakan kunci keunggulan bersaing. Perusahaan layanan dan karyawannya harus mengelola semua fakta bahwa pelanggan mengevaluasi apakah layanan yang diberikan tersebut memuaskan. Oleh karena itu, tantangan perusahaan layanan adalah meningkatkan kualitas layanan dan menggunakan permintaan pelanggan sebagai cara mengadakan *benchmarking* dalam kualitas layanan.

Karyawan yang melayani pelanggan secara langsung harus diberi kepercayaan dalam memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas, sekaligus mendapatkan layanan dari perusahaan jasa sebagai pelanggan.

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

Menurut Gummesson (1994), ada tiga paradigma manajemen yang dapat diidentifikasi, yaitu paradigma manufaktur, paradigma birokratik-legal, dan paradigma layanan. 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 adalah 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 seringkali lebih penting daripada hasil. Dimensi kualitas dalam paradigma ini adalah hukum dan kesamaan perlakuan. Paradigma ini berhubungan dengan monopoli. Perubahan dalam paradigma ini rendah. Fenomena sejarah, ketidakcukupan hukum, aturan dan praktik yang usang seperti disfungsi struktur organisasi bisa mengendalikan kegiatan-kegiatan tersebut.

Paradigma layanan, terutama dalam bidang pemasaran juga didukung oleh manajemen kualitas yang moderen. 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 layanan. Ketiga paradigma tersebut menekankan aspek-aspek yang berbeda dalam manajemen. Kedisiplinan, ketertiban, dan standarisasi dalam paradigma perusahaan manufaktur dapat digunakan sebagian dalam operasi jasa seperti perlakuan yang sama terhadap pelanggan dalam paradigma birokratik legal.

Terdapat isu-isu dalam manajemen layanan, yaitu desain layanan, pembelian layanan, internasionalisasi layanan, serta kualitas, produktivitas, dan profitabilitas layanan. Desain layanan mencakup kegiatan untuk menjelaskan dan mendetailkan layanan, sistem layanan, dan proses penyampaian layanan. Hal ini merupakan bagian dari konsep yang luas mengenai pengembangan layanan. Kekurangan dalam desain layanan akan menyebabkan permasalahan yang berlanjut dengan penyampaian layanan. Kualitas, produktivitas, dan profitabilitas layanan merupakan tiga hal yang saling terkait. Kualitas layanan harus dipandang berhubungan dengan produktivitas dan profitabilitas. Secara keseluruhan, interaksi antara produktivitas, kualitas, dan profitabilitas tidak ditujukan sebagai isu utama. Produktivitas layanan menggambarkan ketidakpastian. Produktivitas layanan merupakan layanan internal dan layanan eksternal, sehingga bila tidak dikembangkan, makin lama akan semakin menurun. Kualitas, produktivitas, dan konsekuensinya yaitu profitabilitas merupakan bagian dari kerjasama antara penyedia layanan dan pelanggan. Pengukuran produktivitas tradisional hanya menunjukkan pada penyedia layanan internal.

C. JENIS-JENIS LAYANAN

Selanjutnya, karakteristik pembagian dimensi perusahaan layanan disesuaikan dengan kondisi perusahaan layanan yang tentu saja berbeda dari perusahaan manufaktur. Ada enam dimensi yang membedakan, yaitu (1) fokus pada peralatan atau orang; (2) lamanya hubungan atau kontak dengan pelanggan; (3) kastemisasi atau pengaruh pelanggan dalam menentukan layanan yang diminta; (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 layanan yang berfokus pada peralatan menggunakan peralatan sebagai elemen inti dalam penyampaian layanan, misalnya perusahaan penerbangan. Sedangkan perusahaan layanan yang berfokus pada orang, memfokuskan pada staf yang melayani pelanggan sebagai elemen inti dalam penyampaian layanan, seperti konsultan manajemen.

Chen *et al.* (1994) mengelompokkan layanan berdasarkan hubungannya dengan pelanggan, yaitu layanan murni (*pure service*), layanan campuran (*mixed service*), dan layanan manufaktur yang diandaikan (*quasi-manufacturing service*). Pada layanan murni, pelanggan harus menunjukkan

produksi layanan, misalnya rumah perawatan dan rumah makan cepat saji. Sedangkan dalam layanan campuran terdapat tatap muka dengan pelanggan dan kontak di *back office*, misalnya penerbangan komersial. Sementara itu, pada layanan manufaktur yang diandaikan, tidak ada tatap muka langsung dengan pelanggan, seperti kartu kredit dan kartu debit.

Layanan juga dikelompokkan ke dalam kontak pelanggan yang tinggi atau lama dan kontak pelanggan yang rendah. Kontak pelanggan yang tinggi juga memengaruhi kastemisasi layanan yang diberikan dan tidak adanya standar layanan, misalnya konsultan manajemen. Layanan dengan kastemisasi tinggi merupakan proses layanan yang dapat diadaptasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan secara individu. Sementara itu, hubungan dengan pelanggan yang rendah, kastemisasi rendah, dan layanan yang diberikan menjadi seragam atau standar, serta terdapat rutinitas dalam proses pemberian layanan, misalnya kantor pos.

Layanan yang berorientasi pada layanan baris depan merupakan layanan yang lebih menekankan pada adanya hubungan langsung dengan pelanggan, seperti jasa konsultan atau pendidikan. Sementara itu, layanan yang berorientasi pada layanan baris belakang merupakan layanan yang lebih menekankan pada banyaknya staf yang melayani dan tidak secara langsung berhubungan dengan pelanggan. Jenis layanan ini misalnya bengkel, penjahit. Fokus pada produk menentukan apa yang dibeli oleh pelanggan, sedang fokus pada proses menentukan bagaimana pelanggan membeli produk atau layanan. Kontinum mekanistik dan organik juga memengaruhi dimensi tingkat kastemisasi dan interaksi penyedia layanan dan pelanggan. Perusahaan organik cenderung lebih bersifat kastemisasi dan hubungan dengan pelanggan lebih tinggi atau intens dibanding perusahaan yang bersifat mekanistik.

Secara garis besar, layanan dapat diklasifikasikan ke dalam dua dimensi, yaitu tingkat interaksi dan kastemisasi serta tingkat intensitas tenaga kerja (Seuring, 2003). Masing-masing dimensi tersebut terbagi dalam klasifikasi tinggi dan rendah, sehingga menghasilkan empat kategori, yaitu industri layanan, toko layanan, layanan masal, dan layanan profesional (Seuring, 2003). Proses layanan dikelompokkan ke dalam empat kuadran yang disebut dengan matriks proses layanan. Dalam matriks tersebut layanan diklasifikasikan ke dalam dua dimensi yang berpengaruh pada proses penyampaian layanan. Dimensi vertikal mengukur tingkat intensitas karyawan yang didefinisikan sebagai rasio biaya tenaga kerja dan biaya

modal. Perusahaan penerbangan dan rumah sakit lebih memperhatikan investasi peralatan daripada karyawan, sedang lembaga pendidikan termasuk yang lebih memperhatikan biaya karyawan yang lebih tinggi daripada modal. Dimensi *horizontal* mengukur tingkat interaksi pelanggan dan penyedia layanan. Interaksi yang rendah antara pelanggan dan penyedia layanan membutuhkan standarisasi layanan. Keempat kuadran tersebut dipaparkan pada Gambar 1.4.

Tingkat Interaksi

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

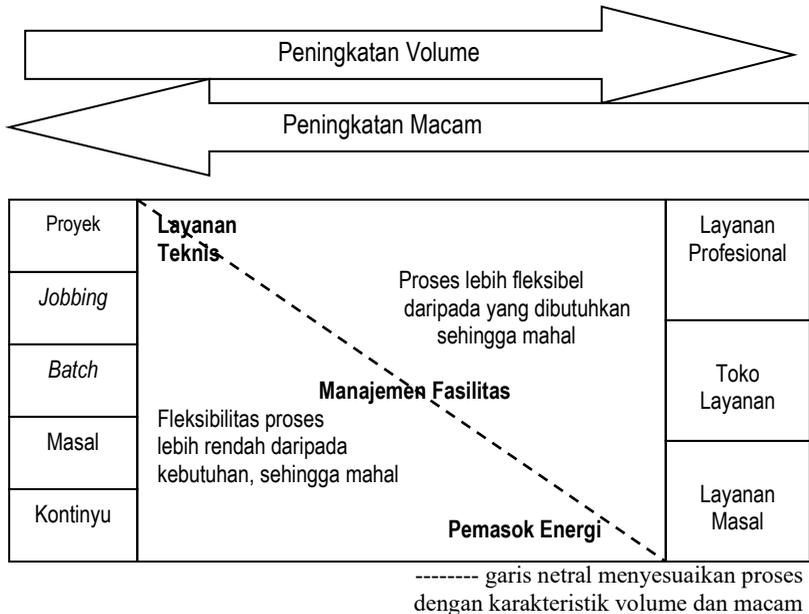
Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.4
Matriks Proses Layanan

Pembagian ke dalam empat kuadran tersebut didasarkan pada berbagai kriteria dengan mengintegrasikan pendekatan yang berfokus pada produksi maupun layanan. Beberapa nilai tambah yang dihasilkan dalam pembagian tersebut antara lain: 1) tersedianya informasi untuk memonitor kinerja layanan; 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 layanan yang diperlukan. Dalam keempat kuadran tersebut dilakukan penggabungan antara layanan teknik, manajemen fasilitas, dan pasokan energi. Hal ini digambarkan dalam matriks produk dan proses pada Gambar 1.5.

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

1. Layanan profesional, yaitu organisasi dengan beberapa transaksi, kastemisasi tinggi, orientasi pada proses, waktu kontak atau hubungan relatif panjang, nilai tambahnya pada garis depan, dan mempertimbangkan pemenuhan kebutuhan pelanggan.
2. Layanan masal, 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.
3. Toko layanan, yaitu kategorisasi yang berada diantara layanan profesional dan layanan masal dengan tingkat klasifikasi dimensi yang juga berada pada kedua jenis layanan tersebut.



Sumber: Seuring, 2003

Gambar 1.5
Penyediaan Layanan dalam Matriks Produk-Proses

Layanan juga dapat dibagi ke dalam dua dimensi, yaitu penerima langsung layanan dan ciri tindakan layanan. Dua dimensi tersebut membentuk empat kuadran (Gambar 1.6), yaitu tindakan nyata yang diarahkan langsung pada pelanggan, seperti penumpang layanan 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 Layanan

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

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.6
Ciri Kegiatan Layanan

Sementara itu, dari segi layanan kepada pelanggan dan ciri penyampaian, terdapat empat kuadran, yaitu *kuadran pertama*, hubungan yang bersifat keanggotaan dengan penyampaian yang terus-menerus, misalnya asuransi. *Kuadran kedua*, adalah tidak adanya hubungan formal antara pelanggan dan penyedia layanan dan penyerahannya secara terus-menerus, misalnya stasiun radio, perlindungan dan patroli polisi. *Kuadran ketiga*, adalah adanya keanggotaan pelanggan di perusahaan layanan dan transaksi dilakukan tidak secara terus-menerus, misalnya layanan pembelian tiket di bioskop. *Kuadran keempat*, adalah tidak adanya hubungan formal antara pelanggan dan perusahaan layanan dan transaksi dilakukan tidak secara terus-menerus, misalnya bioskop, transportasi umum, atau restoran. Hal ini dipaparkan pada Gambar 1.7.

Pembagian jenis layanan lainnya seperti tingkat keseragaman layanan dan hubungan antara penyedia layanan dan pelanggan dalam menentukan layanan yang diberikan. Layanan yang bersifat umum dan interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan tinggi misalnya taksi atau ahli bedah; sedang layanan yang bersifat umum dengan interaksi yang rendah misalnya layanan hotel, kafetaria, dan bank. Layanan yang bersifat khusus dan interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan tinggi misalnya pendidikan atau restoran. Sedangkan layanan yang bersifat khusus dengan interaksi antara pemberi dan penerima jasa rendah misalnya transportasi umum, layanan makanan, dan bioskop. Hal ini dipaparkan dalam Gambar 1.8.

Jenis Hubungan antara Perusahaan Layanan dan Pelanggan

		Hubungan Keanggotaan	Tidak Ada Hubungan Formal
Ciri Penyampaian Layanan	Penyampaian Kontinyu	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 tol Pembayaran telpon Bioskop Transportasi umum Rumah makan

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.7
Hubungan Dengan Pelanggan

		Tingkat Keseragaman	
		Tinggi	Rendah
Hubungan dengan Pelanggan	Tinggi	Operasi Layanan taksi Rumah makan mewah/ eksklusif	Pendidikan dengan kelas besar Program pencegahan penyakit Rumah makan keluarga
	Rendah	Layanan telepon Layanan hotel Perbankan Kafetaria	Transportasi umum Bioskop Olahraga Layanan makan dikantor

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.8
Keseragaman dan Pertimbangan dalam Penyampaian Layanan

Selanjutnya, berdasarkan sifatnya yang mudah rusak, kapasitas layanan menciptakan tantangan untuk manajer layanan karena manajer tersebut tidak mempunyai pilihan untuk dapat menyimpan layanan. Empat kuadran yang dihasilkan dipaparkan pada Gambar 1.9.

Fluktuasi Permintaan

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

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Gambar 1.9
Ciri Permintaan Relatif Terhadap Kapasitas

Industri Layanan dan Layanan Pariwisata

Beragam industri layanan, antara lain telekomunikasi, transportasi/perhubungan, informasi, layanan kesehatan, pariwisata, penelitian dan pengembangan/pendidikan, pertanian/agribisnis, pekerjaan umum, kehutanan, pusat pertokoan, *department store*, supermarket, pertambangan, dan konstruksi.

Industri pariwisata juga beragam. Ada pun komponen industri layanan pariwisata meliputi biro perjalanan, akomodasi, transportasi, jasa boga dan *restaurant*, tempat penukaran uang, dan oleh-oleh atau cinderamata.

Tantangan yang harus dihadapi pariwisata Indonesia adalah wisatawan yang berasal dari generasi milenial yang sangat digital dan akrab dengan internet. Oleh karenanya, pengembangannya mengarah pada hal-hal strategis, deregulasi, dan teknologi.



LATIHAN

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

- 1) Jelaskan 5 cara membedakan layanan dan manufaktur.
- 2) Jelaskan 3 jenis pemrosesan.
- 3) Mengapa Teori *Swift and Even Flow* dapat diterapkan pada operasi layanan?
- 4) Jelaskan pengelompokan layanan berdasarkan hubungan dengan pelanggan.

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Lima cara manakala layanan berbeda dari manufaktur, yaitu:
 - a. Tidak berwujud - layanan adalah perbuatan, kinerja atau usaha sehingga tidak memiliki dimensi fisik yang membuatnya dapat diukur secara objektif.
 - b. Daya tahan - layanan tidak dapat disimpan; kapasitas (seperti kursi maskapai penerbangan, kamar hotel) perlu diisi pada setiap kesempatan ketika tersedia.
 - c. Heterogenitas - penilaian tentang layanan didasarkan pada persepsi oleh setiap pelanggan individu pada setiap kesempatan individu ketika mereka membeli layanan.
 - d. Simultanitas - pengiriman layanan (oleh penyedia) dan konsumsi (oleh pelanggan) terjadi bersama, baik secara fisik maupun waktu nyata.
 - e. Kepemilikan - setelah membeli layanan, pelanggan tidak memiliki barang nyata untuk ditunjukkan untuk pengeluaran mereka.
- 2) Morris dan Johnston (1988) mengemukakan bahwa pada dasarnya ada tiga jenis pemrosesan berikut.
 - a. Operasi pemrosesan bahan (*Material Processing Operation*) - lebih sering disebut sebagai manufaktur.
 - b. Operasi pemrosesan pelanggan (*Customer Processing Operation*) - biasanya digambarkan sebagai layanan.
 - c. Operasi pemrosesan informasi (*Information Processing Operation*) - kebanyakan dianggap sebagai layanan.

- 3) Teori *Swift and Even Flow* dapat diterapkan pada manajemen operasi layanan karena proses layanan berfokus dan dibangun di sekitar masalah proses yang menonjol, misalnya variabilitas, kemacetan, kualitas, dan sebagainya. Teori ini terbukti bermanfaat untuk memahami operasi di "ruang belakang" atau "yang dipisahkan", bagaimana operasi "kantor depan", ketika komponen penting dari proses layanan pada pelanggan dan pengalaman pelanggan berpengaruh langsung pada proses layanan.
- 4) Chen et al. (1994) mengelompokkan layanan berdasarkan hubungannya dengan pelanggan, yaitu layanan murni (*pure service*), layanan campuran (*mixed service*), dan layanan pemanufakturan yang diandaikan (*quasi-manufacturing service*). Pada layanan murni, pelanggan harus menunjukkan produksi layanan, misalnya rumah perawatan dan rumah makan cepat saji. Sedangkan dalam layanan campuran terdapat tatap muka dengan pelanggan dan kontak di *back office*, misalnya penerbangan komersial. Sementara itu, pada layanan pemanufakturan yang diandaikan, tidak ada tatap muka langsung dengan pelanggan, seperti kartu kredit.



RANGKUMAN

Jasa atau layanan memiliki beberapa karakteristik, seperti adanya partisipasi pelanggan dalam proses layanan, keserempakan, mudah rusak, sulit dipahami, dan keragaman atau heterogenitas. Karakteristik pembagian dimensi perusahaan layanan disesuaikan dengan kondisi perusahaan layanan 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 layanan 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 layanan 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 layanan 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) Pernyataan berikut yang benar adalah....
 - A. Layanan merupakan *output* tak berbentuk
 - B. Layanan dapat distandarisasi
 - C. Layanan dapat disimpan
 - D. Layanan pada umumnya padat modal
- 2) Cara membedakan layanan dan manufaktur adalah....
 - A. *intangibility*
 - B. *separable*
 - C. proses
 - D. kualitas
- 3) Ciri yang tidak tampak dan hubungan langsung dengan pelanggan membawa implikasi....
 - A. tidak dapat diukur
 - B. memerlukan fleksibilitas
 - C. pelanggan dan karyawan terpisah
 - D. tidak dapat disimpan
- 4) Paradigma yang dapat ditemukan dalam sektor publik dan jasa adalah....
 - A. paradigma manufaktur
 - B. paradigma layanan
 - C. paradigma *birokratik-legal*
 - D. paradigma *swift and even*
- 5) Berdasarkan hubungan dengan pelanggan, layanan meliputi....
 - A. layanan murni dan campuran
 - B. layanan tatap muka dan *back office*
 - C. layanan kartu kredit dan debit
 - D. layanan jangka panjang dan pendek

- 6) Menurut tingkat interaksi dan kastemisasi, ada kategori layanan....
 - A. layanan baris depan
 - B. layanan toko kelontong
 - C. layanan individu
 - D. layanan profesional

- 7) Jenis layanan dimana terdapat tindakan nyata yang diarahkan pada barang yang dimiliki pelanggan, contohnya
 - A. jasa *cleaning service*
 - B. jasa bank
 - C. bioskop
 - D. restoran

- 8) Organisasi dengan beberapa transaksi pelanggan, waktu kontak terbatas, kastemisasi terbatas, disebut....
 - A. layanan profesional
 - B. fokus jasa
 - C. layanan *front office*
 - D. layanan masal

- 9) Jenis layanan dengan tingkat keseragaman tinggi dan hubungan dengan pelanggan tinggi adalah....
 - A. bioskop
 - B. perbankan
 - C. rumah makan mewah
 - D. olahraga

- 10) Layanan bersifat umum dan interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan tinggi ditemukan pada layanan....
 - A. hotel
 - B. taksi
 - C. restoran
 - D. pendidikan

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

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

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

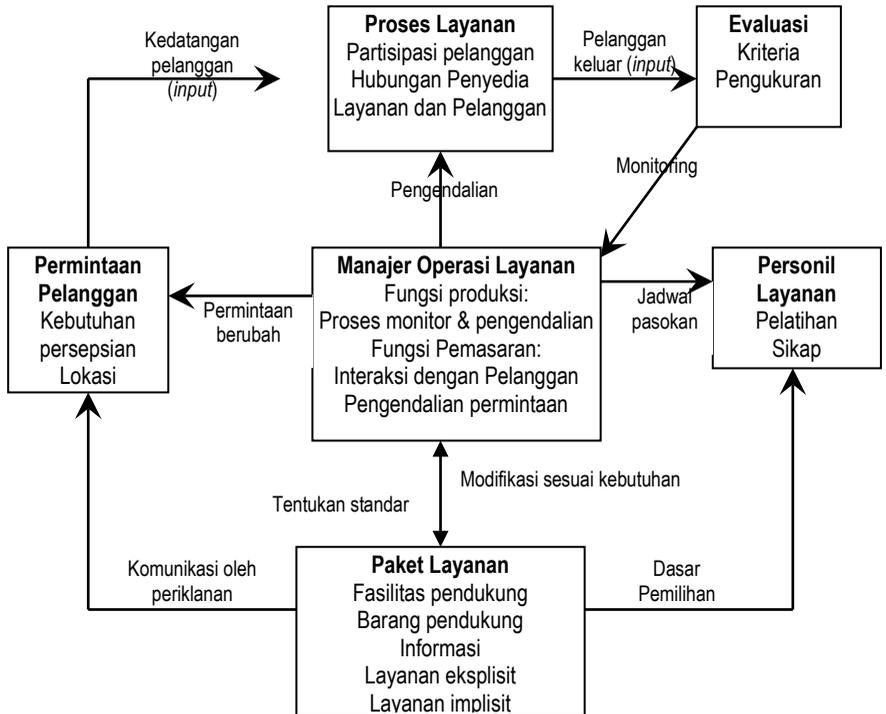
Layanan Kepariwisataan

A. MANAJEMEN OPERASI LAYANAN SEBAGAI SISTEM TERBUKA

Gagasan utama dalam analisis proses layanan adalah untuk mencapai kesesuaian yang efisien antara layanan dan saluran layanannya berdasarkan keterlibatan biaya produksi dan biaya transaksi. Secara keseluruhan, model analisis proses layanan merupakan obyek analisis proses layanan sebagai pengganti berbagai fasilitas untuk mengadakan restrukturisasi layanan organisasional. Analisis proses layanan juga membantu membuat keputusan dalam layanan. Selanjutnya, sebagai sesuatu yang unik, organisasi layanan menggunakan pendekatan manajemen khusus yang berada di luar teknik pembuatan produk namun diadaptasi dari perusahaan manufaktur. Pandangan sistem terbuka dari perusahaan layanan dipaparkan pada Gambar 1.10.

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

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



Sumber: Bordoloi et al. (2019)

Gambar 1.10
Pandangan Sistem Terbuka dalam Operasi Layanan

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

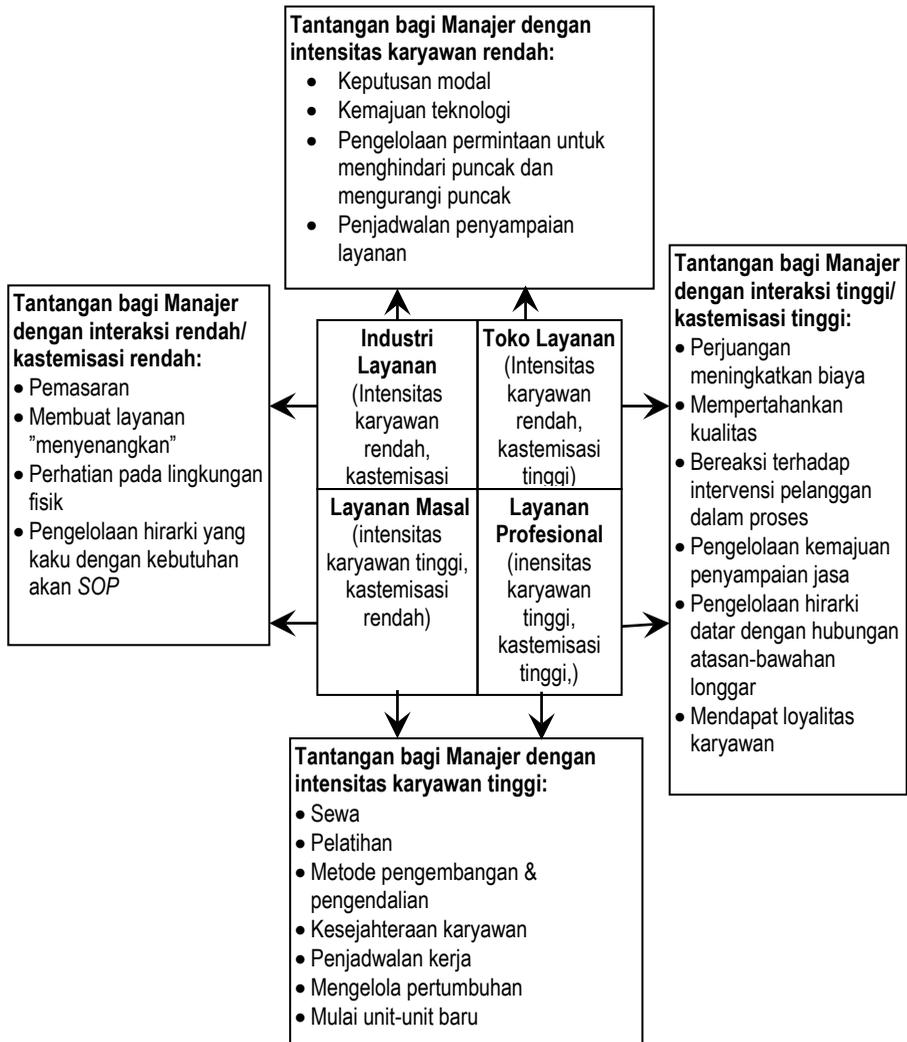
Kebijakan bisnis dan pemasaran pada organisasi layanan memengaruhi persyaratan operasional untuk produksi dan sistem penyampaian, sehingga kualitas layanan memenuhi harapan pelanggan. Kurang jelasnya kebijakan bisnis dan pemasaran membuat proses menjadi sulit, baik dalam mengarahkan organisasi layanan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

Pencapaian kualitas layanan 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 layanan yang memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Manajer layanan dalam berbagai kategori apakah industri layanan, toko layanan, layanan masak, atau layanan profesional menghadapi berbagai tantangan seperti dipaparkan pada Gambar 1.11.

Layanan 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, layanan dengan intensitas karyawan tinggi seperti tenaga medis atau profesional hukum harus memperhatikan masalah personal karyawan. Tingkat kastemisasi kemampuan pengendalian kualitas layanan yang disampaikan dan persepsi layanan atau jasa tersebut juga penting di mata pelanggan.

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

berhubungan dengan produk pemasok menghendaki pandangan terhadap penawaran layanan dan bertujuan menawarkan layanan yang mendukung tindakan klien.



Sumber: Verma, 2000; Bordoloi et al. (2019)

Gambar 1.11
Tantangan Bagi Manajer Layanan

B. MANAJEMEN OPERASI LAYANAN KEPARIWISATAAN

Setelah kita mempelajari manajemen layanan, maka pada bagian kedua Kegiatan Belajar 3 ini kita akan mempelajari manajemen layanan kepariwisataan. Apakah yang dimaksud dengan layanan kepariwisataan itu? Berdasarkan Undang-Undang no. 10 tahun 2009, kepariwisataan (*tourism*) adalah seluruh kegiatan yang terkait dengan pariwisata. Kepariwisataan bersifat multidimensi dan multidisiplin yang merupakan interaksi antara wisatawan, masyarakat, pemerintah, dan pengusaha. Oleh karena itu, kepariwisataan bukan hanya merupakan lokasi atau tujuan wisata, melainkan merupakan segala sesuatu yang terkait dengan perjalanan para wisatawan atau pengunjung.

Kegiatan yang terkait dengan wisatawan bisa meliputi agen perjalanan, perbankan yang melayani pembayaran kegiatan pariwisata, asuransi dan keamanan, penginapan atau hotel, pemenuhan keperluan wisatawan seperti toko, supermarket, rumah makan, dan sejenisnya, transportasi yang menyediakan sarana perjalanan para wisatawan, bahkan rumah sakit yang melayani kebutuhan kesehatan para wisatawan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai kepariwisataan lebih luas daripada pembahasan mengenai jenis wisata seperti wisata alam, budaya, kesenian, dan seterusnya. Sementara itu, manajemen operasi layanan kepariwisataan merupakan pengelolaan layanan yang terkait dengan kepariwisataan. Sebelum kita mempelajari mengenai manajemen operasi layanan kepariwisataan, kita akan belajar mengenai berbagai teori manajemen operasi yang mendasari operasi layanan, khususnya layanan kepariwisataan.

Sampai akhir tahun 1990-an, manajemen operasi merupakan subyek yang diterapkan, dengan teori yang sangat sedikit. Namun, berdasarkan kontribusi dari Hayes dan Wheelwright (1979), Schmenner and Swink(1998) dan Johnston and Jones (2004), lima teori utama dapat diidentifikasi, yaitu:

1. Teori Pilihan Proses.
2. Teori *Swift and Even Flow*.
3. Teori *Lean Manufacturing*.
4. Teori Perbatasan Kinerja.
5. Teori Pengalaman Layanan.

Masing-masing teori ini sekarang akan dijelaskan bersama proposisi terkait dan hukum atau ketentuan yang ada. Relevansi dan aplikasi mereka untuk industri pariwisata akan dieksplorasi dan penerapan teori-teori tersebut di bidang pariwisata akan dipaparkan secara singkat.

1. Teori Pilihan Proses (*Theory of Process Choice*)

Hayes dan Wheelwright (1979) mengidentifikasi bahwa perusahaan mengadopsi berbagai jenis proses untuk memproduksi produk. Dalam analisisnya, mereka melihat hal ini sebagai evolusi. Perusahaan yang memproduksi buatan tangan, menerapkan keterampilan kerajinan di 'operasi bengkel kerja', beralih ke produksi *batch*, kemudian mengadopsi prinsip-prinsip produksi massal. Namun, dengan cepat disadari bahwa di beberapa sektor industri, perusahaan tidak mengikuti jalur evolusi ini, tetapi hanya mengadopsi proses yang paling cocok dengan produk dan pasar mereka.

Analisis Hayes dan Wheelwright kemudian disederhanakan dan jenis proses dibedakan dalam dua kriteria utama, yaitu volume (berapa banyak yang diproduksi) dan variasi (jumlah produk yang berbeda). Volume dan variasi ini pada umumnya dilihat sebagai pilihan (*trade-off*). Perusahaan dapat menghasilkan berbagai produk yang berbeda, tetapi jika mereka melakukannya, mereka cenderung memiliki *output* yang relatif sedikit seperti dalam operasi *job-shop*. Atau perusahaan dapat menggunakan *output* banyak, tetapi meminimalkan variasi produk yang mereka hasilkan, seperti dalam produksi massal. Analisis serupa juga telah diterapkan pada layanan (Silvestro et al. 1992).

Dalam desain proses operasi perhotelan, Jones (1988) mengidentifikasi sejumlah tren, dua di antaranya berkaitan dengan pilihan proses, yaitu lapisan produksi dan pemisahan (*decoupling*). Lapisan produksi mengacu pada konsep memecah kegiatan produksi menjadi sederhana, yaitu tugas-tugas sehingga proses dapat diatur berdasarkan jalur produksi. Telah lama diperdebatkan bahwa layanan, secara umum bergerak ke arah proses yang lebih maju. Hal ini disebut McDonaldisasi masyarakat (Ritzer, 2000). *Decoupling* mengacu pada gagasan pemisahan, baik dalam hal tempat maupun waktu, aktivitas di rumah dan kegiatan di luar rumah. Sering kali, alasan untuk melakukan proses (biasanya *back-of-house*) dilakukan secara berjarak. Sebagai contoh, sejumlah otoritas kesehatan di Inggris telah menciptakan satu dapur produksi pusat yang besar untuk sejumlah rumah sakit dan memperkenalkan juru masak, sehingga dapur dapat menghasilkan

5.000-6.000 makanan untuk transportasi ke lima atau lebih rumah sakit yang berbeda pada hari berikutnya. Belum ada penelitian empiris tentang pilihan proses pada industri pariwisata. Namun, bukti dari industri pariwisata menunjukkan bahwa proposisi yang diidentifikasi tersebut dapat dipahami dengan baik. Contoh yang baik dari hal ini adalah munculnya hotel murah yang sangat mengurangi variasi dan kompleksitas operasi hotel yang sangat sukses di seluruh dunia.

2. Teori Swift and Even Flow (*Theory of Swift and Even Flow*)

Teori Swift and Even Flow menyatakan bahwa semakin cepat aliran material melalui proses, semakin produktif prosesnya (Schmenner & Swink 1998). Teori ini berlaku untuk semua jenis operasi, apakah itu bengkel kerja, produksi *batch* atau jalur perakitan yang memproduksi barang, atau operasi profesional, *batch* atau layanan massal.

Ada tiga hukum yang terkait dengan *Teori Swift and Even Flow* (Schmenner & Swink 1998), yaitu:

Hukum variabilitas 1 - semakin besar keacakan proses, semakin rendah produktivitas.

Hukum variabilitas 2 - semakin besar variabilitas persyaratan proses, semakin rendah produktivitas.

Hukum kemacetan (*bottleneck*) - semakin besar perbedaan dalam laju aliran melalui tahapan dalam suatu proses, semakin kurang produktivitas proses tersebut.

Hukum prioritas - dalam operasi ketidakstabilan yang melekat, semakin besar ketidakstabilan, semakin besar prioritas pesanan (Westbrook 1994).

Dalam kepariwisataan, teori ini memastikan keseimbangan di semua tahapan proses adalah fitur utama dalam merancang dan mengoperasikan operasi kepariwisataan. Ketika hotel, restoran, dan berbagai industri pariwisata lainnya dirancang, kapasitas setiap bagian harus sesuai dengan kebutuhan operasional yang diharapkan. Sebagai contoh, parkir mobil harus memiliki ruang yang cukup untuk tamu yang berkendara ke hotel, restoran, atau tempat lainnya. Selain itu, jumlah kursi restoran harus mengakomodasi permintaan makan, atau kenyamanan ruang makan yang diharapkan pelanggan, dan seterusnya.

Kegiatan operasional berusaha untuk mengurangi keacakan dan variabilitas. Sebagai contoh, sebagian besar perusahaan pariwisata mengadopsi prosedur operasi standar. Mereka juga mendorong pelanggan

untuk memesan lebih dulu sehingga memungkinkan untuk menjadwalkan tenaga kerjanya untuk memenuhi tingkat perkiraan permintaan. Dalam industri pariwisata, teori ini secara implisit dipahami dan diterapkan, tetapi belum ada penelitian empiris khusus tentang mereka.

3. Teori Produksi Ramping (*Theory of Lean Manufacturing*)

Teori ini pada dasarnya menyatakan bahwa produktivitas ditingkatkan dengan menerapkan prinsip-prinsip yang dirancang untuk menghilangkan segala jenis limbah. Guru Jepang Taiichi Ohno, mantan kepala insinyur untuk Toyota, telah mengidentifikasi tujuh jenis limbah, yaitu melakukan terlalu banyak, menunggu, mengangkut, kapasitas terlalu fleksibel atau kurangnya fleksibilitas proses, saham yang tidak perlu, gerakan yang tidak perlu, dan cacat.

Dengan mengatasi masing-masing, Jepang telah mencapai dominasi lingkungan global dalam sejumlah sektor industri seperti sepeda motor dan barang elektronik. Selanjutnya, terdapat empat undang-undang terkait dengan Teori Produksi Ramping, yaitu:

1. Hukum metode ilmiah - produktivitas tenaga kerja ditingkatkan dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah.
2. Hukum kualitas - produktivitas meningkat seiring dengan meningkatnya kualitas, karena limbah dihilangkan. Hukum ini merupakan undang-undang kontroversial yang mungkin tidak berlaku dalam semua kasus, meskipun ada bukti anekdot yang tersebar luas bahwa secara umum hal tersebut benar.
3. Hukum tugas terbatas - pabrik yang melakukan sejumlah tugas terbatas akan lebih produktif daripada pabrik sejenis dengan berbagai tugas.
4. Hukum nilai tambah - suatu proses akan lebih produktif jika langkah-langkah yang tidak bernilai tambah dikurangi atau dihilangkan.

Tren utama yang telah terjadi di semua industri adalah otomatisasi, yang merupakan penggantian bertahap dari tenaga kerja manusia dengan mesin seperti komputer dan robot. Dalam industri pariwisata, hal ini terkait dengan pemrosesan informasi. Sebagai contoh, operasi kantor depan di hotel-hotel, pemesanan tiket masuk ke destinasi wisata secara *online*, titik penjualan di restoran cepat saji, manajemen pengadaan dan inventaris, dan masih banyak lagi. Dapat dikatakan bahwa sistem pengiriman layanan McDonald's, bersama dengan banyak sistem pengiriman lain telah menerapkan banyak ide

yang dikembangkan oleh Ohno. Ide-ide ini juga diterapkan oleh Taco Bell pada 1980-an dalam mendesain ulang konsep dan unit mereka dan oleh Ritz Carlton pada 1990-an setelah memenangkan Malcolm Baldrige Award 2. Tetapi sektor industri yang baru-baru ini mengadopsi produksi yang ramping adalah sektor katering penerbangan. Dapur penerbangan adalah produsen makanan dalam skala besar dan terlibat dalam banyak penanganan peralatan. Operator telah secara signifikan meningkatkan siklus waktu (total waktu produksi) dan mengurangi pemborosan dengan penerapan prinsip *just-in-time*.

4. Teori Pembatasan Kinerja (*Theory of Performance Frontier*)

Schmenner dan Swink (1998) mengusulkan *Theory of Performance Frontiers*. Teori ini dinamakan demikian karena Schmenner dan Swink menggunakan fungsi produksi untuk menggambarkan teori ini. Metodologi fungsi produksi memetakan *output* maksimum yang dapat dihasilkan dari serangkaian *input* tertentu, dengan pertimbangan teknis. Schmenner dan Swink (1998) memperluas model ekonomi ini dengan mendefinisikan *input* untuk memasukkan semua dimensi kinerja manufaktur, serta mendefinisikan pertimbangan teknis sebagai semua pilihan yang memengaruhi desain dan operasi unit manufaktur. Dalam teori ini, ada sejumlah hukum yang diusulkan, yaitu:

- a. Hukum kemampuan kumulatif - peningkatan dalam satu kemampuan manufaktur mengarah pada peningkatan pada yang lain. Schmenner dan Swink (1998) mengemukakan bahwa perbaikan seperti itu dilakukan seiring waktu. Selain itu, mungkin ada urutan atau lintasan perbaikan tertentu yang membangun satu di atas yang lain; misalnya kualitas mengarah ke biaya yang lebih rendah, diikuti oleh peningkatan kecepatan pengiriman.
- b. Hukum pengembalian yang semakin menurun - saat peningkatan (atau perbaikan) memindahkan pabrik lebih dekat ke perbatasan operasinya (atau perbatasan aset), semakin banyak sumberdaya harus dikeluarkan untuk mencapai setiap manfaat tambahan.
- c. Hukum sinergi yang semakin berkurang - hukum kemampuan kumulatif menyarankan adanya sinergi antara kebijakan dan prosedur. Sinergi ini berkurang ketika pabrik mendekati batas asetnya.

Jones (1988) mengidentifikasi dua tren proses industri yang konsisten dengan teori ini, yaitu pengembangan yang disebut unit mikro dan penggunaan infrastruktur fisik. Unit mikro adalah gerai layanan makanan dengan ukuran sangat kecil yang ditujukan untuk melayani pasar terbatas (*captive market*). Industri ini termasuk *outlet* di pompa bensin, bioskop, stadion olahraga, tempat kerja dan sebagainya. Pertumbuhan mereka berasal dari kenyataan permintaan untuk makan terus bertambah. Tren terakhir dari penggunaan multi-infrastruktur kadang-kadang merupakan konsekuensi dari merancang unit-mikro tersebut.

Kenyataannya, beberapa penelitian di bidang pariwisata yang menggunakan *data envelopment analysis* (DEA) sedang mengeksplorasi teori ini. DEA adalah teknik pemrograman linier berganda, non-parametrik, multivariat, yang membandingkan unit-unit dengan membandingkan rasio *input* untuk menghasilkan banyak *output* sekaligus. DEA membangun fungsi perbatasan dalam pendekatan linier satu demi satu dengan membandingkan unit seperti unit pembuat keputusan yang diambil dari serangkaian data yang diamati. Karena DEA menggunakan unit-unit produksi yang terbaik di kelasnya, sebagai bahan referensi, metode ini sangat sejalan dengan Teori Pembatasan Kinerja. DEA telah digunakan untuk membandingkan kinerja dan produktivitas pada industri perhotelan.

5. Teori Pengalaman Layanan (*Theory of Service Experience*)

Pelanggan industri pariwisata berbeda dari manufaktur dalam hal merasakan dan merespons lingkungan mereka. Pelanggan berinteraksi dengan operasi dan membentuk pendapat tentang pengalaman mereka. Berikut ini adalah undang-undang yang terkait dengan *Theory of Service Experience* (Johnston & Jones 2004):

- a. Hukum pengalaman adaptif - proses pelanggan lebih produktif ketika umpan balik pelanggan menyesuaikan proses, baik secara segera (selama transaksi) dan dalam jangka panjang.
- b. Hukum harapan yang cocok - proses pelanggan akan lebih produktif jika harapan pelanggan disesuaikan dengan persepsi mereka.
- c. Hukum efek kumulatif - proses pelanggan yang produktif memiliki efek kumulatif pada harapan pelanggan.

Tren lain yang diidentifikasi dalam industri pariwisata adalah partisipasi pelanggan, atau dikenal sebagai swalayan. Banyak operasi pariwisata sekarang yang memungkinkan pelanggan melakukan hal-hal secara mandiri yang sebelumnya membutuhkan layanan. Sebagai contoh adalah *check-in* di hotel dengan menggunakan sistem kartu gesek, atau *check out* dari hotel menggunakan perangkat televisi di kamar. Karena teori ini sangat baru, maka tidak ada penelitian khusus yang menguji hukum atau aturan yang diusulkan. Namun, penelitian tentang *servicescape*, swalayan, dan pertemuan layanan memiliki beberapa hubungan dengan teori ini.

Kondisi Industri Pariwisata Indonesia:

	2016	2017	2018	2019
Kontribusi terhadap PDB (%)	11	13	14	15
Penerimaan Devisa (Rp trillion)	172.8	182.0	223.0	275.0
Penyerapan Tenaga Kerja (juta orang)	11.7	12.4	12.7	13.0
Indeks Daya Saing (WEF)	n.a.	40	n.a.	30
Kunjungan Wisman (juta)	12	15	17	20
Perjalanan Wisnus (juta)	260	265	270	275

Sumber: <https://www.indonesia-investments.com/id/bisnis/industri-sektor/pariwisata/item6051>



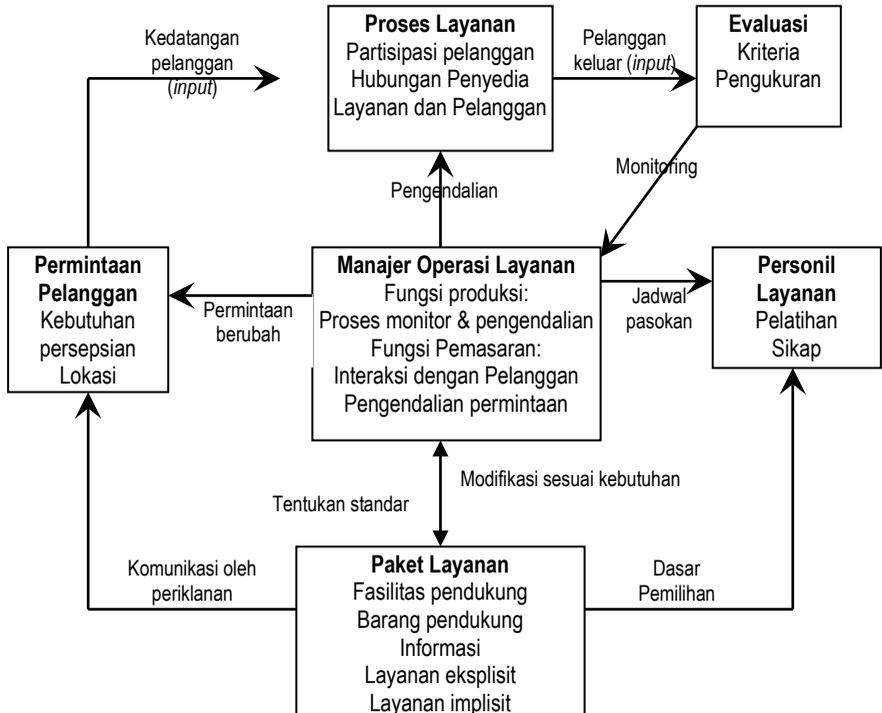
LATIHAN

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

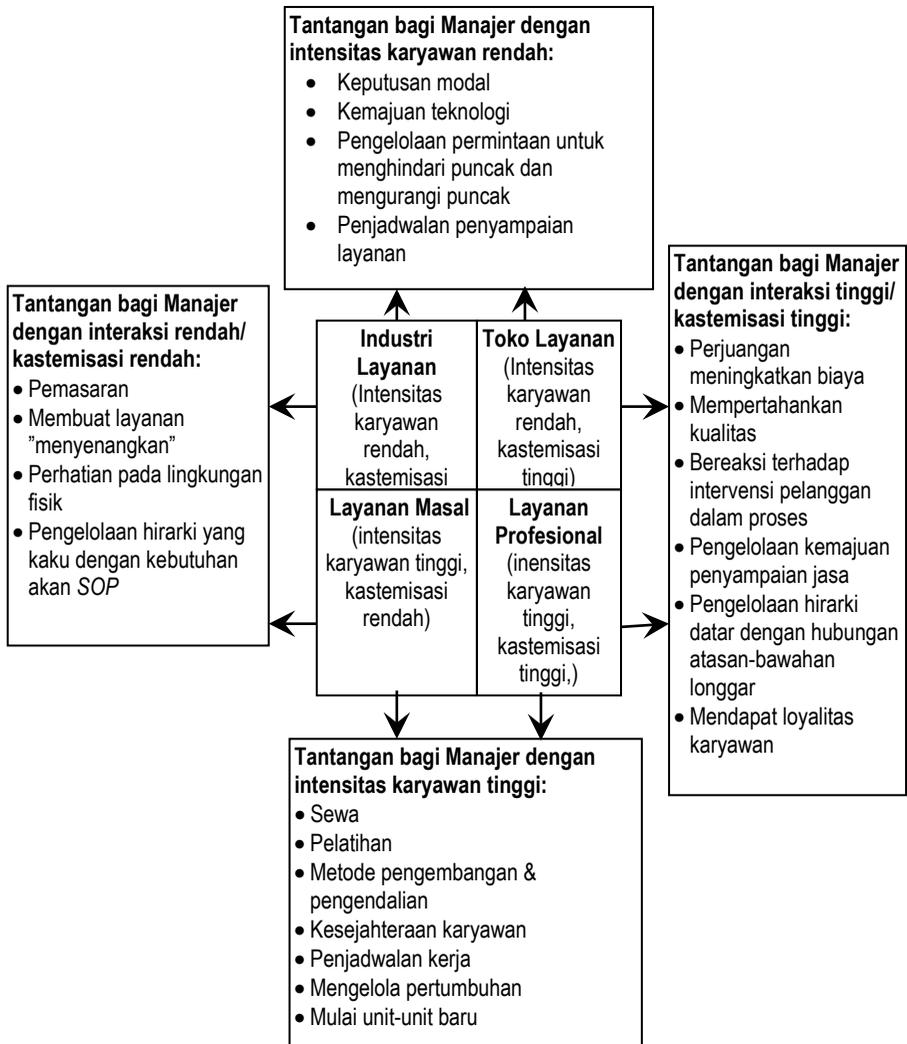
- 1) Gambarkan pandangan sistem terbuka perusahaan layanan.
- 2) Bagaimana tantangan yang harus dihadapi oleh manajer layanan?
- 3) Jelaskan apa yang dimaksud Teori Pengalaman Layanan.

Petunjuk Jawaban Latihan

1) Gambar perusahaan jasa sebagai sistem terbuka:



2) Tantangan yang harus dihadapi manajer layanan digambarkan sebagai berikut:



- 3) Teori Pengalaman Layanan yaitu adanya respons pelanggan pada industri jasa. Pelanggan berinteraksi dengan operasi dan membentuk pendapat tentang pengalaman mereka. Ada undang-undang yang terkait dengan *Theory of Service Experience* (Johnston & Jones 2004), yaitu:
- Hukum pengalaman adaptif - proses pelanggan lebih produktif ketika umpan balik pelanggan menyesuaikan proses, baik secara segera (selama transaksi) dan dalam jangka panjang.

- b. Hukum harapan yang cocok - proses pelanggan akan lebih produktif jika harapan pelanggan disesuaikan dengan persepsi mereka.
- c. Hukum efek kumulatif - proses pelanggan yang produktif memiliki efek kumulatif pada harapan pelanggan.

Dalam industri pariwisata ada partisipasi pelanggan, atau dikenal sebagai swalayan. Banyak operasi pariwisata sekarang yang memungkinkan pelanggan melakukan hal-hal secara mandiri yang sebelumnya membutuhkan layanan. Sebagai contoh adalah *check-in* di hotel dengan menggunakan sistem kartu gesek, atau *check out* dari hotel menggunakan perangkat televisi di kamar. Karena teori ini sangat baru, maka tidak ada penelitian khusus yang telah menguji hukum atau aturan yang diusulkan. Namun, penelitian tentang *servicescape*, swalayan, dan pertemuan layanan memiliki beberapa hubungan dengan teori ini.



RANGKUMAN

Perusahaan layanan merupakan perusahaan yang menganut sistem terbuka. Terintegrasinya kegiatan pemasaran dan produksi mendorong perusahaan membuka diri baik pada pelanggan, pemasok, maupun pesaing. Untuk jasa atau layanan, proses merupakan produk. Keberadaan pelanggan dalam proses layanan berlawanan dengan sistem tertutup dalam perusahaan manufaktur. Teknik yang digunakan untuk pengendalian operasi dalam perusahaan yang menghasilkan produk yang tampak dan mudah dipahami tidak cukup dalam organisasi jasa. Kedatangan dan permintaan pelanggan yang berbeda menuntut adanya penilaian kinerja.

Ada lima teori manajemen operasi yang berakar pada perusahaan manufaktur, namun telah dikembangkan untuk perusahaan jasa. Teori Pilihan Proses telah banyak digunakan pada analisis perusahaan manufaktur dan belum digunakan untuk perusahaan jasa. Teori Swift and Even Flow telah dipahami dan diterapkan pada industri pariwisata, namun masih memerlukan penelitian lebih mendalam. Teori Produksi yang Ramping telah diterapkan pada industri pariwisata, khususnya pada catering penerbangan. Teori Pembatasan Kinerja yang menyatakan bahwa fungsi produksi memetakan *output* maksimum yang dapat dihasilkan dari serangkaian *input* tertentu, dengan pertimbangan teknis sudah banyak dieksplorasi untuk industri pariwisata. Sementara teori Pengalaman Layanan yang membahas mengenai peran pelanggan yang

berinteraksi dengan operasi dan membentuk pendapat tentang pengalaman mereka telah banyak diadopsi untuk pengembangan kepariwisataan.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Dalam proses layanan, bagaimanakah fungsi pemasaran dan produksi atau operasi?
 - A. mudah dipahami
 - B. terpisah
 - C. terintegrasi
 - D. di luar proses

- 2) Pendekatan apakah yang digunakan dalam mencapai kualitas layanan?
 - A. filter
 - B. holistik
 - C. terkendali
 - D. terbuka

- 3) Tantangan manajer layanan dengan interaksi dan kastemisasi tinggi adalah....
 - A. keputusan modal
 - B. membuat layanan menyenangkan
 - C. kesejahteraan karyawan
 - D. mempertahankan kualitas

- 4) Tantangan manajer layanan dengan intensitas karyawan tinggi adalah....
 - A. keputusan modal
 - B. membuat layanan menyenangkan
 - C. kesejahteraan karyawan
 - D. mempertahankan kualitas

- 5) Tantangan manajer layanan dengan interaksi dan kastemisasi rendah adalah....
 - A. keputusan modal
 - B. membuat layanan menyenangkan
 - C. kesejahteraan karyawan
 - D. mempertahankan kualitas

- 6) Berikut adalah karakteristik Teori Pilihan Proses....
- A. adanya *trade off* antara volume dan variasi
 - B. cocok untuk pariwisata
 - C. semakin cepat aliran material, proses semakin produktif
 - D. produktivitas ditingkatkan dengan menghilangkan limbah
- 7) Berikut adalah hukum yang terkait Teori Produksi yang Ramping....
- A. hukum variabilitas
 - B. hukum bottleneck
 - C. hukum prioritas
 - D. hukum nilai tambah
- 8) Yang terkait dengan Teori Pengalaman Layanan adalah....
- A. hukum sinergi yang semakin berkurang
 - B. hukum efek kumulatif
 - C. hukum kemampuan kumulatif
 - D. hukum tugas terbatas
- 9) Teori dalam manajemen operasional yang banyak digunakan dalam kepariwisataan adalah teori
- A. Pemilihan Proses
 - B. *Swift and Even Flow*
 - C. Produksi yang Ramping
 - D. Pengalaman Layanan
- 10) Penelitian kepariwisataan yang menggunakan DEA mengeksplorasi teori....
- A. *Swift and Even Flow*
 - B. Pengalaman Layanan
 - C. Pembatasan Kinerja
 - D. Pemilihan Proses

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

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

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

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

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

Tes Formatif 2

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

Tes Formatif 3

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

Daftar Pustaka

- Armstead, C.G. (1989). Customer service and operations management in service business. *The Service Industries Journal*, 9 (2): 247-260.
- Bordoloi, S., Fritzsimmmons, J.A., & Fritzsimmmons, M.J. (2019). *Service management: Operations, strategy, information technology*, 9th edition. New York: McGraw Hill Education.
- Brown, S., Lamming, R., Bessant, J., & Jones, P. (2000). *Strategic operations management*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Chase, R.B. (1981). The customer contact approach to service: Theoretical bases and practical extensions. *Operations Research*, 29 (4):698-706.
- Chase, R.B., Jacobs, F.R., & Aquilano, N.J. (2006). *Operations management for competitive advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Chen, I.J., Gupta, A., & Rom, W. (1994). A study of price and quality in service operations. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (2): 23-33.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1):107-121.
- Fritzsimmmons, J.A., & Fritzsimmmons, M.J. (2008). *Service management: Operations, strategy, information technology*, 7th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen kualitas dalam industri jasa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- 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., & Murdick, R.G. (2000). *Service management and operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979) Linking manufacturing process and product life cycle, *Harvard Business Review*, January–February: 133–140.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations management*, 11th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Johnston, R. (1994). Operations: From factory to service management, *International Journal of Service Industry Management*, 5(1): 20–54.
- 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.
- Johnston, R., & Jones, P. (2004). Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3): 201–213.
- Jones, P. (1988). The impact of trends in service operations on food service delivery systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 8(7): 23–30.
- Karmarkar, U., & Pitbladdo, R. (1995). Service markets and competition. *Journal of Operations Management*, 12 (3):397-411.
- 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., & Adlakha, V. (1992). Attributes of service quality: The consumers' perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3):34-45.

- Morris, B., & Johnston, R. (1988). Dealing with inherent variability: the difference between manufacturing and service. *International Journal of Operations and Production Management*, 7(4): 13–22.
- Sampson, S.E., & Froehle, C.M. (2006). Foundations and implications of proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, 15(2): 329-343.
- Schmenner, R. W., & Swink, M. (1998). On theory in operations management. *Journal of Operations Management*, 17: 97–113.
- 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., & Voss, C. (1992). Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3): 62-73.
- 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.
- Westbrook, R. (1994). Priority management: new theory for operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(6): 4–24.