

BAB V

DESAIN OPERASI JASA

5.1. Mendefinisikan Jasa

Bab ini berkenaan dengan operasi jasa dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki masalah pelayanan jasa yang tidak efisien dan berkualitas jelek. Perhatian utama disini adalah para desain strategi, produk dan proses untuk pelayanan jasa.

Sebagian besar jasa menekankan ketidakmampuan jasa untuk diraba (*intangibility*) sebagai kebalikan dari kemampuan untuk diraba (*tangibility*) dari suatu barang. Suatu definisi yang lebih baik adalah bahwa jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Jadi jasa ada tidak pernah ada, hanya hasilnya dapat dilihat setelah terjadi (sebagai kenyataan). Bila anda potong rambut, jasa dikonsumsi ketika diproduksi, tetapi pengaruh atau hasil dari jasa terlihat dan akan berakhir beberapa waktu.

Dari sudut pandang operasi, keserentakan produksi dan konsumsi merupakan perbedaan yang sangat penting. Ini menyoroti kenyataan bahwa pelanggan dibawa ke dalam kontak langsung dengan operasi. Jadi pelanggan merupakan suatu sumber penting dari ketidakpastian yang sulit untuk dikendalikan. Jasa tidak dapat diproduksi di satu tempat dan dikirim ke lain tempat, seperti barang juga tidak dapat disimpan. Semua karakteristik ini dapat dihubungkan dengan keserentakan produksi dan konsumsi.

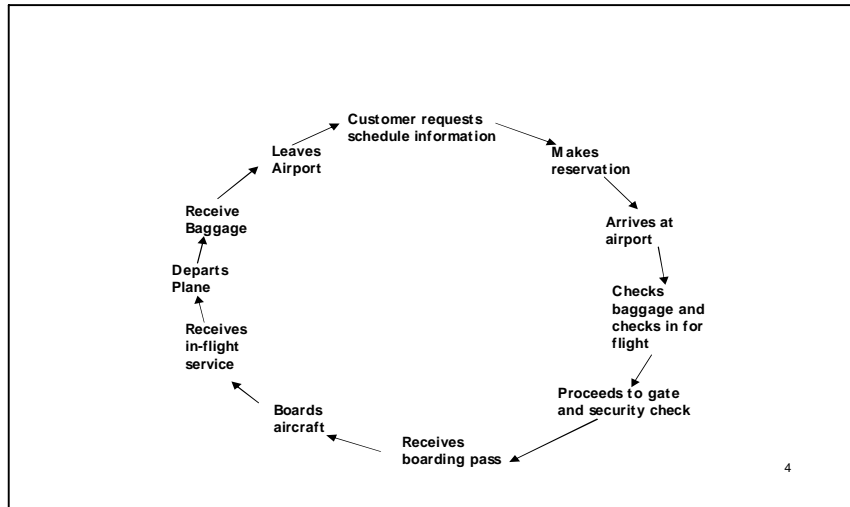
Jasa adalah sama dengan manufaktur dengan beberapa karakteristik yang aneh. Walaupun terdapat banyak kemiripan juga, beberapa perbedaan yang terpenting antara manufaktur dan jasa ditunjukkan pada tabel 5.1.

Tabel 5.1. Perbedaan Antara Industri Manufaktur dan Jasa

| Manufaktur | Jasa |
|--|---|
| Produk dapat terlihat (<i>tangible</i>) Kepemilikan dialihkan pada saat pembelian Produk dapat dijual kembali Produk dapat didemonstrasikan sebelum dibeli Produk dapat disimpan dalam persediaan Produksi mendahului konsumsi Produksi dan konsumsi dapat dipisahkan dalam lokasi Produk dapat dipindahkan Penjual memproduksi Memungkinkan kontak tidak langsung antara perusahaan dan pelanggan Produk dapat diekspor Bisnis diorganisir berdasarkan fungsi dengan penjualan dan produksi terpisah | Produk tak terlihat (<i>intangible</i>) Kepemilikan pada umumnya tidak dialihkan Tidak mungkin dijual kembali Produk tidak ada sebelum dibeli Produk tidak dapat disimpan Produksi dan konsumsi terjadi secara serentak Produksi dan lokasi harus terjadi pada lokasi yang sama Produk tidak dapat dipindahkan Pembeli mengambil bagian langsung dalam proses produksi dan benar-benar dapat melakukan sebagian dari produksi itu Sebagian besar membutuhkan kontak langsung Jasa umumnya tidak dapat diekspor Penjualan dan produksi tidak dapat dipisahkan secara fungsional |

Setiap jasa disampaikan dalam suatu siklus jasa. Siklus tersebut diawali dengan titik dimana pelanggan pertama kali berhubungan dengan sistem pelayanan jasa. Dilanjutkan dengan masing-masing hubungan yang berurutan yang dibuat oleh pelanggan dengan setiap orang di perusahaan. Sebagai contoh jika anda menghubungi suatu perusahaan penerbangan, titik hubungan yang pertama mungkin permintaan lewat telepon tentang waktu pemberangkatan dan kedatangan dari berbagai penerbangan. Selanjutnya anda mungkin benar-benar memesan tempat. Kemudian anda menerima tiket dan membayar rekening. Bila anda tiba dipelabuhan udara, anda disambut oleh personil layanan pelanggan yang meminta tiket dan memeriksa bagasi anda. Kemudian anda diantar ke dalam pesawat, dilayani selama penerbangan, meninggalkan pesawat dan mengambil bagasi anda. Pada setiap kejadian tersebut, anda sebagai pelanggan membentuk suatu kesan, sadar atau tidak apakah perusahaan penerbangan tersebut memenuhi kebutuhan anda atau tidak.

Suatu siklus jasa yang umum dari suatu perusahaan penerbangan ditunjukkan dalam gambar 5.1



Gambar 5.1. Siklus Jasa Perusahaan Penerbangan

5.2. Menentukan Strategi dan Produk Jasa

Strategi jasa ini menentukan bisnis apa yang anda jalankan. Strategi jasa ini memberikan pengarahan untuk merancang produk, sistem pelayanan dan pengukuran. Strategi jasa memberikan suatu pandangan tentang jasa macam apa yang harus diadakan oleh perusahaan. Hal ini menggambarkan arah bisnis yang dirasakan oleh pelanggan dan karyawan atau paling tidak bagaimana mereka harus memandangnya.

Strategi jasa harus mempertimbangkan jasa yang ditawarkan dalam jangkauan internasional. Banyak jasa yang bersifat internasional seperti konsultasi, perjalanan (travel), telekomunikasi, perbankan dan pengapalan. Jasa-jasa ini distandarisasi di seluruh dunia, dasar persaingannya adalah internasional dan skala operasinya bersifat global. Banyak perusahaan jasa dapat mengadopsi suatu strategi global seperti dilakukan oleh perusahaan manufaktur.

Langkah kedua dalam model adalah menentukan produk jasa. Sebagian besar produk jasa terikat bersama-sama dengan barangnya. Naik taksi, transportasi dari suatu tempat ke tempat yang lain adalah suatu jasa. Akan tetapi, jasa taksi diberikan dengan memakai fasilitas barang, yakni mobil.

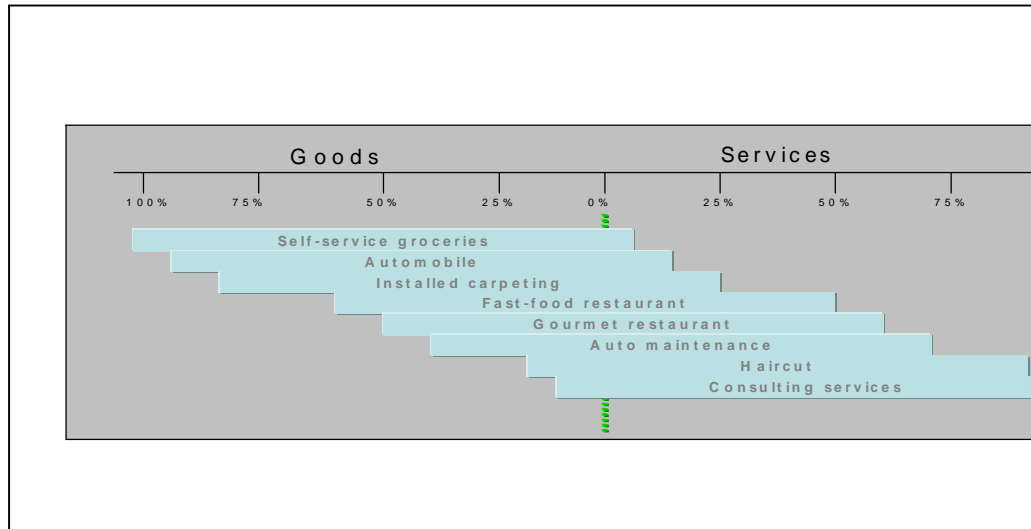
Sasse, Olsen (1978) mendefinisikan produk jasa sebagai budelan/ikatan dari barang dan jasa yang terdiri dari :

1. Barang secara fisik atau fasilitas barang
2. Manfaat yang nikmat atau jasa yang eksplisit
3. Manfaat psikologis atau jasa yang implisit

Dalam kasus restoran, barang fisiknya terdiri dari fasilitas, makanan, minuman, serbet dan sebagainya. Manfaat nikmatnya adalah citarasa, pelayanan pramuria, bau enak dari makanan serta suara dan pandangan masyarakat, Manfaat psikologis meliputi kenyamanan, status dan kesejahteraan.

Kunci dari desain produk jasa adalah mendefenisikan secara tepat barang-barang yang terikat dalam jasa. Suatu campruan yang tepat dari ketiga komponen tersebut harus disampaikan. Tetapi tidak cukup mendefinisikan cirri-ciri barang jasa dalam istilah yang luas, standar-standar harus ditentukan. Standar-standar tersebut harus meliputi setiap atribut dalam bundel barang jasa dan harus didefinisikan secara spesifik dan dapat diukur. Jadi standar tersebut digunakan sebagai dasar pelatihan, pengendalian kualitas dan pengukuran dari prestasi manajemen.

Dalam merancang jasa, manajemen harus secara seksama membaca harapan-harapan pelanggan. Sebagai contoh, manajemen suatu restoran mungkin mengkonsentrasikan usaha-usaha untuk menghidangkan makanan yang terbaik, tetapi keinginan pelanggan mungkin hanya menikmati suasana indah ke kota. Sehingga, manajemen harus merancang secara seksama jasa yang dapat memenuhi keinginan para pelanggan yang sebenarnya. Campuran jasa dan fasilitas barang yang umum untuk beberapa jasa yang terkenal, seperti terlihat pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2. Perbandingan Berbagai Paket Barang dan Jasa

5.3. Kontak Pelanggan

Kunci utama dalam memilih suatu proses adalah jumlah kontak pelanggan. Jika derajat kontak rendah, proses dapat diacuhkan dari pelanggan atau pengaruh eksternal lainnya. Dalam hal ini potensi pelanggan untuk mengganggu proses produksi adalah kecil. Jumlah kontak rendah cocok dengan jenis proses manufaktur dan efisiensinya dapat menjadi tinggi. Sebaliknya jika kontak pelanggan tinggi, pelanggan dapat mengganggu proses produksi dengan tuntutan jenis pelayanan tertentu atau perlakuan khusus. Sehingga kontak pelanggan yang tinggi dapat menyebabkan proses produksi yang tidak efisien.

Tingkat kontak tinggi, melalui kehadiran pelanggan dapat menimbulkan sumber ketidakpastian dalam system produksi, hal ini tidak terdapat dalam situasi yang tingkat kontaknya rendah. Tingkat kontak yang tinggi dapat menyebabkan hilangnya efisiensi potensial, seperti yang dinyatakan dalam formula :

Efisiensi potensial = f (derajat kontak pelanggan)

Derajat kontak pelanggan diukur dari persentase waktu pelanggan berada di dalam system yang merupakan bagian dari total waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi jasa tersebut.

Karakteristik system kontak yang rendah dan kontak yang tinggi adalah sebagai berikut :

1. Sistem kontak yang rendah dapat digunakan apabila kontak tatap muka tidak diperlukan atau tidak diinginkan oleh pelanggan atau bila tidak diperlukan pertukaran informasi secara cepat.
2. Sistem kontak yang rendah pada umumnya memerlukan karyawan dengan kemampuan teknis yang berorientasi ke arah efisiensi proses, prosedur yang mapan dan aliran proses. Sistem kontak yang tinggi memerlukan karyawan dengan kemampuan interpersonal yang baik termasuk keahlian dalam berbagai bidang, kepribadian, fleksibilitas dan berorientasi pada pelanggan.
3. Sistem kontak yang tinggi harus mampu memenuhi permintaan pada saat dibutuhkan, sehingga mereka harus menyesuaikan diri pada permintaan puncak.
4. Pada umumnya system kontak yang tinggi memerlukan biaya yang lebih tinggi dan memberikan pelayanan sesuai keinginan pelanggan (*customization*) dan kenyamanan yang lebih. Sistem kontak yang rendah memerlukan biaya yang lebih rendah dan lebih terstandarisasi.

5.4. Matriks Jasa

Terdapat banyak cara yang berbeda untuk memikirkan tentang proses jasa. Sebenarnya apa yang membedakan restoran siap saji dari restoran mewah? Apa yang membedakan perusahaan penerbangan dari kantor notaris/pengacara dan perusahaan konsultan? Apakah intensitas tenaga kerja? Derajat kontak pelanggan? Pelayanan khusus bagi pelanggan? Atau beberapa karakteristik yang lain?

Dalam matriks terdapat empat jenis operasi jasa. Jasa pabrik bercirikan interaksi dan pelayanan yang rendah dengan intensitas tenaga kerja yang rendah. Jasa seperti penerbangan, pengangkutan dengan truk dan hotel diproduksi dalam suatu yang seperti pabrik dengan efisiensi yang tinggi. Jenis operasi jasa lainnya adalah jasa perusahaan yang memberikan jasa dengan otomatisasi yang tinggi tetapi dengan derajat pelayanan yang tinggi. Jasa-jasa ini meliputi rumah sakit, perbaikan mobil dan perbaikan lainnya. Meskipun tingkat otomatisasi jasa perusahaan tinggi, tetapi cukup fleksibel untuk

memenuhi berbagai macam pilihan pelanggan, sesuatu yang mirip dengan pekerjaan pesanan (job shop) dalam manufaktur.

Jasa massa bersifat padat karya dan rendah dalam interaksi dan pelayanan. Jasa ini menggunakan bentuk yang sangat terstandarisasi seperti bisnis eceran, sekolah dan perbankan yang bersifat eceran diproduksi secara massa. Sedangkan jasa profesional memberikan tingkat pelayanan yang tinggi dan otomatisasi yang sangat rendah. Jasa ini dicirikan oleh profesi tradisional seperti akuntansi, bantuan hukum dan pengobatan. Jasa-jasa dalam sel ini cenderung sangat tidak efisien disebabkan oleh tingginya biaya tenaga kerja dan tingginya interaksi serta pelayanan (*customization*). Matrik jasa dapat ditunjukkan pada gambar 5.3.

Derajat Interaksi dan Pelayanan

| | Rendah | Tinggi |
|--------|--|---|
| Rendah | Jasa Pabrik - Penerbangan - Pengiriman dengan truk - Hotel - Tempat istirahat dan rekreasi | Jasa Perusahaan - Rumah sakit - Bengkel mobil - Jasa perbaikan yang lain |
| Tinggi | Jasa Massa - Toko eceran - Grosir - Sekolah - Aspek eceran dari bank komersial | Jasa Profesional - Dokter - Pengacara - Akuntan - Arsitek |

Gambar 5.3. Matriks Jasa