

# **SERVICE MANAGEMENT:** THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACH

Editor: Acai Sudirman, S.E., M.M.



Antonius Philipus Kurniawan Ghetta, S.E., M.M.  
Yuan Badrianto, S.Psi., M.M. | Nyuherno Aris Wibowo, S.Pd., M.Pd.  
Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M.  
Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.  
Dr. Novianti Br Gultom, M.M., Apt.  
Sherly, S.E., M.M. | Christine Loist, S.E., M.Si.  
Putu Chris Susanto, MBA., M.Ed., CMA.  
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.  
Nelly Ervina, S.E., M.Si. | Fitria Halim, S.E., M.M.  
Loist Abdi Putra, S.E., M.Si. | Ernest Grace, S.E., M.M.

BOOK CHAPTER

**SERVICE MANAGEMENT: THEORETICAL  
AND PRACTICAL APPROACH**

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **SERVICE MANAGEMENT: THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACH**

Antonius Philipus Kurniawan Gheta, S.E., M.M.

Yuan Badrianto, S.Psi., M.M.

Nyuherno Aris Wibowo, S.Pd., M.Pd.

Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M.

Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.

Dr. Novianti Br Gultom, M.M., Apt.

Sherly, S.E., M.M.

Christine Loist, S.E., M.Si.

Putu Chris Susanto, MBA., M.Ed., CMA.

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.

Nelly Ervina, S.E., M.Si.

Fitria Halim, S.E., M.M.

Loist Abdi Putra, S.E., M.Si.

Ernest Grace, S.E., M.M.

Editor:

Acai Sudirman, S.E., M.M.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

**SERVICE MANAGEMENT:  
THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACH**

Antonius Philipus Kurniawan Ghetta, S.E., M.M.  
Yuan Badrianto, S.Psi., M.M.  
Nyuhero Aris Wibowo, S.Pd., M.Pd.  
Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M.  
Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.  
Dr. Novianti Br Gultom, M.M., Apt.  
Sherly, S.E., M.M.  
Christine Loist, S.E., M.Si.  
Putu Chris Susanto, MBA., M.Ed., CMA.  
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.  
Nelly Ervina, S.E., M.Si.  
Fitria Halim, S.E., M.M.  
Loist Abdi Putra, S.E., M.Si.  
Ernest Grace, S.E., M.M.

Editor :

**Acai Sudirman, S.E., M.M.**

Tata Letak :

**Mega Restiana Zendrato**

Desain Cover :

**Syahrul Nugraha**

Ukuran :

**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman :

**vi, 211**

ISBN :

**978-623-362-515-9**

Terbit Pada :

**Mei 2022**

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.*

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk book chapter dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Buku *Service Management: Theoretical and Practical Approach* menguraikan sebuah layanan (service) yang kini telah menjadi sumber pertumbuhan dan energi baru dalam suatu perekonomian. Kemampuan untuk memberikan kualitas layanan yang prima akan memperkuat citra organisasi, sekaligus meningkatkan pembelian ulang kepada konsumen, menarik konsumen baru yang berpotensi melalui kepuasan dan kesetiaan konsumen. Nilai suatu layanan telah menjadi komponen strategis bagi perusahaan yang berupaya untuk berhasil dan bertahan dalam lingkungan persaingan yang ketat saat ini.

Sistematika buku *Service Management: Theoretical and Practical Approach* ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 14 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 *Service as the New Paradigm in Retailing*, Bab 2 *Service Research and Service Theory*, Bab 3 *Business Model dan Service Strategy*, Bab 4 *Service Innovation*, Bab 5 *Service Quality (ServQual)*, Bab 6 *Service Value*, Bab 7 *Service Recovery*, Bab 8 *Service Operations and Productivity*, Bab 9 *Services Marketing*, Bab 10 *Internationalizing Service Business*, Bab 11 *Measuring Company Performance and Customer Satisfaction*, Bab 12 *Process and Product Innovation in Service Business*, Bab 13 *Supply Chains and Logistics Service*, dan Bab 14 *Servitization and Manufacturing Company*.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis, dengan tujuan memudahkan pembaca untuk memahaminya. Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 11 April 2022  
Editor

## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| KATA PENGANTAR .....                                    | i   |
| DAFTAR ISI .....  | iii |
| 1 <i>SERVICE AS THE NEW PARADIGM IN RETAILING</i> ..... | 1   |
| Pengertian Ritel.....                                   | 1   |
| Pelayanan Retail .....                                  | 7   |
| <i>Retail Service Quality Scale (RSQS)</i> .....        | 12  |
| 2 <i>SERVICE RESEARCH AND SERVICE THEORY</i> .....      | 17  |
| Pendahuluan .....                                       | 17  |
| Dimensi Kualitas Layanan .....                          | 18  |
| Konsep Kualitas Pelayanan dalam Penelitian.....         | 19  |
| 3 <i>BUSINESS MODEL DAN SERVICE STRATEGY</i> .....      | 31  |
| Pengertian Model Bisnis .....                           | 31  |
| Komponen Model Bisnis .....                             | 32  |
| Manfaat Model Bisnis.....                               | 33  |
| Jenis-Jenis Model Bisnis .....                          | 34  |
| Cara Menentukan Model Bisnis yang Tepat.....            | 39  |
| Pengertian <i>Service</i> .....                         | 40  |
| Problematika dan Strategi Layanan .....                 | 41  |
| 4 <i>SERVICE INNOVATION</i> .....                       | 45  |
| Paradigma Dominasi Layanan Jasa .....                   | 45  |
| Konsep Jasa.....  | 47  |
| Bentuk Jasa.....  | 47  |
| Karakteristik Jasa .....                                | 48  |
| Konsep Inovasi.....                                     | 49  |
| Tipe Inovasi.....                                       | 50  |
| Karakteristik Inovasi .....                             | 50  |



|   |  |     |
|---|--|-----|
|   | Tahapan Inovasi.....   | 51  |
|   | Inovasi Jasa ( <i>Services Innovation</i> ) .....                      | 53  |
|   | Difusi <i>Service Innovation</i> .....                                 | 53  |
|   | Manajemen <i>Service Innovation</i> .....                              | 54  |
|   | Manfaat dan Dampak <i>Service Innovation</i> .....                     | 55  |
|   | <i>Service Innovation</i>  |     |
|   | Sebagai <i>Competitive Advantage</i> .....                             | 56  |
| 5 | <i>SERVICE QUALITY (SERVQUAL)</i> .....                                | 61  |
|   | Konsep <i>Service Quality</i> .....                                    | 61  |
|   | Dimensi <i>Service Quality</i> .....                                   | 63  |
|   | Pengembangan Model <i>Service Quality</i> .....                        | 67  |
| 6 | <i>SERVICE VALUE</i> .....   | 79  |
|   | Pendahuluan .....  | 79  |
|   | Sifat dan Karakteristik Layanan .....                                  | 80  |
|   | Apa yang Dimaksud Nilai Layanan? .....                                 | 82  |
|   | Penggerak Nilai .....  | 83  |
|   | Nilai Layanan Pribadi, Nilai Layanan,<br>Kepuasan, dan Loyalitas ..... | 84  |
|   | Membangun Nilai Pelanggan .....  | 85  |
|   | Nilai yang Dirasakan Pelanggan (CPV) .....                             | 87  |
|   | Bagaimana Menerapkan Konsep Nilai? .....                               | 89  |
|   | Apa Implikasi Terkait CPV? .....                                       | 89  |
| 7 | <i>SERVICE RECOVERY</i> .....  | 93  |
|   | Pendahuluan .....  | 93  |
|   | Pendekatan Perilaku Konsumen<br>dan Mengenali Masalah Konsumen .....   | 95  |
|   | Kluster <i>Customer Recovery</i> .....                                 | 97  |
|   | <i>Process Recovery</i> .....  | 99  |
|   | Pemulihan Internal Perusahaan .....                                    | 101 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 8  | <i>SERVICE OPERATIONS AND PRODUCTIVITY</i> .....                           | 107 |
|    | Pendahuluan .....  | 107 |
|    | Konsep <i>Service Operations</i> .....                                     | 108 |
|    | Keunggulan Layanan Operasi<br>Berdasarkan Teknologi .....                  | 110 |
|    | Konsep <i>Service Productivity</i> .....                                   | 112 |
|    | Strategi untuk Menyediakan<br>Sistem Pendukung yang Diperlukan.....        | 115 |
| 9  | <i>SERVICES MARKETING</i> .....  | 121 |
|    | Pengertian: <i>Marketing</i> , dan <i>Services Marketing</i> .....         | 121 |
|    | Implikasi Karakteristik Usaha Jasa<br>terhadap Pemasarannya.....           | 122 |
|    | Bauran Pemasaran Jasa: 7P .....  | 124 |
|    | Memasarkan Lima Dimensi Kualitas Jasa .....                                | 128 |
|    | Segitiga Pemasaran Jasa .....  | 131 |
|    | Mengelola <i>Service Encounter</i> dengan<br><i>Moments of Truth</i> ..... | 132 |
| 10 | <i>INTERNATIONALIZING SERVICE BUSINESS</i> .....                           | 137 |
|    | Pendahuluan .....  | 137 |
|    | Pengertian <i>Service Business</i> .....                                   | 138 |
|    | Pengertian <i>Service Management</i> .....                                 | 142 |
|    | <i>Internationalizing Service Business</i> .....                           | 143 |
| 11 | <i>MEASURING COMPANY PERFORMANCE AND<br/>CUSTOMER SATISFACTION</i> .....   | 151 |
|    | Pendahuluan .....  | 151 |
|    | Model Perilaku Konsumen.....   | 153 |
|    | Pentingnya Manajemen Pemasaran<br>Bagi Perusahaan .....                    | 158 |
|    | Menciptakan Kepuasan Pelanggan .....                                       | 160 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 12 | <i>PROCESS AND PRODUCT INNOVATION<br/>IN SERVICE BUSINESS</i> ..... | 167 |
|    | Pendahuluan .....   | 167 |
|    | Manfaat Inovasi dan Tujuan Inovasi.....                             | 169 |
|    | Desain Akhir Produk.....  | 172 |
|    | <i>Disruptive Innovation</i> .....                                  | 173 |
|    | <i>Sustainability Innovation Product</i> .....                      | 176 |
|    | <i>Sustainability</i> dalam Perusahaan Jasa<br>dan Manufaktur.....  | 177 |
| 13 | <i>SUPPLY CHAINS AND LOGISTICS SERVICE</i> .....                    | 183 |
|    | Pendahuluan .....   | 183 |
|    | Alur Proses Perencanaan Kapasitas Persediaan .....                  | 185 |
|    | Jenis-Jenis Alur Proses<br>Perencanaan Kapasitas Persediaan .....   | 186 |
|    | Sistem Pengendalian Manajemen Persediaan.....                       | 188 |
|    | Langkah-Langkah Pengendalian<br>Layanan Persediaan .....            | 191 |
| 14 | <i>SERVITIZATION AND<br/>MANUFACTURING COMPANY</i> .....            | 197 |
|    | Pendahuluan .....   | 197 |
|    | Proses Pengambilan Keputusan Servitization.....                     | 199 |
|    | Proses dan Tujuan Sistem Servitization<br>Pada Perusahaan .....     | 201 |
|    | Pengembangan Servitization<br>Berdasarkan Desain Akhir Produk ..... | 204 |
|    | <i>Disruptive Innovation</i> .....                                  | 205 |
|    | Karakteristik Pengendalian Servitization<br>yang Efektif.....       | 207 |

# *SERVICE AS THE NEW PARADIGM IN RETAILING*

**Antonius Philipus Kurniawan Gheta, S.E., M.M.**

Universitas Nusa Nipa Indonesia

## **Pengertian Ritel**

Retail adalah suatu penjualan dari sejumlah kecil komoditas kepada konsumen. Retail berasal dari bahasa Perancis, diambil dari kata *retailer* yang berarti “memotong menjadi kecil – kecil” (Risch: 1991). Menurut Gilbert (2003), retail adalah “semua usaha bisnis yang secara langsung mengarahkan kemampuan pemasarannya untuk memuaskan konsumen akhir berdasarkan organisasi penjualan barang dan jasa sebagai inti dari distribusi”. Sedangkan dalam kamus Bahasa Inggris – Indonesia (Shadily dan Echols: 1995), retail dapat diartikan sebagai “eceran”. Menurut Kotler (1996) penjual eceran (retail) meliputi semua kegiatan yang melibatkan penjualan barang atau jasa langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan yang sifatnya pribadi, bukan bisnis. Penjual eceran umumnya melakukan transaksi jual belinya kepada konsumen akhir (*end user*).

Adapun retail dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Gerald & Jay, 1991: 4 - 19):

1. *The General Store*

*General Store* biasanya terletak pada daerah urban dan sub urban. Produk – produk barang yang ditawarkan pada *General Store* sangat bervariasi.

## 2. *The Specialty*

*Store Speciality* merupakan store yang memiliki sebuah keterbatasan dalam variasi produk yang ditawarkan. Biasanya produk barang yang ditawarkan adalah produk barang dalam satu jenis yang sama. Format tokonya memungkinkan ritel memperhalus strategi segmentasi yang dijalankan serta menetapkan barang dagangan yang lebih spesifik. Sebagai contoh speciality store adalah ACE Hardware yang spesialis pada barang – barang kebutuhan rumah tangga, Index yang spesialis pada barang – barang mebel, Gramedia yang spesialis pada perlengkapan kantor dan buku, Frank and Co yang spesialis pada jewelery.

## 3. *The Flea Market Store*

Merupakan sebuah tempat perorangan dalam menjalankan bisnis retail. Untuk keperluan setiap detail toko ditentukan sendiri oleh pemilik, sehingga pemilik memiliki kebebasan untuk mendesain tempat atau tokonya. *Flea Market Store* biasanya ditemukan didaerah rural atau pedesaan, tetapi karena perkembangan jaman yang semakin maju store ini semakin mudah kita temui di kota – kota besar. Barang dan harga yang ditawarkannya pun tergantung pada pemilik store. Contoh dari the flea market store adalah kedai, stan dan kios.

## 4. *Boutiques*

Butik merupakan tempat dimana lebih banyak wanita menghabiskan waktunya untuk membeli segala keperluan dalam hal fashion. Biasanya butik menerapkan prinsip “*one of a kind*”, yang artinya hanya ada satu barang yang dijual. Hal ini akan memberikan kepuasan tersendiri bagi pembelinya.

## 5. *Department Store*

Merupakan retailer yang menawarkan variasi barang dalam jumlah yang lumayan besar, baik itu hard goods maupun *soft goods*. Retailer ini biasanya menitikberatkan pada tingkat pelayanan konsumen, volum dari penjualan, pekerja dalam jumlah yang

---

besar. Contoh dari department store adalah: Matahari Department Store, Ramayana Department Store, dan lainnya.

6. *Chain Store*

Chain Store berpusat pada pemilik dan didalam pengaturan organisasinya memiliki dua atau lebih unit yang sama, dimana setiap unitnya memiliki klasifikasi barang yang sama. Dimana kategori barang meliputi obat – obatan, sepatu, perlengkapan rumah tangga, restoran, jewelery, bahan makanan, dan lainnya.

7. *Supermarket*

Merupakan *self service store*, dimana tiap konsumen dan pengunjungnya di dalam memilih dan membeli sesuatu mengandalkan diri sendiri. Barang – barang yang ditawarkan beragam, mulai dari obat, buku, keperluan rumah tangga, bahan makanan, mainan anak, dan lain sebagainya. Contohnya: Sinar Supermarket, Alfa Supermarket, Indomaret, dan lain sebagainya.

8. *The Direct Marketing Retailer*

Merupakan sebuah store dimana cara penawaran barangnya menggunakan mediator katalog. Cara transaksi pada direct marketing retailer adalah melalui telepon, surat, dan media yang lainnya. Contohnya: Tupperware, Avon kosmetik, dan lain sebagainya.

Menurut Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri, Departemen Perdagangan Republik Indonesia (1997), yang dikutip oleh (Solihah, 2008) dalam penelitiannya jenis-jenis perdagangan eceran terdiri dari:

1. Pasar tradisional
2. Supermarket (swalayan/rumah belanja), adalah pasar modern tempat penjualan barang-barang eceran yang berskala besar dengan pelayanan yang bersifat self service. Komoditi inti yang dijual adalah barang-barang rumah tangga, makanan, minuman, dan lain-lain. Contohnya: Alfamidi Supermarket, Super Indo

3. *Departement Store* (Toko Serba Ada), adalah pasar modern tempat penjualan barang-barang eceran yang berskala besar. Komoditi inti yang dijual adalah jenis-jenis fashion. Pelayanan dibantu oleh pramuniaga dan adapula yang self service. Contohnya: Matahari Mall
4. Pasar Grosir, adalah tempat transaksi barang atau jasa antara penjual dan pembeli secara partai besar, untuk kemudian diperdagangkan kembali.
5. Pasar Grosir tradisional, adalah pasar grosir dengan jumlah pedagang grosir relatif banyak, seperti Pasar Tanah Abang Jakarta
6. Pasar Grosir Modern, adalah pasar grosir dengan pelayanan yang bersifat self service, seperti Lotte Mart
7. Pusat perbelanjaan/pusat perdagangan (mall/plaza/shopping center), adalah suatu arena penjualan berbagai jenis komoditi yang terletak dalam satu gedung perbelanjaan. Dalam pusat perbelanjaan terdapat departement store, supermarket, dan toko-toko lain dengan berbagai macam produk. Contohnya: Blok M Plaza
8. Toko bebas pajak, adalah tempat melakukan kegiatan usaha perdagangan barang yang memperdagangkan barang-barang tanpa dikenakan pajak sehingga dapat dibeli dengan harga yang murah namun tidak semua orang dapat berbelanja di tempat tersebut. Biasanya pembeli harus menjadi anggota terlebih dahulu dan diprioritaskan untuk orang asing.
9. Pasar percontohan, merupakan suatu tempat berupa pasar fisik yang berada di daerah yang perekonomiannya relatif terbelakang dan diharapkan dapat berkembang mandiri serta mampu mendorong berkembangnya potensi ekonomi daerah sekitarnya, Jenis barang yang diperjualbelikan adalah barang-barang kebutuhan sehari-hari serta barang-barang hasil produksi pertanian dan kerajinan masyarakat setempat.
10. Pertokoan, adalah suatu wilayah yang terdapat bangunan toko-toko sepanjang jalan raya dan

ditetapkan oleh pemerintah daerah sebagai pertokoan.

11. Pasar induk, adalah pasar tempat transaksi barang atau jasa antara penjual dengan pembeli dalam partai besar untuk kemudian diperdagangkan kembali ke pasar-pasar lainnya, seperti Pasar Induk Kramat Jati Jakarta dan Pasar Induk Beras Cipinang.

Beberapa ciri paradigma pengelolaan ritel modern adalah sebagai berikut:

1. Lokasi strategis merupakan faktor penting dalam bisnis ritel

Lokasi merupakan faktor yang sangat penting dipertimbangkan dalam pengelolaan ritel, mengingat sekali keputusan pilihan lokasi ditetapkan, maka akan diikuti oleh konsekuensi investasi maupun strategi yang kompleks. Pilihan lokasi dalam suatu area perdagangan seperti mal dan plaza, banyak dipertimbangkan dalam paradigma ritel modern dewasa ini karena beberapa aspek, antara lain kemudahan akses oleh pelanggan; keamanan dan fasilitas yang lebih terjamin baik bagi peritel, pelanggan maupun pemenuhan terhadap kebutuhan pelanggan yang menginginkan one stop shopping.

2. Prediksi cermat terhadap potensi pembeli

Dalam keputusan pemilihan lokasi, peritel juga harus mempertimbangkan potensi pembeli pada lokasi tersebut. potensi pembeli dapat dilihat dari perspektif kuantitas atau jumlah pembeli potensial dan perspektif kualitas atau kemampuan/ daya pembeli potensial.

3. Pengelolaan bisnis barang dagangan terarah

Pengelolaan barang dagangan yang terarah harus disesuaikan dengan segmen pasar yang dilayani dan hal ini akan berimplikasi terhadap strategi bauran ritel yang akan ditetapkan oleh peritel yang memiliki paradigma pengelolaan ritel modern.



#### 4. Seleksi merk bersifat ketat

Ritel modern sering kali mematok untuk menyiapkan merek-merek produk barang dagangannya yang mempunyai pangsa pasar yang cukup besar (biasanya merek-merek yang mempunyai peringkat lima teratas dalam hal penguasaan pangsa pasar). Hal ini memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal penyediaan merek-merek favorit pelanggan.

#### 5. Seleksi ketat terhadap pemasok

Pemasok yang baik akan memperhatikan kualitas barang dagangan, kesinambungan pengiriman untuk menjaga ketersediaan barang dagangan di toko, maupun mekanisme pembayaran barang dagangan.

#### 6. Melakukan pencatatan penjualan dengan cermat

Paradigma ritel modern mensyaratkan untuk melakukan pencatatan dengan cermat berangkat dari pemikiran bahwa bisnis ritel adalah bisnis yang sangat detail dan hanya memiliki margin keuntungan yang sangat kecil. Paradigma ritel modern melakukan pencatatan penjualan dengan cermat bahkan dengan bantuan software yang memungkinkan melakukan pencatatan ribuan transaksi setiap harinya.

#### 7. Melakukan evaluasi terhadap keuntungan per produk

Melalui evaluasi keuntungan per produk, peritel dapat mengklasifikasikan mana produk-produk yang tergolong sebagai produk cepat laku (fast moving product) dan mana yang dikelompokkan sebagai produk yang kurang laku (slow moving product).

#### 8. Arus kas terencana

Perencanaan arus kas memegang peranan penting karena menentukan kelangsungan jumlah persediaan barang dagangan dalam jangka pendek. Pada retail modern perencanaan kas memperhatikan jumlah barang yang terjual sehingga mempermudah memperkirakan arus kas.

## 9. Pengembangan bisnis terencana

Pengembangan bisnis ritel modern lebih terarah karena melibatkan dana besar dan melibatkan pengelola yang profesional dan memperhatikan perencanaan strategis perusahaan.

### **Pelayanan Retail**

Jasa merupakan bagian dalam produk atau output dari proses yang dilakukan oleh suatu organisasi baik organisasi profit maupun nonprofit. Berikut adalah karakteristik jasa menurut (Tjiptono: 2009):

#### 1. *Intangibility*

Jasa tidak memiliki kehadiran fisik dan tidak dapat dialami atau dideteksi panca indera, sehingga tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Hal tersebut menimbulkan masalah bagi penyedia jasa dikarenakan kurangnya karakter fisik dapat menyebabkan penyedia jasa sulit memajang dan mendiferensiasikan penawarannya.

#### 2. *Inseparability*

Jasa umumnya dijual terlebih dahulu kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Implikasi karakter jasa Inseparability meliputi tiga aspek yaitu:

- a. Melatih staf agar dapat berinteraksi secara afektif dengan para klien.
- b. Mengupayakan berbagai cara untuk mencegah agar jangan sampai ada pelanggan yang mengganggu atau menghambat kepuasan pelanggan lainnya.
- c. Pertumbuhan dapat difasilitasi dengan pelatihan, melayani kelompok pelanggan yang lebih besar, kerja lebih cepat, dan mendirikan *multi-site location*.

### 3. *Variability/Heterogeneity/Inconsistency*

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non standardized output*. Bayankvariasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut diproduksi. Menurut Bove Houston & Thill, (1995) yang di kutip oleh (Tjiptono, Service Marketing: Esensi & Aplikasi (1 ed), 2009), terdapat tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa yaitu:

- a. Kerja sama/partisipasi pelanggan selama penyampaian jasa.
- b. Moral/motivasi karyawan dalam melayani pelanggan.
- c. Beban kerja perusahaan.

### 4. *Perishability*

Jasa tidak dapat bertahan lama dan tidak dapat disimpan sehingga diperlukan manajemen yang baik dalam meramalkan permintaan jasa yang fluktuatif. Terdapat lima alternatif dalam manajemen permintaan jasa yaitu:

- a. Mengurangi permintaan pada periode permintaan puncak.
- b. Meningkatkan permintaan pada periode sepi.
- c. Menyimpan permintaan dengan dengan sistem reservasi atau janji.
- d. Menerapkan sistem antrian
- e. Mengembangkan jasa atau pelayanan komplementer

### 5. *Lack Of Ownership*

Pada pembelian jasa, pelanggan tidak dapat memiliki sepenuhnya produk jasa yang di tawarkan. Dalam hal tersebut, mungkin pelanggan hanya memiliki akses personalatas suatu jasa untuk jangka waktu yang terbatas (hotel, bioskop, jasa penerbangan, dan pendidikan).

Kualitas layanan atau kualitas pelayanan merupakan awal untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. menurut Lewis dan Booms (1983) dalam Parasuraman et al. (1985) bahwa kualitas layanan adalah ukuran seberapa baik tingkat layanan yang disampaikan sesuai dengan harapan pelanggan, memberikan layanan berkualitas berarti menyesuaikan dengan harapan pelanggan secara konsisten. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) bahwa kualitas layanan sebagai "ketidaksesuaian antara persepsi konsumen tentang layanan yang ditawarkan oleh perusahaan tertentu dan harapan mereka tentang perusahaan yang menawarkan layanan semacam itu". Menurut Asubonteng, McCleary, dan Swan (1996) bahwa kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara harapan pelanggan untuk kinerja layanan sebelum pertemuan layanan dan persepsi mereka tentang layanan yang diterima.

Menurut Al-Jazzazi dan Sultan (2017) bahwa kualitas layanan adalah sejauh mana suatu produk yang tidak nyata memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dari layanan tersebut. Dan menurut Wirtz dan Lovelock (2018) bahwa mendefinisikan kualitas layanan dari perspektif pengguna sebagai standar kinerja tinggi yang secara konsisten memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Banyak usaha untuk mengetahui kualitas pelayanan, yaitu dengan menggunakan dimensi kualitas pelayanan. Dimensi kualitas pelayanan pertama-tama dikembangkan oleh Parasuraman et al. (1985) dan kemudian diperbaiki serta disempurnakan oleh Parasuraman et al. (1988). Kemudian banyak mengembangkan dimensi kualitas pelayanan dengan model yang disesuaikan dengan subyek yang berbeda. Pada penelitian ini model dimensi kualitas pelayanan yang ingin diteliti adalah model Dabholkar, Thorpe, dan Rentz (1996) Model dimensi kualitas yang dikembangkan oleh Kaul (2007) yaitu:

1. Dimensi Aspek Fisik

a. Sub-dimensi Penampilan

- 1) Toko memiliki peralatan dan perlengkapan yang terlihat modern
- 2) Toko dan fasilitas fisiknya secara visual menarik
- 3) Materi yang terkait dengan layanan toko ini (seperti tas belanja, kartu loyalitas, dan katalog) menarik secara visual
- 4) Toko memiliki fasilitas fisik yang bersih, menarik, dan nyaman (toilet, kamar pas)

b. Sub-dimensi kenyamanan

- 1) Tata letak toko memudahkan pelanggan menemukan apa yang mereka butuhkan
- 2) Tata letak toko memudahkan pelanggan untuk berpindah-pindah di toko

2. Dimensi Keandalan

a. Sub-dimensi janji

- 1) Sesuatu yang dijanjikan toko (seperti perbaikan, perubahan) pada waktu yang ditentukan toko akan melaksanakannya
- 2) Toko melaksanakan pelayanan yang dijanjikannya

b. Sub-dimensi melakukan dengan benar

- 1) Toko melakukan pelayanan dengan benar
- 2) Toko memiliki barang yang dijual pada saat pelanggan menginginkannya
- 3) Toko berusaha mencatat transaksi penjualan tanpa kesalahan

### 3. Dimensi Intraksi Personal

#### a. Sub-dimensi inspirasi keyakinan

- 1) Karyawan toko memiliki pengetahuan dalam menjawab pertanyaan pelanggan
- 2) Perilaku karyawan toko menanamkan kepercayaan pelanggan
- 3) Pelanggan merasa aman dalam transaksi mereka dengan toko ini

#### b. Sub-dimensi kesopanan /bantuan

- 1) Karyawan toko memberikan pelayanan yang cepat kepada pelanggan
- 2) Karyawan di toko memberi tahu kepada pelanggan kapan pelayanan akan dilakukan
- 3) Karyawan di toko tidak pernah terlihat terlalu sibuk dalam menanggapi permintaan pelanggan
- 4) Toko selalu memberikan pelanggan perhatian secara individu
- 5) Karyawan toko selalu sopan kepada pelanggan
- 6) Karyawan toko memperlakukan pelanggan dengan sopan di telepon

### 4. Dimensi Penyelesaian Masalah

1. Toko rela menangani pengembalian dan pertukaran barang yang di beli
2. Ketika seorang pelanggan memiliki masalah, toko tersebut menunjukkan minat yang tulus untuk menyelesaikannya
3. Karyawan toko dapat menangani keluhan pelanggan secara langsung dan segera.

## 5. Dimensi Kebijakan

- a. Toko ini menawarkan barang dagangan berkualitas tinggi
- b. Toko menyediakan banyak tempat parkir yang nyaman bagi pelanggan
- c. Toko memiliki jam operasi yang nyaman bagi semua pelanggan mereka
- d. Toko menerima semua kartu kredit yang ada
- e. Toko memiliki kartu kredit sendiri

### ***Retail Service Quality Scale (RSQS)***

*Retail service quality* muncul atas dasar kekurangan pada model servqual mengenai dimensi pengukuran yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan. Dabholkar, et al. (1996) dalam bukunya (Tjiptono, *Service Marketing: Esensi & Aplikasi* (1 ed), 2009) mengkritik bahwa model sevqual tidak mampu menjelaskan secara akurat persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa/layanan toko ritel (pasar swalayan, toserba, dan specialty store). *Retail Service Quality Scale (RSQS)* telah banyak digunakan dan dibuktikan kehandalan dari sekala yang ada untuk mengukur kualitas pelayanan pada toko ritel (Bhat, 2016); (Simmers & Keith, 2015) (Siu & Cheung, 2001); (Abu & Roslin, 2008).

Pada *retail service quality*, terdapat dimensi pengukuran kualitas jasa yang berbeda dengan dimensi pengukuran kualitas jasa pada model servqual. Dabholkar, et al. (1996) dalam bukunya (Tjiptono, *Service Marketing: Esensi & Aplikasi* (1 ed), 2009)

1. Aspek fisik (physical aspect), meliputi penampilan fasilitas fisik dan kenyamanan yang ditawarkan kepada pelanggan berkaitan dengan layout fasilitas fisik.
2. Reliabilitas (reliability), pada prinsipnya sama dengan dengan dimensi reliabilitas pada model servqual. Perbedaannya adalah pada konsep ini reliabilitas dipilah ke dalam 2 sub-dimensi (janji dan doing it right)

3. Interaksi personal (personal interaction), mengacu pada kemampuan karyawan jasa dalam menumbuhkan kepercayaan pelanggan dan sikap sopan/suka membantu. Pada prinsipnya dimensi ini berkaitan dengan cara karyawan memperlakukan para pelanggan.
4. Pemecahan masalah (problem solving), berkaitan dengan penanganan retur, penukaran, dan komplain.
5. Kebijakan (policy), mencakup aspek-aspek kualitas jasa yang secara langsung dipengaruhi kebijakan toko seperti jam buka operasi, fasilitas parkir, dan pemakaian kartu kredit.

*Retail Service Quality Scale (RSQS)* adalah skala multi-item yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan pada ritel. Pada RSQS terdapat 28 skala/atribut penilaian kualitas pelayanan ritel, 17 skala dari servqual dan 11 skala merupakan hasil dari studi kualitatif yang dilakukan oleh Dabholkar, et al (1996). RSQS telah banyak digunakan untuk melakukan pengukuran kualitas pelayanan pada industri ritel seperti departemen store dan supermarket.



**Daftar Pustaka**

- A.T. Kearney. (2016). Global retail expansion at a crossroads-2016 GRDI. Retrieved from <https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retaildevelopment-index>
- Abu, N. K., & Mohd Roslin, R. (2008). Identifying Service Quality Dimensions By Understanding Consumer Preferences in the. *Unitar E - Journal*, 4(2), 57-67.
- Amir, M. T. (2004). *Manajemen Ritel: panduan lengkap pengelolaan toko modern*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Amorim, M., & Bashashi Saghezchi, F. (2014). An investigation of service quality assessments across retail formats. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 221-236. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2014-0015>
- Ayyamperumal, R., & Senthil Arasu, B. (2015). Retail Service Quality of Grocery Stores using SERVQUAL Model and Find the Willingness to Wait When the Shop is Closed. *Indian Journal of Research*, 4(12), 189-191. <https://doi.org/10.15373/22501991/December2015/50>
- Bhat, I. H. (2016). Validating a Retail Service Quality Instrument in Grocery Specialty Store. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(2), 205- 218.
- Bilson Simamora. (2002). *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Foster, B. (2008). *Manajemen Ritel*. Bandung: Alfabeta.
- Gaur, S., & Agrawal, R. (2006). Service quality measurement in retail store context: a review of advances made using SERVQUAL and RSQS. *The Marketing Review*, 6(4), 317-330. Retrieved from <http://www.ingentaconnect.com>
- Guenzi, P., Johnson, M. D., & Castaldo, S. (2009). A Comprehensive Model of Customer Trust in Two Retail Stores. *Journal of Service Management*, 20(3), 290-316. <https://doi.org/10.1108/09564230910964408>

- Kliment, S. A., Barr, V., & International, J. P. (2003). *Building Type Basics for Retail and Mixed-Use Facilities*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ma'ruf, H. (2006). *Pemasaran Ritel*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mahfooz, Y. (2014). Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Hypermarkets of Saudi Arabia. *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), 10–23. <https://doi.org/10.5539/ijms.v6n4p10>
- Malhotra Naresh. (2009). *Riset Pemasaran: pendekatan terapan*. (M. S. Rusyadi, Ed.). Jakarta Barat: PT Indeks. Marketing.co.id. (2013). *Brand Switching Analysis dalam Industri Ritel Modern*. Retrieved from <http://www.marketing.co.id/brand-switching-analysis-dalamindustri-ritel-modern/>
- Mc Daniel, J. C., & Roger, G. (2002). *Marketing Research: The Impact of the Internet* (5th ed.). Ohio: South-Western.
- Nadiri, H., & Turmer, M. (2009). Retail service quality and behavioural intentions: An empirical application of the retail service quality scale in northern cyprus. *E a M: Ekonomie a Management*, 12(2), 127–139.
- Nguyen Dang Duy Nhat, L. N. H. (2007). Determinants of Retail Service Quality - a Study of Supermarkets in Vietnam. *Science & Technology Development*, 10(8), 15– 23.
- Simmers, C. S., & Keith, N. K. (2015). Measuring retail store service quality: The disparity between the retail service quality scale (RSQS) and comment cards. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(2), 117–126.
- Siu, N. Y. M., & Cheung, J. T.-H. (2001). A measure of retail service quality. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(2), 88–96. <https://doi.org/10.1108/02634500110385327>
- Soliha, E. (2008). Analisis Industri Ritel di Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 15(2), 128–143.
-

Sopiah, & Syihabudhin. (2008). Manajemen Bisnis Ritel. Yogyakarta: Penerbit ANDI. Superindo. (2017). Tentang Kami. Retrieved from [http://www.superindo.co.id/korporasikeberlanjutan/corporate/about\\_us](http://www.superindo.co.id/korporasikeberlanjutan/corporate/about_us)

Tjiptono, F. (2009). Service Marketing: esensi & aplikasi. Yogyakarta: Marknesis.

Tjiptono, F., & Gregorius, A. (2005). Service, Quality & Satisfaction. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

### **Profil Penulis**



#### **Antonius Philippus Kurniawan Gheta**

Lulus S-1 di Program Studi Manajemen STIESIA Surabaya Tahun 2006. Lulus Magister Manajemen STIESIA Surabaya Tahun 2008. Tahun 2010 mengajar di Universitas Nusa Nipa Indonesia Di Maumere Kabupaten Sikka dan mulai awal sampai sekarang mendalami dan mengajar mata kuliah Manajemen Pemasaran. Mulai tahun 2010 sampai sekarang aktif menulis artikel di jurnal nasional dan internasional. Tahun 2017 sampai 2019 pernah menjabat sebagai Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Tahun 2019 sampai sekarang dipercaya menjabat Wakil Dekan 3 Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Nipa Indonesia. Saat ini sedang melanjutkan pendidikan S-3 Ilmu Manajemen Di STIESIA Surabaya.

Email Penulis: [antonius.philipus@gmail.com](mailto:antonius.philipus@gmail.com)

## *SERVICE RESEARCH AND SERVICE THEORY*

**Yuan Badrianto, S.Psi., M.M.**

Universitas Pelita Bangsa

### **Pendahuluan**

Pelayanan adalah salah satu kunci untuk organisasi atau perusahaan agar bisa tetap bertahan, karena pelayanan mempunyai keterkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Berbagai upaya dapat dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dalam memberikan pelayanan dengan kualitas yang baik kepada pelanggannya demi mendapatkan image positif seandainya bisa memberikan pelayanan yang baik. Namun sebaliknya, jika perusahaan tidak bisa memberikan pelayanan yang baik dan tidak sesuai dengan harapan pelanggan maka kemungkinan pelanggan meninggalkan perusahaan pun dapat terjadi.

Perusahaan senantiasa harus memperhatikan serta meningkatkan kualitas dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan mengutamakan tercapainya kepuasan konsumen, karena dengan adanya kualitas pelayanan yang baik dapat menumbuhkan kepercayaan konsumen terhadap barang atau jasa dari perusahaan tersebut sehingga konsumen akan tertarik untuk menggunakannya kembali (*reuse, reorder*). Kepuasan konsumen merupakan bentuk investasi bisnis. Bagi perusahaan konsumen merupakan sebuah aset besar sehingga peningkatan kualitas pelayanan harus diupayakan secara maksimal dan terus-menerus untuk memenuhi kebutuhan serta harapan konsumen

Pelayanan pada dasarnya merupakan bentuk aktivitas dalam meningkatkan hubungan psikologis antara produsen dengan konsumen serta memantau berbagai keluhan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan. Menurut Rohaeni Heni (2018) Kualitas pelayanan sangat erat hubungannya dengan kepuasan pelanggan. Kemajuan sebuah perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam melayani konsumennya. Pelayanan yang perusahaan berikan harus memperhatikan kualitas standar yang diinginkan pelanggan bahkan harus melebihi ekspektasi yang diharapkan oleh pelanggan sehingga kepuasan pelanggan dapat diperoleh dengan mudah oleh perusahaan.

Terdapat banyak strategi dalam dunia bisnis yang dapat membuat bisnis tersebut melesat sukses. Selain strategi pemasaran yang handal, dalam sebuah bisnis juga diperlukan pelayanan yang prima agar dapat membuat pelanggannya nyaman dan puas terhadap jasa yang diberikan. Pelayanan prima atau yang sering dikenal *service excellent* merupakan upaya yang dilakukan sebuah perusahaan atau organisasi untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan atau konsumennya dengan tujuan pelanggan mendapatkan kepuasan sehingga dapat meningkatkan aspek-aspek lain dalam perusahaan seperti profit, penjualan dan lain-lain.

### **Dimensi Kualitas Layanan**

Kualitas pemberian layanan ini merupakan suatu revolusi secara keseluruhan dalam mengubah cara pandang manusia dalam mengupayakan usaha apapun yang berkaitan dengan proses dinamis, berlangsung, atau terus menerus dalam memenuhi kebutuhan, harapan dan keinginan. Dalam implementasinya kualitas layanan perlu memperhatikan beberapa hal yang diuraikan oleh Ramdhan, Aldi Nurcahyadi et. al. (2019) yaitu:

#### 1. Daya tanggap (*Responsiveness*)

Berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta

menginformasikan kapan akan diberikan dan kemudian memberikan pelayanan secara cepat.

2. Jaminan (*Assurance*)

Perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya.

3. Bukti Fisik (*Tangible*)

Berarti dalam memberikan pelayanan, setiap orang yang menginginkan pelayanan dapat merasakan pentingnya bukti fisik yang ditunjukkan oleh pengembang pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan memberikan kepuasan.

4. Empati (*Empathy*)

Empati dalam suatu pelayanan adalah adanya suatu perhatian, keseriusan, simpatik, pengertian dan keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan dengan pelayanan untuk mengembangkan dan melakukan aktivitas pelayanan sesuai dengan tingkat pengertian dan pemahaman dari masing-masing pihak tersebut.

5. Kehandalan (*Reliability*)

Berkaitan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.

### **Konsep Kualitas Pelayanan dalam Penelitian**

Pelayanan prima juga harus ditunjang dengan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas dan handal, dengan membangun visi untuk kedepannya dengan terus mengembangkan strategi pelayanan prima yang memiliki keunggulan serta terus meningkatkan kemampuan kinerja pelayanan sehingga dapat menumbuhkan dedikasi yang dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan setia pengguna produk dan jasa tanpa melirik produk lain. Menurut (Sholeha et al. 2108) kualitas pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan

---

sebagai penerima layanan mengharapkan tingkat keunggulan dari setiap jasa pelayanan yang didapat dari pelayanan yang didapatkan sebelumnya. Jika pelayanan yang diberikan melampaui harapan pelanggan maka kualitas pelayanan yang diberikan akan mendapatkan persepsi yang ideal dari para penerima pelayanan.

Upaya memberikan pelayanan terbaik bukanlah hal yang mudah, setiap perusahaan memiliki tantangan tersendiri untuk dapat menghadirkan pelayanan prima ke dalam bisnisnya, selama mengetahui konsep yang tepat untuk diterapkan maka akan semakin mudah menghadapi tantangan tersebut. Menurut Suryadi Djaka, (2019) Kualitas layanan merupakan salah satu unsur indikator bagi konsumen untuk menilai perusahaan terutama bidang jasa dan jasa keuangan. Tentu konsumen memerlukan layanan yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas dapat tercermin oleh perusahaan yang menerapkan dari aspek-aspek seperti *reliability*, *empathy*, *tangible*, *assurance* serta *responsiveness*. Kelima aspek kualitas ini bila diterapkan secara tepat bisa mendapatkan kualitas pelayanan yang prima dan memuaskan untuk pelanggan. Kualitas pelayanan tergantung pula pada kemampuan pemilik jasa dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten Adapun tujuh konsep dasar dalam pelayanan yang diperlukan dalam bisnis perusahaan menurut (Gie, 2020):

#### 1. Sikap

Hal pertama yang harus dimiliki untuk memberikan pelayanan terbaik dan prima adalah sikap yang baik. Yang dimaksud sikap baik dalam hal ini cukup luas, tapi bisa dimulai dari menjadi rapi, ramah dan perhatian. Ketiga sikap tersebut dapat membuat pelanggan menjadi nyaman dan senang sehingga berpeluang untuk kembali lagi. Perlu diingat bahwa citra perusahaan akan dilihat dari sikap dan perilaku para pegawai. Oleh karena itu, pastikan para pegawai dalam sebuah bisnis dapat memberikan kesan pertama yang baik kepada para pelanggan. Agar hal ini dapat tercapai, perusahaan atau sebuah bisnis

dapat membantu dengan menyediakan pelatihan dan seragam yang rapi untuk para pegawainya.

## 2. Perhatian

Para pelanggan akan senang jika mendapatkan perhatian dari para pegawai, oleh karena itu, ketika ada pelanggan datang, berikanlah perhatian kecil seperti memberikan sapaan hangat dan senyuman. Bentuk perhatian kecil seperti ini akan membuat pelanggan diperhatikan dan diterima dengan hangat. Selain itu, ketika konsumen membutuhkan sesuatu, para pegawai harus bersikap responsif dan reaktif. Jangan menunda dalam melayani konsumen terutama jika mereka sudah siap dan butuh dilayani. Sikap dan perhatian kecil seperti ini sebenarnya tidak tertulis dalam SOP, namun akan sangat membantu jika dijalankan.

## 3. Tindakan

Konsep terakhir yang perlu diperhatikan dalam pelayanan prima adalah tindakan. Konsep ini berhubungan dengan dua konsep sebelumnya, dimana sikap dan perhatian harus ditunjukkan dalam bentuk tindakan nyata. Salah satu contoh sederhana tindakan yang menunjukkan sikap baik serta perhatian kepada pelanggan adalah membukakan pintu ketika ada pelanggan ingin masuk atau keluar.

## 4. Kemampuan

Sikap yang ramah tidaklah cukup untuk memberikan pelayanan yang terbaik, namun juga dibutuhkan kemampuan yang baik. Contohnya jika seseorang bertugas sebagai tukang masak, maka orang tersebut harus memiliki kemampuan masak yang handal untuk dapat memberikan pelayanan prima. Hal ini pun berlaku untuk posisi yang lain juga.

## 5. Penampilan

Pelayanan yang baik tidak hanya bisa ditunjukkan melalui sikap namun juga bisa dari penampilan. Penampilan bisa dinilai dari dua hal yaitu penampilan



luar serta penampilan non-fisik seperti gaya berbicara. Untuk memberikan penampilan fisik yang baik, berikanlah seragam agar semua pegawai dapat terlihat seragam dan enak dipandang. Selanjutnya, untuk penampilan non-fisik, berikanlah pelatihan mengenai tata cara berbicara atau bagaimana bersikap dengan orang. Contohnya, jika bisnis yang dimiliki pelanggan utamanya adalah orang tua, maka pastikan para pegawai mengetahui cara berhadapan dengan orang tua. Karena cara berbicara dengan anak muda dan orang tua sangat berbeda.

#### 6. Bertanggung Jawab

Setiap pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya. Ketika pegawai bertanggung jawab, maka tugas yang dijalankan akan berjalan dengan baik dan maksimal. Hal ini tentunya akan mempengaruhi pelayanan yang diberikan kepada para pelanggan.

#### 7. Simpati

Hal terakhir yang perlu diperhatikan dalam memberikan pelayanan adalah rasa simpati terhadap pelanggan. Contohnya, jika ada ibu hamil atau orang tua yang mengantri, ada baiknya jika pelanggan didahulukan terlebih dahulu.

Dari ketujuh konsep tersebut ada beberapa konsep yang berpengaruh dan adapula yang tidak berpengaruh terhadap pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, ada sebuah penelitian yang menarik yang telah dibuktikan oleh Asih Nyoman (2016) dengan penjelasannya sebagai berikut :

- a. Terdapatnya pengaruh yang cukup signifikan antara kemampuan dengan kepuasan pelanggan. Dimana jika karyawan mempunyai kemampuan yang sudah dibekali oleh perusahaan lalu diberikan kepada pelanggan melalui pelayanan yang baik yang meliputi ketekunan kerja, komunikasi yang efektif, mempunyai motivasi yang tinggi serta terus mengembangkan public

relation dinilai dapat memberikan kepuasan dan nilai positif dari pelanggan.

- b. Yang kedua terdapat hasil penelitian pengaruh signifikan antara sikap dengan kepuasan pelanggan. Yang menjadi variabel sikap dalam tempat penelitian tersebut berupa perilaku sopan, memberi sara aman, dan ramah dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Untuk dapat memberikan pelayanan tersebut juga didukung oleh pihak perusahaan dengan memberikan pelatihan kepribadian dan kemampuan melayani sehingga para karyawannya paham sikap seperti apa yang harus dilakukan saat melayani pelanggan.
- c. Adapun pengaruh yang signifikan juga antara penampilan dengan kepuasan pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh (Asih) menunjukkan bahwa penampilan belum menjadi hal yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, maka ada baiknya perusahaan juga memberikan bekal kepada karyawannya dalam berpenampilan baik segi fisik ataupun non-fisik yang dapat meningkatkan rasa percaya dirinya dalam memberikan pelayanan ketika ada pelanggan, sehingga hal tersebut juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.
- d. Hasil penelitian juga tidak menunjukkan terdapatnya pengaruh yang signifikan antara perhatian dengan kepuasan pelanggan. Hal tersebut bertentangan dengan pendapat (Gie, 2020) dimana disebutkan bahwa pelanggan pasti sangat suka diperhatikan walaupun menyangkut hal kecil, dan perhatian tetap harus diberikan sebaik mungkin kepada pelanggan walaupun tidak tertulis dalam standar operasional prosedur perusahaan namun hal kecil tersebut dapat membantu, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang didapatkan. Perhatian yang diberikan juga

merupakan bentuk kepedulian pihak perusahaan kepada pelanggannya sehingga pelanggan merasa kebutuhannya benar-benar terpenuhi dengan perhatian yang diberikan.

- e. Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang cukup signifikan antara tindakan dengan kepuasan pelanggan. Tindakan merupakan salah satu hal wajib ketika seseorang ingin memberikan pelayanan. Variabel tindakan tersebut berupa tindakan cepat tanggap yang tidak membedakan pelanggan serta bertindak luwes dan cekatan dalam melayani pelanggan. Maka karyawan dapat mengambil keputusan untuk memberikan pelatihan kepribadian dan kemampuan dalam melayani pelanggan sehingga karyawan bisa tahu tindakan apa yang tepat untuk diberikan kepada pelanggan sesuai dengan yang dibutuhkan.
- f. Dan hasil penelitian terakhir menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara tanggung jawab dengan kepuasan pelanggan. Penelitian ini lagi-lagi bertentangan dengan konsep tanggung jawab menurut (Gie, 2020) yang mana rasa tanggung jawab harus dilakukan dengan maksimal dalam pelayanan. Padahal pelayanan dengan penuh tanggung jawab merupakan bentuk kepedulian pihak perusahaan terhadap pelanggannya, kepedulian tersebut juga merupakan sebuah upaya untuk menghindari atau meminimalkan kerugian dan ketidakpuasan pelanggan. Tanggung jawab yang dilakukan dapat berupa tidak melakukan kesalahan dalam bertugas atau dalam memberi pelayanan kepada pelanggan, sehingga pelanggan benar-benar merasa kebutuhannya terpenuhi sesuai dengan harapan dan kepuasan konsumen pun akan terwujud.

Dari penelitian pada salon Agata Singaraja tersebut diharapkan pihak perusahaan lebih memperhatikan lagi aspek-aspek yang mendukung kepuasan pelanggan

---

dengan meningkatkan lagi pelayanan yang dapat dilihat dari tujuh konsep yang meliputi sikap, perhatian, kepedulian, tanggung jawab, penampilan, simpati, dan tindakan. Serta untuk mempertahankan pelayanan yang dinilai sudah cukup baik ada baiknya perusahaan membuat Standar Operasional Prosedur (SOP), hal tersebut dilakukan untuk meminimalisir terjadinya penurunan kualitas pelayanan dan menjaga konsistensi pelayanan demi tercapainya tujuan perusahaan dalam kesuksesannya.

Peran perusahaan dalam penerapan pelayanan prima terhadap pelanggan termasuk menjadi tanggung jawab sosial perusahaan, karena tanpa adanya bentuk tanggung jawab tersebut belum tentu dapat mempertahankan pelanggan, namun jika tanggung jawab perusahaan diciptakan berupa pelayanan yang baik terhadap para konsumen maka akan memberikan dampak yang serta memberi manfaat yang baik untuk perusahaan kedepannya. Adapun manfaat dan fungsi dari pelayanan yang baik menurut Joko Pramono (2021) dalam bukunya yang berjudul “Otomatisasi Tata Kelola Humas dan Keprotokolan” menyebutkan fungsi dan manfaatnya sebagai berikut:

1. Mendorong bangkitnya rasa simpati dan loyalitas dari para konsumen
2. Menciptakan komunikasi yang harmonis dan positif antara perusahaan bisnis dengan konsumen
3. Membentuk opini publik yang positif sehingga dapat menguntungkan bagi kemajuan perusahaan
4. Membina hubungan yang harmonis dan baik dengan para konsumen
5. Menimbulkan profitabilitas perusahaan sehingga akan mendorong dihasilkannya produk baru yang berkualitas
6. Mendorong keputusan konsumen untuk segera membeli produk yang Anda tawarkan pada saat itu juga

7. Menumbuhkan kepercayaan konsumen terhadap barang atau produk produsen yang bersangkutan
8. Mempertahankan konsumen agar tetap loyal menggunakan produk produsen yang bersangkutan
9. Menghindari terjadinya tuntutan-tuntutan terhadap penjual yang tidak perlu.

Serta fungsi dari penerapan pelayanan prima menurut Joko Pramono (2021) antara lain sebagai berikut:

1. Melayani konsumen dengan ramah, tepat, dan cepat sehingga konsumen merasa puas
2. Menciptakan suasana dimana konsumen merasa diperhatikan dan dianggap sangat penting bagi perusahaan
3. Menciptakan pangsa pasar yang lebih baik lagi terhadap produk ataupun jasa yang dijual
4. Memuaskan konsumen supaya tetap menggunakan produk maupun jasa perusahaan
5. Menempatkan para konsumen sebagai mitra bisnis
6. Memenangkan persaingan pasar
7. Memberikan keuntungan yang maksimal

Pada dasarnya pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kepuasan konsumen karena tujuan penerapan pelayanan prima adalah untuk memenuhi kepuasan konsumen. Dalam melakukan perencanaan pelayanan pastinya memiliki tujuan, yaitu untuk memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen sehingga tidak akan terjadi konflik, masalah, ataupun keluhan dari konsumen. Berdasarkan hal tersebut maka pelayanan prima dapat diartikan sebagai suatu pelayanan yang diberikan kepada konsumen dengan sebaik-baiknya dengan harapan keinginan konsumen dapat tercapai sehingga menimbulkan rasa kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan. Sehingga dapat dipahami bahwa pelayanan yang memenuhi standar kualitas yaitu suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan konsumen.

Menurut Suryadi Djaka (2019) Citra perusahaan yang baik akan terbentuk apabila perusahaan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumennya. Sebuah citra perusahaan yang baik berfungsi sebagai sebuah strategi yang efektif dalam memenangkan persaingan dalam dunia bisnis. Perusahaan yang ingin tetap mempertahankan status mereka dalam mempertahankan citra yang baik harus terus menjaga kualitas layanan. Maka hal tersebutlah yang harus menjadi perhatian perusahaan karena bukan hanya menghadapi persaingan bisnis tetapi juga benar-benar mengetahui dan paham apa yang dibutuhkan oleh pelanggannya, maka dari itu peningkatan kualitas pelayanan harus terus dilakukan dan ditingkatkan. Perusahaan juga perlu mengetahui perilaku pelanggannya dan mempunyai strategi yang tepat untuk memberikan pelayanan prima serta membangun loyalitas konsumen.

**Daftar Pustaka**

- Aldi Nurcahyadi Ramdhan, e. a. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Hexagro, Vol.3 No.1*. Retrieved 2022, from <https://media.neliti.com/media/publications/292635-pengaruh-kualitas-pelayanan-terhadap-kep-0cdb40f9.pdf>
- Asih, N. S. (2016). Pengaruh Pelayanan Prima (Service Excellence) Terhadap Kepuasan Pelanggan Salon Agata Singaraja. *Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi (JPPE), Vol.7 No.2*, 10. Retrieved 2022, doi:<http://dx.doi.org/10.23887/jjpe.v7i2.7797>
- Gie. (2020, July 01). *Pelayanan Prima: Pengertian dan Cara Menghadirkannya dalam Bisnis*. Retrieved 2022, from Accurate: <https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-pelayanan-prima/>
- Pramono, Joko. (2021). *Otomatisasi Tata Kelola Humas dan Keprotokolan* (Ed. II. ed.). Yogyakarta: Pennerbit ANDI. Retrieved 2022, from [https://books.google.co.id/books?id=2o4qEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbg\\_ge\\_summari\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=2o4qEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbg_ge_summari_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Rohaeni, H. (2018). Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Ecodemica, Vol 2 No 2*, 7. Retrieved 2022, from <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica/article/view/4503/pdf>
- Sholeha, L. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Ahass Sumber Jaya Maha Sakti Kecamatan Rogojampi Kab. Banyuwangi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol 12 No 1*, 11. doi: 10.19184/jpe.v12i1.6465
- Suryadi, D. (2019). Perilaku Konsumen Dan Upayanya. *Vol.20 No.2*, 22. Retrieved 2022, from <https://jurnal.asy-syukriyyah.ac.id/index.php/Asy-Syukriyyah/article/download/83/71/118>

## Profil Penulis



Yuan Badrianto

Lahir di Jampang Tengah Sukabumi, 27 Januari 1981, menempuh pendidikan SD Impres Pasir Angin di sebuah pedesaan tanpa listrik pada saat itu dan melanjutkan pendidikan SMPN Jampang Tengah, demi mendapatkan pendidikan yang lebih baik, penulis berpindah ke pusat kota lalu menuntaskan SMA di Smart School SMUN 3 Kodya Sukabumi, lulus SMA tahun 1999 dan penulis merantau ke Bekasi.

Selama 20 tahun Penulis berkarir sebagai praktisi di Industri dan HRD sambil menuntaskan kuliah jurusan Psikologi di Universitas Az-zahra Jakarta, lulus tahun 2010, melanjutkan Pendidikan Magister Management DIKLAT di Universitas Muhammadiyah Jakarta, lulus tahun 2014 lalu kembali menempuh pendidikan Magister Pendidikan Islam pada Universitas Islam 45 Bekasi dengan predikat Cumlaude dan kini sedang menempuh S3 Business Administration.

Saat ini penulis menjadi Komisaris di PT Orion Madani Globalindo, beraktifitas sebagai Dosen di Universitas Pelita Bangsa, Assesor MSDM, Executive Training Development pada berbagai institusi dan LPK serta trainer asosiasi untuk Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, begitu mencintai pekerjaan di bidang SDM penulis mendapatkan *excellent award* sebagai *Proactive Leader* dari Global Company. *Passion* penulis adalah *sharing* dan mengisi pelatihan baik di organisasi perusahaan maupun pendidikan, Penulis juga terpilih menjadi trainer IEEEEL Institute pada sebuah program pelatihan berbasis sertifikasi yang bekerja sama dengan IBMI Jerman, dan IO4PM Swiss. Penulis berharap semoga karya kecil ini dapat menjadi jembatan inspirasi bagi pembaca serta memberikan tujuan sebagai bentuk berbagi manfaat.

Email Penulis: [yuanomg2020@gmail.com](mailto:yuanomg2020@gmail.com)





## *BUSINESS MODEL DAN SERVICE STRATEGY*

**Nyuherno Aris Wibowo, S.Pd., M.Pd.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Indonesia Malang

### **Pengertian Model Bisnis**

Model bisnis merupakan gambaran mengenai bagaimana usaha atau bisnis yang akan Anda lakukan. Melingkupi product design hingga sampai tahap strategi marketing setiap model bisnis akan berbeda satu sama lainnya. Seringkali beberapa pemahaman tentang apa itu model bisnis tumpang tindih dengan pengertian business plan. Keduanya adalah hal yang berbeda. Model bisnis adalah dasar atau gambaran bentuk usaha. Sedangkan business plan adalah perencanaan operasional usaha kedepannya seperti apa.

Dengan begitu, selain menentukan produk yang ingin diciptakan, penjual juga akan mengetahui value atau nilai apa yang akan diberikan kepada konsumen. Dengan teknik tersebut kemungkinan besar konsumen akan menyukai produk atau layanan yang ditawarkan dari sebuah bisnis. Menurut Bplans, secara sederhana model bisnis dapat digambarkan menjadi tiga bagian: jenis produk yang dihasilkan dan ketersediaan tenaga kerja dalam membuat produk tersebut, strategi pemasaran yang dilakukan, distribusi, pengiriman, hingga proses penjualan strategi harga yang digunakan serta metode pembayaran dari pelanggan.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model bisnis sangat penting dibuat oleh pelaku bisnis baru untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang semakin maju. Bahkan, bisnis yang sudah mapan pun membutuhkan komponen ini. Sebab, permintaan pasar dan persaingan bisnis akan selalu berubah dari waktu ke waktu.

### **Komponen Model Bisnis**

Model bisnis datang dalam berbagai bentuk, jenis dan fungsi. Namun, setiap model bisnis biasanya merupakan strategi dengan seperangkat komponen yang serupa. Berbagai komponen tersebut memiliki sifat yang cukup penting, karena tanpa komponen tersebut pedagang tidak akan dapat menentukan cara menghasilkan pendapatan. Berikut beberapa penjelasan menurut Nerd Wallet, antara lain:

1. *Value proposition*: Berbagai macam fitur yang membuat produk terlihat menarik bagi pelanggan.
2. *Target market*: Sekelompok konsumen tertentu yang akan tertarik dan pasti membutuhkan produk.
3. *Competitive advantage*: Fitur unik dan kelebihan produk atau layanan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.
4. *Cost structure*: Daftar pengeluaran tetap serta variabel yang dibutuhkan bisnis untuk beroperasi dan bagaimana hal ini memengaruhi penetapan harga.
5. *Key metrics*: Elemen yang digunakan perusahaan untuk mengukur kesuksesan.
6. *Resources*: Aset fisik, keuangan, dan intelektual perusahaan.
7. *Problem and solution*: Masalah yang dimiliki target pelanggan dan bagaimana perusahaan bermaksud untuk menyelesaikannya.
8. *Revenue model*: Kerangka kerja yang mengidentifikasi sumber pendapatan yang layak untuk dikejar.

9. *Revenue streams*: Berbagai cara agar perusahaan dapat menghasilkan pendapatan.
10. *Profit margin*: Jumlah pendapatan yang melebihi biaya bisnis.

### **Manfaat Model Bisnis**

Penerapan model bisnis yang baik kemungkinan besar akan mendatangkan profit yang besar bagi suatu bisnis. Pasalnya, selain produk akan disukai oleh pelanggan, ada kemungkinan investor tertarik untuk memberikan pendanaan. Berikut beberapa contoh manfaat yang didapatkan apabila suatu bisnis menerapkan model yang sesuai:

1. Unggul dari kompetitor

Menurut *Small Business*, manfaat dari model bisnis adalah dapat membuat suatu bisnis unggul dari kompetitor. Lebih baik lagi apabila model bisnis yang diterapkan terkesan unik dan menarik serta mempermudah calon konsumen dalam pelayanannya. Contoh sederhananya menjalankan bisnis online dengan menerapkan salah satu metode pembayaran digital. Hal ini tentunya akan memiliki poin unggul bagi bisnis dari kompetitor yang belum memikirkan hal tersebut.

2. Menarik perhatian investor

Model bisnis yang baik dan sesuai keadaan bisnisnya otomatis akan lebih menarik perhatian investor untuk memberikan suntikan dana kepada bisnis tersebut. Investor tidak peduli bisnis yang berjalan baru atau sudah lama. Asalkan mempunyai model bisnis dan mendapatkan profit melimpah, investor tidak akan ragu untuk memberikan dana.

3. Manajemen keuangan yang teratur

Melalui suatu model bisnis yang jelas, sebuah perusahaan tentunya dapat membuat anggaran yang tepat mengenai proses produksi, jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan, dan lain-lain. Dengan demikian, mereka dapat mengatur dan menganalisa

keuangan dengan baik karena sebagian besar bisnis mengeluarkan uang tanpa dianggarkan, sehingga tidak bertahan lama.

### **Jenis-Jenis Model Bisnis**

Pada dasarnya tidak semua bisnis membuat model bisnisnya sendiri tanpa mengikuti model-model bisnis yang sudah ada sebelumnya. Berikut beberapa contoh jenis model bisnis berdasarkan produksinya:

#### 1. Langganan

Model bisnis langganan bisa diterapkan baik untuk berbagai tradisional dan toko online. Intinya, seperti contoh sebelumnya pada Netflix, konsumen akan membayar biaya rutin mingguan, bulanan, bahkan tahunan agar bisa mengakses fitur atau produk. Contohnya, perusahaan bisa mengirim produk mereka melalui email, atau konsumen membayar biaya agar bisa membeli dan menggunakan sebuah aplikasi.

Contoh: Selain Netflix, perusahaan lain yang memiliki tipe langganan adalah Disney+ Hotstar, hingga usaha katering makanan sehat mingguan.

#### 2. *Freemium*

Model bisnis *freemium* menjadi sangat populer dengan adanya suatu ekosistem online dan bisnis *Software-as-a-Service* (SaaS). Intinya, sebuah perusahaan perangkat lunak akan menyediakan *tool* gratis untuk pengguna/pelanggan mereka seperti aplikasi. Namun, biasanya perusahaan akan melakukan pembatasan pada fitur-fitur penting yang bisa dipakai secara gratis. Jika ingin bisa mengakses fitur yang diperlukan tersebut, pengguna akan diharuskan membayar biaya tambahan. Salah satu contoh yaitu Spotify yang menggunakan model bisnis seperti ini, dengan memberikan pengguna akses gratis dan terbuka dari *database* musik mereka, serta menyisipkan iklan di jeda setiap lagu. Banyak para pelanggan/ pengguna Spotify yang akhirnya

membayar biaya langganan agar pengalaman mendengarkan musik tidak terganggu oleh iklan.

Contoh: Spotify, LinkedIn, Skype, dan bisnis-bisnis lain yang menggunakan model freemium.

### 3. *Bundling*

Sama seperti namanya, model bisnis *bundling* berarti perusahaan akan menjual dua atau lebih produk secara bersamaan secara tunggal. Hal ini akan membuat nilai jual menjadi lebih rendah daripada menjual produk secara terpisah. Tipe model bisnis seperti ini memungkinkan perusahaan menjual produk dalam kuantitas jumlah besar, atau memasarkan produk yang dikatakan sulit sekalipun.

Contoh: Adobe Creative Suite, Burger King, dan restoran-restoran cepat saji lainnya.

### 4. Pisau Cukur

Untuk memahami model pisau cukur, dapat kita lihat melalui toko-toko di sekitar kita. Pasti kita akan menyadari bahwa pengganti pisau cukur akan lebih mahal daripada pisaunya itu sendiri. Perusahaan menawarkan pisau cukur dengan harga murah karena sudah paham bahwa konsumen pasti akan membeli aksesoris yang lebih mahal. Kita akan melihat perusahaan menggunakan kebalikan dari model pisau cukur seperti *Apple*. Konsumen membeli *iPhone* atau *Mac* dengan harga mahal, tapi *Apple* akan memaksa kita untuk membeli produk atau layanan tambahan untuk melengkapi *iPhone* atau *Mac* yang kita beli.

Contoh: Selain perusahaan yang menjual pisau cukur, model bisnis seperti ini bisa ditemui pada Xbox hingga perusahaan printer dan tinta.

### 5. *Product to Service*

Bayangkan jika anda adalah pemilik perusahaan yang membuat produk skuter, proses produksi akan membutuhkan dua batang besi untuk bahan sasis. Anda tentunya akan meminta perusahaan lain untuk

---

menyuplai besi-besi tersebut, hal ini merupakan opsi lebih baik daripada anda harus membeli alat pandai besi dan memproduksinya sendiri. Perusahaan yang menerapkan model bisnis seperti ini memungkinkan konsumen untuk membeli hasil yang sudah kita modifikasi, daripada peralatan yang memberikan hasil tersebut.

Contoh: Perusahaan yang menggunakan model bisnis ini seperti Zipcar, Uber, Lyft, dan LIME.

#### 6. *Leasing*

Suatu model bisnis yang menggunakan model bisnis *leasing* yaitu biasanya perusahaan akan membeli produk dari penjual. Perusahaan itu kemudian mengizinkan perusahaan lain untuk menggunakan produk yang mereka beli dengan biaya berkala. Perjanjian *leasing* paling pas dengan barang-barang besar seperti manufaktur dan peralatan medis. Contoh: *U-Haul, Enterprise* dan *Rent-a-Center*.

#### 7. *Crowdsourcing*

Model bisnis *Crowdsourcing* yaitu model bisnis suatu penerimaan sebuah informasi, pendapat atau pekerjaan dari berbagai banyak orang berbeda yang menggunakan internet atau media sosial. Jenis model bisnis ini memungkinkan bagi perusahaan untuk memanfaatkan jaringan yang luas tanpa harus mempekerjakan karyawan internal. Contohnya, aplikasi lalu lintas dan peta biasanya akan mendorong seorang pengemudi untuk melaporkan kecelakaan secara *real-time* untuk kepentingan pengguna aplikasi lain.

Contoh: Wikipedia, YouTube, IMDB, dan Waze adalah contoh bisnis yang menggunakan model crowdsourcing.

#### 8. *Franchise*

Dari sekian banyak tipe model bisnis yang diterapkan, *franchise* mungkin merupakan salah satu yang sudah dikenal dan dijalankan oleh banyak orang. Pasalnya,

---

masyarakat sudah sering melihat dan bahkan mengunjungi toko *franchise* di kehidupan sehari-hari. Secara umum, cara kerja *franchise* adalah seperti berikut:

Sebuah *franchise* merupakan bisnis waralaba besar yang hanya dibeli oleh pembeli, penerima waralaba. Pekaralaba atau pemilik asli, bekerja dengan penerima waralaba untuk membantu mereka mengenai sistem pembiayaan, pemasaran, dan operasi bisnis lainnya untuk memastikan bisnis berjalan sesuai dengan semestinya. Sebagai imbalan, penerima waralaba akan membayar pemilik asli persentase dari keuntungan sesuai kesepakatan yang dilakukan di awal.

Contoh: Starbucks, Domino Pizza, McDonald's, dan perusahaan waralaba besar.

#### 9. Distributor

Sebuah perusahaan yang beroperasi sebagai distributor akan bertanggung jawab untuk membawa barang-barang manufaktur ke pasar. Misalnya *Hershey's* yang memproduksi dan mengemas produksi cokelat, tetapi distributor adalah agen yang mengirim dan menjual barang dari pabrik ke pengecer. Dengan tujuan mendapat untung, distributor membeli produk dalam jumlah besar dan menjualnya ke pengecer dengan harga yang lebih tinggi.

Contoh: Perusahaan yang menggunakan model bisnis distribusi adalah HD Supply, Avent, Cheney Brothers, dan ABC Supply Co.

#### 10. Produsen

Salah satu jenis model bisnis paling tradisional adalah model produsen karena mengacu pada saat pabrik mengubah bahan mentah menjadi sebuah produk. Perusahaan seperti *Dell Computers* atau *Hewlett-Packard*, yang keduanya merakit komputer dengan suku cadang yang diproduksi oleh perusahaan lain, akan tetap dianggap sebagai produsen.

---



Contoh: LG Electronics, Samsung, dan banyak perusahaan home appliances lainnya.

### 11. *Retailer*

Model bisnis selanjutnya adalah model *retailer*. *Retailer* adalah mata rantai terakhir dalam rantai distribusi penjualan. Bisnis ini membeli barang dari distributor dan kemudian menjualnya kepada pelanggan dengan harga yang akan menutupi biaya produksi dan menghasilkan keuntungan lebih. *Retailer* mungkin berspesialisasi dalam bidang tertentu, seperti peralatan dapur, atau peralatan rumah tangga.

Contoh: Ini adalah jenis model bisnis yang populer dan digunakan oleh perusahaan besar seperti *Nordstrom*, *Home Depot*, *Ikea* dan *Best Buy*.

Sumber pendapatan adalah suatu komponen penting untuk dipertimbangkan dalam mengawali sebuah usaha. Berikut ini beberapa model bisnis berdasarkan *revenue source* mereka.

#### 1. *Subscription*

Model bisnis yang satu ini sering kita temukan dalam aplikasi penyedia konten hiburan. Mereka akan mengandalkan biaya langganan yang dikeluarkan pengguna sebagai sumber pendapatan.

#### 2. *Free and Premium Business*

Selain model langganan, sering kita temukan aplikasi atau situs yang menawarkan suatu produk mereka secara cuma-cuma hingga ada yang berbayar. Biasanya, perusahaan yang menerapkan model ini dalam usahanya akan membedakan penyediaan fitur secara basic dan premium dalam aplikasi yang dibuat.

#### 3. *Hidden Revenue*

Jika kedua jenis bisnis tersebut sangat mengutamakan peran pelanggan, perusahaan dengan hidden revenue model bergantung pada pengiklan. Semakin ramai iklan yang masuk, semakin besar pula laba/ pendapatan perusahaan.

---

Selanjutnya adalah model bisnis berdasarkan fisik usaha. Berikut diantaranya yaitu:

1. *Brick and Mortar* (toko fisik)

Jika Anda mempunyai rencana untuk membuka usaha dengan berjualan langsung dalam sebuah toko, maka model ini sangat cocok untuk diterapkan. Sehingga, transaksi Anda (penjual) dan pembeli terjadi secara langsung.

2. *e-Commerce*

Seperti yang diketahui, model yang satu ini akhir-akhir ini sangat digemari masyarakat. Sederhananya model bisnis ini mengajak anda sebagai penjual dan pelanggan bertransaksi melalui aplikasi berbasis internet.

3. Kombinasi

Di samping memilih keduanya secara terpisah, saat ini banyak perusahaan yang menggabungkan kedua modelnya. Sehingga di satu sisi perusahaan memiliki toko fisik, selain itu di sisi lain transaksi juga bisa dilakukan secara online.

### **Cara Menentukan Model Bisnis yang Tepat**

Dengan semua jenis model bisnis yang tersedia, bagaimana cara untuk memilih model yang tepat untuk bisnis anda? Sejatinya, tidak ada jawaban mutlak untuk pertanyaan ini. Sebab, model bisnis yang paling cocok untuk bisnis akan bergantung sepenuhnya pada ruang lingkup operasi dan biaya yang dimiliki badan usaha. Namun, untuk mempersempit pilihan, ada beberapa pertanyaan yang bisa anda tanyakan pada diri sendiri. Berikut daftarnya, seperti pemaparan Nerd Wallet yaitu diantaranya:

1. Bagaimana produk atau layanan anda akan menguntungkan pelanggan?
  2. Apa langkah yang akan anda ambil untuk meraup *revenue*?
  3. Siapa target pelanggan dari badan usaha anda?
-

4. Berapa biaya awal yang saat ini anda miliki?
5. Apakah sekiranya anda memerlukan dukungan finansial dari investor?

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, dijamin anda akan memperoleh pemahaman tentang model bisnis yang cocok untuk badan usaha.

### **Pengertian Service**

Seperti yang kita ketahui dalam kegiatan sehari-hari, istilah *service* bisa diartikan sebagai “melakukan sesuatu bagi orang lain”. Tetapi secara spesifik menurut Tjiptono (2017) setidaknya ada 3 kata yang bisa mengacu pada istilah *service*, yaitu jasa, layanan, dan servis. Sebagai jasa, *service* secara umum mencerminkan produk tidak wujud fisik (*intangible*) atau sektor industri spesifik, diantaranya yaitu Pendidikan, Kesehatan, telekomunikasi, transportasi, asuransi, perbankan, perhotelan, konstruksi, perdagangan, rekreasi, dan seterusnya.

Sebagai layanan, istilah *service* menyiratkan segala sesuatu yang dilakukan pihak tertentu (individu maupun kelompok) kepada pihak lain. Sementara itu servis lebih mengacu konteks reparasi misalnya servis sepeda motor servis mobil *service AC service* peralatan elektronik dan lain-lain. Tjiptono (2017) juga menjelaskan dalam literatur manajemen dijumpai setidaknya ada 4 lingkup definisi dalam konsep *service*. Pertama servis menggambarkan sebagai subsektor dalam kategorisasi aktivitas ekonomi, seperti transportasi, *financial*, perdagangan ritel, *personal service*, kesehatan, pendidikan, dan layanan publik publik. Dengan kata lain lingkungannya adalah industri.

Kedua, servis dipandang sebagai produk *intangible* yang hasilnya lebih berupa aktivitas ketimbang objek fisik, meskipun dalam kenyataannya bisa saja produk fisik dilibatkan. Jadi dalam hal ini lingkungannya adalah tawaran produk. Ketika, *service* merefleksikan proses, yang mencakup penyampaian produk utama, interaksi personal, kinerja dalam arti luas termasuk di dalamnya

drama dan keterampilan serta pengalaman layanan. Keempat, *service* bisa pula dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri atas dua komponen utama yakni *service operation* yang kerap kali tidak tampak atau tidak diketahui keberadaannya oleh pelanggan *back office* atau *backstage* dan *service delivery* yang biasanya tampak *visible* atau diketahui pelanggan sering disebut pula *front office* atau *frontstage*.

### **Problematika dan Strategi Layanan**

Dalam Tjiptono (2017) juga menjelaskan riset dan literatur manajemen jasa yang mengungkap mengenai jasa/layanan memiliki empat karakteristik unik yang membedakannya dari barang dan berdampak pada strategi dalam mengelola dan memasarkannya. Keempat karakteristik utama tersebut dikenal dengan istilah paradigma IHIP: *Intangibility*, *Heterogeneity*, *Inseparability*, dan *Perishability*.

#### 1. *Intangibility*

Jasa atau layanan berbeda secara signifikan dengan barang fisik. Bila barang merupakan suatu objek, alat, material, atau benda yang bisa dilihat, disentuh, atau dirasa dengan panca indera; Maka jasa atau layanan justru suatu perbuatan, tindakan, pengalaman, proses kinerja performance atau usaha yang sifatnya abstrak. Jasa bersifat intangible, artinya jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Seorang konsumen jasa tidak dapat menilai hasil dari sebuah jasa sebelum ia mengalami atau mengkonsumsinya sendiri. Bahkan dalam jenis-jenis jasa tertentu sekalipun telah mengkonsumsi jasa yang dibeli konsumen tetap saja tidak mampu menilai secara objektif kualitas hasil jasa bersangkutan. Bila pelanggan membeli jasa tertentu, sebenarnya ia hanya menggunakan, memanfaatkan atau menyewa jasa tersebut. Pelanggan bersangkutan tidak lantas memiliki jasa yang dibelinya.

## 2. *Heterogeneity/ Variability/ Inconsistency*

Layanan bersifat sangat variabel atau heterogen karena merupakan *nonstandardized output*, artinya bentuk, kualitas, dan jenisnya sangat beraneka ragam, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana layanan tersebut dihasilkan. Sebagai contoh, dua orang yang datang ke salon yang sama dan minta model rambut yang sama belum tentu mendapatkan hasil yang 100% identik.

## 3. *Inseparability*

Barang biasanya di produksi terlebih dahulu, kemudian dijual, baru dikonsumsi. Sedangkan jasa umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Praktek dokter gigi merupakan salah satu contohnya, dokter gigi tidak dapat mencabut gigi, mengobati gigi, atau mengambil gigi pasien tanpa kehadiran sang pasien. Selain hadir secara fisik dan mental, pasien dokter bersangkutan secara aktual juga berperan sebagai co-producer dalam proses operasi jasa, dengan jalan menjawab pertanyaan-pertanyaan dokter dan menjelaskan gejala sakit atau kebutuhan dan kondisi spesifiknya.

## 4. *Perishability*

Berarti yaitu jasa atau layanan adalah komoditas yang tidak akan tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu datang, dijual kembali, atau dikembalikan. Misalnya saja kursi penonton konser musik yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau jam tertentu tanpa pasien di tempat praktik dokter umum, beberapa kejadian tersebut akan berlalu atau hilang begitu saja karena tidak bisa disimpan kondisi semacam ini tidak akan menjadi masalah apabila permintaan bersifat konstan, karena staff dan kapasitas penyedia jasa atau layanan bisa diatur untuk memenuhi permintaan. Namun sayangnya, permintaan pelanggan terhadap sebagian besar jasa atau layanan sangat fluktuatif dan seringkali dipengaruhi oleh faktor musiman seasonal

---

factors. Misalnya, permintaan akan jasa transportasi antar kota dan antar pulau akan melonjak seputar masa-masa lebaran, natal, tahun baru dan liburan sekolah; permintaan akan jasa rekreasi dan hiburan meningkat selama musim liburan; permintaan akan jasa telepon dan sambungan internet berfluktuasi antar jam dan hari; dan sebagainya.

Kegagalan dalam memenuhi permintaan puncak bakal menimbulkan ketidakpuasan pelanggan dan dalam banyak kasus mengenai kualitas layanan akan mengalami penurunan signifikan. Akan tetapi, sebaliknya, bila organisasi jasa merancang kapasitas sesuai dengan permintaan puncak, maka disaat periode sepi akan terjadi kapasitas menganggur dalam jumlah sangat besar. Tentunya ini bakal menimbulkan pemborosan sumber daya dan penurunan produktivitas karyawan dan *return on asset* perusahaan. Oleh karena itu, situasi dilema ini menyebabkan manajemen permintaan dan penawaran layanan secara efektif sangat dibutuhkan.

### **Daftar Pustaka**

- Adieb, M. 2021. *Bisnis Model*. (Online). (<https://glints.com/id/>), diakses 26 Maret 2022.
- Kuncie. 2021. *Memahami Model Bisnis dan Apa Pentingnya*. (Online). (<https://www.kuncie.com/posts/model-bisnis>), diakses 25 Maret 2022.
- Polulix. 2021. *Model Bisnis: Pengertian, Jenis-Jenis, Contoh dan Manfaat*. (Online). (<https://www.info.populix.co/>), diakses 25 Maret 2022.
- Tjiptono, F. 2017. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

### **Profil Penulis**



#### **Nyuherno Aris Wibowo**

Ketertarikan penulis dalam bidang Manajemen dimulai pada tahun 2011 silam. Karena pada saat itu masuk kuliah Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang (UM). Dilanjutkan menempuh Pendidikan S2 pada Jurusan Pendidikan Bisnis dan Manajemen berhasil lulus tahun 2017.

Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen, dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional penulis aktif membuat kegiatan mulai dari menulis jurnal manajemen dan sosial, tim penyusun buku, dan bentuk pengabdian di bidang manajemen sudah sering dikerjakan oleh penulis. Penulis juga memiliki beberapa keahlian di bidang digital marketing dan sudah memiliki publikasi jurnal ilmiah internasional yaitu jurnal HRMARS dan Jurnal Heliyon Q1 Scopus.

Selain mengajar dan meneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Kritik, saran serta dukungan sepenuhnya dari pembaca sangat dibutuhkan untuk perkembangan buku ini agar menjadi tulisan yang lebih baik lagi kedepannya.

Email Penulis: [nyuherno@gmail.com](mailto:nyuherno@gmail.com)

## SERVICE INNOVATION

**Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M.**

Universitas Dhyana Pura

### **Paradigma Dominasi Layanan Jasa**

Setiap perusahaan saling berkompetisi berusaha menciptakan kepuasan konsumen dengan memenuhi segala kebutuhannya. Oleh karena itu diciptakanlah alat pemuas kebutuhan, yang disebut sebuah produk. Produk dahulu dikenal dalam dua bentuk, yakni berupa barang dan jasa. Perbedaan barang (*goods*) dan jasa (*services*) pun menjadi sangat jelas, yakni satu bersifat *intangible* sedangkan yang lain bersifat murni jasa (*pure services*). Namun kini semakin majunya peradaban, dimana sebelumnya kita berada pada kondisi *sellers market* (kondisi pasar dengan jumlah barang tersedia dijual terbatas atau penjual sedikit dibandingkan pembeli), berubah menjadi *buyers market* (kondisi pasar dengan jumlah penawaran melebihi permintaan atau penjual banyak dibandingkan pembeli). Hal ini memberi kesempatan dan keuntungan bagi konsumen untuk melakukan negosiasi dan memilih produk yang akan dibeli, sehingga setiap perusahaan mau tidak mau harus berinovasi untuk meraih pelanggan. Salah satu inovasi yang dapat dilakukan adalah *service innovation*, produk bisa mirip bahkan sama, namun pelayanan yang menyertainya mampu memberikan perbedaan penilaian yang signifikan.

Perusahaan harus memahami pentingnya pelayanan, sehingga sekarang paradigma mulai berubah menjadi *hybrid product* (Kotler & Keller, 2012), yaitu selalu adanya



tambahan penyertaan jasa terhadap semua produk fisik yang diciptakan dan diperjualbelikan. Dan saat ini, instrumen jasa merupakan daya tarik sebagai pelengkap produk fisik, yang bahkan menjadi tujuan utama konsumen memilih produk tersebut. Hal inilah menyebabkan terjadinya pergeseran dari *goods dominant logic* ke *service dominant logic* seperti yang diungkapkan Vargo & Lusch (2008a). Vargo dan Lusch juga mengemukakan gagasan bahwa logika pemasaran kini semakin berkembang berbasis pada jasa/pelayanan. Terjadi pergeseran dari hal yang bersifat fisik atau berwujud beralih kepada yang bersifat tak berwujud. Dahulu perusahaan berfokus pada *goods dominant logic*, yaitu kuantitas dan kualitas produk, namun sekarang fokus kepada *service dominant logic*, yaitu *information, exchange process, relational*.

Sumber daya produk fisik sangat jelas terlihat baik dari bentuk, warna, maupun ukurannya, meliputi bahan baku/material, peralatan/mesin yang tentunya dapat habis dan tidak dapat diperbarui. Berbeda dengan sumber daya jasa/layanan sangat *intangible*, setiap saat bahkan setiap detik dapat berubah mengikuti perkembangan, meliputi gagasan/ide serta inovasi yang semakin digali semakin tidak habis dan dapat diperbarui (*renewable sustainably*). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sumber daya jasa/layanan akan selalu tersedia dan dapat dimanfaatkan secara maksimal melalui pengembangan ide dan pengetahuan demi terwujudnya inovasi jasa (*service innovation*) yang berkelanjutan (Sivunen *et al*, 2013). Tujuan perusahaan seperti, kepuasan konsumen, nilai perusahaan dan resiko perusahaan dipengaruhi oleh *service innovation* (Dotzel *et al*, 2013).

Pemikiran *Service-Dominant Logic* merupakan pendekatan dalam mengembangkan *service innovation* yang menekankan pada penciptaan suatu nilai yang didalamnya terdapat keterlibatan konsumen saat proses inovasi berlangsung. Sehingga penting untuk meletakkan pondasi dalam paradigma baru bahwa inovasi jasa atau *service innovation* merupakan keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan untuk beradaptasi

---

mengatasi berbagai perubahan guna menghadapi persaingan dilingkungan industri yang kompetitif (Nanggong, 2014).

### **Konsep Jasa**

Banyak pakar telah berpendapat mengenai definisi jasa. Pengertian jasa atau *service* menurut Kotler & Keller (2012) adalah sebuah tindakan menawarkan sesuatu yang tidak berwujud oleh individu atau kelompok kepada yang lain tanpa menghasilkan suatu kepemilikan. Lovelock *et al* dalam Tjiptono & Chandra (2011) berpendapat bahwa jasa merupakan suatu sistem yang terdiri dari operasi jasa (*service operations*) dan penyampaian jasa (*service delivery*) yang merupakan dua komponen terpenting. Dalam sudut pandang *Service-Dominant Logic* Vargo & Lusch (2008b) mengatakan bahwa jasa merupakan implementasi dari kompetensi (*knowledge* dan *skills*) guna memberikan manfaat bagi entitas itu sendiri atau yang lain. Berdasarkan dari beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa jasa adalah sebuah implementasi *knowledge* dan *skills* dalam menawarkan suatu pelayanan dari individu atau kelompok baik berupa *service operations* ataupun *service delivery* guna memberikan kepuasan kepada pihak lain.

### **Bentuk Jasa**

Jasa memiliki beberapa karakteristik sesuai dengan kondisi pelayanan atas jasa itu sendiri. Rentang penawaran produk sangat bervariasi yang berada antara 2 area, yakni di satu sisi murni berupa barang dan disisi lainnya murni berupa jasa. Kotler & Keller (2012) menyebutnya sebagai *service mix*, yaitu:

1. *Pure Tangible Good*, yaitu penawaran yang murni dalam bentuk barang fisik yang sama sekali tidak disertai layanan jasa pada produk tersebut, seperti: gula, kopi, sepatu.
2. *Tangible Good with Accompanying services*, suatu penawaran barang fisik yang disertai dengan satu atau beberapa bentuk layanan jasa pada produk

tersebut, seperti: Air Conditioner (AC) yng disertai proses instalasi atau pemasangannya.

3. *Hybrid*, penjualan produk dimana komponen barang dan jasa yang ditawarkan relatif seimbang, seperti: Restoran yang menyediakan makanan dan minuman.
4. *Major service with accompanying minor goods and services*, disini diperlukan *item* jasa yang cukup besar untuk mewujudkan penawarannya, sehingga dapat dikatakan justru *item* jasa yang mendominasi, seperti Hotel menyediakan selain kamar, makanan, minuman, *gym*, ruang pertemuan, kolam renang dan yang lainnya.
5. *Pure service*, penawaran yang murni disediakan berupa jasa, seperti pengacara, dosen, konsultan psikologi, *babysitter*.

### **Karakteristik Jasa**

Jasa memiliki empat karakteristik yang membedakannya dengan produk fisik/barang, sehingga mempengaruhi pola pengelolaan dan pemasarannya Kotler & Keller (2012), sebagai berikut.

1. *Intangibility*, jasa tidak dapat dilihat, diraba, dicium ataupun di dengar, sehingga ini merupakan tantangan yang besar bagi produsen bagaimana agar mampu mewujudkan sesuatu yang tidak berwujud. Untuk mengatasi hal ini produsen dapat menunjukkannya dengan menyajikan kualitas dari jasa yang ditawarkan, sehingga konsumen mampu menggambarkan produk tersebut dengan mengamati tempat, orang, peralatan/fasilitas, komunikasi, simbol-simbol dan harga.
2. *Heterogenity/Variability*, jasa bersifat sangat bervariasi karena hasilnya akan sangat tergantung dari interaksi antara produsen dan konsumen. Siapa, dimana, kapan dan untuk siapa jasa disediakan akan memperoleh hasil yang beragam. Misalnya, dua orang ke salon melakukan perawatan wajah ataupun model rambut yang sama, tentu hasilnya akan berbeda

tergantung dari jenis kulit, jenis rambut maupun bentuk wajahnya masing-masing.

3. *Inseparability*, disini proses produksi dan konsumsi jasa dilakukan secara bersamaan dan tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Interaksi antara keduanya mempengaruhi *outcome* jasa, karena mereka saling terlibat. Misalkan jasa konsultasi psikologis, harus ada dua orang yang terlibat pada waktu bersamaan dalam proses jasa tersebut yaitu psikolog dan pasiennya.
4. *Perishability*, jasa bersifat tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan untuk pemakaian yang akan datang. Hal ini akan menjadi masalah apabila disaat bersamaan terjadi lonjakan permintaan, sehingga produsen harus memiliki strategi untuk mengatasinya. Seperti sistem reservasi, penetapan harga yang berbeda, atau tambahan layanan pelengkap guna menjadi daya tarik.

### **Konsep Inovasi**

Berbagai kegiatan *research* dan *development* serta rekayasa yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan penerapan praktis, menggunakan ilmu pengetahuan baru dan metode baru kedalam produk maupun proses pelaksanaan produksi, sehingga memiliki *value added* dapat dikategorikan sebuah inovasi. Luecke & Katz (2003) mendefinisikan inovasi sebagai keberhasilan memperkenalkan metode baru dan melibatkan ide-ide atau kreativitas yang merupakan perwujudan kombinasi pengetahuan tentang produk, proses maupun layanan baru yang orisinal, relevan dan bernilai. Garcia & Calantone (2002) mengatakan bahwa jika sebuah ide yang kreatif belum dikembangkan dan diubah menjadi produk, proses, atau layanan dan bahkan belum dikomersialkan, maka itu tidak akan diklasifikasikan sebagai inovasi. Davila et al. (2006), mencirikan inovasi sebagai proses organisasi atau manajemen yang membutuhkan alat, aturan, dan disiplin khusus.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa inovasi merupakan sebuah mekanisme organisasi/manajemen untuk beradaptasi menghadapi lingkungan yang dinamis dengan melibatkan gagasan dan ide kreativitas baru menggunakan pengetahuan dan juga metode baru dalam menghasilkan produk, proses maupun layanan baru yang orisinal, relevan dan bernilai untuk dikomersialkan.

### **Tipe Inovasi**

Berdasarkan pelaksanaannya, inovasi dibagi menjadi tiga yaitu; 1) *Product innovation* dicirikan dengan adanya produk baru; 2) *Service innovation*, dicirikan dengan adanya cara baru dalam bentuk pelayanan yang diberikan kepada konsumen; 3) *Process innovation*, dicirikan dengan adanya cara baru dalam proses menghasilkan produk atau jasa yang bernilai tambah.

Dari tingkat kebaruannya Henderson & Clark (1990), membagi inovasi menjadi empat kategori, yaitu;

1. Inovasi incremental, merupakan inovasi dengan menekankan pada peningkatan komponen yang sudah ada bukan perubahan. Misalnya layanan yang sudah ada sebelumnya, ditingkatkan mutunya.
2. Inovasi radikal, merupakan inovasi yang menuntut perubahan secara menyeluruh baik komponen maupun sistem yang ada, sehingga perubahan fundamental ini jarang terjadi.
3. Inovasi modular, merupakan inovasi pada perubahan komponen saja, namun sistem yang sebelumnya tetap berlaku.
4. Inovasi arsitektur, merupakan inovasi perubahan pada sistem, namun komponen yang digunakan sebelumnya tetap.

### **Karakteristik Inovasi**

Rogers (2003) membagi karakteristik inovasi menjadi lima macam untuk menentukan diterimanya suatu inovasi oleh pengguna, sebagai berikut.

1. *Relative advantage*, yaitu menilai sejauh mana inovasi yang dilakukan bermanfaat atau menguntungkan diukur berdasarkan nilai ekonomis, status sosial maupun kepuasan penggunaannya. Jadi dapat dikatakan semakin menguntungkan sebuah inovasi maka semakin banyak penggunaannya.
2. *Compatibility*, yaitu tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman dan kebutuhan pengguna. Sehingga semakin sesuai dengan norma masyarakat maka semakin cepat inovasi tersebut diterima.
3. *Complexity*, yaitu tingkat kesulitan pemahaman dan penggunaan inovasi bagi pengguna. Jadi semakin mudah dipahami dan digunakan, maka inovasi tersebut akan semakin cepat diterima.
4. *Triability*, yaitu kemampuan ujicoba inovasi. Apabila inovasi dapat dicoba kelayakannya maka semakin cepat inovasi diadopsi oleh pengguna.
5. *Observability*, yaitu inovasi dapat dengan mudah diamati hasilnya. Semakin mudah diamati hasilnya, maka inovasi semakin cepat diterima oleh pengguna

### **Tahapan Inovasi**

Menurut Roger (2003) terdapat lima tahapan inovasi yang dipengaruhi oleh lingkungan, yang membuat inovasi dapat diterima dan dilaksanakan oleh penggunaannya, sebagai berikut.

1. Tahap *awareness*, merupakan tahap individu atau organisasi memiliki pengetahuan serta informasi adanya inovasi baru, yang diperoleh melalui berbagai media maupun saluran komunikasi, dan tergantung pada karakteristik social-ekonomi, nilai-nilai pribadi dan pola komunikasi pengguna.
2. Tahap *interest*, merupakan tahap dimana individu atau organisasi mulai tertarik pada inovasi baru, mulai mencari informasi lebih detail. Pada tahap ini masih berada dalam pemikiran pengguna terkait ciri inovasi yaitu, kelebihan inovasi, tingkat keserasian, kompleksitas, dapat dicoba dan diamati.

3. Tahap *evaluation*, disini merupakan tahap individu atau organisasi memutuskan untuk menerima atau menolak inovasi dengan berbagai pertimbangan akan manfaat ataupun sebaliknya kerugian penggunaannya.
4. Tahap *trial*, merupakan tahap individu atau organisasi mulai mencoba mengimplementasikan inovasi dan terus menggali informasi lebih lanjut.
5. Tahap *adoption*, merupakan tahapan dimana individu atau organisasi memastikan dan mengkonfirmasi keputusan yang diambil, kemudian lanjut menerima dan mengadopsi inovasi tersebut.

Neese (2017) menyatakan lima tahapan paling umum untuk sebuah inovasi yang berkelanjutan, sebagai berikut.

1. Penggenerasian dan mobilisasi ide, yaitu menciptakan ide baru kemudian memindahkan ide tersebut kepada pengguna.
2. Advokasi dan penyaringan, ide baru yang muncul dievaluasi untuk disaring lebih lanjut dengan mengukur potensi manfaat dan masalah yang akan ditimbulkannya. Disinilah diambil keputusan ide tersebut akan digunakan atau tidak.
3. Percobaan, ide yang sudah diputuskan untuk digunakan kemudian di eksperimenkan, melalui sebuah *prototype* uji coba. Disini mencatat tentang manfaat, tujuan dan kesesuaiannya dengan organisasi, eksperimen yang dilakukan dapat berlanjut sampai menemukan sebuah kelayakan.
4. Komersialisasi, bertujuan untuk menciptakan nilai paasr dari sebuah inovasi yang berfokus pada dampak yang paling potensial. Ide dikemas dan dibuat semenarik mungkin sehingga dapat mengklarifikasi manfaat inovasi pada masyarakat untuk siap disebar dan diimplemantasikan.
5. Penyebaran (difusi) dan implementasi, guna menerima umpan balik untuk peluang penggunaan ide inovasi dimasa yang akan datang.

### **Inovasi Jasa (*Services Innovation*)**

Karakteristik jasa yang unik dan sungguh sangat berbeda dg produk fisik (barang), merupakan tantangan yang harus dihadapi perusahaan. Kunci utama dalam proses produksi jasa adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) penyedia jasa. Tidak hanya sampai disini, karena keberhasilan dari *outcome* jasa juga tergantung dari konsumen, karena proses produksi jasa dilakukan secara bersamaan antara produsen dan konsumen. Atas dasar itulah keterlibatan konsumen dalam menciptakan nilai dari jasa dibutuhkan, sehingga konsumen disebut sebagai *creation value*. Pengembangan layanan jasa didasarkan pada keluasan wawasan ide kreatif dari penyedia dan pengguna jasa tersebut, oleh karena itu konsep RBV (*Resource-Based View*) dari Barney (1990) yang hanya menggunakan kompetensi dan kapabilitas sumber daya internal perusahaan, nampaknya perlu di kolaborasi dengan sumber daya eksternal, yakni *creation value* dari pengguna jasa untuk menciptakan *service innovation* yang unggul (Möller *et al*, 2008). *Service innovation* merupakan sejumlah referensi inovator yang meliputi gagasan sekaligus praktek baru pada berbagai objek lingkungan pekerjaan dalam organisasi (Aas *et al*, 2010).

### **Difusi *Service Innovation***

Sebuah inovasi jasa agar dapat diterapkan secara maksimal haruslah mampu diterima dengan baik oleh penggunanya. Proses diterimanya sebuah inovasi jasa disebut sebagai difusi inovasi jasa. Menurut Rogers (2003) mengatakan difusi inovasi adalah proses pengkomunikasian inovasi melalui saluran tertentu kepada anggota sistem sosial dalam jangka waktu tertentu. Difusi inovasi jasa dapat dikatakan sebagai proses penyebaran gagasan baru dalam upaya merubah tatanan kehidupan sosial masyarakat dalam bidang jasa layanan secara berkelanjutan dari waktu ke waktu. Dalam difusi inovasi jasa ini akan terjadi pertukaran pengetahuan berupa ide ataupun gagasan baru dari penyedia jasa, kemudian pengguna jasa akan menentukan *value* dari inovasi jasa tersebut, selanjutnya

---



kedua belah pihak saling melengkapi menuju *service innovation*.

Tujuan difusi inovasi jasa adalah agar suatu inovasi yang meliputi ide, pengetahuan, teknologi maupun pengembangan layanan jasa, bersedia diadopsi oleh sistem sosial (individu, organisasi, masyarakat) sebagai penggunaannya. Rogers (2003) mengungkapkan dalam difusi inovasi terdapat empat elemen pokok, sebagai berikut.

1. Inovasi, dapat berupa ide, gagasan praktek pengembangan yang dianggap baru oleh penggunaannya.
2. Saluran komunikasi, sarana untuk menyebarkan inovasi dari penyedia jasa kepada penggunaannya. Dapat melalui berbagai saluran dan media komunikasi demi menyakinkan penggunaannya untuk mengubah sikap dan perilaku mereka dalam menerima inovasi tersebut.
3. Jangka waktu, sejak keputusan inovasi diterima kemudian dilakukan dan diadopsi oleh pengguna jasa memerlukan waktu, ada yang lebih pendek dan ada juga membutuhkan waktu yang lebih panjang.
4. Sistem sosial, yang terlibat dalam pengadopsian inovasi adalah sistem sosial yang meliputi individu, kelompok, organisasi maupun masyarakat luas.

### **Manajemen *Service Innovation***

Manajemen inovasi jasa merupakan pengaturan perubahan proses layanan jasa dengan model baru, yang lebih baik. Proses perubahan ini ada yang dapat dilakukan dalam waktu yang relative singkat, namun apabila tidak memungkinkan dapat juga dilakukan secara bertahap. Apabila perubahan ini tidak dilakukan dengan baik dan maksimal, justru akan mendatangkan kerugian pada penyedia jasa (Hamel, 2006). Perubahan ini memerlukan kerjasama kedua belah pihak yakni antara penyedia jasa dan pengguna jasa. *Value creation* yang diciptakan pengguna dapat membantu penyedia jasa memaparkan sudut pandang mereka dalam

mengidentifikasi apa yang sebenarnya dibutuhkan dan diinginkan oleh pengguna jasa dari awal sampai akhir. Kemudian dari *value creation* pengguna tersebut, penyedia jasa dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menanggapi kebutuhan dan keinginan pengguna jasa dan penyedia jasa berhasil memperoleh manfaat berupa peningkatan pendapatan/laba (Payne *et al*, 2008).

Ruang lingkup manajemen inovasi jasa dapat terdiri dari; penyamaan persepsi yang membangkitkan motivasi adopsi inovasi jasa, mengumpulkan dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki; mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; mengkoordinasi kegiatan dan mengendalikan mencapai sasaran; mengimplementasikan inovasi jasa; umpan balik dan konfirmasi atas inovasi jasa yang telah dijalankan.

### **Manfaat dan Dampak *Service Innovation***

Apabila perusahaan atau organisasi mampu mengadopsi *service innovation* dan mengimplementasikannya dengan baik, maka akan menciptakan keunggulan sehingga dapat memenangkan persaingan. *Service Innovation* merupakan solusi baru yang bermanfaat bagi keberlangsungan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen guna mencapai kepuasan konsumen. Rogers (2003) mengatakan bahwa manfaat *service innovation* adalah meningkatkan laba perusahaan; terciptanya variasi layanan jasa baru; peningkatan kualitas hidup manusia melalui penemuan baru atas kebutuhan jasa mereka. Selanjutnya diungkapkan bahwa inovasi jasa dapat ditunjang oleh beberapa faktor pendukung, diantaranya;

1. Adanya dorongan internal untuk mau berubah/beradaptasi
2. Adanya kebebasan untuk mengekspresikan diri dengan *knowledge* dan *skill* yang dimiliki
3. Memiliki wawasan luas sehingga selalu dapat berpikir kreatif

4. Adanya dukungan sarana dan prasarana yang mencukupi dalam mengeksekusi inovasi jasa
5. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan saling *support*

Studi yang dilakukan oleh Aas *et al* (2010) menemukan bahwa efek inovasi jasa dibagi dalam lima kategori, sebagai berikut.

1. Efek proses bisnis, yaitu dampak pada proses internal bisnis, kapasitas jasa yang disediakan, biaya-biaya yang ditimbulkan, kualitas jasa, produktivitas dan resiko
2. Efek kapabilitas, yaitu dampak pada pembelajaran yang terjadi, pertumbuhan karyawan, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan
3. Efek relasional, yaitu dampak pada *value* konsumen, citra perusahaan, hubungan dengan mitra bisnis/*stakeholder*, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen
4. Efek finansial, yaitu dampak pada kinerja keuangan perusahaan, penjualan jasa baru, penjualan jasa lama (yang telah ada sebelumnya), *market share* dan *market value* perusahaan
5. Efek kompetitif, yaitu dampak pada keunggulan menghadapi persaingan, kemampuan *survival*, strategi perusahaan dalam menciptakan pasar layanan jasa baru.

### ***Service Innovation Sebagai Competitive Advantage***

*Service Innovation* yang prima akan sangat membantu individu yang terlibat maupun perusahaan untuk mampu beradaptasi menghadapi ketatnya persaingan bisnis. *Service Innovation* bisa dikatakan sebagai jawaban untuk merespon perubahan dengan melibatkan *value* konsumen maupun eksternal lainnya, sebagai inti dari proses transformasi layanan jasa baru. *Service Innovation* digunakan untuk memahami kebutuhan konsumen terkait nilai yang mereka inginkan terhadap produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

---

Dalam *service innovation* perusahaan dapat menggunakan ide, gagasan, *knowledge* dan *skill* dalam berinovasi, yang tidak saja hanya berasal dari sumber daya internal perusahaan, tetapi juga berasal dari sumber daya eksternal perusahaan (konsumen, pemasok, bahkan pesaing). Apabila perusahaan menggunakan nilai-nilai sumber daya internal dan eksternal untuk memahami *service innovation* yang akan digunakan, maka akan memiliki inovasi layanan jasa yang prima. Proses penciptaan nilai dalam hubungan relasional sumber daya internal dan eksternal menjadi strategi fundamental sebuah *service innovation* dalam menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

**Daftar Pustaka**

- Aas, T. H., and Pedersen, P.E. (2010). The Firm-Level Effects Of Service Innovation: A Literature Review. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 5 (October 2010) pp. 759–794.
- Davila T, Epstein MJ, Shelton R (2006). Making innovation work: how to manage it, measure it and profit from it. USA. Upper Saddle River, W harton School Publications
- Dotzel, T, Shankar, V. and Berry, L. (2013). Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research*, Vol. L (April).
- Garcia R, Calantone R (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *J. Prod. Innov. Manage.*, 19 (2):110–132
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
- Henderson, R. and Clark, K. (1990) Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management* 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Luecke R, Katz R (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston MA: Harvard Business School Press
- Möller, K., Rajala, R. and Westerlund, M. (2008). Service Innovation Myopia? a new recipe for client provider value creation. *California Management Review*, vol. 50, no. 3.
- Nanggong, A. (2014). Inovasi Jasa sebagai Keunggulan Kompetitif. *Fakultas Ekonomi*. Universitas Ichsan Gorontalo.

- Neese, B. (2017). Cultivating a robust organization: 5 stages of the innovation process. Rivier University Online.
- Payne, A. F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 Issue 1, p83-96.
- Sivunen, M. Pulkka, L, Henonen, J., Kajander, J.K and Junnila, S (2013). Service- dominant innovation in the built environment. *Construction Innovation*, Vol. 13 No. 2.
- Tjiptono, F dan Gregorius Chandra. (2011). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 Issue 1, p1-10.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008b). Why “service” ?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 Issue 1, p25-38.

### **Profil Penulis**



#### **Yeyen Komalasari**

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Universitas Udayana pada tahun 2000 selama 3,5 tahun. Kemudian dalam 3 semester berhasil mengakhiri pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen di Universitas Udayana pada tahun 2008. Pada tahun 2017 menyanggah gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana dalam waktu 2 tahun 7 bulan.

Penulis merupakan Dosen Kopertis Wilayah VIII dpk Universitas Dhyana Pura sejak tahun 2005. Bidang kepakaran penulis adalah Manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Mata kuliah yang diampu penulis adalah Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, Perilaku Keorganisasian dan Seminar Manajemen. Penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [yeyenkomalasari@undhirabali.ac.id](mailto:yeyenkomalasari@undhirabali.ac.id)

## *SERVICE QUALITY (SERVQUAL)*

**Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

### **Konsep *Service Quality***

*Service quality* merupakan salah satu kajian pemasaran yang sering dibahas dan masih relevan untuk diteliti sampai saat ini. *Service quality* erat kaitannya sebagai salah satu prediktor kepuasan konsumen. Kualitas layanan atau kualitas jasa menitikberatkan pada pertanyaan bagaimana mendefinisikan jasa yang berkualitas? Pertanyaan ini berbeda jika dibandingkan kualitas produk yang bersifat *tangible* karena produk secara fisik dapat dilihat dan dirasakan oleh panca indera manusia. Selain itu, jasa memiliki karakteristik *intangible* atau tidak kasat mata namun dapat dirasakan oleh konsumen. Keputusan manajer produk dapat dimulai dari perencanaan dan pengendalian produksi yaitu pabrik sebagai dapur perusahaan. Berbeda halnya dengan produk fisik, dimana produksi jasa dilaksanakan saat itu juga dengan konsumsi jasa sehingga pengendalian kualitas jasa bergantung penuh pada kemampuan staf atau karyawan dalam memenuhi kebutuhan konsumen (Kotler & Keller, 2016; Tjiptono & Chandra, 2019; Zeithaml et al., 2018), sehingga tugas manajer lebih ditekankan kepada bagaimana menyelaraskan kemampuan staf supaya sesuai dengan standar minimal perusahaan.

Mengapa harus *service quality*? Pertanyaan ini menarik untuk dibahas karena merupakan roh dari penulisan pada chapter ini. Alasan mengapa harus menjaga,



meningkatkan dan mempertahankan *service quality* adalah karena rangkaian layanan tersebut menjamin masa depan suatu perusahaan. Masa depan perusahaan tergantung pada kepuasan, loyalitas, penjualan dan pendapatan perusahaan (Hellén & Sääksjärvi, 2011; Tjiptono & Chandra, 2019). Kepuasan konsumen merupakan sasaran awal *service quality*. Bagi konsumen jasa, layanan yang unggul berarti menjadi jaminan bahwa kebutuhan dan keinginan konsumen terpenuhi, sedangkan bagi staf karyawan, layanan jasa yang unggul berarti menambah nilai prestige dan kebanggaan akan diri pribadi dan perusahaan sedangkan bagi perusahaan, layanan yang unggul berarti citra perusahaan meningkat.

Demikian halnya, jika kepuasan konsumen tercapai maka babak selanjutnya membangun loyalitas pelanggan, transformasi konsumen menjadi pelanggan berarti portofolio perusahaan bertambah seiring konsumen yang telah menjadi aset perusahaan. Layanan jasa yang unggul menjadikan pelanggan lebih merasa dihargai, dihormati, diperhatikan secara personal dan mendapat berbagai *priviledge*. Bagi karyawan, pada babak ini menciptakan tahapan kepuasan pribadi bahwa karyawan tidak sekedar bekerja mencari uang saja namun memenuhi hasrat dan semangat bekerja dan meningkatkan efikasi diri. Sasaran ketiga membangun keunggulan layanan jasa adalah meningkatnya penjualan dan transaksi perusahaan. Di mata pelanggan, relasi yang terjadi tidak hanya jual dan beli namun pelanggan merasa dipercaya sebagai mitra dan mendapat kepastian mengenai kualitas produk dan jasa (Tjiptono & Chandra, 2019). Bagi karyawan dengan meningkatnya penjualan maka menambah ketenangan karyawan dan mendapatkan peluang karir yang lebih menjanjikan. Senada dengan hal tersebut, manfaat bagi perusahaan yaitu mendorong masyarakat untuk berhubungan dengan perusahaan dan menambah jejaring investor.

Kualitas jasa harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir dengan kepuasan pelanggan serta persepsi positif terhadap kualitas jasa (Tjiptono & Chandra, 2019). Pelanggan jasa perlu sebagai konsumen sekaligus sebagai

evaluator memegang peranan penting dalam menilai bagaimana jasa dinilai. Salah satu risiko tentang pengelolaan jasa adalah adanya variabilitas sehingga kecenderungan inkonsisten dapat terjadi. Risiko variabilitas dapat terjadi pada aspek bentuk, kualitas dan jenis (Tjiptono & Chandra, 2019) artinya jasa tergantung pada siapa, kapan dan di mana jasa tersebut dikonsumsi dan diproduksi. Pengalaman pelanggan secara spesifik tidak akan dapat terulang, kesan suatu jasa akan melekat pada tiap kesempatan konsumsi. Sehingga pelanggan berusaha mendapatkan suatu kesan baru atau minimal sama dengan kesan maksimal yang pernah dirasakan. Walaupun jasa memiliki karakteristik *intangibile*, *perishable*, heterogen dan *inseparability*. Namun bukan sebagai penghalang manajer jasa untuk dapat membangun persepsi positif pelanggan dan menjawab ekspektasi pelanggan.

### **Dimensi Service Quality**

Berbagai peneliti banyak merumuskan mengenai dimensi kualitas jasa, tiap peneliti dengan masing-masing perspektif dan paradigma berhasil menemukan bahwa kualitas jasa dapat diukur dengan berbagai sudut pandang. Brady & Cronin (2001) dalam penelitiannya mengembangkan dimensi kualitas jasa menjadi kualitas interaksi, kualitas lingkungan fisik dan kualitas hasil. Sedangkan Garvin (dalam Tjiptono & Chandra, 2019) menentukan dimensi kualitas jasa sebanyak delapan poin yaitu reliabilitas, kinerja, fitur, konformasi, durabilitas, serviceability, estetika dan perceived quality. Dilain sisi Gummesson menyampaikan bahwa dimensi kualitas jasa terdiri dari kualitas desain, kualitas produksi, kualitas penyampaian, kualitas relasional, kualitas proses dan kualitas hasil (Tjiptono & Chandra, 2019).

Umumnya, peneliti saat ini lebih banyak menggunakan dimensi kualitas jasa yang dikembangkan oleh Parasuraman pada artikel yang diterbitkan tahun 1985. Parasuraman et al., (1985) melakukan identifikasi mengenai dimensi kualitas jasa yang terdiri dari sepuluh poin yaitu, *reliabilitas*, *responsiveness*, *competence*, *access*, *courtesy* atau kesopanan, komunikasi, *credibility*, *security*

atau keamanan, *tangibles* dan kemampuan memahami pelanggan. Pada penelitian selanjutnya, Parasuraman merasa bahwa kesepuluh dimensi tersebut terjadi tumpang tindih sehingga perlu disederhanakan menjadi lima dimensi pokok yang banyak digunakan sebagai penelitian sampai saat ini (Tjiptono & Chandra, 2019). Kelima dimensi tersebut yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty* dan *tangibles*.

*Reliability* berkenaan dengan sejauh mana perusahaan dan bagaimana perusahaan memberikan layanan yang akurat dengan tanpa kesalahan dan melakukan jasa yang disepakati dengan waktu yang tepat. Konsepsi reliabilitas ditunjukkan dengan apakah perusahaan memiliki SOP yang terukur dan transparan sehingga konsumen dan perusahaan dapat melakukan evaluasi secara cermat. Selain itu, *reliability* juga menunjukkan sejauh mana perusahaan handal dan kompeten dengan segala konsekuensi yang mungkin terjadi.

Dimensi kedua adalah *responsiveness* atau daya tanggap. Dimensi ini berkaitan dengan kesediaan dan kemampuan para staf untuk merespon konsumen (Tjiptono & Chandra, 2019). Jasa bersifat spesial dan sekaligus individual artinya walaupun sudah terdapat SOP namun pengaruh kemampuan individu staf akan memberikan nilai lebih terhadap pelayanan yang diberikan. *Responsiveness* tergantung pada sejauh mana staf melayani dan merespon kebutuhan konsumen. Sehingga pada usaha jasa, sering terjadi bahwa konsumen tidak terikat pada perusahaan namun terikat pada staf perusahaan, sebagai contoh, jika dokter di suatu rumah sakit pindah, maka pasien dokter tersebut umumnya akan ikut berpindah juga karena keterikatan pasien dengan dokter. Demikian halnya, jika suatu tenaga marketing perbankan dengan portofolio konsumen yang kuat berpindah tempat bekerja, maka dapat dipastikan banyak nasabah akan ikut memindahkan portofolio dana mereka ke tempat baru dimana tenaga marketing bekerja.

Dimensi ketiga adalah jaminan atau *assurance*. Dimensi *assurance* menekankan pada perilaku staf dalam menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap

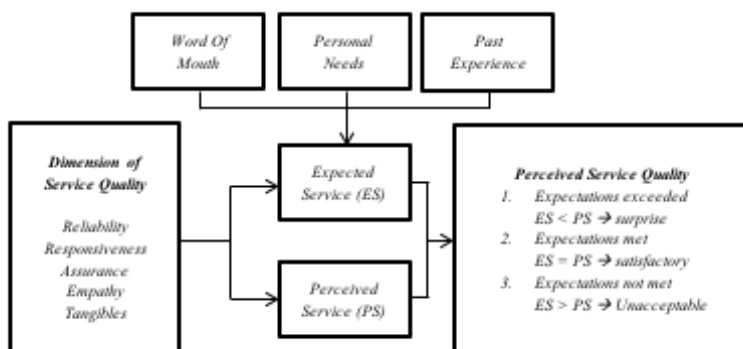
perusahaan sehingga akan menumbuhkan rasa aman bagi pelanggan (Tjiptono & Chandra, 2019). Jaminan dapat juga dimaknai bahwa pengetahuan dan kesopanan staf serta kemampuan mereka untuk menyampaikan kepercayaan dan keyakinan dimensi jaminan meliputi kompetensi untuk melakukan layanan, kesopanan dan rasa hormat kepada pelanggan, komunikasi yang efektif dengan pelanggan, dan sikap umum bahwa perusahaan mengutamakan kepentingan terbaik pelanggan.

Dimensi keempat yaitu empati, dimensi ini menekankan bahwa perusahaan dan seluruh elemennya berusaha memahami pelanggannya dan bertindak demi kepentingan dan kebutuhan pelanggan serta memperhatikan perhatian kepada pelanggan secara personal. Seperti pernyataan sebelumnya, kualitas jasa tergantung pada staf sehingga peran staf sangat vital dalam pemenuhan layanan jasa. Demikian halnya empati tergantung pada bagaimana staf dapat peduli dan memberikan perhatian secara individual kepada pelanggan (Zeithaml et al., 2018). Dimensi empati mencakup kemampuan untuk didekati, kepekaan, dan upaya untuk memahami kebutuhan pelanggan, selain itu kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan jam layanan yang nyaman juga menjadi nilai utama dalam empati.

Dimensi kelima yaitu bukti fisik. Bukti fisik menekankan pada bagaimana perusahaan mewujudkan kualitas yang bersifat *intangible* menjadi *tangible* dan dapat direspon oleh mata konsumen. Bukti fisik menyangkut daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan dan material yang digunakan, penampilan staf yang segar dan rapi serta segala detail yang tampak oleh visual konsumen (Kotler & Keller, 2016; Tjiptono & Chandra, 2019). Penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan bahan komunikasi, kondisi lingkungan fisik seperti layout dan kebersihan adalah bukti nyata dari kepedulian dan perhatian terhadap detail yang ditunjukkan oleh penyedia layanan. Sebagai contoh, layanan jasa perbankan mewujudkan dirinya dengan banyak detail fisik yang prima seperti gedung kantor bank yang megah, front office yang rapi dan sigap serta layanan

mesin ATM yang mudah dijangkau dan mesin EDC yang tersedia di berbagai transaksi keuangan dan bisnis konsumen.

Bagaimana kelima dimensi tersebut berpengaruh terhadap *perceived service quality*? Secara umum dapat dijelaskan pada gambar 1 berikut.



Gambar 5.1 *Perceived Service Quality*

Sumber: (Bordoloi et al., 2019)

Bordoloi (2019) sebagaimana mengutip Parasuraman, menyatakan bahwa dimensi-dimensi service quality berperan dalam membentuk kepuasan pelanggan. Sistem ini bekerja dari dimulai dari ekspektasi pelanggan yang terbangun dari promosi getok tular atau *word of mouth*, kebutuhan individu dan pengalaman masa lalu. Ketiga hal tersebut secara umum membentuk suatu bayangan dan harapan mengenai bagaimana jasa tersebut akan dinikmati. Selanjutnya, ketika pelanggan sedang mengonsumsi jasa maka tahapan yang terjadi adalah *perceived service* dimana dimensi servqual berperan penting dalam mengimplementasikan kualitas layanan. Antara harapan dengan kenyataan yang terjadi, akan muncul suatu evaluasi, yaitu jika layanan jasa yang diberikan sesuai ekspektasi, maka pelanggan akan merasa puas. Namun, jika penyedia jasa mampu memberikan lebih diatas ekspektasi maka akan muncul “wow effect” yang menjadikan konsumen gembira dan terkejut dalam makna yang positif (Carroll & Ahuvia,

2006; Kotler et al., 2017). Demikian juga sebaliknya, jika pelanggan merasa tidak terpenuhi kebutuhan dan ekspektasinya serta melebihi batas toleransi pelanggan, maka konsumen akan berangsur-angsur meninggalkan penyedia jasa tersebut (Suryaningsih et al., 2020; Zeithaml et al., 2018). Maka, dapat dipahami bahwa bentuk jasa dijabarkan dengan dimensi *servqual* yang secara sistematis dilihat dari lima dimensi yang telah dijelaskan diatas. Kelima dimensi tersebut menjadikan jasa yang memiliki karakter berbeda dengan barang menjadi sesuatu yang dapat dinikmati dan dapat diukur dengan indikator yang valid sekaligus mencerminkan bagaimana jasa bekerja dan dievaluasi.

### **Pengembangan Model *Service Quality***

Model *service quality* mengalami banyak penyesuaian sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Penyesuaian bukan berarti merombak total variabel dan dimensi yang digunakan, namun lebih kepada membangun variabel yang lebih teknis dan sesuai dengan karakteristik industri dan bidang yang diteliti. Berbagai variabel terkait kualitas layanan jasa berhasil dikembangkan dari konsep yang digagas oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry. Konsep yang dikembangkan tersebut antara lain *tourism service quality* (Latiff & Ng, 2015; Tıtu et al., 2016), *retail service quality* (Et.al, 2021), *internet banking service quality* (K. S. W. Nugraha, 2021; Raza et al., 2020), *port service quality* (Lee & Hu, 2012; Phan et al., 2021), *mobile banking service quality* (Malviya, 2014; Rahman et al., 2017).

Kualitas jasa banyak bertransformasi dengan adanya digitalisasi, dimana banyak dimensi harus disesuaikan supaya sesuai dengan manfaat di lapangan. Parasuraman et al (1988) sebagai salah satu pencetus konsep *service quality* telah meletakkan dasar kajian yang tetap menarik diteliti sampai saat ini. Pengembangan dimensi kualitas layanan jasa dari semula lima dimensi yaitu reliabilitas, *responsiveness*, *assurance*, empati dan *tangible* telah bertransformasi menjadi beberapa bentuk dimensi disesuaikan dengan konteks penelitian yang dilakukan (Chahal & Kumari, 2010; Herington & Weaven, 2009; K. W. S. Nugraha, 2020; Raza et al., 2020). Poin penting

dalam kajian ini yaitu konsumen mengevaluasi berbagai dimensi layanan elektronik yang diberikan untuk membentuk sebuah evaluasi keseluruhan kualitas layanan elektronik/ online. Beberapa pakar menyimpulkan bahwa dimensi kualitas jasa elektronik, yaitu kualitas lingkungan, kualitas pengiriman dan kualitas hasil merupakan anteseden untuk pengukuran kualitas layanan elektronik global (Brady & Robertson, 2001).

Konsep kualitas jasa online memiliki beberapa gap yang perlu dikaji dan dipecahkan (Tjiptono & Chandra, 2019), yaitu *information gap*, *design gap*, *communication gap* dan *fulfillment gap*. *Information gap* menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan konsumen dengan manajemen perusahaan mengenai pemenuhan kebutuhan konsumen. *Design gap* merupakan salah satu gap dengan penekanan jika perusahaan atau penyedia layanan tidak mampu memberikan dan memanfaatkan semua pengetahuan dengan optimal menyangkut fitur-fitur yang diharapkan pelanggan ke dalam fungsi website yang dituju. Kesenjangan komunikasi atau *communication gap* lebih ditekankan sebagai kemampuan komunikasi staf terhadap kemampuan mengelola informasi, pemahaman produk serta kemampuan memberi solusi atas permasalahan konsumen. Gap keempat yaitu *fulfillment gap* yang menggambarkan kesenjangan keseluruhan antara tuntutan kebutuhan konsumen dengan pengalaman yang dirasakan oleh konsumen, gap ini lebih menekankan dengan apa yang konsumen harapkan dengan yang konsumen dapatkan. Pada dasarnya, para peneliti sepakat bahwa peningkatan kualitas jasa online menjadi salah satu prediktor yang penting dan dominan sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan dan behavioural intention konsumen (Pakurár et al., 2019; Shankar & Jebarajakirthy, 2019; Yuan et al., 2019).

Selain memahami gap kualitas jasa online, Tjiptono & Chandra (2019) berhasil mengidentifikasi bahwa kualitas jasa online dapat dilihat dari berbagai macam perspektif antara lain dimensi yang dikembangkan Dabholkar

menekankan pada kualitas pengantaran, kemudahan penggunaan, reliabilitas, kesenangan dan kendali. Kaynama dan Black mengembangkan dimensi konten, akses, navigasi, desain, respon, latar belakang dan personalisasi. Lebih lanjut, Zeithaml, Parasuraman dan Malhotra mengembangkan dimensi kualitas jasa online menjadi efisiensi, reliabilitas, *fulfillment*, privasi, daya tanggap, kompensasi dan kontak.

Sebagai contoh, salah satu pengembangan dimensi *service quality* dari Parasuraman adalah mengenai *internet banking service quality*. Ariff et al (2013) dalam penelitiannya mengembangkan *internet banking service quality* menjadi lima variabel yaitu *website aesthetic & guide*, *efficiency-system availability*, *contact-responsiveness*, *privacy* dan *assurance-fulfillment*. Demikian juga beberapa pakar mengembangkan *internet banking service quality* menjadi beberapa variabel antara lain *personal needs*, *site organization*, *user friendliness*, *efficiency of website*, *responsiveness* dan *reliability* (Amin, 2016; Herington & Weaven, 2009; Raza et al., 2020; Tjiptono & Chandra, 2019).

Contoh lain adalah, *port service quality*. Kajian *port service quality* (PSQ) merupakan pengembangan dimensi *servqual* yang telah mapan sebelumnya dengan tujuan memperluas pengetahuan tentang kualitas layanan dan bagaimana mendefinisikannya dan mengimplementasikannya dalam konteks transportasi laut. Konsep PSQ dikembangkan oleh (Thai, 2008) yang kemudian berkolaborasi dengan berbagai penulis untuk mengembangkan dimensi PSQ yang kemudian dikenal dengan istilah ROPMIS (Phan et al., 2021; Thai, 2015; Yeo et al., 2015). ROPMIS merupakan singkatan dari enam dimensi PSQ yaitu *Resources*, *Outcome*, *Process*, *Management*, *Image/reputation*, dan *Social responsibility*. *Resources* berkaitan dengan sumber daya fisik, keuangan, kondisi sarana dan fisik, peralatan, lokasi dan infrastruktur atau aspek fisik yang terkait dengan kepelabuhanan. Dimensi *outcome* mencakup layanan yang diterima oleh pelanggan, seperti pengiriman kiriman yang tepat waktu, atau harga layanan yang ditawarkan



sesuai dan sepadan. Dimensi *process* berkaitan dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan interaksi antara karyawan dan pelanggan, misalnya bagaimana pelanggan memandang perilaku staf dalam menghadapi kebutuhan pelanggan, pengetahuan staf tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan serta penerapan teknologi dalam melayani pelanggan dengan lebih baik. Dimensi keempat yaitu manajemen yang berperan dalam aspek pemilihan dan penyebaran sumber daya dengan cara yang paling efisien untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan dan harapan pelanggan serta profesionalitas staf karyawan yang mencakup keterampilan dan pengetahuan serta pemahaman staf karyawan untuk dapat secara optimal memahami pelanggan. Dimensi kelima yaitu *image/reputation*. Dimensi ini berkaitan dengan keseluruhan persepsi pelanggan tentang organisasi jasa, karena bagaimanapun juga pelanggan tetap memandang reputasi dan nama baik sebagai suatu jaminan kualitas (Argyris et al., 2002). Dimensi keenam yaitu *social responsibility*. Dimensi ini melibatkan persepsi etis dan operasi organisasi untuk berperilaku dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial. Kepedulian terhadap aspek sosial dan lingkungan semakin meningkat beberapa tahun terakhir, karena pelanggan tidak hanya melihat bagaimana jasa disajikan termasuk memperhatikan bagaimana penyedia jasa peka terhadap lingkungan sekitar dan dapat mengendalikan eksternalitas yang mungkin muncul (Phan et al., 2021).

Selain PSQ, beberapa peneliti juga mengembangkan kajian *service quality* yang berkaitan dengan industri pasar eceran atau retail. Pengaturan yang terlihat dari toko ritel menunjukkan bagian penting dalam layanan antara lain kebersihan dan tata letak toko yang memungkinkan pelanggan untuk dapat bergerak bebas, kemudahan merchandising dan kemudahan mencari barang yang diinginkan konsumen. Dimensi, variabel dan indikator *service quality* pada ritel atau sering disebut sebagai *retail service quality* (RSQ) diteliti, dikembangkan dan sekaligus divalidasi oleh Dabholkar (1996). Hasil penelitian tersebut juga banyak digunakan oleh berbagai peneliti untuk meneliti khususnya bagaimana mengukur

kepuasan konsumen menggunakan instrument RSQ (Japariato, 2019; Somasundaram et al., 2018; Tammubua, 2017) Dabholkar berdasarkan hasil risetnya menyatakan bahwa RSQ dapat diukur dengan menggunakan lima dimensi yaitu *Physical aspects*, *reliability*, *personal interaction*, *problem solving*, dan *policy*. Aspek fisik menegaskan bahwa tampilan fisik suatu toko serta penataan termasuk layout-ing toko menjadi poin penting bagaimana usaha ritel dinilai. Pada dimensi *reliability*, menekankan pada nilai pemenuhan janji layanan oleh provider dan memberikan layanan dengan tepat. Dimensi *reliability* secara umum hampir sama dengan gagasan yang disampaikan Parasuraman namun terdapat penekanan indikator terkait pemenuhan janji dan kemampuan memberikan layanan yang tepat dinilai berbeda sesuai dengan karakteristik usaha ritel (Dabholkar et al., 1996; Japariato, 2019). Dimensi ketiga yaitu *personal interaction* mengarah kepada sejauh mana karyawan merespon pertanyaan, bersikap sopan, dapat membantu pelanggan serta bagaimana perhatian secara personal yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pelanggan. Membangun relasi merupakan salah satu inti kualitas jasa, dengan karakteristik *inseparability* maka tidak dapat dipisahkan antara produksi dengan konsumsi dengan staf karyawan sebagai media penyampaian jasa. Dimensi keempat yaitu *problem solving*, dimensi ini berhubungan dengan sejauh mana masalah konsumen dapat teratasi dan bukan hanya sebagai *lip service* semata. Karyawan bukan hanya dilatih tentang bagaimana melayani tetapi juga dilatih tentang bagaimana menjawab dan memberi solusi atas permasalahan, klaim atau pengembalian barang yang mungkin terjadi. Walaupun ritel bergerak pada usaha barang namun ritel adalah sekumpulan merek yang dijual secara eceran dengan layanan jasa yang melibatkan interaksi manusia sehingga relasi harus tetap terjaga. Dimensi kelima yaitu *policy*, dimensi ini secara praktis dapat dimaknai sebagai bagaimana kebijakan perusahaan dalam memahami dan memberikan pelayanan kepada konsumen seperti kebijakan parkir, jam buka dan tutup, kebijakan retur, kebijakan fasilitas dan sarana

pembayaran, serta kemungkinan *bundling* produk dan harga.

Kualitas layanan merupakan suatu alat untuk menilai dan mengevaluasi bagaimana jasa bekerja dan direspon oleh pelanggan. Jasa dapat bermacam-macam tergantung kemajuan teknologi dan dinamika kebutuhan manusia. Selera manusia juga membawa peran penting dalam pengembangan jasa (Wirtz & Lovelock, 2018), bahkan sesuatu yang viral juga membuat suatu usaha jasa dapat berubah. Kata kunci kualitas layanan adalah bagaimana manajer atau penyedia jasa membuat suatu standar jasa dan melatih staf karyawan sebagai garda terdepan sekaligus representasi jasa, mengingat tugas manajer dan penyedia adalah menampakkan jasa yang tidak terlihat dan membangun suatu relasi strategis sehingga ikatan yang terjadi dapat membawa makna positif baik bagi pelanggan, karyawan maupun penyedia jasa.

**Daftar Pustaka**

- Amin, M. (2016). Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 280–306. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2014-0139>
- Argyris, C., Hermelin, P., Whetten, D. A., Ramanantsoa, B., Moingeon, B., & Soenen, G. (2002). Corporate and Organizational Identities. In *Corporate & Organizational Identities*. [https://doi.org/10.1207/S15327000EM0201\\_04](https://doi.org/10.1207/S15327000EM0201_04)
- Ariff, M. S. M., Yun, L. O., Zakuan, N., & Ismail, K. (2013). The Impacts of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Internet Banking. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 469–473. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.462>
- Bordoloi, S., Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2019). *Service Management Operation, Strategy, Information technology* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Perceived Service Conceptualizing Approach Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.
- Brady, M. K., & Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51, 53–60.
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Market Lett*, 17, 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Chahal, H., & Kumari, N. (2010). Development of multidimensional scale for healthcare service quality (HCSQ) in Indian context. *Journal of Indian Business Research*, 2(4), 230–255. <https://doi.org/10.1108/17554191011084157>

- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF02893933>
- Et.al, P. S. V. (2021). Impact of Retail Service Quality and Store Service Quality on Patronage Intention towards Organized Retail Industry. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 1462–1471. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.944>
- Hellén, K., & Sääksjärvi, M. (2011). Happy people manage better in adverse services. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 319–336. <https://doi.org/10.1108/17566691111182861>
- Herington, C., & Weaven, S. (2009). E-retailing by banks: E-service quality and its importance to customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 43(9), 1220–1231. <https://doi.org/10.1108/03090560910976456>
- Japarianto, E. (2019). Pengaruh Retail Service Quality terhadap Minat Berkunjung Ulang Mall di Surabaya Melalui Perceived Quality dan Customer Satisfaction sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 13(1), 17–26. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.13.1.17>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from Tradisional to Digital*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. In *Pearson Education Limited* (15e ed., Vol. 15E, Issue 4). Pearson. <https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Latiff, K., & Ng, S. I. (2015). The Impact of Tourism Service Quality on Satisfaction. *International Journal of Economics and Management*, 9(S), 67–94. <http://www.econ.upm.edu.my/ijem>

- Lee, P. T. W., & Hu, K. C. (2012). Evaluation of the service quality of container ports by importance-performance analysis. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 4(3), 197–211. <https://doi.org/10.1504/IJSTL.2012.047479>
- Malviya, D. G. S. dan M. S. (2014). Exploring the Dimensions of Mobile Banking Service Quality. *International Journal of Business Analytics*, 3(3), 60–76.
- Nugraha, K. S. W. (2021). Internet Banking Service Quality: Building Satisfaction and Customer Trust. *International Journal of Social Science and Business*, 5(1), 52–59. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i1.31861>
- Nugraha, K. W. S. (2020). Healthcare Service Quality: Building Patient Satisfaction and Word-of-Mouth in the Private Hospital in Indonesia. *Journal of Advance Research in Dynamical & Control Systems*, 12(1), 130–136. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I1/20201020>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(4), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su11041113>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(1985), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1).
- Phan, T. M., Thai, V. V., & Vu, T. P. (2021). Port service quality (PSQ) and customer satisfaction: an exploratory study of container ports in Vietnam. *Maritime Business Review*, 6(1), 72–94. <https://doi.org/10.1108/MABR-01-2020-0003>

- Rahman, D. A., Hasan, M., & Mia, M. A. (2017). Mobile banking service quality and and Customer Satisfaction in Bangladesh. *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), 1066–1087.
- Raza, S. A., Umer, A., Qureshi, M. A., & Dahri, A. S. (2020). Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: the modified e-SERVQUAL model. *TQM Journal*, 32(6), 1443–1466. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0019>
- Shankar, A., & Jebarajakirthy, C. (2019). The influence of e-banking service quality on customer loyalty: A moderated mediation approach. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1119–1142. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2018-0063>
- Somasundaram, R., Prakash, N., & Krishnamoorthy, V. (2018). An empirical study on apparel retail service quality and its impact on customer loyalty in specialty store. *International Journal of Services and Operations Management*, 30(4), 505. <https://doi.org/10.1504/ijksom.2018.10014628>
- Suryaningsih, I. B., Sularso, A., & Handriana, T. (2020). *Manajemen Pemasaran Pariwisata dan Indikator Pengukuran* (I. Fadah & K. W. S. Nugraha (eds.)). Samudra Biru.
- Tammubua, M. H. (2017). Analisa Pengaruh Self Image Congruity , Retail Service Quality , dan Customer Perceived Service Quality terhadap Customer Loyalty yang Dimediasi Customer Satisfaction Urban Surf di Jayapura. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 13(2), 166–178.
- Thai, V. V. (2008). *Service quality in maritime transport : conceptual model and empirical evidence*. 20(4), 493–518. <https://doi.org/10.1108/13555850810909777>
- Thai, V. V. (2015). *The impact of port service quality on customer satisfaction : The case of Singapore*. 1–18. <https://doi.org/10.1057/mel.2015.19>

- Țițu, M. A., Răulea, A. S., & Țițu, Ș. (2016). Measuring Service Quality in Tourism Industry. *SIM 2015 / 13th International Symposium in Management*, 221, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.118>
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2019). *Service, Quality & Customer Satisfaction* (5th ed.). ANDI.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2018). *Essentials of Services Marketing* (3rd ed.). Pea.
- Yeo, G. T., Thai, V. V., & Roh, S. Y. (2015). An Analysis of Port Service Quality and Customer Satisfaction: The Case of Korean Container Ports. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(4), 437–447. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.01.002>
- Yuan, Y., Lai, F., & Chu, Z. (2019). Continuous usage intention of Internet banking: a commitment-trust model. *Information Systems and E-Business Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1007/s10257-018-0372-4>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm. In *Dictionary of Marketing Communications* (7th ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.4135/9781452229669.n3303>



### **Profil Penulis**



#### **Kristian Suhartadi Widi Nugraha**

Penulis merupakan dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Setelah lulus dari SMA Negeri 2 Jember, penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember pada tahun 2008. Sempat bekerja pada dunia profesional sebagai Relationship Officer PT Bank Bukopin (Tbk) dan PT Adira Dinamika Multi Finance (Tbk) sebelum akhirnya memutuskan melanjutkan studi pada S2 Magister Manajemen Universitas Jember dan lulus dengan predikat Cum Laude pada tahun 2012. Penulis juga sempat menjadi dosen pada Universitas Widyatama Bandung tahun 2013 sampai tahun 2015.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Pariwisata. Saat ini, penulis tergabung pada kelompok riset Risma Code (Tourism Management and Community Development) yang telah berhasil mempublikasikan berbagai artikel ilmiah baik nasional (terindeks Sinta) maupun internasional bereputasi (terindeks scopus dan WoS) dengan sumber pendanaan dari berbagai hibah penelitian. Beberapa artikel penulis antara lain (1) Destination quality, experience involvement And memorable tourism experience: is it relevant for rural tourism?; (2) Internet Banking Service Quality: Building Satisfaction and Customer Trust; (3) Experiential Marketing: Managing Tourist Satisfaction And Revisit Intention Bangsring Underwater Banyuwangi. Sertifikasi non akademis yang dimiliki oleh penulis antara lain Certified Risk Associates (CRA), Certified Marketing Analyst (CMA), Certified Practitioner Internal Auditor (CPIA) dan Certified Human Resources Manager (CHRM).

Email Penulis: [kristian.feb@unej.ac.id](mailto:kristian.feb@unej.ac.id)

**Dr. Novianti Br Gultom, M.M., Apt.**

Praktisi

### **Pendahuluan**

Keberlanjutan suatu perusahaan khususnya industri sektor jasa dalam menghadapi pesaing ditentukan antara lain oleh kemampuan perusahaan tersebut dalam memenuhi dan melampaui harapan pelanggannya dengan cara membangun nilai pelanggan. Di negara-negara maju, industri sektor jasa berkembang pesat dan berkontribusi lebih besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja di seluruh dunia daripada sektor lainnya (Kotler et al. 2020).

Contoh industri jasa, antara lain: pengadilan, pekerjaan layanan, rumah sakit, layanan militer, polisi dan layanan kebakaran, sekolah, layanan museum, badan amal, gereja, perguruan tinggi, yayasan, rumah sakit, layanan maskapai penerbangan, bank, hotel, perusahaan asuransi, perusahaan konsultan, praktik medis, hukum, hiburan, telekomunikasi, dan lain-lain.

Dalam Bab ini akan diuraikan tentang service value atau nilai layanan yang merupakan bagian dari pemasaran jasa. Untuk memahami apa yang dimaksud nilai layanan, perlu memahami kembali sifat dan karakteristik dari layanan.

## **Sifat dan Karakteristik Layanan**

Ahli pemasaran jasa mencirikan empat sifat dan karakteristik layanan yaitu: tidak berwujud (*intangibility*), tidak dapat dipisahkan (*inseparability*), variabilitas (*variability*), dan tidak tahan lama (*perishability*), sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 6.1, yaitu:

### *1. Intangibility*

Berarti jasa tidak dapat dilihat, dicicipi, dirasakan, didengar atau dicium sebelumnya mereka dibeli. Misalnya:

- a. Orang yang menjalani operasi kosmetik tidak dapat melihat hasilnya sebelum proses pembelian dilakukan.
- b. Penumpang maskapai penerbangan hanya memegang tiket dan janji bahwa mereka dan barang bawaan akan sampai dengan selamat di tempat tujuan.

Untuk mengurangi ketidakpastian, perusahaan jasa berupaya membuat layanan menjadi nyata dalam bentuk kualitas layanan.

### *2. Inseparability*

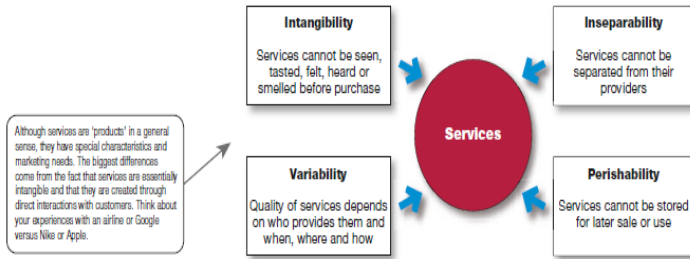
Jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya, terlepas apakah penyediannya orang atau mesin. Jika seorang pegawai memberikan jasa, maka ia menjadi bagian dari layanan. Pelanggan tidak hanya membeli dan menggunakan layanan; tetapi pegawai turut berperan aktif dalam penyampaian jasa, dan baik pelanggan maupun pegawai perusahaan, keduanya mempengaruhi hasil layanan.

### *3. Variability*

Kualitas layanan tergantung pada siapa yang menyediakan, kapan waktunya, di mana dan bagaimana layanan tersebut disediakan. Misalnya, beberapa hotel ternama memiliki bervariasi karakter karyawan hotel dan memiliki emosi yang bisa berubah-ubah dalam melayani pelanggannya.

#### 4. Perishability

Sifat lain dari layanan, tidak dapat disimpan untuk dijual atau digunakan nanti. Ketika permintaan layanan berfluktuasi, perusahaan jasa sering mengalami kesulitan atau masalah. Misalnya, permintaan pada jam sibuk atau malahan sepi order dalam bisnis hotel, restoran dan resor.



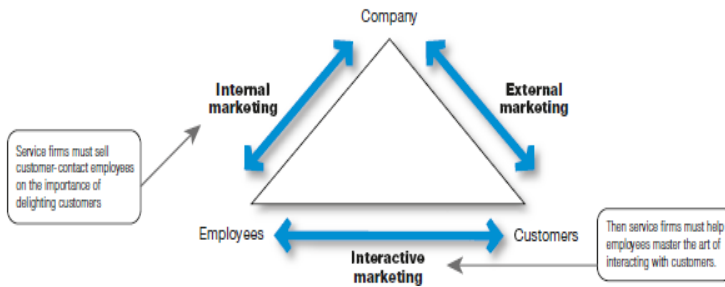
Gambar 6.1 Empat karakteristik jasa.

Sumber: Kotler *et al.* (2020).

Pemasar harus membuat semua orang dalam organisasi menjadi berpusat pada pelanggan. Ahli pemasaran jasa mengemukakan pemasaran jasa membutuhkan tiga tipe pemasaran, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 6.2, yaitu:

1. Pemasaran eksternal
2. Pemasaran internal
3. Pemasaran interaktif

Petugas pengecer dalam bisnis semacam ini, perlu meningkatkan cara staf berinteraksi dengan pelanggan karena memiliki dampak ke penjualan. Sebaliknya asisten toko barang mewah dengan label desainer ternama yang bersifat angkuh justru dapat meningkatkan penjualan, Kotler *et al.* (2020).



Gambar 6.2 Tipe-Tipe dalam Pemasaran Jasa

Sumber: Kotler *et al.* (2020).

Dalam menghadapi persaingan, biaya meningkat dan produktivitas serta kualitas menurun, maka diperlukan kecanggihan teknik pemasaran. Ahli pemasaran jasa mengemukakan tiga tugas pemasaran utama perusahaan jasa, yaitu:

1. Meningkatkan diferensiasi layanan;
2. Meningkatkan kualitas layanan; dan
3. Meningkatkan produktivitas layanan.

### **Apa yang Dimaksud Nilai Layanan?**

Kotler *et al.* (2019) mendefinisikan nilai layanan sebagai kombinasi dari integrasi sumber daya oleh semua pemain dalam penyediaan layanan dan penciptaan nilai bersama sebagai hal yang penting. *Value* atau nilai menjadi konsep penting dan menonjol dalam literatur service marketing (Argan & Argan 2017). Dari perspektif ahli ekonomi, nilai dicirikan sebagai pengeluaran; sedangkan ahli di bidang pelayanan kesehatan bahkan juga di bidang manajemen pemasaran, nilai dicirikan sebagai nilai yang dipersepsikan oleh konsumen (Coutelle-Brillet *et al.* 20140). Pendekatan ini mengutamakan kualitas proses dan hasil. Partisipasi pelanggan menjadi kunci dalam penciptaan nilai. Holbrook (2006) membagi nilai atas dua bagian, yaitu:

1. Nilai ekstrinsik, meliputi: nilai efisiensi, nilai keunggulan dan nilai sosial; dan

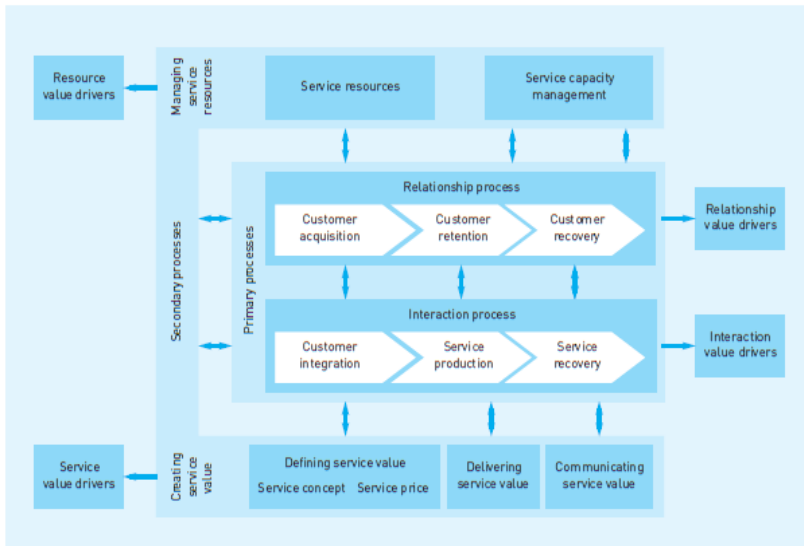
2. Nilai intrinsik, meliputi: nilai emosional dan nilai altruistik atau nilai tanpa pamrih.

### **Penggerak Nilai**

Bagaimana nilai bisa dihasilkan? Bruhn & Georgi (2005) mengategorikan empat penggerak nilai (sebagaimana data dilihat ada Gambar 6.3), yaitu:

1. *Relationship value drivers* atau penggerak nilai hubungan mencakup penggerak akuisisi pelanggan, penggerak retensi pelanggan, penggerak peningkatan hubungan, dan penggerak pemulihan pelanggan.
2. *Interaction value drivers* atau penggerak nilai interaksi dibagi menjadi penggerak integrasi pelanggan, penggerak pertemuan layanan dan penggerak pemulihan layanan.
3. *Service value drivers* atau penggerak nilai layanan dapat berupa penggerak **produk layanan**, penggerak **harga layanan**, penggerak **penyampaian layanan**, dan penggerak **komunikasi layanan**.
4. *Service resources value drivers* atau penggerak nilai sumber daya layanan adalah penggerak sumber daya manusia, penggerak sumber daya berwujud, penggerak teknologi, dan penggerak kapasitas.

Nilai memiliki struktur multidimensi (proses dan hasil). Penciptaan nilai terjadi selama interaksi antara bisnis dan pelanggan di berbagai tahap proses konsumsi, saat produk atau layanan dibuat. Dalam hal layanan kesehatan, interaksi tidak dapat dihindari dalam banyak proses layanan kesehatan.



Gambar 6.3 Beberapa Kategori Penggerak Nilai

Sumber: Bruhn & Georgi (2005)

### **Nilai Layanan Pribadi, Nilai Layanan, Kepuasan, dan Loyalitas**

Banyak penelitian sebelumnya telah menunjukkan pengaruh nilai-nilai pribadi individu pada sikap dan perilaku. Ahli pemasaran jasa mengacu sistem nilai pribadi sebagai metode ideal untuk memahami dan mendapatkan pelanggan. Studi menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi mengenai layanan mempengaruhi penilaian konsumen layanan setelah keputusan untuk menerima layanan sudah diambil (Koo *et al.* 2008). Nilai-nilai yang dipegang oleh konsumen mungkin juga terkait dengan kepuasan terhadap layanan kesehatan. Individu dengan karakter positif akan lebih positif dalam penilaian terhadap layanan kesehatan yang mereka terima. Nilai terkadang dapat langsung memengaruhi loyalitas terhadap layanan.

Salah satu konsep mendasar dalam literatur pemasaran jasa adalah kepuasan pelanggan (Oliver 2014). Kepuasan ditentukan berdasarkan perbandingan harapan dan persepsi, yang dapat mengakibatkan konfirmasi atau

diskonfirmasi. Jika persepsi melebihi harapan, ini akan menghasilkan kepuasan, sedangkan persepsi yang kurang dari harapan akan menghasilkan ketidakpuasan. Sejalan dengan ini, kepuasan kadangkala didefinisikan ahli pemasaran jasa sebagai tanggapan pelanggan dalam menghadapi suatu nilai tertentu; atau sebagai pengalaman konsumsi yang menyenangkan yang dihasilkan dari kepuasan dengan nilai layanan yang diberikan. Tingkat nilai biasanya memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan. Dalam beberapa tahun terakhir, para peneliti telah melakukan studi menunjukkan pentingnya nilai dalam menjelaskan kepuasan (Oliver 2014). Selain itu, ahli pemasaran jasa juga menggunakan konsep loyalitas pelanggan, yaitu sebagai komitmen mendalam untuk pembelian produk atau layanan di masa mendatang.

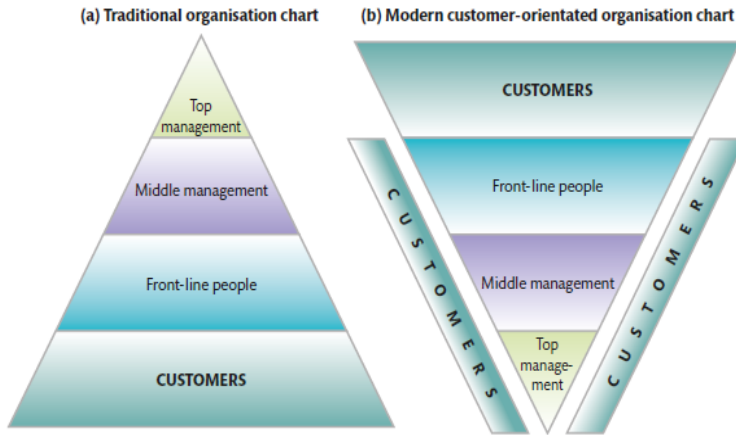
Loyalitas juga dapat berarti merekomendasikan penyedia layanan kesehatan kepada orang lain, dan promosi dari mulut ke mulut. Pada akhirnya nilai pelayanan yang dirasakan oleh konsumen akan dikaitkan dengan tingkat kepuasan. Jika jasa dirasakan bernilai tinggi, maka tinggi pula tingkat kepuasan jasa tersebut, yang selanjutnya akan menimbulkan loyalitas.

### **Membangun Nilai Pelanggan**

Saat ini, ahli pemasaran jasa melihat beratnya persaingan antar perusahaan. Kotler et al. (2019) mengemukakan perbandingan antara organisasi tradisional dengan organisasi yang berorientasi pelanggan, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 6.4. Untuk mengungguli persaingan antar perusahaan, ahli pemasaran jasa menganjurkan perlunya perusahaan beralih dari filosofi produksi berbiaya paling rendah ke filosofi pemasaran holistik untuk membangun nilai yang dirasakan pelanggan. Pemasar harus terhubung, membangun hubungan dan belajar tentang kebutuhan pelanggan, yaitu dengan cara selalu menginformasikan, melibatkan, dan memberi energi kepada mereka dalam prosesnya. Misalnya, perusahaan elektronik besar seringkali memberikan garansi produk dan *cash-back*. Pelibatan pelanggan ini diharapkan akan memuaskan bahkan



melampaui harapan dan menguntungkan pelanggan sehingga meningkatkan loyalitas mereka.



Gambar 6.4 Organisasi Tradisional dengan Organisasi yang Berorientasi Pelanggan

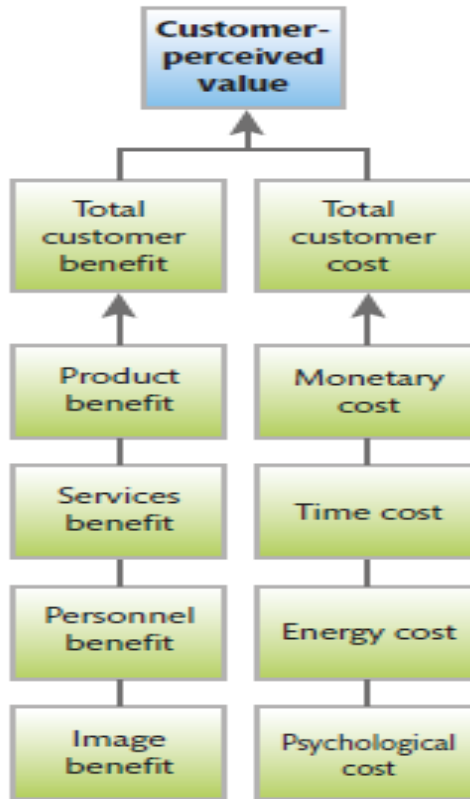
Sumber: Kotler *et al.* (2019)

Di era digitalisasi, ahli pemasaran jasa mengemukakan pentingnya perusahaan memberikan bantuan apapun yang diinginkan pelanggan, setiap saat dan dengan cara apapun. Perusahaan harus memahami dan harus terus mencari cara bagaimana dapat terhubung dengan pelanggan, karena pelanggan adalah inti dari bisnis itu sendiri. Tanpa pelanggan, maka tidak ada bisnis perusahaan. Memuaskan pelanggan akan mengembangkan reputasi merek dan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Saat ini beratnya persaingan antar perusahaan, telah memberikan keleluasaan bagi pelanggan dalam memilih pemasoknya. Penting bagi perusahaan untuk mendengarkan masukan pelanggan jika perusahaan ingin menghasilkan apa yang pelanggan ingin dan melakukannya secara efisien. Konsep nilai yang dirasakan pelanggan (CPV) memungkinkan pemasar untuk menemukan apa yang diinginkan pelanggan melalui media riset pasar.

Ketika pasar menjadi lebih kompetitif, perusahaan perlu memperhatikan pemasok tepat – yang memiliki nilai sesuai persepsi pelanggan. Ahli pemasaran jasa mengemukakan pentingnya bauran pemasaran (4P), yang dicapai dengan mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang pasar, pelanggan, persaingan, biaya, saluran distribusi atau tempat, komunikasi pemasaran dan strategi pemasaran.

### **Nilai yang Dirasakan Pelanggan (CPV)**

Nilai yang dirasakan pelanggan (CPV) telah menjadi perhatian ahli pemasaran jasa. Konsep ini penting bagi pemasar karena menekankan pentingnya atribut produk tradisional (berwujud) dan layanan (tidak berwujud) dan komponen manfaat dari penawaran pasar. Pelanggan memperkirakan penawaran pasar mana yang akan memberikan nilai yang paling dirasakan dan menindaklanjutinya. Tantangan tugas seorang pemasar adalah untuk mendefinisikan, mengembangkan dan memberikan nilai yang dirasakan pelanggan.



Gambar 6.5 Determinan Nilai yang Dirasakan Pelanggan (CPV)

Sumber: Kotler *et al.* (2019)

Apakah penawaran memenuhi harapan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kemungkinan bahwa pelanggan akan menjadi pembeli berulang; keduanya membutuhkan CPV yang didasarkan pada perbedaan antara apa yang diperoleh pelanggan dan apa yang dia berikan. Pelanggan membeli atribut, menerima manfaat dan menerima biaya. Pemasar dapat meningkatkan nilai yang dirasakan dari penawaran pelanggan dengan beberapa kombinasi meningkatkan atribut dan manfaat ekonomi, fungsional atau emosional dan/atau mengurangi satu atau lebih dari berbagai jenis biaya, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 6.5 di atas.

## **Bagaimana Menerapkan Konsep Nilai?**

Dalam menganalisis nilai yang dirasakan pelanggan, Kotler *et al.* (2019) menawarkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu bertanya kepada pelanggannya, atribut dan manfaat utama apa dari produk yang dianggap penting oleh pelanggan.
2. Pelanggan perlu diminta untuk menilai kepentingan atribut dan manfaat yang berbeda. Pemasar harus mengelompokkannya peringkat atribut dan manfaat tersebut.
3. Pelanggan juga diminta menilai kinerja perusahaan dan kompetitor berdasarkan tingkat kepentingan atribut dan manfaat yang dimiliki.
4. Perusahaan perlu memeriksa bagaimana pelanggan di segmen tertentu menilai kinerja perusahaan terhadap pesaing.
5. Perusahaan harus secara berkala memantau nilai pelanggan dari waktu ke waktu khususnya di saat ekonomi, teknologi, dan fitur berubah.

## **Apa Implikasi Terkait CPV?**

Ahli pemasaran jasa biasanya akan menganjurkan pemasar untuk lebih mempertimbangkan nilai yang akan dirasakan oleh pelanggan (CPV) terhadap produk yang dibelinya. Kotler *et al.* (2019) mengemukakan dua langkah yang perlu diterapkan:

1. Penjual harus menilai total manfaat bagi pelanggan dan total biaya untuk masing-masing produk pesaing. Ahli pemasaran jasa menyarankan untuk memperkuat nilai ekonomi, fungsional dan psikologis atribut dan manfaat dari produk yang ditawarkan, termasuk juga memperbaiki layanan, personel, dan citra.
2. Penjual dengan CPV rendah, perlu meningkatkan total manfaat pelanggan atau mengurangi total biaya pelanggan. Langkah ini bisa dilakukan dengan cara penjual mengurangi biaya kepemilikan dan

pemeliharaan, menyederhanakan proses pemesanan dan pengiriman, atau menawarkan garansi produk.

Kotler *et al.* (2019) mengemukakan salah satu upaya meningkatkan loyalitas pelanggan yang dapat dilakukan pemasar adalah dengan memberikan kartu anggota. Upaya ini banyak dilakukan di pusat perbelanjaan. Dengan memiliki kartu anggota, pelanggan bisa mengumpulkan poin yang diklaim berdasarkan banyaknya belanja yang dilakukan pada hari yang sama. Poin yang terkumpul dapat ditukarkan dengan hadiah-hadiah yang menarik. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan untuk terus berbelanja kembali pada pusat perbelanjaan tersebut.

Demikianlah pentingnya nilai layanan yang menjadi ikatan emosional antara pelanggan dengan perusahaan jasa dalam memenuhi kebutuhan tertentu. Singkatnya, nilai layanan ditentukan oleh dua hal, yaitu biaya (mencakup biaya uang, waktu, energi dan psikologi) dan manfaat (mencakup produk, jasa, pribadi dan *image*).

**Daftar Pustaka**

- Argan M dan Argan MT. (2017). Relationships Between Service Personal Values, Service Value, Satisfaction, and Loyalty: A Study Regarding Services of Private and State Hospitals in Turkey. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*. 6(6): 89-99
- Bruhn M dan Georgi D. (2005). *Services Marketing. Managing The Service Value Chain*. Harlow: Prentice Hall.
- Coutelle-Brillet P, Riviere A dan Garets V. (2014). Perceived value of service innovation: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 29(2):164-172. doi 10.1108/JBIM-04-2012-0066.
- Holbrook MB. (2005). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*. 59:714-725. doi:10.1016/j.jbusres.2006.01.008.
- Koo DM, Jae-Jin K, dan Sang-Hwan L. (2008). Personal values as underlying motives of shopping online. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 20(2):156-173.
- Kotler P, Armstrong G, Harris LC, dan He H. (2020). *Principles of Marketing*. 8<sup>th</sup> European Edition. Harlow: Pearson.
- Kotler P, Keller KL, Brady M, Goodman M, dan Hansen T. (2019). *Marketing Management*. 4<sup>th</sup> European Edition. Harlow: Pearson.
- Oliver RL. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. 2<sup>nd</sup> Ed. Routledge.

## **Profil Penulis**



### **Novianti Br Gultom**

Ketertarikan penulis terhadap manajemen pemasaran dimulai pada tahun 2004 silam pada saat penulis bertugas di bagian pelayanan peserta. Pada tahun 2006 penulis menyelesaikan pendidikannya di Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bengkulu. Gelar Doktor Manajemen dan Bisnis diraih pada tahun 2021 dari Sekolah Bisnis – IPB University, Bogor. Penulis telah menulis beberapa artikel, jurnal dan book chapter, di antaranya Buku Perilaku Konsumen (2022).

Email Penulis: [novianti.gultom@gmail.com](mailto:novianti.gultom@gmail.com).

## SERVICE RECOVERY

**Sherly, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

### **Pendahuluan**

Pemasaran jasa memiliki konsep yang sangat berbeda dengan konsep penjualan, namun masih banyak persepsi masyarakat yang melihat dan beranggapan bahwa konsep pemasaran sama dengan konsep penjualan. Jika di perhatikan secara harfiah pemasaran merupakan kata dasarnya adalah “Pasar”, sedangkan penjualan berasal dari kata “jual”, dengan demikian sudah dapat dilihat perbedaan dari pemasaran dan penjualan. Apabila merujuk pada kedua kata tersebut dapat disimpulkan pengertian pemasaran merupakan aktivitas pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen yang dilakukan oleh produsen yang berorientasi pada pasar. Kemudian pasar sendiri secara sempit yang berarti tempat bertemunya penjual dan pembeli, tetapi secara lebih luas maknanya mempunyai arti adanya kebutuhan dan keinginan yang disertai permintaan konsumen dengan di dukung kemampuan membeli serta terjadinya transaksi untuk perpindahan produk barang maupun jasa dari produsen kepada konsumen (Sudirman, Rosmayati, *et al.*, 2020).

Selanjutnya usaha yang dilakukan dengan konsep penjualan tidak berorientasi pada pasar dan konsumen, karena perusahaan hanya berorientasi pada aktivitas produksi produk sebanyak-banyaknya dan melakukan penawaran kepada konsumen-konsumen, tanpa memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen (Marpaung *et al.*, 2021). Konsep penjualan akan sangat



sulit dijalankan pada masa sekarang ini, sudah tidak relevan lagi dengan situasi pasar saat ini, namun tidak jarang dijumpai usaha-usaha yang menjalankan usahanya dengan menerapkan konsep penjualan bahkan terkadang tanpa disadari oleh pelaku usaha tersebut, ini banyak terjadi pada usaha-usaha mikro kecil dan menengah yang baru menjalankan usahanya, hal ini bisa dapat dimaklumi karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman tentang pemasaran yang dimiliki oleh pelaku-pelaku usaha baru, dan sekalipun ada aktivitas promosi yang dilakukan, tetapi promosi yang dilakukan tidak terarah, sehingga usaha tersebut sulit mendapatkan konsumen yang potensial terhadap produk yang dihasilkan dan dijual (Sudirman *et al.*, 2021).

Sangat berbeda pada perusahaan atau usaha yang berpedoman pada konsep pemasaran, maka setiap aktivitas usaha yang dijalankan akan dilakukan secara sistematis dan terintegrasi yang dimulai dari menentukan kelompok pasar yaitu segmentasi pasar, menentukan pasar sasaran atau targeting, dan mempengaruhi persepsi konsumen atau positioning produk (Sudirman, Sherly, *et al.*, 2020). Setelah melakukan segmentasi pasar langkah selanjutnya adalah membidik pasar sasaran atau targeting adalah upaya yang harus dilakukan produsen dalam mengevaluasi dan memilih segmen pasar mana yang akan dilayani, hal ini perlu dilakukan agar sumberdaya-sumberdaya bauran pemasaran yang akan dijalankan dapat berfungsi dengan efektif dan efisien, setelah melakukan segmentasi dan targeting adalah memposisikan produk dalam benak konsumen atau positioning yang merupakan upaya produsen menciptakan image produk pada konsumen dan mempengaruhi persepsi konsumen terhadap produk yang ditawarkan, bukan sesuatu yang dilakukan terhadap produk yang dihasilkan tetapi penekanannya lebih pada apa yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan produk agar mudah diingat oleh konsumen. Strategi positioning selain menciptakan produk dengan merek yang unik dari pesaing, aspek promosi menjadi sebuah penentu bagaimana produsen mengkomunikasikan kepada konsumen terhadap produk-produk yang telah

---

dihasilkan dalam upaya positioning produk. Semakin heterogennya sosial budaya manusia, serta berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, hal ini sangat berdampak pada ketiga strategi pemasaran yang harus dijalankan oleh produsen yaitu segmentasi, targeting, dan positioning produk (Sinaga *et al.*, 2020).

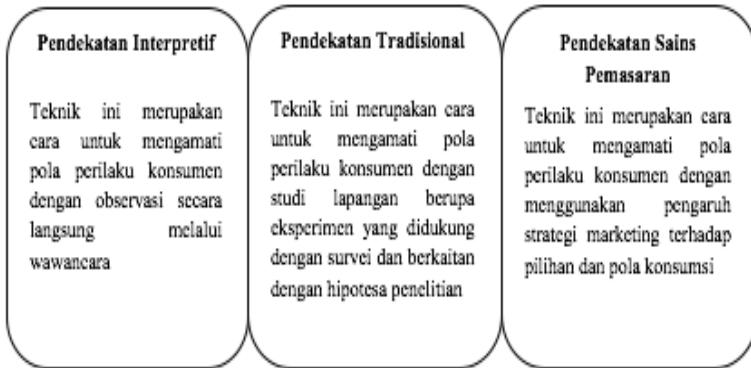
Pemasaran memiliki peranan yang vital dalam memajukan sebuah bisnis bahkan pemasaran tidak hanya digunakan dalam menghasilkan profit melalui kegiatan bisnis, tetapi konsep pemasaran juga digunakan termasuk pada pribadi manusia yang ingin di kenal dan dihargai banyak orang, maka konsep pemasaran yang diterapkan dalam mencapai bargaining position yang baik dengan menciptakan image yang baik kepada orang lain (Halim, Sherly and Sudirman, 2020). Pemasaran merupakan bagian dari ilmu sosial yang memiliki perubahan yang sangat dinamis, sehingga sebuah bisnis yang ingin tetap bertahan di pasar dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat harus mampu merancang strategi pemasarannya yang mengikuti perkembangan pasar yang sangat dinamis dengan banyaknya bermunculan pesaing-pesaing baru yang tidak segan-segan menduplikasikan strategi pemasaran perusahaan-perusahaan yang unggul di pasar, maka strategi pemasaran pun perlu dilakukan inovasi agar tetap mampu bertahan di pasar.

### **Pendekatan Perilaku Konsumen dan Mengenali Masalah Konsumen**

Istilah perilaku konsumen menggambarkan dua jenis entitas konsumen, yaitu konsumen pribadi dan konsumen organisasi. Konsumen pribadi membeli barang dan jasa untuk penggunaannya sendiri, untuk penggunaan rumah tangga, atau sebagai hadiah untuk seorang teman (Sudirman, Sherly, *et al.*, 2020). Dalam masing-masing konteks ini, produk dibeli untuk penggunaan akhir oleh individu. Sedangkan konsumen organisasi termasuk perusahaan dan badan amal, pemerintah agensi (lokal dan nasional), dan institusi misalnya sekolah, rumah sakit dan penjara. Dengan demikian, perlu adanya beberapa pendekatan dalam

---

menghadapi dua entitas konsumen tersebut antara lain pendekatan yang sifatnya interpretif, pendekatan tradisional, pendekatan sains pemasaran. Menurut (Kotler and Keller, 2011), penjelasan terkait pendekatan tersebut dapat dijelaskan pada gambar berikut ini:



Gambar 7.1: Pendekatan Perilaku Konsumen

Sumber: (Kotler and Keller, 2011)

Penelitian terkait perilaku konsumen dewasa ini secara umum meneliti bagaimana individu memperoleh, menggunakan, dan membuang penawaran perusahaan. Barang dan jasa dapat diperoleh melalui pembelian, tetapi mereka juga dapat diperoleh melalui barter, sewa atau pinjam. Setelah konsumen memperoleh barang, mereka kemudian menggunakannya di beberapa cara. Ini bisa berarti persembahkan saya konsumsi dalam satu penggunaan. Jika suatu produk berkinerja baik maka puas konsumen dapat mendorong orang lain untuk mengadopsinya melalui ulasan positif; di samping itu, konsumen yang tidak puas dapat mengeluh dan dorong perilaku mulai dari tidak membeli produk untuk boikot seluruh lini produk perusahaan. Akhirnya, perilaku konsumen kami tahu apa yang terjadi setelah produk digunakan. Konsumen yang peduli tentang lingkungan mengidentifikasi dengan ini perusahaan dan lebih cenderung untuk membeli produk dan layanan mereka (Noel, 2009). Sikap keingintahuan adalah salah satu karakter konsumen yang paling penting. Pada fungsi ini,

konsumen selalu ingin mengetahui banyak hal yang merupakan kebutuhan konsumen. Sering kali konsumen perlu mengetahui suatu produk terlebih dahulu sebelum menyukai dan membelinya. Pengetahuan yang baik mengenai suatu produk sering kali mendorong seseorang untuk menyukai produk tersebut sehingga menumbuhkan sikap yang kuat atas produk tersebut.

### **Kluster *Customer Recovery***

Banyak wawasan yang ditawarkan pada kluster customer recovery di sekitar dua dasar ringkasan. Pertama, persepsi keadilan adalah pendorong kuat kepuasan pelanggan dengan upaya pemulihan. Kedua, meskipun perusahaan dapat memulihkan pelanggan setelah satu kegagalan, sangat sulit untuk pulih dari banyak kegagalan. Persepsi pelanggan tentang diperlakukan secara adil merupakan faktor penting dalam evaluasi *service recovery*. Karena laporan kegagalan layanan menyiratkan, setidaknya sampai taraf tertentu, perlakuan yang tidak adil terhadap pelanggan, *service recovery* harus membangun kembali keadilan dari perspektif pelanggan. Keadilan terdiri dari tiga dimensi yakni distributif, prosedural, dan interaksional dan ketiga tipe berkontribusi secara signifikan terhadap evaluasi *customer recovery*. Dan ditinjau dengan masing-masing dalam urutan bahwa pelanggan yang gagal sensitif terhadap mereka, sesuai dengan pedoman bahwa karyawan harus memperbaiki pelanggan sebelum mereka memperbaiki masalah.

Keadilan Interaksional sering disebut sebagai keadilan "interpersonal". Dalam situasi pemulihan, emosi negatif pelanggan (mis., Kemarahan, kebencian, kesusahan, kecemasan) harus diatasi sebelum ia mau atau dapat menerima solusi seperti kompensasi, pengembalian uang, dan lain lain. Karena emosi cenderung meledak dalam situasi pemulihan, manajer layanan harus mengelola pengalaman emosional konsumen selama dan setelah kegagalan layanan. Dalam memimpin pelanggan melalui pengalaman negatif, karyawan harus bertindak cepat, menunjukkan perhatian dan empati, dan selalu tetap menyenangkan, membantu, dan penuh perhatian. Selain itu, pelanggan harus diperlakukan sebagai individu yang

permintaan spesifiknya diakui, karena respons token oleh perusahaan menghasilkan respons negatif yang paling keras (Mastarida *et al.*, 2020).

Keadilan Distributif adalah keadilan hasil. Ini berfokus pada masalah ekuitas dalam pikiran pelanggan, penilaian manfaat yang diterima terhadap biaya (uang, waktu) yang terkait dengan mereka. Ketika perusahaan tidak memberikan manfaat yang diharapkan, yang mengarah kepada perlakuan tidak adil, ini mengharuskan terjadi pemulihan. Dalam pemulihan, pelanggan dapat mengharapkan pengembalian uang, permintaan maaf, kompensasi token, kompensasi setara atau kompensasi yang besar. Keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses dan evaluasi prosedur dan sistem yang digunakan untuk menentukan hasil pelanggan, seperti kecepatan pemulihan atau informasi yang disampaikan (atau tidak dikomunikasikan) tentang proses pemulihan. Perusahaan harus menjelaskan apa yang dilakukan perusahaan untuk menyelesaikan masalah sehingga pelanggan memahami keadaan yang meringankan dan tidak secara salah mengaitkan kesalahan dengan perusahaan jasa ketika tidak bertanggung jawab (Mastarida *et al.*, 2020).

Perusahaan akan dimaafkan tetapi biasanya hanya sekali. *Service recovery* kemungkinan akan berfungsi setelah kegagalan layanan tunggal tetapi tidak setelah perusahaan dua kali gagal terhadap pelanggan yang sama. Selain itu, zona toleransi pelanggan, atau seberapa banyak perbedaan yang akan mereka terima antara apa yang mereka harapkan untuk diterima dan apa yang mereka anggap mereka terima, lebih luas ketika mereka menilai pengiriman layanan perusahaan tetapi menyempit ketika mereka mengevaluasi upayanya dalam *service recovery*. Dengan demikian, tidak ada strategi pemulihan yang dapat memuaskan pelanggan jika kegagalan awal berlanjut menjadi kegagalan pemulihan; paradoks pemulihan adalah pelanggan lebih senang setelah terjadi pemulihan layanan yang efektif daripada jika layanan itu bebas kegagalan di tempat pertama, dapat terjadi setelah satu kegagalan tetapi pengembalian pemulihan seperti itu tidak mungkin setelah dua kegagalan.

### ***Process Recovery***

Literatur tentang *service recovery* dan layanan di bidang Manajemen Operasional mengakui kebutuhan untuk melakukan penelitian berbasis Manajemen Operasional. "Penelitian empiris dalam peningkatan kualitas di organisasi layanan telah berkembang dalam beberapa tahun terakhir tetapi masih tertinggal pada perkembangan yang diamati dalam manufaktur." Mendukung kekhawatiran tentang penelitian terbatas di bidang ini, "Namun, sementara *service recovery* memiliki dukungan anekdot, literatur sejauh ini tidak menawarkan alat manajemen untuk secara analitis mengevaluasi kebutuhan sistem untuk langkah-langkah pemulihan atau menilai potensi manfaatnya." Ada ketidakhadiran dalam literatur Manajemen Operasional tentang peran langkah-langkah keuangan dalam desain sistem pemberian layanan, termasuk sistem *service recovery*. Namun peningkatan proses adalah apa yang banyak pelanggan inginkan (Mastarida *et al.*, 2020).

Penelitian yang dilakukan untuk Citizen's Charter Unit di Inggris menemukan bahwa sekitar 50 persen orang mengeluh agar organisasi dapat meningkatkan layanannya. Baru-baru ini satu survei nasional, telah mengindikasikan bahwa harapan pelanggan utama adalah menyelesaikan masalah. Tokenisme dan bahkan kompensasi bukanlah persyaratan utama pelanggan. Survei juga menemukan bahwa tawaran barang atau jasa gratis setelah layanan buruk hanya dianggap penting oleh kurang dari 5 persen dari mereka yang ditanyai. Lebih jauh, ketika ada masalah, pelanggan paling diinginkan adalah organisasi meminta maaf dan memperbaiki masalah tidak hanya untuk diri mereka sendiri tetapi untuk pengguna di masa depan.

Gagasan proses pemulihan untuk membedakan antara kegagalan hasil seperti kegagalan dari perspektif dan proses pelanggan, operasional, kegagalan. Ini adalah istilah yang diadopsi di sini. Mereka mengembangkan model analitik untuk menentukan alokasi optimal sumber daya pemulihan layanan perusahaan, menghubungkan hasil dan proses pemulihan dengan jenis pelanggan dan

---

yang penting juga dengan biaya, yang merupakan bidang yang membutuhkan penelitian lebih lanjut. Pekerjaan mereka, meskipun terutama berfokus pada hasil bagi pelanggan, memperhitungkan jenis dan besarnya kegagalan tetapi bukan proses operasional untuk menangani kegagalan.

Membuat profil kegagalan layanan dan menilai perawatan yang tepat (perbaikan) yang diperlukan untuk menangani berbagai jenis kegagalan. Namun, hanya dua variabel dalam model mereka yang berkaitan dengan perbaikan proses (memperbaiki masalah dan dengan cepat menemukan masalah), meskipun memperbaiki masalah tampaknya terutama ditujukan untuk memecahkan masalah bagi pelanggan daripada perbaikan proses operasional. Dampak yang disebabkan oleh faktor operasional (tindakan internal) pada persepsi pelanggan (tindakan eksternal) dan menghubungkannya dengan tindakan Manajemen Operasional yang diperlukan. Sedangkan penelitian yang berfokus pada pelanggan sering menggunakan metodologi kritis atau berdasarkan skenario keluhan atau skenario hipotetis, penelitian mereka menggunakan alat operasional analisis akar penyebab dan diagram pohon untuk mengidentifikasi mode kegagalan dan mengidentifikasi prioritas dan tindakan manajemen yang tepat (Mastarida *et al.*, 2020).

Kerangka kerja bagi para manajer untuk memahami *service recovery* dari persepsi operasional serta titik awal bagi para peneliti dalam manajemen operasional untuk mengidentifikasi masalah untuk studi lebih lanjut". Kerangka tiga tahap mereka mencakup pra pemulihan, pemulihan segera, dan pemulihan lanjutan. Hanya membutuhkan pengetahuan terbatas tentang masalah-masalah operasional dan berfokus terutama pada dampak terhadap pelanggan. Para peneliti juga mengakui bahwa waktu, urutan (penempatan), dan manfaat dari langkah-langkah *service recovery* dalam konteks yang lebih luas dari sistem pengiriman layanan adalah masih belum dipahami dengan baik. Dari perspektif operasional, tujuan utama *service recovery*, selain untuk memuaskan pelanggan juga menggunakan informasi yang diperoleh

dari kegagalan dan konsekuensinya untuk mendorong perbaikan melalui organisasi dengan memfokuskan perhatian manajerial pada area masalah tertentu. Belajar dari kegagalan membuat *service recovery* menjauh dari aktivitas transaksional, hanya tertarik untuk memulihkan dan memuaskan pelanggan individu, menuju aktivitas manajemen yang meningkatkan sistem dan proses untuk memastikan pelanggan di masa depan puas dan biaya berkurang. Memang, belajar dari kegagalan mungkin lebih penting daripada sekadar memulihkan pelanggan individu, karena perbaikan proses yang memengaruhi kepuasan pelanggan merupakan cara paling signifikan untuk menciptakan dampak bottom-line melalui pemulihan (Ayesha *et al.*, 2021).

### **Pemulihan Internal Perusahaan**

Meskipun sebagian besar organisasi menyadari pemulihan layanan eksternal, mereka cenderung mengabaikan pemulihan layanan internal yaitu, mendukung karyawan dalam tugas yang sulit berurusan dengan pelanggan yang mengeluh. Sebuah studi baru-baru ini di sektor ritel, misalnya, menunjukkan bahwa berurusan dengan keluhan pelanggan memiliki efek negatif langsung pada komitmen petugas layanan terhadap layanan pelanggan. Bahkan ketika kegagalan disebabkan oleh faktor-faktor di mana karyawan memiliki sedikit atau tidak ada kontrol, pelanggan menganggap mereka bertanggung jawab. Secara lebih luas, karyawan meremehkan peran mereka dalam kegagalan layanan dan pelanggan melebih-lebihkan peran karyawan. Selain itu, pemulihan layanan internal yang buruk tidak hanya menyebabkan pelanggan yang tidak puas dan kecewa tetapi juga staf yang penuh stres dan cenderung negatif, yang merasa tidak berdaya untuk membantu atau menyelesaikan masalah. Perasaan tak berdaya ini - yang dikenal sebagai ketidakberdayaan yang terpelajar mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku pasif, seperti tidak membantu, menarik diri, atau bertindak dengan cara yang tidak kreatif. Keterasingan karyawan diperparah ketika karyawan percaya bahwa manajemen tidak berusaha memulihkan mereka dari keadaan tidak



berdaya ini misalnya, meningkatkan proses pengiriman layanan untuk menghindari menempatkan karyawan dalam situasi kegagalan berulang (Afwā *et al.*, 2021).

Sejumlah besar bukti sekarang menghubungkan perilaku karyawan dan pelanggan dan menyarankan berbagai mekanisme di mana sikap karyawan dapat meluas ke pelanggan. Misalnya, ketika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil, mereka cenderung menampilkan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) terhadap pelanggan, yang menghasilkan kepuasan pelanggan. Atau, ketika karyawan percaya manajemen tidak mendukung mereka dan dengan gagal mempersiapkan mereka untuk terlibat dalam pemulihan layanan yang sukses, mereka merasa diperlakukan tidak adil dan karenanya memperlakukan pelanggan dengan tidak adil. Dengan kata lain, keadilan meluas, dan keadilan muncul sebagai hal yang penting bagi pelanggan eksternal dan karyawan internal. Dalam penerapan aturan utama layanan pelanggan, manajer harus memperlakukan karyawan seperti yang mereka inginkan untuk memperlakukan pelanggan. Tetapi dengan tidak adanya proses pemulihan, pelanggan dan karyawan akan gagal. Akhirnya, spillover negatif pada ekstrem dapat terjadi ketika kurangnya pemulihan layanan internal dapat menyebabkan karyawan merasa sangat terasing sehingga mereka menggunakan sabotase layanan salah satu bentuk sabotase karena karyawan mungkin sengaja membuat pelanggan gagal. Menurut sebuah penelitian, 85% dari garis depan yang diwawancarai, karyawan pelanggan kontak telah menyabot layanan dalam tujuh hari sebelum wawancara; studi lain di antara karyawan supermarket menunjukkan bahwa 80% responden mengaku penyimpangan karyawan yang parah, di mana kategori yang paling sering, kontraproduktivitas, termasuk sabotase pelanggan. *Employee Recovery* berfokus pada mendukung karyawan dan juga membantu mereka pulih dari kegagalan layanan. Perspektif internal ini berbeda dari perspektif eksternal pemulihan pelanggan, yang menganggap pelanggan yang puas setelah ada yang salah dengan tujuan utamanya (Halim *et al.*, 2021).

---

Daripada memberi penghargaan kepada karyawan untuk pulih, sistem penghargaan kualitas layanan tradisional justru menghambat pemulihan dengan menghargai tingkat pengaduan yang rendah, yang dianggap mengindikasikan kepuasan pelanggan yang tinggi. Sebagai tanggapan, karyawan garis depan menjadi tergođa untuk mengirim pelanggan yang tidak puas dengan tidak disangka mengakui telah terjadi kegagalan, yang akan menjadi langkah pertama pemulihan. Secara lebih luas, pengukuran kualitas layanan tradisional dan sistem penghargaan fokus pada perolehan pelanggan baru tetapi tidak mencegah hilangnya pelanggan yang sudah ada karena kegagalan layanan. Ketika IBM Kanada memperkenalkan kebijakan yang memungkinkan perwakilan pelanggan untuk menulis cek untuk memenuhi masalah pelanggan, itu gagal. Terlepas dari tujuan yang dinyatakan program, sebagian besar karyawan IBM tetap yakin budaya IBM yang utama akan memastikan mereka dihukum karena membelanjakan uang itu. Meskipun kebijaksanaan umum yang memberdayakan karyawan dengan kebijaksanaan untuk memperbaiki masalah secara real-time adalah kunci untuk pemulihan, efektivitas pemberdayaan masih jauh dari universal. Sebagai contoh, pelanggan mungkin lebih percaya diri tentang keadilan pemulihan jika ditentukan oleh kebijakan dan prosedur daripada penilaian dan kebijaksanaan individu, karyawan yang diberdayakan. Pelanggan cenderung percaya bahwa jika pemulihan tergantung pada karyawan, mereka harus cukup beruntung untuk mendapatkan karyawan yang tepat untuk menyelesaikan keluhan mereka (Mastarida *et al.*, 2020).

---

**Daftar Pustaka**

- Afwa, A. et al. (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising, pp. 118–123.
- Ayesha, I. et al. (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020), pp. 124–130.
- Halim, F. et al. (2021) Entrepreneurship And Innovation Small Business. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Halim, F., Sherly and Sudirman, A. (2020) Marketing dan Media Sosial, e-conversion - Proposal for a Cluster of Excellence. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2011) Marketing Management. 13th edn. New Jersey: Pearson Education.
- Marpaung, F. K. et al. (2021) 'Behavioral Stimulus for Using Bank Mestika Mobile Banking Services : UTAUT2 Model Perspective', Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business, 1(1), pp. 61–72.
- Masterida, F. et al. (2020) Service Management. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Noel, H. (2009) Consumer Behaviour. Edited by D. Shaw. AVA Publishing AVA.
- Sinaga, O. S. et al. (2020) 'Mampukah Citra Merek, Fasilitas dan Kepercayaan Meningkatkan Kepuasan Pengunjung Taman Hewan Kota Pematangsiantar', Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 8(1), pp. 151–157.
- Sudirman, A., Sherly, et al. (2020) 'Loyalitas Pelanggan Pengguna Gojek Ditinjau Dari Aspek Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Konsumen', Procuration: Jurnal Ilmiah Manajemen, 8(1), pp. 63–73.

Sudirman, A., Rosmayati, S., et al. (2020) Prilaku konsumen dan perkembangannya di era digital. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Sudirman, A. et al. (2021) 'Purchase Intention Produk Smartphone ditinjau dari Aspek Brand Management', *Journal of Management and Business Review*, 18(2), pp. 413–430. doi: 10.34149/jmbr.v18i2.292.

### **Profil Penulis**



#### **Sherly**

Penulis lahir di Kota Pematangsiantar pada tanggal 5 Mei 1984. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 di STIE Sultan Agung dan pendidikan S-2 di Universitas HKBP Nommensen. Saat ini penulis melanjutkan pendidikan Doktor Prodi Manajemen Pendidikan di Unimed. Selain melanjutkan pendidikan Doktor, penulis juga Dosen tetap STIE Sultan Agung pada Prodi Manajemen.

Email Penulis: [sherlysemm@gmail.com](mailto:sherlysemm@gmail.com)



## *SERVICE OPERATIONS AND PRODUCTIVITY*

**Christine Loist, S.E., M.Si.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung, Indonesia

### **Pendahuluan**

Saat ini perkembangan bisnis telah memasuki era baru dengan ditandai pencapaian tujuan dan sasaran di bidang apapun dalam kehidupan manusia. Kondisi ini menggambarkan bahwa eksistensi dunia usaha yang bergerak dalam bisnis dapat berkembang mengikuti perubahan zaman yang ditandai dengan perkembangan teknologi dan informasi (Chowdhury et al., 2013). Kriteria kesuksesan bisnis, biasanya berkaitan dengan kinerja bisnis dan kinerja wirausaha terhadap tujuan pemilik dan sasarannya (Gorgievski et al., 2011). Kesuksesan identik dengan perkembangan usaha meliputi meningkatnya jumlah pelanggan, bertambahnya omset, bertambahnya laba, pencapaian titik impas, brand image dan bertambahnya jumlah karyawan (Zimmerer & Scarborough, 2008). Suksesnya suatu bisnis tidak terlepas dari kemampuan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya yang berorientasi pada laba, pertumbuhan penjualan dan optimalisasi penggunaan sumber daya yang ada. Sebuah bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh perorangan atau satu orang biasa disebut dengan perusahaan kepemilikan tunggal (*sole proprietorship*) yang biasa ditemukan pada bisnis revolusi 4.0 dengan berbagai macam bentuk dan bidang usaha yang dijalankan (Nickels, James & Susan, 2009). Sedangkan untuk jenis

usaha atau bisnis yang memiliki dua pemilik atau lebih, maka itu disebut dengan perusahaan rekanan. Terdapat kelebihan untuk menciptakan sebuah bisnis yang terpisah dan berbeda dengan pemiliknya dan memiliki pemisahan kewajiban disebut dengan istilah korporasi. Untuk kepemilikan bisnis yang sifatnya tunggal memiliki keuntungan antara lain: kemudahan untuk memulai bisnis, menjadi atasan sendiri, kebanggaan atas kepemilikan, kepemilikan atas laba perusahaan dan tidak ada pajak khusus. Sedangkan kelemahan kepemilikan tunggal adalah kewajiban yang tidak terbatas, kesulitan manajemen, komitmen waktu yang besar dan pertumbuhan yang terbatas (Nickels, James & Susan, 2009). Untuk perusahaan jenis rekanan memiliki keunggulan antara lain: lebih banyak sumber finansial, manajemen bersama dan keterampilan dan pengetahuan gabungan, kemampuan bertahan hidup lebih lama dan tidak ada pajak khusus. Sedangkan kelemahan dari perusahaan jenis rekanan adalah kewajiban tidak terbatas, pembagian laba yang tidak merata, perselisihan antara rekanan dan kesulitan untuk berhenti secara operasionalisasi perusahaan (Nickels, James & Susan, 2009). Lebih lanjut untuk usaha atau bisnis jenis korporasi juga memiliki kelebihan antara lain: kewajiban yang terbatas, lebih banyak uang untuk diinvestasi, ukuran perusahaan yang lebih besar, hidup secara terus menerus, kemudahan dalam perubahan kepemilikan, kemudahan untuk memperoleh karyawan yang berbakat dan pemisahan kepemilikan dari manajemen perusahaan. Sedangkan kelemahan usaha atau bisnis rekanan adalah pekerjaan surat menyurat yang ekstensif, pemajakan yang sifatnya ganda, dua pengembalian pajak, ukuran yang tidak fleksibel dalam merespons perubahan pasar, adanya kemungkinan terjadinya konflik antara pemegang saham dan dewan direktur dan biaya awal yang sangat besar (Nickels, James & Susan, 2009).

### **Konsep *Service Operations***

Pemasaran jasa tidak dapat dipahami secara konseptual tanpa pemahaman tentang apa yang disebut jasa sebagai objek pemasaran yang terdiri dari pengembangan

---

konseptual jasa sebagai penawaran atau objek yang akan dipasarkan. Pemasaran jasa membutuhkan pendekatan yang benar-benar baru, yang tidak sesuai dengan paradigma manajemen bauran pemasaran konvensional (Irwansyah *et al.*, 2021). Paradigma konvensional menawarkan penghalang yang terlalu berat untuk memungkinkan pendekatan bagaimana perusahaan jasa dapat mendekati pelanggan mereka untuk membuat mereka puas. Pemasaran jasa berbeda dengan pemasaran barang karena jasa tidak berwujud, mudah rusak, dan dikonsumsi bersamaan dengan saat diproduksi (Sudirman, Halim and Pinem, 2020). Kegiatan pemasaran memiliki nilai positif baik dilihat dari sisi konsumen maupun dari sisi produsen. Dari sisi konsumen, pemasaran dipandang sebagai kegiatan yang dapat menawarkan berbagai alternatif alat pemuas kebutuhan, sehingga nilai kepuasan itu sendiri bertambah besar. Dari sisi produsen, pemasaran sebagai kegiatan untuk lebih meningkatkan pelayanan pemenuhan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, pemasaran sesungguhnya bukan semata-mata berkaitan dengan kepentingan produsen saja melainkan juga kepentingan konsumen (Suryani *et al.*, 2021).

Salah satu faktor penentu tingkat keberhasilan dan kualitas suatu perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Kesuksesan perusahaan dalam memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggannya, pencapaian pangsa pasar yang tinggi, dan peningkatan keuntungan perusahaan sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan (Rezeki *et al.*, 2021). Konsekuensi dari pendekatan kualitas layanan suatu produk mempunyai esensi penting bagi strategi perusahaan untuk bertahan dan meraih kesuksesan dalam persaingan. Kemajuan peradaban dan gaya hidup masyarakat merupakan lokomotif yang telah menarik dunia usaha untuk terus berjalan. Dalam era globalisasi ini persaingan antar perusahaan dalam dunia bisnis semakin ketat. Pada dasarnya persaingan merupakan hal yang positif. Dalam dunia bisnis melalui persaingan, Setiap perusahaan akan termotivasi untuk meningkatkan

---



kualitasnya agar tidak terjadi kegagalan dalam persaingan (Sinaga *et al.*, 2020).

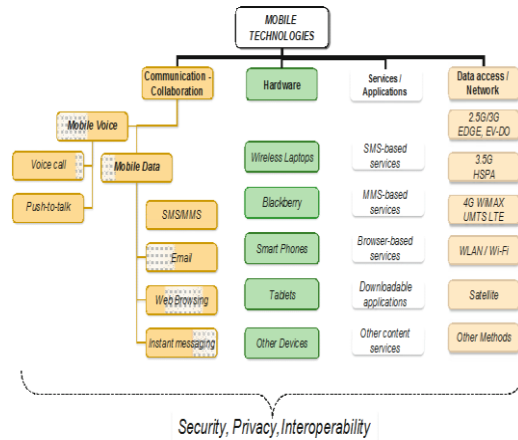
### **Keunggulan Layanan Operasi Berbasis Teknologi**

Transformasi digital dipandang sebagai perubahan industri yang mengganggu, yang memiliki berbagai potensi perusahaan industri. *Internet of things*, sistem *cyber-physical*, dan industri 4.0 adalah komponen utama untuk perkembangan teknologi informasi saat ini. Dengan demikian, barang yang dirancang khusus dapat diproduksi dengan cepat dan fleksibel dalam jumlah besar dan kecil. Layanan komprehensif di sekitar produk menjadi semakin penting dalam konteks ini (Müller and Hopf, 2017) . Transformasi digital merupakan konsep teoritis yang sedang mendapat perhatian dalam penelitian ilmiah belakangan ini. Terlepas dari pertumbuhan penelitian yang menggunakan istilah transformasi digital, tampaknya tidak ada konsensus tentang definisi istilah tersebut. Teknologi informasi dan komunikasi baru telah menimbulkan sejumlah tantangan dan peluang bagi pengusaha dan perusahaan di bidang budaya dan kreatif yang membutuhkan mengadopsi lingkungan yang berubah, di mana pengguna potensial dan konsumen ingin berpartisipasi dalam setiap tahap perkembangan produk budaya dan kreatif (Halim *et al.*, 2021). Transformasi digital menjadi masalah penting bagi perusahaan, karena kemajuan dalam inovasi dan teknologi digital membuka banyak peluang untuk meningkatkan proses, produk dan layanan (Nylén and Holmström, 2015). Tingkat perkembangan teknologi maju menentukan peluang pertumbuhan ekonomi dan tingkat pengaruh masing-masing negara terhadap ekonomi dunia. Kekuatan ekonomi terkemuka sudah memasuki masa tatanan teknologi keenam yang terkait dengan perkembangan mikromekanik, membran dan teknologi kuantum, teknologi nano dan lainnya. Pemrosesan informasi yang tepat waktu membantu meningkatkan organisasi produksi, perencanaan operasional dan jangka panjang, peramalan dan analisis kegiatan ekonomi (Avlasko, Bagdasarian and Avlasko, 2019).

Peran teknologi informasi dalam perusahaan telah berkembang dari sebelumnya yang hanya berfokus pada peningkatan efisiensi atau otomatisasi, kini menjadi alat penting yang memungkinkan perusahaan untuk membangun jaringan bisnis yang fleksibel antar organisasi. Oleh karena itu, perusahaan mengadopsi teknologi informasi di berbagai tingkatan manajemen untuk mendukung kegiatan operasionalisasi kegiatan perusahaan. Pesatnya kemajuan dalam bidang teknologi dan informasi saat ini telah berimplikasi pada kemudahan dalam melakukan kegiatan akses informasi yang akurat, cepat dan terpercaya (Sudirman, Muttaqin, *et al.*, 2020). Tingkat pemanfaatan informasi teknologi di perusahaan menjadi kunci yang menentukan dampak teknologi informasi terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan (Devaraj and Kohli, 2003). Teknologi seluler menyediakan kolaborasi dan komunikasi jarak jauh dan sementara kemampuan dengan mengaktifkan akses suara, data, dan layanan kapan saja di mana saja. Teknologi seluler mencakup aplikasi perangkat lunak, berbagai jenis pendukung jaringan, dan perangkat keras yang sesuai (lihat Gambar 8.3). Komponen memiliki integrasi sangat penting untuk menyediakan layanan inovatif kepada pengguna akhir. Seluler teknologi telah menginvasi kehidupan pribadi dan profesional manusia. Adopsi ponsel cerdas yang menggunakan tarif telah meroket (didorong oleh perangkat pembunuh seperti Blackberry, iPhone, Ponsel Google-Android, ponsel Windows Mobile).

Perusahaan yang mengeksploitasi seluler aplikasi melaporkan pertumbuhan operasional, peluang bisnis baru, dan lebih baik dalam menjangkau pelanggan yang berorientasi pada kemajuan teknologi (dari standar, hingga sensor, peralatan, penyedia, dan frekuensi). Dalam hal perangkat keras, perangkat seluler tidak terikat pada lokasi tertentu. Mereka bersifat portabel dan dapat dipindahkan serta dirancang untuk memungkinkan pengumpulan dan transfer data melalui berbagai saluran nirkabel. Mereka termasuk laptop, *smartphone* (dari berbagai merek), tablet, dan perangkat lain seperti penerima GPS dan pembaca elektronik. Secara umum,

aplikasi dengan menggunakan *smartphone* menggunakan antarmuka visual yang lebih atau kurang kompleks (Passerini, El Tarabishy and Patten, 2012). Peluang untuk memanfaatkan keunggulan eksploitasi aplikasi seluler dan nirkabel ada di seluruh rantai nilai UKM. Untuk mewujudkan peluang ini, diperlukan identifikasi teknologi mana yang dapat mendukung pertumbuhan bisnis jangka panjang, terutama untuk UKM yang sedang beroperasi dengan kompetensi inti utamanya tidak berada dalam sektor industri teknologi informasi.



Gambar 8.1 Mobile technologies landscape

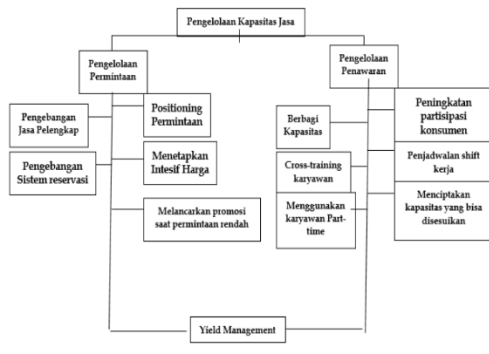
Sumber: (Passerini, El Tarabishy and Patten, 2012)

### **Konsep Service Productivity**

Ada banyak faktor yang memengaruhi fluktuasi pola permintaan sebuah jasa. Karena itu, perusahaan jasa perlu memahami pola-pola permintaan jasanya. Pemahaman terhadap pola-pola permintaan itu diarahkan kepada jawaban dari pertanyaan: mengapa permintaan jasa bervariasi? Segmen pasar yang mana saja yang melakukan permintaan pada suatu titik waktu tertentu? Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini sangat penting karena jarang sekali terjadi permintaan suatu jasa datang dari suatu sumber yang sama. Meskipun demikian, secara umum, pola permintaan ini dapat dikelompokkan ke dalam permintaan yang dapat diprediksi maupun permintaan yang random. Pada intinya manajemen

permintaan adalah proses pergeseran waktu (timing) permintaan sehingga puncak permintaan dapat “dipotong” dan lembahnya “diurug” sehingga kapasitas mengganggunya relatif lebih sedikit jika dibanding dengan kalau tidak ada upaya pengelolaan permintaan (Purba *et al.*, 2020).

Bila organisasi telah memahami kendala kapasitas dan pola-pola permintaannya, maka organisasi itu sudah berada dalam posisi yang sangat baik untuk mengembangkan strategi-strategi untuk menyesuaikan permintaan dan penawarannya (Basoeky *et al.*, 2021). Ada dua pendekatan umum untuk melakukan penyesuaian, pertama adalah untuk mempersempit fluktuasi permintaan itu sendiri dengan cara menggeser permintaan agar sesuai dengan penawaran yang tersedia. Jadi “lembah” permintaan akan dinaikkan, sementara puncaknya akan “diturunkan” sampai ke sedekat mungkin dengan garis kapasitas horizontal optimum. Strategi umum kedua adalah penyesuaian kapasitas agar sejalan dengan fluktuasi permintaan. Ini mengimplikasikan pergeseran garis kapasitas horizontal agar sesuai dengan kenaikan dan penurunan kurva permintaan. Jika disarikan, strategi-strategi yang digunakan untuk menyesuaikan kapasitas permintaan jasa adalah seperti tersaji pada gambar di bawah ini.



Gambar 8.2 Strategi-Strategi Untuk Menyesuaikan Permintaan dan Penawaran Jasa

Sumber: (Zeithaml, Bitner and Gremler, 2006)

1. Pergeseran permintaan agar sesuai dengan kapasitas

Strategi ini mengisyaratkan organisasi agar berupaya menggeser permintaan konsumen dari periode di mana permintaan melebihi kapasitas ke periode yang permintaannya rendah. Salah satunya adalah dengan cara dengan penetapan harga yang lebih rendah pada periode permintaan rendah. Tujuannya adalah mendorong permintaan laten menjadi permintaan riil, atau perusahaan hendaknya dapat lebih baik lagi dalam memanfaatkan sumber-sumber terbatasnya. Yang harus diingat adalah bahwa cara ini hanya mungkin untuk sejumlah konsumen, dan tidak untuk konsumen yang lain, contoh, para pelaku bisnis tidak bisa menggeser kebutuhannya untuk terbang dengan pesawat terbang, menyewa mobil, dan jasa hotel ke waktu yang lain; sebaliknya para wisatawan bisa mengubah jadwal perjalanan maupun kunjungannya ke suatu tempat yang diminati. Konsumen yang tidak bisa mengubah waktu penerbangannya dan tidak bisa diakomodasi oleh suatu perusahaan penerbangan, akan mencari penerbangan lain, dan itu berarti kerugian bagi perusahaan yang tidak akomodatif tersebut. Selama permintaan rendah, organisasi mestinya berupaya menarik lebih banyak konsumen tetapnya dan/atau konsumen yang berbeda untuk mengisi kapasitas produktifnya. Berbagai pendekatan untuk menggeser atau meningkatkan permintaan akan diuraikan dibawah ini. Sebuah perusahaan jasa dapat saja mengkombinasikan beberapa alternatif pendekatan seperti menawarkan harga insentif, modifikasi waktu pelayanan, mendirikan lokasi pelayanan alternative, melakukan promosi pada waktu permintaan rendah, penjadwalan shift kerja harian/ mingguan, meningkatkan partisipasi konsumen, dan menggunakan sistem reservasi dan penanganan problem kelebihan pesanan.

2. Mengubah kapasitas agar sesuai dengan permintaan

Pendekatan strategic kedua untuk menyesuaikan penawaran dengan permintaan berfokus kepada penyesuaian atau perubahan kapasitas. Ide dasar

---

untuk strategi ini adalah untuk menyesuaikan, memperluas atau menambah, menyusun kapasitas untuk memenuhi permintaan konsumen. Selama periode permintaan puncak organisasi berupaya untuk memperpanjang atau menambah kapasitasnya sebanyak mungkin. Sumber-sumber kapasitas jasa yang ada secara temporer bisa diperluas agar sesuai dengan permintaan. Tekanan dari strategi ini adalah untuk membuat karyawan, fasilitas, dan peralatan bekerja lebih keras dan dalam waktu yang lebih lama. Jadi bukannya menambah sumber-sumber baru. Focus dari penambahan atau perluasan kapasitas tersebut adalah kepada waktu, karyawan, fasilitas, dan peralatan.

3. Mengatur kapasitas sejalan dengan fluktuasi permintaan

Strategi ini mencakup penggunaan pekerja paruh-waktu, pemberian pelatihan silang, berbagi kapasitas, modifikasi kapasitas atau peralatan, dan merencanakan waktu istirahat selama periode permintaan rendah.

### **Strategi untuk Menyediakan Sistem Pendukung yang Diperlukan**

Perkembangan zaman yang luar biasa menekankan bahwa organisasi memerlukan sistem pendukung yang berorientasi pelanggan baik itu sistem manajemen maupun sistem peralatannya. Pelayanan organisasi akan berhasil apabila karyawan yang bekerja didukung manajemen yang baik dan tentunya peralatan dan bukti fisik yang memadai. Dukungan sistem internal yang selaras dengan kebutuhan kerja tersebut akan membuat pekerjaan lebih efektif dan efisien (Putri, *et al.*, 2021). Dengan demikian pekerja akan fokus pada pelanggan, mempermudah proses jasa dan memberikan pelayanan yang berkualitas. Sebagai contoh petugas kasir rumah sakit yang mendapat penghargaan karena prestasinya dalam memuaskan dan menghargai waktu pasien perlu didukung oleh sistem peralatan komputer yang memungkinkan ketepatan dalam transaksi di loket kasir

rumah sakit tersebut dan memiliki akses ke data pasien yang dilayaninya. Untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas baik di sisi eksternal maupun internal maka karyawan harus dibekali oleh perusahaan dengan peralatan dan teknologi yang memadai (Djajasinga *et al.*, 2021). Minimnya peralatan dan tertinggalnya teknologi menyebabkan tidak optimalnya pelayanan. Ketika karyawan tidak memiliki peralatan yang tepat atau peralatan mereka rusak, mereka dapat dengan mudah frustrasi dalam keinginan mereka untuk memberikan layanan yang berkualitas. Untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien, karyawan bagian servis membutuhkan peralatan dan teknologi yang tepat (Sudirman, Alaydrus, *et al.*, 2020).

Pemasaran jasa memang menggunakan manusia / people dalam jumlah besar. Kebutuhan ini didorong oleh karakter industri jasa yang menghendaki banyak kontak dengan pelanggan. Manusia dalam arti karyawan atau penyelenggara jasa yang menangani langsung semua hubungan dengan konsumen memiliki peranan penting dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Menurut Zeithaml, Bitner and Gremler (2017) perusahaan yang berorientasi pelanggan dalam melakukan penghantaran jasa memiliki kecenderungan untuk melakukan beberapa hal berikut ini:

1. Kecenderungan pertama, perusahaan melakukan pendekatan khusus untuk mempekerjakan karyawan dan memberdayakan pekerja yang langsung berhadapan dengan konsumen dan memberikan penampilan dan nuansa khusus bagi pekerja berdasarkan nilai, budaya, sejarah dan visi organisasi.
2. Kecenderungan kedua, perusahaan bersedia melakukan investasi yang signifikan pada karyawannya, mengakui peran penting yang mereka mainkan.
3. Kecenderungan ketiga, perusahaan menciptakan lingkungan untuk menerapkan budaya pelayanan

dan secara tegas mendukung karyawan dalam melayani pelanggan.

4. Kecenderungan keempat, pelanggan ditempatkan di tempat terhormat dan menjadi bagian penting dari organisasi. Bahkan Nordstrom, sebuah perusahaan yang terkenal dengan budaya layanannya yang kuat, menggunakan "piramida terbalik" dalam materi pelatihan karyawannya. Pernyataan Michel Bon, mantan CEO France Telecom, secara ringkas merangkum filosofi di balik pendekatan tersebut: Jika Anda benar-benar percaya bahwa "pelanggan adalah raja," orang terpenting kedua di kerajaan ini pasti orang yang memiliki interaksi langsung setiap hari dengan orang yang menjadi raja.



**Daftar Pustaka**

- Avlasko, Z. A., Bagdasarian, I. S. and Avlasko, P. V. (2019) 'Business model as a platform for the implementation of the process approach in the machine-building industry', in *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. doi: 10.1088/1757-899X/537/4/042072.
- Basoeky, U. *et al.* (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Devaraj, S. and Kohli, R. (2003) 'Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link?', *Management Science*, 49(3), pp. 273–289. doi: 10.1287/mnsc.49.3.273.12736.
- Chowdhury, M. S., Alam, Z., & Arif, M. I. (2013). Success factors of entrepreneurs of small and medium sized enterprises: Evidence from Bangladesh. *Business and Economic Research*, 3(2): 38-52.
- Djajasinga, N. D. *et al.* (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, pp. 113–117.
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. *Journal of Small Business Management*, 49(2): 207-232.
- Halim, F. *et al.* (2021) *Entrepreneurship And Innovation Small Business*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Irwansyah, R. *et al.* (2021) *Marketing Digital Usaha Mikro*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Müller, E. and Hopf, H. (2017) 'Competence Center for the Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises', *Procedia Manufacturing*. The Author(s), 11, pp. 1495–1500. doi: 10.1016/j.promfg.2017.07.281.
-

- Nickels, W. G., James, M. M., & Susan, M. M. (2009). *Pengantar Bisnis*. Edisi 8, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Nylén, D. and Holmström, J. (2015) 'Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation', *Business Horizons*, 58(1), pp. 57–67. doi: 10.1016/j.bushor.2014.09.001.
- Passerini, K., El Tarabishy, A. and Patten, K. (2012) *Information Technology for Small Business, Information Technology for Small Business*. New York: Springer Science. doi: 10.1007/978-1-4614-3040-7.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Brand Marketing*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Rezeki, F. *et al.* (2021) 'Decision Makers for Online Purchases of Fashion Products on Reebonz Online Shopping Sites', *Universal Journal of Business and Management*, 1(1), pp. 62–71. doi: 10.31586/ujbm.2021.010105.
- Sinaga, O. S. *et al.* (2020) 'Mampukah Citra Merek, Fasilitas dan Kepercayaan Meningkatkan Kepuasan Pengunjung Taman Hewan Kota Pematangsiantar', *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 8(1), pp. 151–157.
- Sudirman, A., Alaydrus, S., *et al.* (2020) *Perilaku Konsumen dan Perkembangannya di Era Digital*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sudirman, A., Muttaqin, *et al.* (2020) *Sistem Informasi Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sudirman, A., Halim, F. and Pinem, R. J. (2020) 'Kepercayaan Sebagai Pemediiasi Dampak Citra Merek dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Gojek', *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 3(3), pp. 66–76.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. and Gremler, D. D. (2006) *Service Marketing*. New York: McGraw- Hill.
- Zimmerer, T. W, Norman, M. S. & Dough, W. (2008) *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Edisi 5, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Zeithaml, V. A. (University of N. C. at C. H., Bitner, M. J. (Arizona S. and Gremler, D. D. (Bowling G. S. U. (2017) *Services Marketing*. 7th edn, *Services Marketing*. 7th edn. McGraw Hill Education. doi: 10.1016/j.bushor.2008.01.008.

### **Profil Penulis**

#### **Christine Loist**



Lahir di Pematangsiantar tanggal 24 Februari 1995. Lulus dari Jurusan Sarjana Ilmu Ekonomi dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 2016. Gelar Magister Sains diperoleh pada tahun 2018 dari Universitas Sumatera Utara. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Akuntansi.

Email Penulis: [christineloist.sa@gmail.com](mailto:christineloist.sa@gmail.com)

## SERVICES MARKETING

**Putu Chris Susanto, MBA., M.Ed., CMA.**

Universitas Dhyana Pura – Bali

### **Pengertian: *Marketing*, dan *Services Marketing***

Industri jasa (*services*) merupakan bagian penting dari ekonomi abad ke-21, khususnya memasuki era revolusi industri 4.0 dan 5.0. Dalam sebuah *knowledge economy*, industri jasa memainkan peran yang sangat vital—baik di negara maju maupun negara berkembang. Salah satu tantangan bagi para praktisi di industri jasa adalah bagaimana memasarkan jasa yang ditawarkannya dengan efektif, dengan kompleksitas yang ada pada pemasaran jasa dibandingkan pemasaran barang.

American Marketing Association (2017) mendefinisikan pemasaran (*marketing*) sebagai aktivitas, institusi, dan proses penciptaan, komunikasi, penyaluran, dan pertukaran nilai yang ditawarkan kepada para pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum. Sementara itu, pemasaran jasa (*services marketing*) diartikan sebagai proses identifikasi, penciptaan, komunikasi, penyaluran, dan pemenuhan nilai bagi pelanggan, serta pengelolaan hubungan pelanggan berdasarkan nilai tak kasat mata (*intangible*) yang ditawarkan (2017). Pemasaran jasa membutuhkan penerapan strategi dan taktik khusus untuk mengantisipasi kebutuhan konsumen terhadap produk yang *intangible* atau tak berwujud tersebut.

Dalam pemasaran jasa, ada istilah *service encounter* yang diartikan sebagai titik dan durasi interaksi antara pelanggan dengan penyedia jasa yang sangat penting

dalam pembentukan kesan terhadap penyedia jasa tersebut, yang dapat terjadi melalui kontak langsung maupun dengan perantara teknologi dalam paradigma *service encounter 2.0* (Larivière et al., 2017). Karenanya sangatlah penting untuk memahami implikasi karakteristik usaha jasa terhadap upaya pemasarannya, serta strategi pemasaran jasa yang tepat. Di samping itu, penting untuk merancang strategi pemasaran jasa yang menekankan unsur manusia (*human touch*) dalam implementasinya.

### **Implikasi Karakteristik Usaha Jasa terhadap Pemasarannya**

Pemasaran jasa berbeda dengan pemasaran produk berupa barang karena adanya karakteristik khusus usaha jasa. Pemasaran jasa lebih kompleks daripada pemasaran produk fisik/barang, karena jasa sangat terkait dengan pengalaman langsung konsumen serta adanya lima karakteristik khusus (*intangibility, inseparability/simultaneity, variability/heterogeneity, perishability, dan ownership*), yang berimplikasi pada upaya pemasaran yang harus dilakukan perusahaan jasa dan/atau pemasar produk jasa (Mathew, 2017). Karakteristik tersebut, serta implikasi masing-masing terhadap upaya pemasaran jasa, dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. ***Intangibility***: Karena produk yang ditawarkan tak berwujud atau tak kasat mata (*intangible*), pelanggan dapat saja mengalami kesulitan dalam memahami apa yang sebenarnya ditawarkan sebelum menerima jasa tersebut secara langsung. Risiko yang terlibat dalam mengonsumsi produk jasa semakin tinggi seiring semakin tingginya nilai yang harus dibayarkan untuk menikmati jasa tersebut. Lebih sulit mengkomunikasikan nilai yang ditawarkan jasa dibandingkan produk barang, demikian pula dalam menentukan harga jasa dibandingkan produk barang yang lebih jelas komponen biaya bahan bakunya. Produk jasa juga lebih sulit dicarikan perlindungan seperti paten.

2. ***Inseparability/Simultaneity***: Konsumsi produk jasa berlangsung bersamaan dengan produksinya. Produk jasa diproduksi terlebih dahulu, baru kemudian dijual, dan setelahnya dikonsumsi. Sementara itu, produk jasa harus dijual terlebih dahulu, barulah produksi dan konsumsi berlangsung secara simultan. Keterlibatan konsumen dalam proses produksi dan penyampaian nilai mengharuskan penyedia jasa lebih berhati-hati dan menjaga profesionalitas dalam kegiatan produksi dan konsumsi yang berlangsung bersamaan tersebut.
3. ***Variability/Heterogeneity***: Sebagai konsekuensi dari terjadinya proses produksi dan konsumsi secara bersamaan adalah adanya keragaman dalam kinerja usaha jasa. Tidak seperti produk fisik yang dapat diproduksi dengan tingkat standarisasi dan konsistensi yang sangat tinggi, produk jasa memiliki kompleksitas dalam hal variabilitas untuk setiap interaksi, karena tingginya unsur sentuhan manusia (*high touch*) dalam industri jasa. Setiap interaksi juga unik atau berbeda karena pelanggan dapat berhadapan dengan karyawan yang berbeda-beda. Karenanya diperlukan upaya menerapkan standar-standar dan prosedur-prosedur tertentu untuk menjaga variabilitas tetap terkontrol dan lebih mencapai konsistensi dalam pelayanan.
4. ***Perishability***: Jasa tidak bisa disimpan untuk dijual lagi kemudian. Kamar hotel yang tidak terjual malam ini tidak akan bisa dijual kembali esok hari, demikian pula kursi kosong dalam sebuah pesawat yang sudah lepas landas tidak akan bisa dijual lagi kapanpun. Namun pada sisi lain, banyak usaha jasa yang mengalami fluktuasi permintaan, contohnya kunjungan wisatawan yang bersifat musiman—cenderung tinggi pada akhir pekan, tanggal merah, dan liburan sekolah namun landai pada masa lainnya. Penyedia usaha jasa harus dapat merespon naik turunnya permintaan tersebut, antara lain dengan menerapkan *Revenue Management System* dan harga berbasis permintaan (*demand-based pricing*) seperti

yang diterapkan penyedia layanan taksi *online* pada saat hujan mulai turun. Di samping itu, diperlukan upaya mengantisipasi saat permintaan menurun dan mengatur sumber daya agar tidak menjadi boros.

5. **Ownership:** Dalam usaha jasa, tidak terjadi transfer kepemilikan karena jasa adalah suatu tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lainnya. Walaupun dalam prosesnya bisa saja terkait dengan hal-hal fisik, namun hal tersebut tidak menyebabkan terjadinya perpindahan kepemilikan (*transfer of ownership*) dari penyedia usaha kepada pembelinya. Contohnya, menyewa kamar di hotel mengizinkan tamu untuk mengakses kamar tersebut dan fasilitas umum yang ada dari waktu *check in* sampai *check out*, namun tidak terjadi transfer kepemilikan (termasuk terhadap benda-benda yang ada di dalam kamar hotel tersebut). Karenanya, penyedia jasa seringkali harus lebih hati-hati dalam mengkomunikasikan hal-hal dan akses terhadap apa saja yang didapatkan konsumen dengan membayar sejumlah uang tertentu kepada penyedia jasa—yang dilakukan melalui aturan *terms and conditions*.

### **Bauran Pemasaran Jasa: 7P**

Dalam upaya pemasaran, karakteristik jasa mengharuskan praktisi pemasaran jasa menerapkan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang lebih kompleks daripada untuk produk fisik/barang—karena adanya karakteristik khusus produk dan usaha jasa yang juga meningkatkan kompleksitas upaya pemasarannya. Jika dalam pemasaran secara umum dikenal bauran pemasaran 4P (*Product, Price, Place, Promotion*), maka untuk jasa terdapat tiga aspek tambahan yang menjadi upaya pemasaran yakni *People, Process*, dan *Physical Evidence* (Kushwaha & Agrawal, 2015). Berikut dijabarkan tujuh aspek (7P) bauran pemasaran jasa (*service marketing mix* atau *extended marketing mix*):

1. **Product:** Dalam usaha jasa, produk yang ditawarkan dan dikelola cenderung bersifat tidak berwujud (*intangible*), walaupun ada jenis-jenis usaha jasa

tertentu yang merupakan bauran antara produk yang berwujud dan layanan yang tidak berwujud (contoh: rumah makan atau jasa makanan dan minuman lainnya). Nilai yang penting ditekankan dalam produk jasa adalah fitur dan manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan. Konsumen dapat saja mengalami kesulitan dalam membedakan dan membandingkan antara satu penawaran jasa dengan penawaran yang lainnya, karenanya praktisi pemasaran jasa harus dapat menekankan persamaan (*points of parity*) dan perbedaan (*points of difference*) antara pilihan jasa yang ditawarkannya dengan pilihan-pilihan lain yang tersedia. Sebagai contoh, sebuah usaha *spa* harus dapat menjelaskan dengan singkat dan mudah dimengerti apa persamaan, perbedaan, fitur, dan manfaat antara paket *Thai massage* dan *Balinese massage*—terutama karena dalam proses pengambilan keputusan pembelian jasa terjadi terlebih dahulu, sebelum proses produksi dan konsumsi berlangsung secara simultan.

2. **Price:** Menentukan harga dan strategi harga produk jasa jauh lebih sulit daripada produk barang. Dalam memasarkan produk barang, perusahaan dapat menentukan harga jual produk berdasarkan biaya pokok produksi yang kemudian ditambahkan *mark up* tertentu, dengan tetap memperhatikan harga jual pesaing dan tingkat permintaan produk. Dalam usaha jasa, nilai yang ditawarkan jasa yang bersifat *intangible* lebih sulit ditentukan. Misalnya dalam usaha restoran, lebih mudah menentukan biaya pokok dari bahan makanan (*food cost*), namun bagaimana mengukur dan menyertakan nilai premium dari atmosfer (*ambiance*), pemandangan (*view*), dan tingkat layanan (*level of service*) sebuah restoran tentunya lebih sulit. Karenanya, usaha jasa lebih cenderung bersaing dalam sebuah pasar persaingan monopolistik, dengan lebih menekankan pada perbedaan dibandingkan persamaan dengan usaha serupa, sehingga perusahaan dapat lebih leluasa menentukan harga berdasarkan valuasi nilai



terhadap keseluruhan penawaran yang diberikan kepada pelanggan.

3. **Place:** Jika untuk produk fisik *place* cenderung terkait dengan distribusi atau penyaluran produk dari produsen kepada pengguna (*end user*), maka untuk produk jasa *place* sangat identik dengan lokasi. Contohnya di industri perbankan, bank-bank besar berusaha menyediakan kantor cabang, kantor kas, dan mesin ATM di titik-titik strategis yang mudah dijangkau masyarakat dan di daerah dengan lalu lintas yang cukup tinggi. Dalam usaha jasa, lokasi juga dapat menentukan pelanggan atau klien yang dijangkau. Sebagai contoh, hotel-hotel yang terletak di kawasan Legian Bali akan cenderung menarik tamu-tamu penggemar hiburan malam, sementara hotel di kawasan Canggu akan menarik bagi para peselancar, dan hotel di kawasan Ubud akan menarik bagi tamu yang tidak mencari suasana pantai atau hiruk-pikuk pesta melainkan ketenangan.
4. **Promotion:** Promosi dapat diartikan sebagai berbagai upaya perusahaan dalam mengkomunikasikan nilai yang ditawarkan, termasuk melalui penjualan langsung (*direct selling*), iklan, publikasi, *event*, *sponsorship*, dll. Karena jasa cenderung lebih mudah direplikasi, maka upaya promosi yang menekankan diferensiasi sehingga membentuk persepsi dan *positioning* tertentu di benak konsumen menjadi hal yang sangat penting. Strategi diferensiasi dalam upaya promosi menjadi semakin penting seiring semakin miripnya jasa yang ditawarkan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Perusahaan harus menerapkan strategi komunikasi pemasaran terpadu (*integrated marketing communication*), tidak hanya untuk menjaga konsistensi pesan pemasaran kepada khalayak umum, namun juga untuk menekankan diferensiasi usaha dari pesaing. Di industri perbankan, misalnya, hal yang mungkin terkesan sepele seperti warna yang digunakan secara konsisten pada merek dapat digunakan untuk menekankan diferensiasi

(contohnya: bank-bank besar di Indonesia ada yang konsisten menggunakan warna biru, oranye, hijau, ungu, dll pada setiap upaya promosi dan komunikasinya).

5. **People:** Sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam suksesnya sebuah jasa mengaktualisasi janji dan memberikan nilai kepada pelanggan. Dalam bauran pemasaran jasa, *people* merupakan bagian integral yang tidak bisa dipisahkan dari bauran pemasaran lainnya. SDM jasa bersentuhan langsung dengan pelanggan dan merekalah yang menjalankan proses yang ditetapkan dalam standar-standar pelayanan. Karenanya dalam konteks industri yang *high touch*, pelayanan prima (*service excellence*) untuk pelanggan sangat penting untuk ditekankan, termasuk dengan memberikan pelatihan-pelatihan *customer service* kepada staf. Ada dua jenis staf dalam usaha jasa, yakni *front liner* dan *back liner* staff. Staf *front liner* atau *front office* adalah yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, sehingga sangat penting bagi mereka untuk menciptakan kesan pertama dan kesan yang melekat bagi setiap pelanggan. Keramah-tamahan, pola kerja yang profesional, serta penampilan yang prima merupakan tuntutan bagi staf lini depan. Sementara itu, staf *back liner* atau *support staff* tidak berinteraksi secara langsung dengan pelanggan, namun peran mereka sangat penting dalam merealisasikan janji dan nilai layanan jasa bagi pelanggan. Sangat penting bagi usaha jasa untuk memperhatikan keduanya, dalam memberikan pelayanan terbaik demi kepuasan pelanggan.
6. **Physical Evidence:** Bukti fisik adalah lingkungan sosial dan tanda-tanda berwujud (*tangible*) yang terlibat dalam interaksi antara penyedia jasa dengan pelanggan. Karena jasa merupakan produk yang tidak berwujud (*intangible*), perusahaan penyedia jasa harus merepresentasikan intagibilitas tersebut dalam hal-hal yang berwujud. Misalnya, maskapai penerbangan *full service* seringkali memberikan

*amenities kit* kepada penumpang penerbangan jarak jauh yang mencerminkan kualitas dan *brand* maskapai tersebut, sebagai bentuk bukti fisik pelayanan mereka. Pengalaman konsumen yang sebenarnya *intangible* dapat diperkaya dengan hal-hal fisik dan sensorik (suara, wewangian, dll) yang mendukung penyampaian kepuasan pelanggan.

7. **Process:** Proses memberikan layanan kepada pelanggan merupakan hal yang sangat penting dalam usaha jasa, karena proses yang cenderung seragam akan memberikan kepastian bagi pelanggan dan meningkatkan konsistensi. Karenanya, diperlukan standar pelayanan dalam usaha jasa, yang dirancang sedemikian rupa, dilatihkan, diimplementasikan, dan dievaluasi dari waktu ke waktu. Proses sangat terkait juga dengan persepsi pelanggan mengenai layanan yang diberikan, ekspektasi pelanggan, serta pencapaian kepuasan pelanggan. Standar pelayanan dibuat untuk memastikan adanya konsistensi pelayanan walaupun setiap interaksi dengan pelanggan itu unik. Tidak jarang perusahaan akan menerapkan standar sampai ke aturan berpakaian dan aturan menyapa pelanggan. Jika di satu perusahaan staf dilatih untuk menyapa dengan mengatupkan kedua tangan di depan dada lalu memberikan salam, di perusahaan lain bisa saja berlaku bahwa staf menyapa dengan meletakkan telapak tangan kanan di dada kiri, di depan jantung, lalu memberikan salam. Ada kalanya, perusahaan akan mengatur apa yang perlu disampaikan staf (*script*) dalam interaksi dengan pelanggan. Contohnya, ketika pelanggan mengucapkan “terima kasih” atau “*thank you*”, alih-alih menjawab dengan “sama-sama” atau “*you’re welcome*”, di perusahaan tertentu staf diharuskan menjawab dengan kata-kata “dengan senang hati” atau “*my pleasure.*”

### **Memasarkan Lima Dimensi Kualitas Jasa**

Tiga aspek tambahan *extended marketing mix* merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan jasa. Sebuah penelitian di India menemukan bahwa selain aspek *Place*,

tiga aspek tambahan dalam bauran pemasaran jasa (*Physical Evidence, People, Process*) berpengaruh signifikan terhadap pelanggan (Kushwaha & Agrawal, 2015), sedangkan bauran pemasaran tradisional lainnya tidak berpengaruh signifikan terhadap pelanggan perbankan di India. Pelanggan memiliki ekspektasi tertentu terhadap jasa. Karenanya, diperlukan upaya strategis dalam mencapai kepuasan pelanggan sekaligus memasarkan kualitas jasa. Upaya tersebut terangkum dalam lima dimensi kualitas jasa (Zeithaml et al., 2010), sebagai berikut:

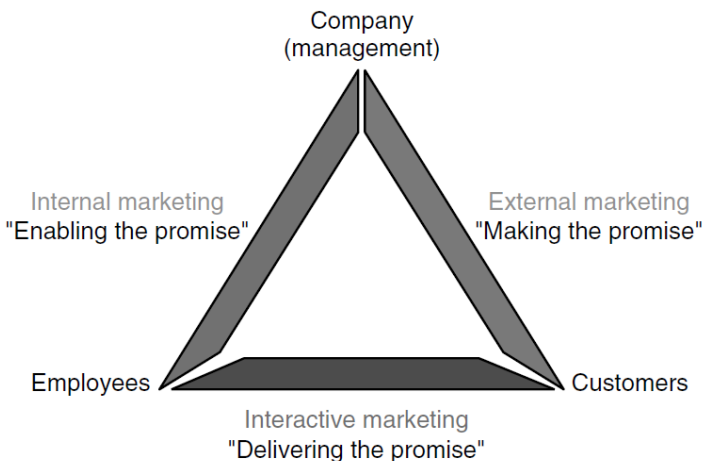
1. **Assurance:** Memberikan jaminan atau kepastian, yang mencakup pengetahuan dan keramah-tamahan staf serta kemampuan mereka untuk meyakinkan dan menumbuhkan rasa percaya di benak pelanggan. Strategi pemasaran jasa melalui *assurance* antara lain melalui upaya meningkatkan kemampuan berkomunikasi, kredibilitas, dan kompetensi staf, di samping memastikan keramahan, kenyamanan, dan rasa aman dalam persepsi pelanggan.
2. **Empathy:** Memberikan perhatian yang tulus kepada setiap individu pelanggan, dengan berupaya memahami kebutuhan, keinginan, dan kecemasan pelanggan. Strategi pemasaran jasa melalui *empathy* antara lain dengan upaya berbicara pada satu level dengan target pasar, mengantisipasi kebutuhan pelanggan, dan memahami kecemasan mereka. Contohnya, pelanggan dari kalangan Generasi Z cenderung cemas jika mereka tidak menjadi bagian dari suatu percakapan yang “viral”, suatu tempat atau hal baru yang layak diperbincangkan (*Fear of Missing Out; FOMO*). Usaha jasa yang berempati dapat memberikan tawaran yang dapat mengurangi kecemasan tersebut.
3. **Reliability:** Mampu memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan dengan akurat dan dapat diandalkan. Di tengah ketidakpastian, pelanggan akan cenderung mencari dan mengapresiasi penyedia jasa yang menerapkan strategi *reliability*, yakni yang mampu memenuhi janji yang diberikan. Tidak jarang

pelanggan harus mengandalkan informasi eksternal yang tersedia (misalnya secara daring), sebelum membeli produk jasa. Sehingga sangat penting bagi usaha jasa untuk tidak berjanji terlalu tinggi, lalu tidak bisa memenuhinya. Contoh, mengunggah foto makanan yang terlihat besar porsinya di media daring, padahal kenyataannya menu yang disuguhkan kecil porsinya.

4. **Responsiveness:** Mampu dan tanggap membantu pelanggan, dengan memberikan pelayanan yang cepat dan informasi yang jelas. Di era informasi yang serba instan, pelanggan sangat mengharapkan usaha jasa sangat responsive dalam merespon korespondensi pelanggan atau bentuk komunikasi yang lain. Karenanya, strategi pemasaran yang menekankan *responsiveness* melalui *hotline*, *chat bot*, dan bentuk komunikasi instan lainnya menjadi sangat penting bagi pelanggan saat ini. Beberapa situs dan *platform* bahkan memungkinkan pelanggan melihat kinerja usaha jasa dalam hal seberapa cepat mereka membalas *chat* atau pertanyaan. Usaha jasa di era revolusi industri 4.0 memang harus responsif baik di dunia fisik maupun di dunia maya.
5. **Tangibles:** Menunjukkan eksistensi usaha melalui bukti fisik, sarana prasarana, lingkungan usaha, SDM, dan bentuk fisik lainnya yang mendukung pemenuhan kepuasan pelanggan. Misalnya, area lobi sebuah bank dirancang dengan sedemikian mewah, dengan pegawai dan staf keamanan yang berseragam rapi dan berpenampilan menarik, sehingga memberikan kesan kasat mata bagi pelanggannya. Hal ini merupakan salah satu strategi menyediakan hal-hal *tangible* untuk memperkaya pengalaman pelanggan. Dalam desain proses layanan, penting juga dimasukkan unsur-unsur yang *tangible* sehingga pelanggan dapat mempersepsikan konsistensi yang ada dalam semua unsur pemasaran yang terpadu.

## Segitiga Pemasaran Jasa

Pemasaran jasa tidak lepas dari proses membuat janji dan merealisasikannya kepada pelanggan (*promises made, promises kept*). Karenanya diperlukan sebuah kerangka berpikir strategis yang menekankan pentingnya SDM (*people*) dalam merealisasikan janji tersebut kepada pelanggan. Kerangka berpikir tersebut disebut dengan Segitiga Pemasaran Jasa (*Service Marketing Triangle*), yang menghubungkan tiga komponen kunci (perusahaan, pelanggan, dan pegawai) dalam sebuah hubungan yang saling interkoneksi, dan terdiri dari tiga jenis pemasaran (eksternal, internal, dan interaktif).



Gambar 9.1 Segitiga Pemasaran Jasa (Sumber: Bitner dalam Zeithaml et al., 2010)

Tiga jenis pemasaran dalam Segitiga Pemasaran Jasa dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **External Marketing (“Membuat Janji”):** Pemasaran eksternal terkait dengan bagaimana perusahaan memasarkan nilai secara eksternal dan menciptakan ekspektasi serta janji mengenai layanan yang akan diberikan. Segala upaya komunikasi yang ditargetkan pada calon pelanggan sebelum pemberian layanan dapat dipandang sebagai fungsi pemasaran eksternal. Tujuan pemasaran eksternal adalah mengembangkan dan mempertahankan basis pelanggan perusahaan.

Ini adalah tahapan membuat janji, yang seharusnya harus ditepati melalui dua upaya pemasaran lainnya.

2. **Internal Marketing (“Memampukan Janji”):** Pemasaran internal terkait dengan upaya perusahaan merealisasikan janji layanan mereka. Hal ini dilakukan secara internal melalui proses rekrutmen, pelatihan, motivasi, dan insentif bagi para karyawan untuk dapat berperan aktif dalam pemenuhan janji yang sudah disampaikan melalui upaya pemasaran eksternal kepada pelanggan. Tanpa pemasaran internal, dan jika para karyawan tidak mampu menepati janji, maka keutuhan segitiga pemasaran jasa pun akan runtuh.
3. **Interactive Marketing (“Menepati Janji”):** Dalam upaya pemasaran interaktif inilah, janji yang dibuat oleh perusahaan kepada pelanggan akan ditepati atau diingkari, setelah dilakukan proses pemberdayaan karyawan internal. Karenanya, karyawan yang telah dilatih dan diberdayakan menjadi sangat penting dalam proses interaksi untuk pembuktian janji tersebut. Jika yang dijanjikan tidak terpenuhi, maka pelanggan dapat mengalami ketidakpuasan. Setiap titik interaksi untuk pembuktian janji dalam pemasaran jasa sangat terkait dengan *service encounter* dan konsep *moments of truth*.

### **Mengelola *Service Encounter* dengan *Moments of Truth***

Pemasaran jasa identik dengan nilai, janji, dan interaksi antara perusahaan itu sendiri, para karyawan, dan pelanggan. Karenanya diperlukan juga upaya mengelola titik-titik interaksi antara karyawan dengan pelanggan, atau sering disebut dengan *service encounter*. Setiap interaksi, sesingkat apapun durasinya dan melalui media komunikasi apapun, merupakan kesempatan untuk membuktikan janji dan mengantarkan nilai kepada pelanggan. Karenanya, sebagai upaya pemasaran yang terpadu, titik-titik interaksi tersebut perlu dikelola dengan baik. Sangatlah penting bagi manajemen dan karyawan untuk mengenali momen-momen pembuktian tersebut.

Ada lima momen yang perlu diperhatikan dalam perjalanan pelanggan mengonsumsi suatu produk, termasuk produk jasa, yang dikenal sebagai *Moments of Truth* (Kokkinaki, 2018):

1. ***Less than Zero Moment of Truth:*** Ini adalah titik paling awal ketika calon pelanggan mulai mencari informasi tentang usaha jasa kita. Di era teknologi informasi, momen ini sangat mungkin terjadi di dunia maya, karenanya harus diantisipasi dengan upaya *inbound marketing*, yakni memastikan ada cukup informasi mengenai usaha dan jasa yang ditawarkan di berbagai portal, situs, dan *platform*, sehingga ketika pelanggan mulai mencari informasi mengenai jasa yang ditawarkan mereka sudah dapat melihat konten dari usaha kita.
2. ***Zero Moment of Truth:*** Ini adalah momen pertama ketika pelanggan berinteraksi dengan usaha jasa atau *brand* kita, namun cenderung masih dalam konteks pra-pembelian. Interaksi ini bisa saja terjadi melalui telepon, email, *chat*, atau bahkan komentar di media sosial. Karenanya, sangat penting untuk menjaga konsistensi dan *responsiveness* setiap saluran interaksi dengan pelanggan maupun calon pelanggan.
3. ***First Moment of Truth:*** Ini adalah titik interaksi pertama antara pelanggan dan usaha jasa. Ini adalah pembuktian pertama, yang sangat erat kaitannya dengan kesan pertama. Karenanya, kesan pertama di usaha saja tidak boleh disepelekan, termasuk petugas yang menyapa pelanggan ketika pertama kali datang ke usaha jasa (misalnya *greeter*, *doorman*, satpam, dll). Dalam momen ini, *tangibles* juga sangat penting untuk ditekankan. Tidak ada kesempatan kedua untuk menciptakan kesan pertama.
4. ***Second Moment of Truth:*** Ini adalah titik kedua, yakni momen di mana pelanggan benar-benar merasakan pengalaman jasa yang ditawarkan. Dalam jasa laboratorium kesehatan, misalnya, jika *first moment of truth* adalah interaksi awal dengan petugas *greeter* yang membantu pelanggan mengambil nomor



antrian, *second moment of truth* adalah ketika pelanggan benar-benar menjalani proses dari registrasi, pengambilan sampel, sampai pembacaan hasil. Ini adalah momen pembuktian janji yang paling utama.

5. ***Ultimate Moment of Truth:*** Momen ini terkait dengan umpan balik yang diberikan pelanggan sebagai petanda dari kesan yang melekat dalam persepsi pelanggan mengenai jasa yang diberikan. Sangat penting bagi perusahaan untuk meminta umpan balik terutama melalui *online review* sehingga menjadi masukan bagi perusahaan sekaligus upaya pemasaran dari mulut ke mulut.

---

**Daftar Pustaka**

- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. American Marketing Association. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Kokkinaki, L. L. (2018). *Customer Delight & Moments of Truth: How to meet and beat customers' expectations* [International Hellenic University]. <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/handle/11544/29223>
- Kushwaha, G. S., & Agrawal, S. R. (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 85–95.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.008>
- Mathew, V. (2017). Marketing of Services: New Paradigm and Perspectives. In *Strategic Marketing Management and Tactics in the Service Industry* (p. 31). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2475-5.ch003>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services Marketing Strategy. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>

## **Profil Penulis**



### **Putu Chris Susanto**

Penulis adalah akademisi yang berbasis di Program Studi S1 Manajemen, Universitas Dhyana Pura Bali. Ia lahir dan dibesarkan di Bali, dan sempat mendapatkan kesempatan untuk mengenyam pendidikan S1 dan S2 di Amerika Serikat. Putu Chris Susanto menempuh S1 double major di bidang Business Administration dan Hotel/Restaurant Management di College of the Ozarks (USA) sebagai lulusan terbaik (IPK 4.00), menyelesaikan Master of Business Administration di University of Missouri (USA) sebagai Best Marketing Graduate dan Best International Graduate (IPK 4.00), serta meraih Master of Education dari Central Methodist University (USA; IPK 4.00). Penulis yang merupakan Certified Marketing Analyst mengampu mata kuliah pemasaran, perilaku konsumen, bisnis digital, social entrepreneurship, dan knowledge management, dengan research interests di bidang perilaku konsumen, branding, advertising, dan perbedaan antar generasi dalam konteks pemasaran. Di samping aktif meneliti dan mengabdikan ilmu di masyarakat, penulis juga berpengalaman sebagai editor jurnal, conference organizer, penerjemah dan interpreter.

Email Penulis: [chris.susanto@undhirabali.ac.id](mailto:chris.susanto@undhirabali.ac.id)

## *INTERNATIONALIZING SERVICE BUSINESS*

**Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.**

Universitas Lambung Mangkurat

### **Pendahuluan**

Perkembangan bisnis di era Revolusi Industri 4.0 menuntut kinerja organisasi atau perusahaan yang sempurna dari setiap aktivitas dan keputusan bisnis yang diambil oleh perusahaan. Hal ini berpengaruh terhadap kegiatan pemasaran, sehingga kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya sebagai kegiatan penjualan produk tetapi merupakan bagian integral dengan kegiatan perusahaan lainnya. Sedangkan perkembangan industry jasa di Indonesia mengalami perkembangan dan peningkatan. Selain itu industry jasa juga menyumbang *produk domestik bruto/PDB (gross domestic product/GDP)* terhadap perekonomian Indonesia, selain itu juga mengurangi pengangguran karena industry jasa dapat menyerap tenaga kerja yang besar.

Pertumbuhan dan perkembangan sektor jasa yang sangat cepat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu perubahan lingkungan sosial, perubahan perekonomian, perubahan politik dan hukum, perubahan demografis, dan perubahan lingkungan global. Oleh karena itu, dunia bisnis menghadapi beberapa tantangan besar, selain jarak geografis, juga budaya antar negara, internet, computer global, serta kemajuan-kemajuan teknologi lainnya

sehingga seluruh negara dalam dunia saling terhubung dalam ekonomi global.

Ekonomi global menuntut perusahaan harus senantiasa menanggapi perubahan lingkungan global dan kecenderungan pasar dengan tetap memperhatikan lingkungan eksternal. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan pelanggan atau konsumen agar perusahaan dapat bertahan dan bersaing di pasar global. Oleh karena itu, pemahaman terkait dengan pasar global juga menjadi hal yang penting, karena dalam pasar global akan terdiri atas para pesaing internasional. Sehingga perusahaan yang memasuki pasar internasional, manajer dituntut harus memiliki kompetensi dan pengetahuan yang lebih terkait dengan perusahaan multinasional sehingga dapat menangkap peluang yang terdapat di lingkungan global yang semakin kompetitif dalam industrinya.

### **Pengertian *Service Business***

Jasa pada umumnya adalah semua aktivitas yang bersifat ekonomi yang hasilnya tidak berwujud secara fisik, dan biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dengan nilai tambah yang dihasilkan seperti hiburan, kesenangan, kenyamanan, atau pemecahan atas masalah ataupun kesehatan dari konsumen. Sedangkan Jasa menurut (Kotler, 2002) adalah kegiatan atau tindakan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, berupa sesuatu yang tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun.

(Griffin, 1996) menyatakan bahwa jasa memiliki beberapa karakteristik, yaitu: (1) *Intangibility* (tidak berwujud), produk jasa merupakan produk yang tidak dapat diraba, diraba, dilihat, dicium, atau didengar sebelum produk jasa tersebut dibeli oleh konsumen; (2) *Unstorability* maksudnya bahwa produk jasa tidak memerlukan tempat penyimpanan ataupun persediaan dari produk yang telah dihasilkan; (3) *Customization* merupakan produk jasa yang sering kali didesain secara khusus untuk keinginan atau kebutuhan customer, seperti jasa kesehatan dan asuransi. Lebih lanjut (Griffin, 1996) menyatakan terkait

dengan tingkat kontak konsumen, maka jasa dibedakan menjadi dua (2) kelompok, yaitu: (1) *High Contact System*, pada kelompok ini konsumen harus menjadi bagian dari sistem jasa tersebut untuk menerima jasa tersebut, seperti pada jasa rumah sakit, transportasi, dan pendidikan; (2) *Low Contact Sytem*, pada kelompok ini konsumen tidak perlu menjadi bagian dari sistem jasa untuk menerima jasa tersebut, sebagai contoh adalah jasa perbankan ataupun reparasi mobil atau kendaraan, konsumen tidak harus menjadi bagian atau termasuk dalam kontak ketika mobil diperbaiki oleh teknisi.

(Zeithaml et al., 1993) menyatakan bahwa jasa adalah keseluruhan aktivitas yang bersifat ekonomi yang hasilnya tidak berbentuk produk secara fisik, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah ketika menggunakan jasa tersebut, misalnya kenyamanan, kesenangan, hiburan, atau kesehatan konsumen. Sedangkan Jasa atau kualitas menurut (Feigenbaum, 1991) adalah kegiatan yang dilkakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk memenuhi apa yang menjadi harapan pelanggan. Sedangkan berdasarkan kesamaan dengan aktivitas operasi manufaktur menurut (Griffin, 1996), dibedakan menjadi tiga (3) kelompok, yaitu: (1) Jasa Semimanufaktur (*Quasimanufacturing Service*) adalah jasa yang termasuk dalam golongan yang memiliki tingkat kontak rendah dan memiliki kesamaan dengan manufaktur dimana konsumen tidak harus menjadi bagian dari proses produksi jasa, misalnya jasa asuransi, kantor pos, dan jasa pengantaran; (2) Jasa Murni (*pure service*) adalah jasa yang termasuk dalam kontak yang tinggi dan tanpa persediaan dan sangat berbeda dengan manufaktur, misalnya jasa ahli bedah, jasa pengacara, jasa tukang cukur yang memberika jasanya secara berkala kepada konsumen; (3) Jasa Campuran (*Mixed Service*) merupakan jasa yang memiliki kontak dengan jenis menengah (*moderate contact*), misalnya jasa laundry, jasa ambulans, pemadam kebakaran, jasa bengkel, jasa dry cleaning, dan lain-lain.

(Kotler & Keller, 2009) menyatakan terkait dengan jasa adalah suatu tindakan atau aktivitas maupun kinerja yang ditawarkan kepada konsumen dan tidak memiliki wujud atau tidak berbentuk apapun serta tidak menimbulkan kepemilikan kepada konsumen. Sedangkan menurut (Chaffey & Smith, 2008), jasa merupakan sebuah aktivitas atau manfaat yang tidak berbentuk atau tidak memiliki wujud serta dapat diserahkan kepada konsumen dan tidak bersifat kepemilikan. Senada dengan (Lovelock & Wirtz, 2011) mendefinisikan jasa merupakan aktivitas ekonomi yang ditawarkan oleh salah satu pihak dalam hal ini perusahaan kepada pihak lainnya dalam hal ini adalah konsumen yang memiliki ciri tidak berpindah kepemilikan dan konsumen mendapatkan “value” dari aktivitas menyewa atau akses atas barang,

Lebih lanjut (Lovelock & Wirtz, 2011) menggambarkan terkait dengan jasa sebagai berikut:



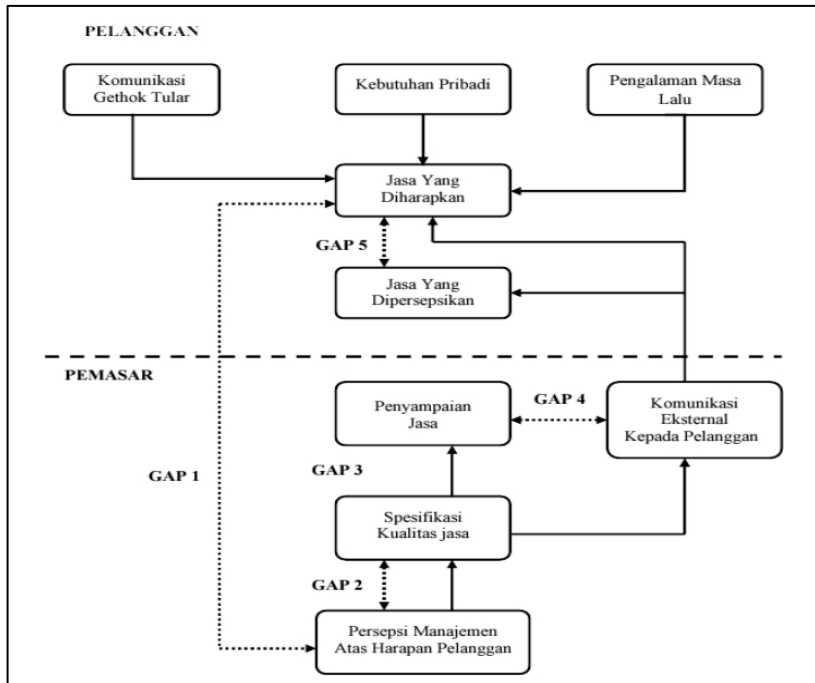
Gambar 10.1 *The Flower of Services: Core Product Surrounded by a Cluster of Supplementary Services* (Lovelock & Wirtz, 2011)

*The Flower of Service* menurut (Lovelock & Wirtz, 2011) merupakan konsep yang menggambarkan produk utama dari perusahaan jasa yang disertai dengan produk jasa tambahan (*supplementary services*) yang digambarkan seperti bunga sedangkan *core product* perusahaan digambarkan dengan inti bunga. Sedangkan *supplementary services* dalam konsep *Flower of Service* dibagi menjadi 2 bagian penting peran yaitu *enhancing services* dan *facilitating services*. *Facilitating services* merupakan jasa yang berfungsi untuk menyokong jasa utama perusahaan yang terdiri dari *information, order taking, payment, dan billing*. Sedangkan *enhancing services* merupakan jasa yang dapat meningkatkan nilai tambah untuk pelanggan ketika menggunakan jasa tersebut, seperti konsultasi, *hospitality, safekeeping, dan exception*.

Berdasarkan dari beberapa pengertian teori dan ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa jasa adalah keseluruhan aktivitas, tindakan, manfaat, ataupun kinerja yang dapat diserahkan melalui perusahaan atau organisasi kepada konsumen. Selaian itu, didalam jasa selalu terdapat aspek interaksi yang terjadi antara pihak produsen (yang memberi jasa) dengan pihak konsumen (yang menerima jasa), walaupun kedua belah pihak yang terlibat dalam interaksi tersebut tidak selalu menyadari. Jasa juga bukan merupakan sesuatu yang berbentuk barang, melainkan suatu aktivitas atau proses yang tidak berwujud.

Berikut gambar yang menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan akan senantiasa meningkatkan kualitas jasanya agar dapat melampaui kinerja atribut jasa dengan standar yang ideal dari masing-masing atribut.





Gambar 10.2 Model Konseptual SERVQUAL (Zeithaml et al., 1993)

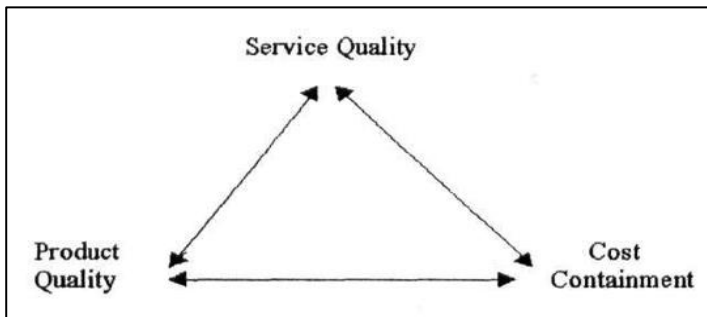
Gambar 10.2 diatas menunjukkan gap antara 2 variabel pokok dalam jasa, yaitu jasa yang diharapkan dan jasa yang dipersepsikan oleh konsumen. Lebih lanjut gambar diatas menunjukkan lima gap utama yang terangkum dalam gambar 10.1 diatas, yang meliputi: (1) Gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal (*communications gap*); (2) Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*delivery gap*); (3) Gap antara jasa yang dipersepsikan dan jasa yang diharapkan (*service gap*); (4) Gap antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa (*standards gap*); dan (5) Gap antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen (*knowledge gap*).

### **Pengertian Service Management**

Pada dasarnya *service management* merupakan suatu bentuk kemampuan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan yang mengedepankan desain, transisi,

operasi, strategi, dan adanya peningkatan secara berkala untuk mengelola layanan melalui proses yang berkesinambungan dan terintegrasi. Kemampuan tersebut menggambarkan kompetensi, kapasitas, dan kepercayaan diri yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan untuk mengambil suatu tindakan atau pengambilan keputusan.

*Service management* merupakan seperangkat kemampuan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan untuk menyediakan nilai yang ditawarkan kepada konsumen dalam bentuk layanan jasa. *Service management* juga merupakan suatu bentuk kemampuan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan untuk mengelola layanan melalui proses yang berkesinambungan yang mengedepankan strategi, operasi perusahaan. *Service management* terdiri dari 3 aspek penting, seperti pada gambar dibawah ini:



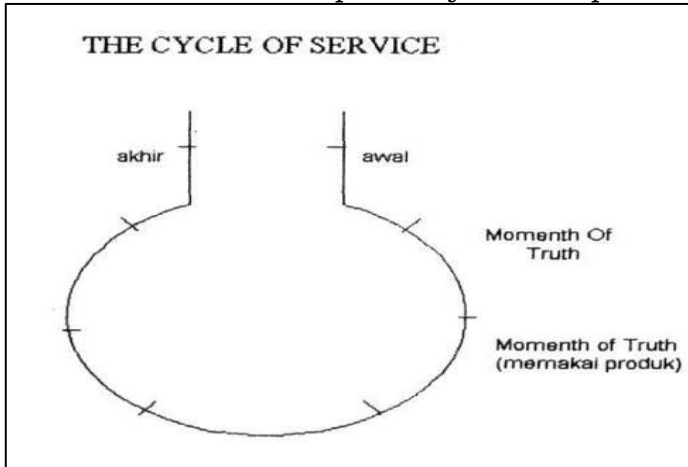
Gambar 10.3 Dimension Choice Model (K. Albrecht & Lawrence, 1990)

Berdasarkan pada Gambar 10.3 diatas mnejelaskan bahwa service management terdiri dari 3 aspek penting yaitu service quality, product quality, dan cost containment.

### ***Internationalizing Service Business***

Industri global merupakan industri dimana persaingannya melintasi batas-batas negara dan persaingan yang terjadi dalam skala dunia, (Pearce & Robinson, 2014a) menyatakan bahwa hampir semua industri yang berorientasi produk baik barang maupun

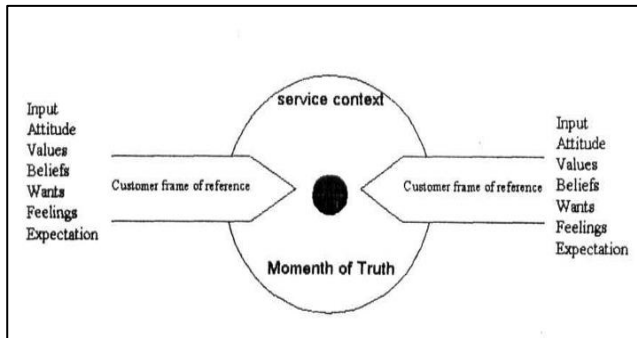
jasa akan menjadi global. Organisasi atau perusahaan dalam persaingan industri yang semakin ketat dituntut untuk terus menerus meningkatkan kapasitas daya saingnya. Berikut ini gambar *The cycle of service* yang menggambarkan rangkaian peristiwa yang dilalui konsumen/ pelanggan ketika melakukan transaksi pembelian dan menikmati produk jasa dari perusahaan.



Gambar 10.4 The cycle of service (W. D. Albrecht & Frederick, 1990)

Berdasarkan pada Gambar 10.4 diatas, bahwa lingkungan layanan akan tergantung dari setiap pelanggan yang datang dan mengadakan kontak atau melakukan transaksi dengan perusahaan. Sehingga hal ini menuntut perusahaan dalam hal ini manajer, supervisor ataupun karyawan dapat memberikan layanan yang sesuai dengan kondisi atau tuntutan lingkungan (*moment of truth*)

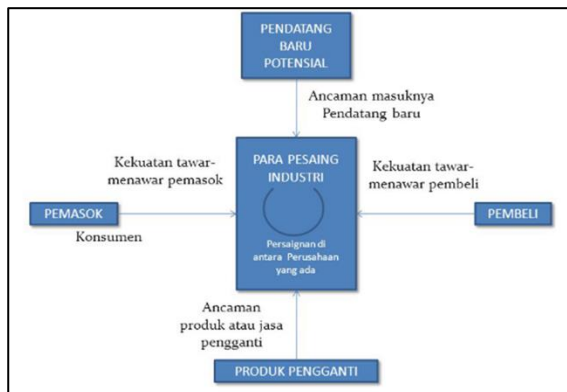
Selain itu, perusahaan ketika memasuki lingkungan global (internasional) dituntut untuk melakukan komunikasi dengan prinsip menerapkan "*The Moment of Truth*" yang menurut (W. D. Albrecht & Frederick, 1990) merupakan prinsip dasar dari komunikasi manusia untuk memberikan arti kepada orang-orang atau peristiwa yang dialami. Prinsip ini digambarkan oleh Albrecht seperti pada Gambar 10.4 dibawah ini.



Gambar 10.5 *The Moment of Truth*” (W. D. Albrecht & Frederick, 1990)

Berdasarkan pada Gambar 10.5 diatas menunjukkan bahwa seluruh elemen di organisasi atau perusahaan dalam interaksi antara karyawan dan pelanggan/konsumen akan berdampak yang besar bagi ke-2 belah pihak.

Menurut (David, 2009) (Pearce & Robinson, 2014a), perusahaan yang mengembangkan strategi di tengah persaingan dalam industrinya, sesuai dengan Modal Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Industry Model*) yang merupakan analisa kompetitif yang digunakan secara luas oleh perusahaan untuk mengembangkan strategi di banyak industry.



Gambar 10. 6 Model Lima Kekuatan Porter (David, 2006) (Pearce & Robinson, 2014)

Berdasarkan pada Gambar 10.6 (Pearce & Robinson, 2014b) menyatakan bahwa kondisi persaingan perusahaan dalam suatu industri akan bergantung pada lima kekuatan dasar, yaitu: ancaman dari pendatang baru, pemasok yang berkuasa, pembeli yang berkuasa, produk substitusi, dan merebut posisi.

Ancaman dari pendatang baru, maksudnya adalah pendaan baru yang masuk ke dalam suatu industry, maka akan membawa kapasitas baru, keinginan dalam merebut pasar, dan kadangkala disertai dengan sumber daya yang cukup besar. Dan besarnya ancaman masuk akan sangat bergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari perusahaan yang menjadi peserta persaingan yang ada. Selanjutnya terdapat enam (6) sumber utama hamabtan masuk, yaitu: (1) Skala ekonomi; (2) Diferensiasi produk; (3) Persyaratan modal; (4) Kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan; (5) Akses saluran distribusi; dan (6) Kebijakan pemerintah.

Pemasok yang berkuasa, maksudnya adalah pemasok yang dapat menggunakan kekuatan tawar menawar atas para peserta industry dengan cara salah satunya menaikkan harga atau dengan menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijual. Pemasok yang berkuasa dan kuat akan dapat menekan kemampulabaan suatu perusahaan yang tidak dapat mengimbangi dengan menaikkan harga produknya sendiri atau dengan menaikkan biaya. Sedangkan kekuatan dari masing-masing pemasok (atau pembeli) sangat bergantung pada karakteristik dari situasi pasar dan tingkat relative penjualan atau pembelian dalam industry.

Pembeli yang berkuasa atau pembeli juga dapat menekan harga, menuntut kualitas atau layanan yang lebih tinggi, dan kadangkala dapat mengadu domba sesama peserta industry. Selanjutnya kelompok pembeli yang kuat, jika: (1) pembeli terkonsentrasi dalam jumlah besar; (2) produk yang dibeli merupakan produk yang standar; (3) produk yang dibeli adalah salah satu komponen dari produk yang dihasilkannya; (4) pembeli dapat menjadi ancaman kuat karena dapat melakukan integrasi; dan (5) produk tersebut tidak dapat menghemat biaya pembeli.

---

Produk atau jasa substitusi dapat membatasi potensi suatu industry, dengan catatan jika industry tidak mampu untuk meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi. Produk substitusi biasanya akan masuk dengan cepat kedalam industry jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri yang berdampak pada turunya harga. Selanjutnya, merebut posisi, maksudnya adalah kompetisi antara pesaing yang sudah ada dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, perang iklan, dan pengenalan produk dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan.

**Daftar Pustaka**

- Albrecht, K., & Lawrence, J. B. (1990). *Service Advantage How To Identify and Fullfill Customer Needs*. Homewoods - Illionis. Richard. D. Irwin Inc.
- Albrecht, W. D., & Frederick, M. R. (1990). Income Smoothing by Economic Sector. *Journal of Business Finance and Accounting*, 17(5), 77-729.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2008). *E-marketing : Excellence*. ButterworthHeinemann.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis: Konsep (sepuluh)*. Salemba Empat.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategi Konsep*. Salemba Empat.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control (Trind Edit)*. McGraw Hill Inc.
- Griffin, J. (1996). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Simon and Chuster, Inc.
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran (Edisi Mill)*. PT Prenhallindo.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran (13th ed.)*. Airlangga.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Pemasaran Jasa Perspektif (7th ed.)*. Erlangga.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014a). *Manajemen Strategi Formulation, Implementation, and Control (12th ed.)*. Salemba Empat.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014b). *Manajemen Strategi Formulation Implementatio (12th ed.)*. Salemba Empat.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(21), 1-12.

## Profil Penulis



### **Hastin Umi Anisah**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai tahun 1998 ketika penulis kuliah di S1 FE Universitas Lambung Mangkurat. Kemudian setelah diterima sebagai dosen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2003, penulis selanjutnya kuliah S2 pada tahun 2005 Program Magister Manajemen di FEB Universitas Brawijaya dengan predikat Cum Laude di Tahun 2007 dengan masa kuliah 1,5 tahun. Dengan penuh semangat, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2007 dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010 dengan predikat kelulusan Cum Laude. Selain itu, selama pendidikan S3, penulis juga menerima beasiswa untuk melakukan Sandwich Programe dari Kemenristekdikti ke La Trobe University pada tahun 2009.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen strategi dan kewirausahaan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, pemerintah daerah, lembaga penelitian dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Beberapa buku telah dihasilkan oleh penulis dengan kolaborasi sehingga penulis mendapatkan penghargaan sebagai penulis paling produktif tahun 2021 yang dikeluarkan oleh IDRI (Ikatan Dosen Republik Indonesia) dan sebagai Runner up penulis produktif di tahun 2020.

Selain itu penulis juga meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti berbagai sertifikasi baik yang berlisensi BNSP ataupun yang diadakan oleh lembaga sertifikasi. Saat ini gelar non akademik yang dimiliki oleh penulis sekitar 30 an gelar non akademik. Penulis juga aktif memberikan training atau pelatihan dan juga sertifikasi yang bekerjasama dengan lembaga training.

Email Penulis: [humianisah@ulm.ac.id](mailto:humianisah@ulm.ac.id)





---

# *MEASURING COMPANY PERFORMANCE AND CUSTOMER SATISFACTION*

**Nelly Ervina, S.E., M.Si.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

## **Pendahuluan**

Pemasaran mempunyai peranan yang penting dalam masyarakat karena pemasaran menyangkut berbagai aspek kehidupan, termasuk bidang ekonomi dan sosial. Karena kegiatan pemasaran menyangkut masalah mengalirnya produk dari produsen ke konsumen, maka pemasaran menciptakan lapangan kerja yang penting bagi masyarakat. Dengan demikian pemasaran merupakan sektor yang penting dalam pendapatan masyarakat. Disamping itu, pula perlu disadari bahwa sebagian besar pengeluaran uang masyarakat konsumen mengalir ke kegiatan pemasaran. Beberapa ahli telah melakukan penelitian berkesimpulan, hampir 50% pengeluaran uang masyarakat konsumen di Amerika serikat adalah untuk biaya-biaya pemasaran, termasuk biaya distribusi, biaya penelitian pasar, biaya pelayanan, dan biaya pengembangan produk. Pentingnya pemasaran dalam masyarakat, tercermin pula pada setiap kehidupan dalam masyarakat yang tidak terlepas dari kegiatan pemasaran yang ada. Media promosi yang digunakan untuk mempresentasikan produk, toko tempat kita berbelanja dan banyak lagi, merupakan kegiatan pemasaran. Selain itu pemasaran selalu mendorong untuk dilakukannya penelitian dan inovasi, sehingga menimbulkan

terdapatnya produk-produk baru (Afwā *et al.*, 2021). Hal ini karena pemasaran selalu berusaha menggugah dan menarik para konsumen, kegiatan mana membutuhkan tenaga kerja yang cukup banyak.

Preferensi konsumen dalam memilih suatu produk saat ini sangatlah meningkat tajam sesuai dengan perkembangan teknologi informasi yang berdampak pada pencarian informasi yang lebih terkini (Sudirman *et al.*, 2020). Maka dari itu, perlu adanya pengembangan bisnis berkelanjutan dengan mendorong perusahaan atau organisasi bisnis agar fokus menanggapi kepuasan dan loyalitas konsumen. Persepsi merupakan faktor penting bagi perusahaan guna memastikan keefektifan mekanisme dari sistem pemasaran telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Maka dari itu, dalam aktivitas bisnis yang berhubungan dengan pemasaran, diperlukan pembelajaran terkait pola perubahan perilaku konsumen agar perusahaan atau organisasi bisnis dapat menyiapkan strategi pemasaran yang efektif dan efisien (Sudarso *et al.*, 2019). Aspek ini dinilai penting bagi perusahaan dalam mengembangkan kebijakan yang berorientasi pada perilaku konsumen dan merupakan salah satu indikator yang dibutuhkan untuk menjamin keberlangsungan perusahaan atau organisasi bisnis (Dörtyol, Coşkun and Kitapci, 2018). Konsumen dengan perilaku dan kepuasan yang tinggi adalah pencapaian terbesar bagi perusahaan dan organisasi bisnis yang bertujuan untuk menjadi pemimpin pasar sehingga memiliki umur panjang di sistem pemasaran kontemporer.

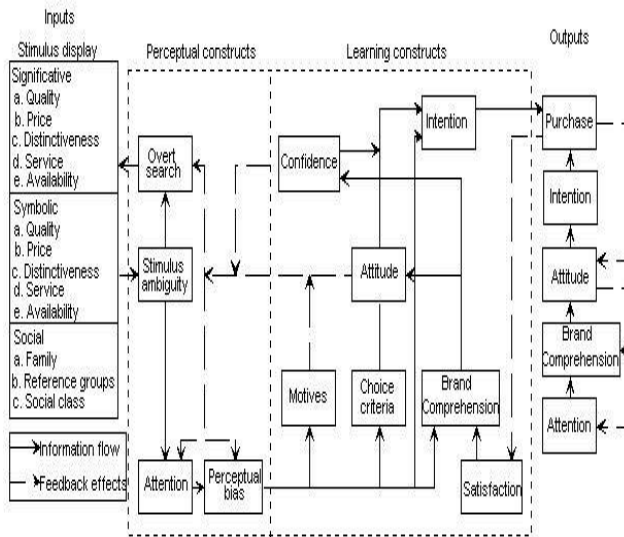
Dalam keberhasilan dan keberlanjutan usaha, para pelaku bisnis maupun perusahaan juga harus mempelajari secara mendalam mengenai studi perilaku konsumen yang memuat upaya konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi, dan menghabiskan produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan mereka (Solomon, 2011). Dalam studi perilaku konsumen sendiri setidaknya terdapat tiga tahapan dalam memahami proses pembelian konsumen yaitu yaitu tahap sebelum membeli dengan menekankan alasan bagi

konsumen untuk membeli produk dan cara mendapatkan informasi mengenai produk yang akan dibeli dan produk pilihan, tahap pembelian yang menekankan tentang pengalaman konsumen saat membeli, dan tahap selepas pembelian yang menjelaskan tentang nilai dan manfaat yang didapatkan dari uang yang sudah dikeluarkan oleh konsumen (Solomon, 2011). Lebih lanjut, dengan memahami karakter konsumen yang tersegmentasi dan perilaku mereka, perusahaan dapat melakukan pengembangan lebih lanjut terhadap produk dan jasanya yang sesuai dengan karakter konsumennya.

### **Model Perilaku Konsumen**

Dalam *domain* ekonomi, konsumen dipandang sebagai agen aktif yang mengikuti keruntutan perilaku dan implikasinya bagi marketer hanya mengikuti dan melaksanakan sesuai dengan porsi informasi yang mereka miliki terkait perilaku konsumen tersebut (Ayesha *et al.*, 2021). Internet juga telah memberikan hal baru dan peluang bagi pengiklan dengan menawarkan pendekatan inovatif untuk memajukan, menyebarkan, mempromosikan dan mendistribusikan produk dan informasi kepada pelanggan obyektif. Internet menyediakan secara spontan saluran belanja pada masa kini sebagai alternatif untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan responsif yang cepat (Sudirman *et al.*, 2020). Pemasar perlu membangun lebih dalam pemahaman tentang persepsi konsumen atau perilaku pembeli saat konsumen membeli secara *online*. Ini pemahaman tentang persepsi konsumen dan perilaku akan membantu manajer pemasaran masuk merancang bauran pemasaran mereka untuk memenuhi ekspektasi pelanggan menjadi lebih baik. Setiap konsumen menyadari bahwa dalam pemenuhan kebutuhan tertentu perlu adanya kepercayaan terhadap atribut tertentu dengan argumentasi untuk memperoleh kenyamanan transaksi dalam perolehan produk yang diinginkan (Lindgreen *et al.*, 2016). Selanjutnya dibutuhkan pemahaman atas gagasan dasar perilaku konsumen dalam bertindak rasional sehingga dapat memaksimalkan keuntungan dari pembelian produk tersebut. Dengan

demikian diperlukan model bagi perusahaan dan *marketer* memahami pola perilaku konsumen seperti yang terlihat pada gambar 10.1 berikut ini:



Gambar 11.1: Model Perilaku Pembelian (Lindgreen *et al.*, 2016)

Model ini secara khusus menyoroti pentingnya peran *input* yang bertransformasi menjadi tindakan pembelian (*output*) dan mempelajari cara-cara di mana pesan konsumen sebagai masukan sebelum konsumen membuat keputusan akhir melalui tiga tahapan pengambilan keputusan, antara lain:

1. Tahapan pertama, informasi dasar atau pengetahuan yang dimiliki konsumen tentang merek suatu produk tidaklah begitu kuat dikarenakan konsumen belum mempunyai pilihan atau preferensi atas produk apapun. Maka dari itu, perlu adanya upaya pencarian informasi yang mendalam terkait produk yang akan dibeli dengan cara mengkomparasikan semua merek yang berada di pasar.
2. Tahapan kedua, adanya pengetahuan yang parsial tentang karakteristik perusahaan dan produk yang ditawarkan sehingga konsumen memiliki informasi

yang cukup sebelum melakukan pembelian. Dalam konteks ini, dibutuhkan serangkaian kegiatan untuk membandingkan beberapa merek yang ada sebagai pertimbangan untuk mencari preferensi merek yang sesuai dengan kriteria mereka.

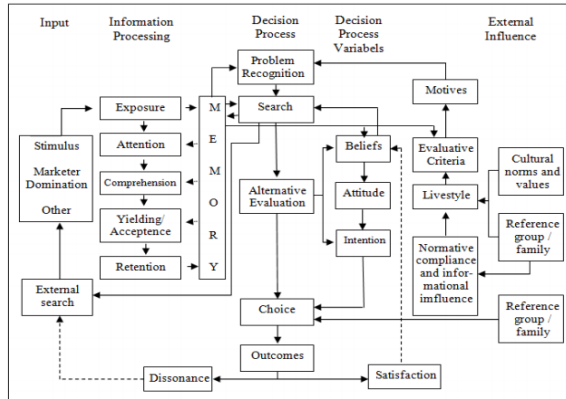
3. Tahapan ketiga, merupakan bentuk respons atas karakteristik sebuah produk sehingga diperoleh informasi yang mendalam terkait perbedaan yang dimiliki masing-masing produk sehingga implikasi dari respons tersebut adalah keputusan membeli produk tersebut yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan yang paling disukai. Model perilaku pembelian ini umumnya lebih mudah dipahami karena dibangun berdasarkan dimensi variabel stimulus input, eksogen dan *output*.

Konsumen dikenal memiliki kekuatan dalam pembangunan berkelanjutan sejak mereka dapat meminta dari pengecer untuk mendefinisikan aturan yang berkaitan dengan praktik sosial tersebut sebagai serikat pekerja, hak asasi manusia di tempat kerja, pelarangan pekerja anak, pemerintahan yang baik dan transparansi manajemen, selain itu mereka juga dapat menuntut produk yang memenuhi lingkungan kriteria serta persepsi suatu produk sesuai pemikirannya (Lavorata, 2014). Karena alasan inilah maka banyak penelitian yang dilakukan dalam literatur yang menyelidiki pendekatan konsumen terhadap keberlanjutan masing-masing mengedepankan alasan di balik preferensi dan penghindaran persepsi konsumen dari produk berkelanjutan. Lebih lanjut menurut (Hasan, 2013), dibutuhkan model perilaku konsumen yang berorientasi pada model peran informasi dan sikap. Model ini menunjukkan pentingnya kehadiran informasi dan sikap konsumen sebagai dasar pengambilan keputusan strategis untuk melakukan pembelian suatu produk. Maka dari itu, diperlukan peran orang-orang yang ada di sekitar untuk mendukung proses pengambilan keputusan pembelian khususnya di pasar konsumen. Secara konvensional, proses pengambilan keputusan konsumen dianggap tidak ada berakhir secara efektif sampai

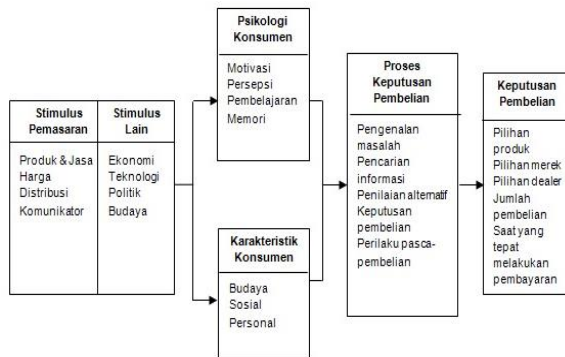
konsumen dapat membandingkan dirinya yang sebenarnya pengalaman produk atau layanan dengan harapannya (Sudirman *et al.*, 2021). Ini adalah pasca-pembelian tahap evaluasi. Dalam melakukan evaluasi pasca pembelian, konsumen muda ini dapat merasakan kesesuaian antara kinerja produk dan pengalaman mereka, harapan mereka bisa terlampaui oleh kinerja produk atau kinerja produk bisa jauh dari harapan mereka (Gbadamosi, 2018). Setelah konsumen melakukan proses pembelian tentunya akan berdampak pada rasa kepuasan dan ketidakpuasan setelah mengkonsumsi produk tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan model (Hasan, 2013) yang menjelaskan interaksi berbagai variabel yang dapat menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan melalui empat tahap berikut ini:

1. Tahap pertama, proses keputusan ini merupakan tahapan yang mencerminkan kondisi konsumen agar berfokus pada pengenalan produk, perolehan informasi yang handal atas produk yang ingin dibeli, mencari alternatif untuk membeli produk tersebut dan melakukan evaluasi atas kinerja produk yang telah dibeli.
2. Tahap kedua, masukan informasi yang diperoleh dari sumber-sumber pemasaran dan non-pemasaran yang berimplikasi pada proses tahapan pengenalan dalam pengambilan keputusan. Jika konsumen belum membuat keputusan tertentu, pencarian informasi eksternal diaktifkan untuk menentukan pilihan atau dalam beberapa kasus dijadikan disonansi pengalaman.
3. Tahap ketiga, pengolahan informasi yang terdiri dari *ekspose* konsumen, perhatian, persepsi, penerimaan dan penyimpanan informasi yang masuk. Konsumen yang menerima pesan dan berusaha mempertahankan pesan akan mentransfer informasi tersebut ke memori jangka panjang sebagai dasar informasi untuk melakukan proses pembelian berikutnya.

4. Tahap keempat, tahap ini merupakan bagian dari interaksi individu dengan lingkungan yang saling mempengaruhi. Model ini menggabungkan banyak item yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan konsumen dengan pertimbangan karakteristik individu seperti motif, nilai, gaya hidup, kepribadian, hubungan sosial budaya, kelompok referensi dan keluarga.



Gambar 11.2: Model Kepuasan atau Ketidakpuasan (Hasan, 2013)



Gambar 11.3: Model Perilaku Pembelian (Kotler and Keller, 2009)



Lebih lanjut perusahaan perlu memahami dan memiliki pengetahuan tentang perilaku konsumen kontemporer dalam mengadopsi atau membeli suatu produk. Memahami bagaimana konsumen melakukan pengambilan keputusan akan sangat membantu ahli pemasaran dan perusahaan dalam merancang strategi jangka panjang atas pemasaran produk dan layanan yang mereka miliki (Indrawati *et al.*, 2017). Dengan demikian, perlu adanya model lebih lanjut yang mencakup hulu dan hilirnya proses pembelian konsumen seperti yang dijelaskan pada gambar 11.3 di atas.

### **Pentingnya Manajemen Pemasaran Bagi Perusahaan**

Pemasaran mempunyai peranan yang penting dalam masyarakat karena pemasaran menyangkut berbagai aspek kehidupan, termasuk bidang ekonomi dan sosial. Karena kegiatan pemasaran menyangkut masalah mengalirnya produk dari produsen ke konsumen, maka pemasaran menciptakan lapangan kerja yang penting bagi masyarakat. Dengan demikian pemasaran merupakan sektor yang penting dalam pendapatan masyarakat. Disamping itu, pula perlu disadari bahwa sebagian besar pengeluaran uang masyarakat konsumen mengalir ke kegiatan pemasaran. Beberapa ahli telah melakukan penelitian berkesimpulan, hampir 50% pengeluaran uang masyarakat konsumen di Amerika serikat adalah untuk biaya-biaya pemasaran, termasuk biaya distribusi, biaya penelitian pasar, biaya pelayanan, dan biaya pengembangan produk. Pentingnya pemasaran dalam masyarakat, tercermin pula pada setiap kehidupan dalam masyarakat yang tidak terlepas dari kegiatan pemasaran yang ada. Media promosi yang digunakan untuk mempresentasikan produk, toko tempat kita berbelanja dan banyak lagi, merupakan kegiatan pemasaran. Selain itu pemasaran selalu mendorong untuk dilakukannya penelitian dan inovasi, sehingga menimbulkan terdapatnya produk-produk baru (Afwa *et al.*, 2021). Hal ini karena pemasaran selalu berusaha menggugah dan menarik para konsumen, kegiatan mana membutuhkan tenaga kerja yang cukup banyak.

## 1. Peranan Pemasaran Dalam Memenuhi Kebutuhan Dan Keinginan manusia

Setiap manusia selalu berusaha memenuhi semua kebutuhannya dengan mengkonsumsi produk yang ada. Pemenuhan kebutuhan tersebut dengan melihat manfaat dan kegunaannya. Manfaat atau kegunaan dapat dilihat dari bentuk, tempat, waktu dan kepemilikan. Fungsi pemasaran juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan dayaguna suatu barang, yang tadinya kurang berarti di suatu tempat dan akan menjadi tinggi nilainya di tempat lain. Dengan meningkatnya dayaguna suatu barang maka secara otomatis akan memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia terhadap produk / barang tersebut. Semakin tinggi taraf hidup dari tingkat sosial suatu masyarakat, semakin banyak tingkat pilihan masyarakat tersebut untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Dalam hal ini masyarakat telah meningkatkan tingkat kebutuhan dan keinginan yang lebih tinggi lagi seperti kebutuhan keselamatan dan keamanan kebutuhan sosial dan kebutuhan kepuasan pribadi. Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat konsumen, pemasaran disamping berperan melakukan kegiatan penelitian produk baru dan pengembangan produk yang ada, juga menciptakan kemungkinan product mix dan diversifikasi produk. Semua ini dilakukan sejalan dengan perkembangan tingkat kesejahteraan masyarakat disuatu daerah.

Bagi pemerintah, peranan pemasaran disamping memberikan kesempatan lapangan kerja juga sekaligus sebagai usaha untuk mendapatkan sumber pendapatan negara baik dari bea dan cukai, penerimaan devisa negara, pajak perseroan, dan pungutan lainnya. Selain itu, melalui pemasaran pemerintah dapat menentukan berbagai kebijakannya, terutama kebijakan bea masuk dan larangan impor, kebijakan subsidi harga, dan kebijakan pembelia pemerintah. Oleh karena itu sangat dibutuhkan pemasaran agar masyarakat dapat

mengetahui dan mengenali berbagai macam produk sejenis dan tentunya dengan manfaatnya masing-masing.

## 2. Peranan Pemasaran Dalam Mengalirkan Produk Dari Produsen Ke Konsumen

Pada dasarnya pemasaran suatu barang mencakup perpindahan atau aliran dari dua hal, yaitu aliran fisik barang itu sendiri dan aliran kegiatan transaksi untuk barang tersebut. Aliran kegiatan transaksi merupakan rangkaian kegiatan transaksi, mulai dari penjual produsen sampai kepada pembeli konsumen akhir. Mengalirnya produk dari produsen sampai ketangan konsumen dilakukan dengan menggunakan peralatan pengangkutan atau transportasi dan fasilitas pergudangan. Untuk membantu kelancaran arus kegiatan transaksi dan arus barang, maka dibutuhkan pelayanan dari perseorangan atau organisasi lainnya. Seperti adanya pengaturan mengenai ukuran standar dari sepatu yang diperdagangkan sehingga memudahkan transaksi jual-beli. Demikian pula bantuan pinjaman dana dari bank untuk membelanjai persediaan yang tertanam digudang atau di toko. Terdapat pula bantuan dari pihak atau lembaga asuransi untuk penyebaran risiko yang terjadi (kebakaran, kehilangan, kerusakan) dari barang yang terdapat dalam perediaan. Demikian juga bantuan informasi yang berharga mengenai harga permintaan dan penawaran serta gaya/model sepatu dari penerbitan surat kabar dan berita-berita perdagangan. Bantuan yang demikian sangat berguna dalam mendekatkan barang dengan konsumen.

### **Menciptakan Kepuasan Pelanggan**

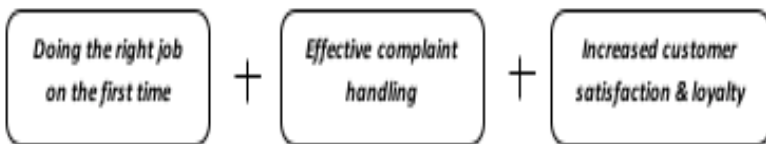
Peta persaingan bisnis yang semakin kompetitif ditandai dengan preferensi dan perilaku dari pelanggan yang mudah berubah serta adanya perkembangan teknologi informasi yang berkembang dengan cepat. Saat ini, perusahaan atau organisasi bisnis lebih fokus pada pengembangan dan keberlanjutan bisnis dengan secara konsisten memperhatikan dan menanggapi kepuasan dari

pelanggan (Sinaga *et al.*, 2020). Konsistensi dari perusahaan terlihat dari usaha produsen yang berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan menawarkan berbagai jenis produknya sehingga implikasi dari hal tersebut dapat mendorong perusahaan menempatkan orientasinya pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utamanya (Hasan, 2013). Kepuasan konsumen diukur dengan seberapa besar harapan konsumen tentang produk dan pelayanan sesuai dengan ekspektasi dari kinerja suatu produk atau layanan yang aktual. Faktor inilah yang menjadi urgensi bagi konsumen untuk mendorong perilaku pembelian ulang suatu produk atau layanan (Sangadji and Sopiah, 2013).

Lebih lanjut, Kepuasan konsumen merupakan gambaran dari respons atau perasaan yang muncul ketika ada proses komparasi antara keinginan yang diharapkan dengan kenyataan yang diterima. Selanjutnya menurut (Hasan, 2013), kepuasan merupakan gambaran dari perasaan konsumen atas penggunaan suatu produk barang atau jasa yang berimplikasi pada penilaian dan respons atas kinerja suatu produk yang aktual (Sudirman *et al.*, 2020). Dalam kegiatan *marketing*, praktisi maupun akademisi menyakini bahwa pelanggan dapat menilai kinerja pelayanan dibanding dengan harapan sebelum membeli atau mengonsumsi suatu produk. Kesepadanan akan menimbulkan kecocokan dan sebaliknya kesenjangan akan menimbulkan ketidakcocokan. Harapan dan ketidakcocokan dipengaruhi oleh berbagai variabel, misalnya kualitas produk yang digunakan, merek, *marketing mix* dan persepsi nilai (Hasan, 2013). Maka dari itu, dibutuhkan usaha untuk memuaskan kebutuhan konsumen yang berorientasi pada keuntungan bagi pihak konsumen dan juga keuntungan bagi pihak perusahaan sehingga menciptakan hubungan yang berkesinambungan antara kedua pihak.

Pembentukan konsep kepuasan saat ini telah mengalami dinamika perubahan yang berorientasi pada perubahan lingkungan informasi. Perubahan yang terjadi tersebut membentuk suatu paradigma baru tentang harapan pelanggan yang terus berubah yang diikuti dengan

bertambahnya pengalaman pelanggan (Sudirman, Halim and Pinem, 2020). Peranan besar dalam menentukan baik buruknya atau bagus tidaknya suatu produk bergantung pada tingkat keyakinan serta harapan dari seorang pelanggan. Prakarsa dari kepuasan dipercaya dapat membentuk kognitif baru bagi konsumen terhadap kinerja suatu produk dan implikasi dari hal tersebut diinterpretasikan sebagai ketahanan konsumen untuk dapat bertahan dengan produk yang lama (Sudirman, Efendi and Harini, 2020). Formulasi untuk meningkatkan kepuasan dapat dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan pertama kali dengan benar (*doing the right job on the first time*), kemudian menangani komplain dengan efektif (*effective complaint handling*). Kepuasan merupakan cerminan dari setiap aktivitas kebutuhan konsumen yang memiliki hubungan dengan reaksi emosional terhadap perbedaan persepsi antara harapan yang diinginkan dengan kenyataan yang diterima setelah menggunakan suatu produk barang atau jasa. Untuk menjaga kesinambungan tersebut dibutuhkan langkah-langkah strategis setiap perusahaan dalam membangun basis pelanggan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan jangka panjang. Oleh karena itu, dibutuhkan langkah-langkah strategis setiap perusahaan dalam membangun basis pelanggan yang berorientasi pada fokus pelanggan utama, proaktif dalam menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan, mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan melakukan respons terlebih dahulu sebelum didahului pesaing, membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan, dan menciptakan persepsi nilai yang superior bagi pelanggan (Hasan, 2013).



Gambar 11.1: Formulasi Kepuasan Pelanggan (Hasan, 2013)

Secara konseptual kepuasan dan ketidakpuasan dari seorang konsumen dapat dikaji dengan teori *experientially*

*affective feelings*, *expectancy disconfirmation theory*, *equity theory*, *attribution theory* dan teori ekonomi mikro. Pendekatan dengan *experientially affective feelings* merupakan gambaran tingkat kepuasan konsumen yang dipengaruhi perasaan positif dan negatif yang diasosiasikan pelanggan dengan penggunaan barang atau jasa tertentu setelah merespons kegiatan pembelian. Dengan kata lain, selain pemahaman kognitif mengenai diskonfirmasi harapan, perasaan yang timbul dalam proses pembelian mempengaruhi perasaan puas atau tidak puas terhadap produk yang dibeli (Hasan, 2013). Selanjutnya pada model *expectancy disconfirmation theory*, mendefinisikan model ini sebagai tindakan evaluasi atas pengalaman yang dirasakan dengan mengasumsikan penerimaan atas kinerja tersebut sama baiknya dengan yang diharapkan. Kinerja produk yang rendah, kemungkinan memberikan evaluasi alternatif bagi pelanggan untuk mencari produk pengganti yang sejenis dari pesaing sehingga berimplikasi pada penurunan tingkat penjualan produk barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dan akibat selanjutnya adalah penurunan laba perusahaan (Hasan, 2013).

**Daftar Pustaka**

- Afwa, A. et al. (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising, pp. 118–123.
- Ayesha, I. et al. (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020), pp. 124–130.
- Dörtyol, İ. T., Coşkun, A. and Kitapci, O. (2018) 'Chapter 3: A Review of Factors Affecting Turkish Consumer Behaviour', Marketing Management in Turkey, pp. 105–139. doi: 10.1108/978-1-78714-557-320181010.
- Gbadamosi, A. (2018) *Young Consumer Behaviour: A Research Companion*, Young Consumer Behaviour. London: Routledge. doi: 10.4324/9781315213590.
- Hasan, A. (2013) *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*. Edisi 1. Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Indrawati et al. (2017) *Perilaku Konsumen Individu Dalam Mengadopsi Layanan Berbasis Teknologi Informasi & Komunikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2009) *Manajemen Pemasaran*. Edisi 2. Jakarta: Erlangga.
- Lavorata, L. (2014) 'Influence of retailers' commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of planned behavior', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 21(6), pp. 1021–1027. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.01.003.
- Lindgreen, A. et al. (2016) *Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness Around the Customer*. USA: Routledge.

- Sangadji, E. M. and Sopiah (2013) *Perilaku Konsumen: Pendekatan Praktis Disertai Himpunan Jurnal Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Sinaga, O. S. et al. (2020) 'Mampukah Citra Merek, Fasilitas dan Kepercayaan Meningkatkan Kepuasan Pengunjung Taman Hewan Kota Pematangsiantar', *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 8(1), pp. 151–157.
- Solomon, M. R. (2011) *Consumer Behaviour: Buying, Having and Being*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Sudarso, A. et al. (2019) *Manajemen Merek*, *Journal of Chemical Information and Modeling*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sudirman, A. et al. (2020) 'Loyalitas Pelanggan Pengguna Gojek Ditinjau Dari Aspek Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Konsumen', *Procuration: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), pp. 63–73.
- Sudirman, A. et al. (2021) 'Reflection on Customer Satisfaction Using the Jaket Application in Terms of Aspects of E-Service Quality , Price , and Brand Awareness', *Target: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), pp. 37–48.
- Sudirman, A., Efendi, E. and Harini, S. (2020) 'Kontribusi harga dan kepercayaan konsumen untuk membentuk kepuasan pengguna transportasi berbasis aplikasi', *Journal of Business and Banking*, 9(2), pp. 323–335. doi: 10.14414/jbb.v9i2.2078.
- Sudirman, A., Halim, F. and Pinem, R. J. (2020) 'Kepercayaan Sebagai Pemediasi Dampak Citra Merek dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Gojek', *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 3(3), pp. 66–76.



### **Profil Penulis**



#### **Nelly Ervina**

Penulis lahir di Pematangsiantar pada tanggal 27 Mei 1989. Ia merupakan lulusan S1 jurusan Akuntansi pada tahun 2012 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar dan S2 jurusan Ilmu Akuntansi tahun 2016 di Universitas Sumatera Utara (USU) Medan. Ia juga merupakan Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar dan ditempatkan pada Program Studi Akuntansi. Bidang keahliannya adalah Perpajakan, Akuntansi Manajemen dan Penganggaran Perusahaan. Beberapa buku yang telah ditulisnya adalah: Manajemen Operasional, Perpajakan, Teori Akuntansi, dan Dasar-Dasar Analisa Laporan Keuangan. Pada tahun 2020 mengikuti Penelitian Dosen Pemula yang dibiayai Oleh Kemenristekdikti dan berhasil lulus sebagai Anggota Peneliti 1. Selain aktif mengajar juga merupakan konsultan pajak yang terdaftar di Direktorat Jenderal Pajak.

Email Penulis: [nellyervinastie@gmail.com](mailto:nellyervinastie@gmail.com)

---

# *PROCESS AND PRODUCT INNOVATION IN SERVICE BUSINESS*

**Fitria Halim, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

## **Pendahuluan**

Perkembangan teknologi serta kecepatan akses informasi saat ini telah mengakibatkan tuntutan konsumen semakin kompleks dan perlu untuk diperbaharui setiap saat. Tekanan yang meningkat untuk mengadopsi pendekatan yang lebih berkelanjutan untuk pembuatan produk adalah salah satunya tantangan utama yang belum dihadapi industri ini. Pendekatan baru dan perubahan sikap untuk desainer dan perusahaan masih muncul sebagai sebuah konsep yang berkembang yang harus dimasukkan oleh organisasi. Pengembangan produk berkelanjutan adalah salah satu topik yang berkembang dalam literatur yang berhubungan dengan pengembangan produk. Hari ini diketahui bahwa penentuan apakah produk akan berkelanjutan atau tidak saat dipraktikkan pada tahap awal desain proyek dapat menghasilkan biaya keuangan dan lingkungan yang lebih rendah (Fernandes and Junior, 2014). Setiap perusahaan dan manajer berupaya untuk membangun dan mengembangkan strategi baru demi menciptakan diferensiasi suatu produk terutama yang berkaitan dengan namanya estetika merek. Perkembangan sebuah merek tidak terlepas dari fungsi utama yang ditawarkan kepada calon pelanggan.

Manifestasi merek yang berkualitas mencerminkan nilai-nilai kegunaan yang sangat substansial dirasakan oleh pembeli. Di satu sisi, dimensi fungsional mencakup semua atribut, yang dianggap utilitarian, rasional, berwujud atau karakteristik fisik yang terkait dengan produk (Souiden, Ladhari and Chiadmi, 2017). Ciri khas yang dimiliki sebuah keberlanjutan desain merek produk akan berimplikasi pada penilaian seorang konsumen dalam mengenali produk yang akan dibelinya. Merek yang dirasakan sesuai kebutuhan akan membentuk persepsi yang kuat.

Nilai persepsi pelanggan bisa dibilang salah satu yang paling kritis penentu niat beli dan tentunya berimplikasi pada kesediaan seseorang untuk membeli (Chiu, Hsieh and Kuo, 2012). Dasar fundamental dari strategi perusahaan adalah pencapaian yang luas dan mendalam tentang wawasan perkembangan merek, keberlanjutan desain produk lingkungan kompetitif dan kebutuhan pelanggan. Ini termasuk penelitian menyeluruh tentang persepsi pelanggan saat ini terhadap sebuah merek, sementara saat ini mungkin sering dilakukan dengan pelanggan yang sudah ada, beberapa perusahaan memiliki ide yang jelas apa yang dipikirkan calon pelanggan tentang mereka. Namun, ini merupakan prasyarat utama untuk menentukan status kedudukan sebuah merek dan mengidentifikasi hal-hal apa saja yang perlu untuk dilakukan perbaikan (Daun and Klinger, 2006). Produk dikonsumsi selama penggunaannya memerlukan evaluasi dan tindakan keberlanjutan desain produk secara terstruktur dan komprehensif. Tindakan desain yang utama diarahkan pada desain produk berkelanjutan dengan memperhatikan aspek dampak lingkungan. Dalam hal produk diklasifikasikan ke dalam kategori lain, desain pengemasan harus direncanakan paralel dengan desain produk, mengikuti rekomendasi desain barang habis pakai (Fernandes and Junior, 2014).

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk melakukan inovasi supaya dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Pengusaha dalam menjalankan usahanya membutuhkan manajemen

inovasi untuk mengatur ide-ide yang telah ada sehingga dapat terealisasi sesuai dengan rencana. Ide-ide tersebut harus disusun secara sistematis melalui sistem yang terstruktur, efisien dan berkelanjutan. Ide-ide yang ada kemudian oleh manajemen inovasi akan dikelola sehingga menghindarkan ide-ide tersebut terlambat untuk dipasarkan. Dalam meluncurkan produk atau jasa apabila terjadi keterlambatan maka perusahaan akan berpotensi kehilangan pendapatan dan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lain. Sekarang ini, banyak pelaku usaha belum dapat membedakan antara inovasi dengan kreatifitas. Inovasi adalah sesuatu yang diciptakan secara baru dan ditujukan kepada pelanggan dengan cara didukung oleh model bisnis yang menguntungkan dan berkelanjutan. Pengusaha juga harus mempelajari inovasi-inovasi yang telah dilakukan oleh pesaingnya terlebih dahulu.

### **Manfaat Inovasi dan Tujuan Inovasi**

Salah satu manfaat inovasi bagi kehidupan kita adalah dapat mempermudah pekerjaan manusia. Perusahaan juga membutuhkan inovasi supaya dapat menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan, meningkatkan produktivitas karyawan dan juga berdaya saing tinggi dalam menghadapi pesaing. Berikut ini manfaat inovasi bagi perusahaan:

#### 1. Inovasi dapat menyelesaikan masalah

Setiap perusahaan memiliki masalah-masalah yang terjadi baik dari pihak internal maupun eksternal perusahaan. Sebagian besar perusahaan terus-menerus menyelesaikan masalah yang sama dengan solusi lama dan hasilnya tidak akan efektif. Oleh sebab itu perusahaan membutuhkan inovasi dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi. Perusahaan perlu mendorong diri dan seluruh bagian perusahaan untuk berpikir kreatif dan menemukan solusi baru sehingga dapat menuntaskan masalah.

2. Inovasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan  
Ada kalanya karyawan perusahaan merasa jenuh ditempat kerja. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus melakukan inovasi. Inovasi ini dapat dilakukan dengan melakukan perubahan dari peraturan-peraturan yang ada. Karyawan dapat menyampaikan keluhan-keluhan mereka sehingga perusahaan dapat berinovasi dalam mengubah kebijakan-kebijakan yang monoton. Ataupun dapat juga dengan melakukan perubahan lingkungan kerja karyawan sehingga karyawan merasa lebih nyaman. Hal ini tentunya dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Inovasi dapat memperlihatkan kualitas yang berbeda  
Dengan kualitas yang berbeda, perusahaan dapat lebih menonjol dari perusahaan lainnya. Perusahaan dapat bermain inovasi dengan menghasilkan sesuatu yang unik sehingga perusahaan dapat tampil beda dari pesaingnya. Konsumen selalu tertarik dengan hal yang baru dan unik.
4. Inovasi dapat membantu perusahaan mengalahkan pesaing  
Inovasi dapat dilakukan dengan cara menciptakan produk-produk baru, meningkatkan kualitas, meningkatkan customer service dengan kualitas yang baik, membuat iklan yang menarik, mengembangkan strategi pemasaran produk.

Selain memiliki manfaat, inovasi juga memiliki tujuan. Tujuan inovasi adalah untuk memperbaiki hal-hal yang sebelumnya telah ada. Dalam proses penciptaan inovasi, membutuhkan eksperimen, pengambilan resiko dan tingkat kreativitas yang tinggi. Berikut ini merupakan tujuan inovasi yaitu:

1. Menghemat waktu, meningkatkan efisiensi dan meningkatkan produktivitas  
Inovasi memiliki tujuan untuk membantu manusia agar dapat menggunakan waktu dengan lebih efektif

dan efisien. Selain itu inovasi juga bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Dengan melakukan inovasi, kita dapat mengerjakan menghasilkan output (hasil) dalam waktu yang singkat. Salah satu contohnya adalah penggunaan mixer dalam pembuatan kue. Dengan melakukan inovasi yaitu menggunakan mixer, pengusaha dapat menghemat waktu dalam hal produksi dan meningkatkan produktivitas sehingga akan menghasilkan output yang lebih banyak dan keuntungan yang diperoleh perusahaan semakin tinggi.

2. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk

Dalam hal ini, inovasi bertujuan untuk membantu pengusaha terus meningkatkan kualitas produk dan layanan jasa sesuai dengan perkembangan jaman.

3. Menciptakan kenyamanan serta memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan

Inovasi ini bertujuan untuk menciptakan kenyamanan pelanggan dengan membuat segalanya menjadi lebih mudah. Dengan adanya inovasi, dapat membantu pengusaha dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara berkesinambungan. Pengalaman kepuasan pelanggan (customer experience) yang baik terhadap produk atau layanan jasa yang diberikan, maka akan membuat pelanggan menjadi loyal dengan dengan produk atau layanan jasa tersebut. Inovasi dapat mempermudah kita dalam menciptakan customer experience yang menyenangkan melalui perkembangan teknologi. Sebagai contoh alat pembayaran melalui electronic wallet. Pelanggan dapat membayar dengan handphone. Hal ini tentu sangat memudahkan pelanggan karena tidak perlu membawa uang cash dalam membeli suatu barang dan juga terdapat banyak promosi yang menarik sehingga pelanggan akan betah membayar dengan cara ini.

4. Mempercepat kinerja diri dan karyawan serta menambah wawasan dan pengetahuan

Inovasi dalam hal ini bertujuan untuk membantu mempercepat kinerja perusahaan dalam hal menyelesaikan pekerjaan. Semakin berkembangnya inovasi, semakin berkembang juga wawasan dan pengetahuan. Contohnya di era covid-19 ini, terdapat banyak seminar online (webinar) yang dapat menambah pengetahuan kita tanpa kita harus keluar dari rumah.

5. Bisnis semakin kompetitif dan dapat bertahan lama

Dengan adanya inovasi maka bisnis kita akan semakin kompetitif dan bertahan lama. Perusahaan dapat bersaing dan mengalahkan pesaingnya dengan menggunakan inovasi-inovasi yang hebat.

6. Meningkatkan kualitas hidup

Inovasi membuat hidup kita semakin berkualitas dan menjadi lebih baik. Sebagai contoh inovasi dalam hal tata lingkungan. Dengan menciptakan teknologi yang ramah lingkungan maka kehidupan manusia dan alam dapat bersatu dan menjadikannya lebih sehat.

### **Desain Akhir Produk**

Persaingan pasar yang semakin kompleks antar kompetitor, mewajibkan perusahaan melakukan pendekatan inovasi produk agar dapat menarik perhatian konsumen dan menciptakan persepsi yang positif di benak konsumen. Hal ini tentunya dapat dilakukan dengan bauran produk yang mempertimbangkan efektivitas dari estetika sebuah merek produk agar terlihat memiliki perbedaan dengan produk lainnya. Bagi konsumen, estetika visual merupakan nilai yang penting untuk menilai indikator kinerja produk apakah sesuai dengan harapan atau tidak. Visual estetika menciptakan nilai signifikan untuk produk dan membuatnya lebih istimewa dan berimplikasi pada tingkat sensitivitas konsumen ketika produk lebih unik dan bergengsi (Mumcu and Kimzan, 2015). Strategi *branding* telah menjadi inti dari literatur pemasaran dan strategi selama

beberapa dekade. Merek global yang dikenal saat ini disebabkan karena pengaruh positif mereka dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan, sehingga mengurangi risiko yang terkait dengan operasi asing dari sudut pandang perusahaan. Efek positif dari merek global ini telah menyebabkan penelitian mengeksplorasi citra merek pada desain produk akhir sambil menekankan relevansinya dalam penentuan posisi dan memfasilitasi bisnis internasional perusahaan (Efrat and Asseraf, 2019).

Untuk membangun merek yang kuat selain membutuhkan norma-norma merek, juga tidak lepas dari peranan norma sosial dan dan norma pasar. Hal ini dikarenakan, sebuah merek tidak terlepas dari kondisi pasar penjual dan pembeli dan sebuah merek tidak akan pernah hilang dari aspek sosial konsumen. Sebagai contoh untuk norma sosial, membantu teman pindah rumah, mengasuh cucu, mengajak orang tua makan malam. Ada timbal balik yang tersirat pada tingkat tertentu tetapi tidak instan dan juga tidak diharapkan bahwa tindakan akan dibayar pada tingkat keuangan. Ini adalah jenis hubungan dan interaksi yang kita harapkan dengan teman dan keluarga (Randolph, 2014). Mendesain suatu produk akhir tidak melulu soal estetika dan penampilan suatu produk. Ini juga merupakan cerminan dari kinerja dan kualitas produk. Mendesain produk bisa membuat produk terlihat elegan, modern, kuno, atau bahkan bertenaga. Penting agar tampilan produk dikembangkan agar sesuai dengan fungsinya. Gambaran tentang fungsi produk yang terkenal adalah konsep dalam desain produk akhir. Gaya produk juga harus diintegrasikan ke dalam proses pembuatan yang mengikuti pola desain akhir produk dengan memperhatikan elemen-elemen yang saling terintegrasi. Mendesain produk akhir tergantung pada bidang manufaktur, unit proses, dan volume dari produksi (Chakravarthy and Krishnamoorthi, 2013).

### ***Disruptive Innovation***

Kebanyakan orang yang tergolong konsumen berpikir tentang etika dan nilai-nilai perusahaan setiap hari. Mereka berasumsi karena disebutkan di halaman tentang

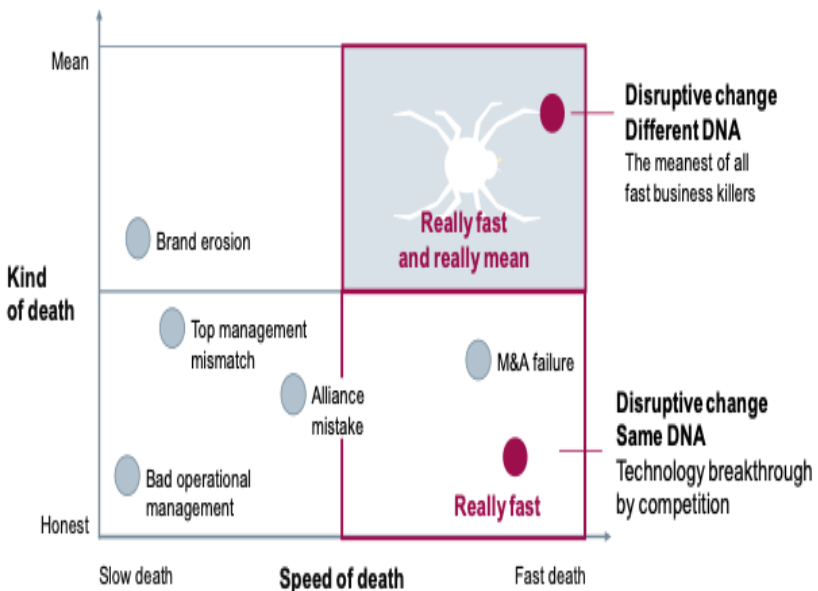
---



situs web perusahaan atau dalam materi pemasaran mereka, bahwa itu adalah sesuatu yang orang ketahui tentang suatu merek produk yang mereka tawarkan. Pastikan bahwa semua orang di perusahaan tahu bagaimana melakukan pekerjaan mereka dengan etika dan nilai-nilai yang paling utama dalam pikiran. Mendengarkan orang-orang akan membuat suatu persepsi dalam bentuk penilaian tentang kinerja perusahaan. Komunikasi digital memiliki efek kecepatan kilat pada reputasi merek sebuah produk dikarenakan orang-orang akan berbagi pengalaman mereka dengan orang lain tentang apa yang mereka alami setelah menilai sebuah merek dengan nilai-nilai yang terkandung pada pesan sebuah merek. Dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi perubahan penting dalam memulai strategi bisnis untuk mengiklankan diri mereka kepada konsumen, berkat kelebihan informasi yang semakin umum dialami oleh orang kebanyakan (Randolph, 2014).

Tabel 12.1 Berbagai Jenis Kematian Untuk Bisnis

(Sumber: Fuchs & Golenhofen, 2019)



Gangguan inovasi berarti ada selalu menang dan kalah, dan biasanya perusahaan besar dan mapan adalah orang-orangnya yang harus memberi jalan bagi persaingan yang baru muncul. Untuk saat ini inovasi digambarkan sebagai hal yang sama tetapi lebih baik, dan menjadi gangguan tentang membuat hal-hal baru yang membuat yang lama menjadi usang. Inovasi yang telah mengalami masa disruptif akan berimplikasi pada tampilan yang bernuansa berbagai jenis inovasi termasuk tipe inkremental yang sifatnya dapat mengganggu (Fuchs and Golenhofen, 2019). Ada dua jenis perubahan yang mengganggu, yang keduanya dapat menyebabkan kematian bisnis yang cepat. Gambar 12.1 menunjukkan berbagai jenis "kematian" yang dapat berakibat fatal bagi bisnis, dari lambat hingga cepat. Mereka yang memiliki DNA yang sama merujuk pada masalah yang disimpulkan karena persaingan telah membuat terobosan teknologi yang signifikan, yang membuat suatu penawaran menjadi usang. Inovasi yang mengganggu dari berbagai DNA adalah yang tercepat dan "paling kejam" dari semuanya karena mereka dapat membunuh bisnis dengan kecepatan luar biasa dan konsekuensi bencana.

Mengetahui apa itu inovasi yang mengganggu dapat mengelola inovasi secara efektif tanpa memahami sifat aslinya. Intinya adalah inovasi yang mengganggu dan memiliki signifikansi mendasar karena memungkinkan pemahaman tentang apa yang menyebabkan apa dan mengapa. Inovasi yang mengganggu adalah tentang menghasilkan sesuatu yang membuat yang lama menjadi usang. Untuk melakukannya dapat dimulai dengan menjelajah beberapa ide paling berpengaruh dan mendasar yang membantu kita memahami alasannya perusahaan besar bisa gagal untuk meramalkan perubahan drastis sejak awal (Fuchs and Golenhofen, 2019). Tidak jarang menemukan situasi di mana manajer dan tingkatan manajemen dalam organisasi yang terlibat di dalam proses pengembangan produk tidak sepenuhnya memahami dan menghadapi situasi dramatis bahwa mereka saat ini berada dalam proses diganggu.

### ***Sustainability Innovation Product***

Perkembangan zaman menuntut seorang pengusaha atau entrepreneur atau pelaku bisnis untuk senantiasa mengikuti tuntutan zaman yaitu bagaimana bisnis bisa berkelanjutan atau membangun sustainability bisnis. Sustainability bisnis merupakan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan usahanya dan bagaimana perusahaan dalam meningkatkan nilai jangka panjang serta secara konsisten meningkatkan kinerja perusahaan dengan senantiasa memperhatikan aspek aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam menentukan strategi bisnis perusahaan (Basoeky *et al.*, 2021). Perusahaan Manufaktur merupakan perusahaan yang sering berurusan dengan bahan kimia yang berbahaya, menggunakan banyak energi, menghabiskan sumber daya alam, menghasilkan banyak limbah dan mempekerjakan karyawan pabrik di seluruh dunia. Sehingga tuntutan perkembangan zaman menuntut perusahaan manufaktur untuk memperbaiki proses produksinya agar berkelanjutan sehingga tidak merugikan alam sekitar dan manusia.

Pada dasarnya pelaksanaan sustainability dalam perusahaan atau organisasi mengacu pada 3P yaitu profit, people dan planet. Oleh karena itu, diharapkan perusahaan atau organisasi dalam melakukan aktivitas bisnisnya mengimplementasikan prinsip 3P tersebut. Tetapi pada era modern seperti ini, masih banyak djumpai pelaku bisnis yang hanya memikirkan keuntungan dalam jangka pendek tanpa memperhatikan keberlangsungan bisnis untuk jangka panjang. Sehingga hal ini menyebabkan pelaku bisnis dalam menggunakan sumber daya alam tanpa memperhitungkan masa depan bisnis (Halim, Sherly and Sudirman, 2020).

Pelaku bisnis atau *entrepreneur* juga merupakan salah satu bagian yang memiliki peran yang sangat penting terhadap keberlangsungan lingkungan sekitar. Oleh karena itu, aktivitas bisnis yang dilakukan oleh pelaku usaha atau entrepreneur diharapkan tidak merusak lingkungan dalam memanfaatkan lingkungan dengan cara-cara yang bersahabat. Bukan dengan cara

mengeksploitasi lingkungan yang tidak memperhatikan keseimbangan alam sehingga menyebabkan bencana alam seperti banjir, tanah longsor dan lain-lain. Oleh karena itu, bagi pelaku bisnis atau entrepreneur perlu sekiranya memperhatikan bagaimana melakukan perancangan berkelanjutan atau yang lebih sering dikenal dengan istilah “*Sustainable Design*”. Sehingga dengan adanya sustainable design diharapkan dampak negative dari aktivitas bisnis terhadap lingkungan dapat dikurangi dengan menggunakan sumber daya alam yang meminimalkan dampak lingkungan yang merugikan bagi manusia dan alam sekitar.

Konsep *sustainability design* saat ini menjadi solusi atas krisis lingkungan global, meledaknya populasi dunia, terancamnya keragaman hayati dunia serta pertumbuhan ekonomi dari aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Karena penerapan konsep ini cukup luas yang mencakup mulai dari obyek kecil sampai ke obyek besar yaitu bangunan atau kota. Selain itu, konsep ini tidak hanya digunakan dalam dunia industry tetapi juga diterapkan pada perancangan kota, design grafis dan juga arsitektur hingga dunia fashion. Perkembangan istilah *sustainable design* di beberapa Negara telah berkembang dalam beberapa aspek yaitu di antaranya eco design, green design atau design for sustainability. Perkembangan terbaru sustainability design terdiri dari 3 pilar utama, yaitu planet, people dan profit. Sustainable design merupakan perancangan yang berkelanjutan dan diperlukan oleh dunia saat ini ditengah terjadinya krisis lingkungan global, semakin berkurangnya ketersediaan akan SDA, rusaknya ekosistem dan lingkungan serta hayati dunia.

### ***Sustainability* dalam Perusahaan Jasa dan Manufaktur**

Model bisnis dalam industri jasa mencakup aspek utama bisnis termasuk tujuan, proses bisnis, target pelanggan, penawaran, struktur organisasi, strategi, infrastruktur, sumber, praktik perdagangan, budaya, proses dan kebijakan operasional. Ini juga menjelaskan bagaimana menggunakan lingkungan dan teknologi secara efektif untuk membuat bisnis menguntungkan dan

berkelanjutan. Kerangka Model Bisnis V4 dengan empat dimensi merangkum enam belas elemen yang terdiri dari Proposisi Nilai (*Value Proposition*), Arsitektur Nilai (*Value Architecture*), Jaringan Nilai (*Value Network*), dan Nilai Keuangan (*Value Finance*). Proposisi Nilai menyiratkan bahwa model bisnis harus sertakan deskripsi produk/layanan yang ditawarkan bersama dengan informasi terkait lainnya. Ini juga menggambarkan elemen nilai yang tergabung dalam penawaran, serta sifat segmen pasar yang dibidik beserta preferensinya. Arsitektur Nilai menyiratkan desain struktural holistik dari suatu organisasi, termasuk arsitektur teknologi, infrastruktur organisasi, dan konfigurasinya. Jaringan Nilai menggambarkan perspektif antar organisasi terhadap konsep tersebut. Nilai Keuangan yakni informasi yang berkaitan dengan penetapan biaya, metode penetapan harga, dan struktur pendapatan.

Industri jasa disebut sebagai industri yang memuaskan kebutuhan pelanggan dengan menjual kegunaan, fungsionalitas, sisi “*non tangible*” dari produk itu sendiri. Industri jasa. Layanan yang diberikan juga melestarikan dan mendukung bumi kita dalam hal menjadi ramah lingkungan. Oleh karena itu sektor jasa dalam tujuan mereka memuaskan dan melibatkan pelanggan juga harus mematuhi standar lingkungan dan mengikuti praktek-praktek atau konsep hijau (*go green*). Perusahaan memberikan layanan (atau fungsi, efektivitas) kepada pelanggan sebagai pelengkap produk fisik, yang akan memperpanjang dan memperkuat hubungan antara penyedia dan pelanggan, membuat perusahaan lebih memperhatikan manajemen biaya siklus hidup produk, merangsang perusahaan mengurangi konsumsi energi dan emisi gas rumah kaca, meningkatkan efisiensi produksi dan mengurangi biaya.

Keberlanjutan (*sustainability*) merupakan parameter penting dalam menentukan efektivitas dan kualitas setiap layanan dalam hal manfaat ekonomi dan sosial. Layanan apa pun yang menggunakan dan mendukung konsep hijau (*green concepts*) dengan mengurangi degradasi lingkungan dianggap berkelanjutan (Nana Triapnita

Nainggolan, Munandar *et al.*, 2020). Konsep Keberlanjutan mengkaji tiga aspek keberlanjutan – lingkungan, masyarakat dan ekonomi. Setiap layanan Bisnis yang menjaga lingkungan bersih yang berkelanjutan tanpa meninggalkan jejaknya, yang tidak berkontribusi pada masalah sosial dan yang berkontribusi pada pembangunan ekonomi negara dianggap sebagai hijau (Carrete *et al.*, 2012). Sebagian besar industri jasa dapat merencanakan strategi layanan mereka yang ramah lingkungan dengan mengadopsi *green* teknologi untuk keberlanjutan (Bangbade, Kamaruddeen and Nawi, 2017).

**Daftar Pustaka**

- Bamgbade, J. A., Kamaruddeen, A. M. and Nawi, M. N. M. (2017) 'Towards Environmental Sustainability Adoption In Construction Firms: An Empirical Analysis Of Market Orientation And Organizational Innovativeness Impacts', *Sustainable Cities and Society*. Elsevier B.V., 32, pp. 486–495. doi: 10.1016/j.scs.2017.04.015.
- Basoeky, U. et al. (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Carrete, L. et al. (2012) 'Green consumer behavior in an emerging economy: Confusion, credibility, and compatibility', *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), pp. 470–481. doi: 10.1108/07363761211274983.
- Chakravarthy, B. K. and Krishnamoorthi, J. (2013) *Innovation By Design: Lessons from Post Box Design & Development*, *Pharmaceutical Executive*. London: Springer.
- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C. and Kuo, Y. C. (2012) 'How to Align your Brand Stories with Your Products', *Journal of Retailing*, 88(2), pp. 262–275. doi: 10.1016/j.jretai.2012.02.001.
- Daun, W. and Klinger, R. (2006) 'Delivering the message: How premium hotel brands struggle to communicate their value proposition', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), pp. 246–252. doi: 10.1108/09596110610658643.
- Efrat, K. and Asseraf, Y. (2019) 'A shift in perspective? The role of emotional branding in shaping born globals' performance', *International Business Review*. Elsevier, 28(6), p. 101589. doi: 10.1016/j.ibusrev.2019.101589.

- Fernandes, P. T. and Junior, O. C. (2014) 'Sustainable Product Design: The Development of a Conceptual Model', *Applied Mechanics and Materials*, 518, pp. 335–342. doi: 10.4028/www.scientific.net/AMM.518.335.
- Fuchs, C. and Golenhofen, F. J. (2019) *Mastering Disruption and Innovation*. London: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-93512-6\_11.
- Halim, F., Sherly and Sudirman, A. (2020) *Marketing dan Media Sosial, e-conversion - Proposal for a Cluster of Excellence*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mumcu, Y. and Kimzan, H. S. (2015) 'The Effect of Visual Product Aesthetics on Consumers' Price Sensitivity', *Procedia Economics and Finance*. Elsevier B.V., 26(15), pp. 528–534. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00883-7.
- Nana Triapnita Nainggolan, Munandar, A. S. et al. (2020) *Perilaku Konsumen Di Era Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Souiden, N., Ladhari, R. and Chiadmi, N. E. (2017) 'Destination Personality and Destination Image', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, pp. 54-7-. doi: 10.1016/j.jhtm.2016.12.005.

### **Profil Penulis**



#### **Fitria Halim**

Lahir di Pematangsiantar, 26 April 1990, lulusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2012. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan lulus pada tahun 2016. Saat ini aktif mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen, dan sedang melanjutkan studi jenjang S3 di Universitas Prima Indonesia, Medan.

Email: fitriahalim2839@gmail.com





## *SUPPLY CHAINS AND LOGISTICS SERVICE*

**Loist Abdi Putra, S.E., M.Si.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

### **Pendahuluan**

Dalam keadaan fluktuasi tinggi dan turbulensi, solusi standar sering gagal memenuhi harapan karena pendekatan tradisional tidak dibuat untuk jenis masalah yang berbeda ini. Di keadaan sub-optimal yang membuat kita ingin sekali lagi membuat kemajuan, mendambakannya menemukan cara dan gelombang kesuksesan baru, untuk mengubah tantangan eksternal yang semakin sulit menuju peluang bisnis yang matang dan bermanfaat (Basoeky *et al.*, 2021). Untuk melakukannya, Design Thinking menjadi cara ampuh untuk memulai perjalanan dalam menciptakan terobosan konsep-konsep baru sebuah desain produk. Ini membantu kita untuk melepaskan diri pada saat ketidakpastian dan tantangan besar, membuat file biasanya inovasi front-end yang kabur lebih terstruktur dan kemungkinan besar akan berhasil. Risiko yang harus diambil adalah bahwa hasilnya tidak pasti. Hadiyahnya bisa datang dengan produk, layanan, atau pengalaman yang sangat dan bermakna mengubah dunia menjadi lebih baik. Pemahaman yang komprehensif dan berpusat pada manusia adalah titik awal untuk setiap usaha untuk berinovasi kreatif yang berhubungan dengan desain produk (Sudirman, Efendi and Harini, 2020). Selain itu sektor jasa layanan persediaan barang dan jasa memiliki

kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja dan kemampuannya menghasilkan laba bagi perusahaan (Talinusa, Walewangko and Wauran, 2019).

Layanan persediaan barang dan jasa memiliki peranan penting terhadap pertumbuhan ekonomi. Hal ini tentunya terjadi sebagai salah satu dampak penggunaan internet yang semakin pesat pertumbuhannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Zhang *et al.*, 2018) dan (Hayashi, Nemoto and Nakaharai, 2014) menyatakan bahwa penggunaan *online shopping* dengan melakukan *searching* internet mencapai angka 80%. Tentunya kondisi mengharuskan setiap perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam bidang layanan termasuk layanan pengiriman barang/jasa. Salah satu ciri perusahaan yang berhasil menerapkan keunggulan layanan pengiriman adalah semakin banyak pengguna layanan yang memperoleh kepuasan atas layanan yang diterima (Marpaung *et al.*, 2021).

Keadaan suatu organisasi yang terus berubah saat ini baik dari aspek politik, budaya, sosial, atau keadaan ekonomi merupakan cerminan hasil dari banyaknya perubahan yang terjadi dengan berurutan yang dikarenakan pesatnya ilmu pengetahuan, revolusi informasi serta akses komunikasi yang mudah. Meningkatnya persaingan internal dan eksternal menghasilkan lebih banyak tantangan dan kesulitan bagi organisasi untuk mengikuti perubahannya serta pada saat tertentu mengalami kendala pengadopsiannya (Sudirman, Rosmayati, *et al.*, 2020). Dengan semua peristiwa yang terjadi saat ini, memaksa organisasi untuk cepat merespons perubahan secara kreatif dan berusaha menemukan cara-cara modern dan inovatif yang salah satunya adalah menerapkan sistem informasi yang baik dan tepat. Informasi memainkan peran besar dalam perusahaan. Ini secara konsisten menjadi topik hangat untuk manajemen informasi, dan setiap saat, mengevaluasi efisiensinya adalah tugas penting. Untuk sebuah perusahaan, ada ribuan informasi vertikal dan horizontal mengalir di dalamnya (Kahraman, Kaya and Çevikcan, 2011). Menanggapi persaingan global, saat ini

beberapa perusahaan semakin menggunakan teknologi informasi untuk melakukan bisnis secara elektronik. Kegiatan manajemen informasi dengan sistem elektronik, pada kenyataannya, dapat dianggap sebagai kontrol pada aliran informasi vertikal dan horizontal (Sudirman, Muttaqin, *et al.*, 2020).

### **Alur Proses Perencanaan Kapasitas Persediaan**

Pilihan produk dan layanan, perencanaan kapasitas, pemilihan proses, dan tata letak fasilitas adalah salah satu keputusan paling mendasar bagi seorang manajer dalam memikirkan perencanaan jangka panjang dikarenakan konsekuensi akan hal ini akan berdampak pada organisasi bisnis, dan dampak berbagai macam dari kegiatan dan kemampuan (Sahir *et al.*, 2020). Proses produksi merupakan bentuk konversi input ke dalam output yang juga merupakan bagian inti dari manajemen operasi. Tetapi dampak dari pemilihan proses melampaui operasi manajemen akan mempengaruhi seluruh organisasi dan kemampuannya untuk mencapai misinya, dan itu akan mempengaruhi organisasi dalam konfigurasi pasokan rantai. Jadi proses pemilihan pilihan sangat sering memiliki strategis makna. Berbeda jenis proses yang berbeda kapasitas rentang, dan mekanisme jenis proses berfungsi untuk mengubahnya akan lebih sulit, memakan waktu, dan mahal. Maka dari itu, diperlukan konsep jangka panjang tentang perkiraan sebagai sebuah organisasi misi dan tujuan yang penting dalam mengembangkan strategi proses (Stevenson, William, 2012). Pemilihan proses mengacu pada penentuan cara produksi barang atau jasa dalam proses konfigurasi produksi. Hal ini memiliki implikasi besar untuk perencanaan kapasitas, tata letak fasilitas, peralatan, dan rancangan pekerjaan sistem.

Pemilihan proses terjadi sebagai hal yang biasa sebagai bagian dalam produksi produk atau jasa yang sedang direncanakan. Ramalan produk dan desain layanan, serta pertimbangan teknologi semuanya memengaruhi perencanaan dan proses kapasitas pilihan. Bahkan, pemilihan kapasitas dan proses saling terkait, dan sering

dilakukan di Indonesia. Pada umumnya akan mempengaruhi fasilitas dan pilihan peralatan, tata letak, dan perencanaan alur proses (Stevenson, William, 2012). Lebih lanjut (Bai *et al.*, 2015), berpendapat metabolisme suatu proses produksi dapat diteliti dengan mengidentifikasi semua bahan atau zat yang mengalir masuk atau keluar dari sistem produksi. Metode yang efektif untuk melacak bahan dan zat tujuan dan jumlah dalam suatu sistem dapat menentukan efisiensi metabolisme dan jalurnya melalui mana polutan dihasilkan dan dikeluarkan setiap informasi yang berguna untuk sumber daya dan pengelolaan lingkungan pabrik, khususnya untuk pencegahan dan pengendalian polusi. Fleksibilitas alur proses dapat melihat sejauh mana sistem dapat disesuaikan dengan perubahan dalam proses terutama yang berkaitan dengan persyaratan karena faktor-faktor seperti perubahan dalam desain produk perubahan dalam volume diproses, dan perubahan teknologi (Irwansyah *et al.*, 2021).

### **Jenis-Jenis Alur Proses Perencanaan Kapasitas Persediaan**

Dalam kasus pemrosesan lebih lanjut misalnya pada bagian logam atau produk logam, prosesnya tata letak aliran adalah tipe tata letak dasar lainnya. Prinsip kuncinya adalah operasional lingkungan dibagi menjadi area fungsional khusus, misalnya, sebuah departemen di mana logam dipotong, departemen lain yang berspesialisasi dalam pengeboran, departemen lainnya khusus dalam penggilingan, dan seterusnya. Tata letak area fungsional khusus di bidang manufaktur sangat mirip tata letak rumah sakit, di mana memiliki pertolongan pertama, dokter mata, dokter penyakit dalam, atau bangsal jantung ditempatkan pada masing-masing unit (Ivanov, Tsipoulanidis and Schonberger, 2019). Menurut (Stevenson, William, 2012), ada beberapa jenis alur proses yang biasa dapat ditemukan pada perusahaan, pabrik maupun organisasi yaitu antara lain sebagai berikut:

### 1. *Job Shop*

Sebuah *job shop* biasanya beroperasi dalam skala yang relatif kecil. Digunakan saat rendah volume barang atau jasa dengan variasi tinggi akan dibutuhkan. Pemrosesan berselang; kerja termasuk pekerjaan kecil, masing-masing dengan persyaratan pemrosesan yang agak berbeda. Fleksibilitas tinggi menggunakan peralatan untuk tujuan umum dan pekerja terampil adalah karakteristik penting dari suatu pekerjaan toko.

### 2. *Batch*

Pemrosesan *batch* digunakan ketika volume barang atau jasa yang moderat diinginkan, dan dapat menangani variasi moderat dalam produk atau layanan. Peralatan tidak harus seperti fleksibel seperti di bengkel kerja, tetapi pemrosesan masih intermiten. Tingkat keterampilan pekerja tidak harus setinggi di bengkel kerja karena ada sedikit variasi dalam pekerjaan yang sedang diproses. Contoh-contoh sistem batch termasuk roti, yang membuat roti, kue, atau cookies dalam batch; bioskop, yang menunjukkan film kepada kelompok (kumpulan) orang; dan maskapai penerbangan, yang membawa *planeloads* (batch) orang dari bandara ke bandara.

### 3. *Repetitive*

Ketika volume yang lebih tinggi dari barang atau layanan yang lebih terstandar dibutuhkan, berulang-ulang pengolahan digunakan. Itu output terstandarisasi hanya berarti sedikit fleksibilitas peralatan adalah dibutuhkan. Keterampilan pekerja umumnya rendah. Contoh dari jenis sistem ini termasuk produksi garis dan perakitan garis. Faktanya, jenis proses ini kadang-kadang disebut sebagai perakitan. Akrab produk yang dibuat oleh sistem ini termasuk mobil, televisi set, pensil, dan komputer. Sebuah contoh sebuah layanan sistem adalah pencucian mobil otomatis.

### 4. *Continuous*

Ketika volume sangat tinggi nondiscrete, output yang

sangat terstandarisasi adalah diinginkan, sistem kontinu digunakan. Sistem ini hampir tidak memiliki variasi dalam output dan, karenanya, tidak perlu fleksibilitas peralatan. Persyaratan keterampilan pekerja dapat berkisar dari rendah ke tinggi, tergantung pada kompleksitas sistem dan keahlian yang dibutuhkan pekerja. Umumnya, jika peralatan sangat khusus, pekerja keterampilan bisa lebih rendah. Contohnya nondiscrete produk dibuat dalam sistem berkelanjutan termasuk produk minyak bumi, baja, gula, tepung, dan garam. Layanan berkelanjutan termasuk pemantauan udara, penyediaan listrik ke rumah dan bisnis, dan Internet.

|                      | Job Shop  | Batch   | Repetitive/<br>Assembly                | Continuous  |
|----------------------|---|---|--|---|
| <b>Description</b>   | Customized goods or services                              | Semi-standardized goods or services                     | Standardized goods or services         | Highly standardized goods or services                                     |
| <b>Advantages</b>    | Able to handle a wide variety of work                     | Flexibility; easy to add or change products or services | Low unit cost, high volume, efficient  | Very efficient, very high volume  |
| <b>Disadvantages</b> | Slow, high cost per unit, complex planning and scheduling | Moderate cost per unit, moderate scheduling             | Low flexibility, high cost of downtime | Very rigid, lack of variety, costly to change, very high cost of downtime |

Gambar 13.1: Types of Processing

Sumber: (Stevenson, William, 2012)

### Sistem Pengendalian Manajemen Persediaan

Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarannya sudah jelas. Dan jikalau terjadi kegagalan maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (*lesson learned*) bagi pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan (Sherly *et al.*, 2020). Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan. Kegiatan manajemen dilakukan oleh

manajer yang memiliki kealihan dan keterampilan untuk memanager sumber-sumber daya dalam organisasi. Setiap organisasi profit ataupun non profit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen. Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Sherly *et al.*, 2020). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal (Silalahi *et al.*, 2020).

Prinsip keterbukaan sangat penting dalam sebuah organisasi, keterbukaan dalam artian bahwa organisasi membuka diri untuk melakukan kerja sama dengan pihak lain dengan mengedepankan sikap saling menghargai dan tidak saling merugikan. Menyebarluaskan kepada seluruh khalayak ramai terkait kegiatan yang dilakukan oleh organisasi sehingga tidak kesan bahwa organisasi tersebut melaksanakan kegiatan terlarang (Muliana *et al.*, 2020) . Berbagai organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, terkait pada tipe organisasinya. Badan politik misalnya, bisa memiliki tujuan buat menuangkan harapan orang lewat ketentuan kelembagaan politik khusus. Atau dapat pula badan politik bermaksud buat mencapai bangku kewenangan paling-paling supaya kedudukannya bagaikan pembawa harapan orang bisa direalisasikan dengan cara maksimal. Salah satu ciri prinsip keterbukaan mekanisme proses penetapan tujuan organisasi yang jelas dan transparan. Ada enam unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan organisasi (Sucahyowati, 2017), antara lain:



1. Benda serta pelayanan yang diproduksi badan hendak bisa membagikan bermacam khasiat, sangat sedikit serupa dengan biayanya.
2. Benda serta pelayanan bisa melegakan keinginan pelanggan.
3. Teknologi yang dipakai dalam cara penciptaan hendak menghasilkan benda serta pelayanan dengan bayaran serta mutu bersaing.
4. Kegiatan keras serta sokongan semua pangkal dayanya, badan bisa bekerja dengan bagus.
5. Jasa manajemen hendak membagikan public image yang profitabel, alhasil mereka mau menancapkan modal serta mengamalkan tenaganya buat menolong keberhasilan badan.
6. Industri memiliki rancangan diri yang bisa dikomunikasikan serta ditularkan pada pegawai serta pemegang saham badan.

Setiap organisasi-organisasi memiliki kesamaan dalam pengelolaannya sumber daya yang dimilikinya. Kesamaan itu antara lain terdapat tujuan, keahlian, bentuk serta sistem dan prosedurnya. Terdapatnya sesuatu tujuan, tanpa tujuan badan tidak bisa dibangun. Tujuan ini pastinya cocok dengan tipe organisasinya. Tujuan sesuatu badan umumnya tampak pada sasaran sasaran bagus waktu jauh ataupun waktu pendek. Organisasi merupakan sekumpulan ataupun segerombol orang (lebih dari 2 orang) yang memiliki arti yang serupa buat menggapai tujuannya yang mana dibutuhkan meningkatkan sesuatu bentuk supaya organisasi bisa melakukan profesi dengan baik serta konsisten (Mustika *et al.*, 2020). Struktur organisasi merupakan alat pengatur dan tanggung jawab organisasi dalam melaksanakan suatu bisnis. Struktur organisasi dianggap dapat membantu mewujudkan tujuan bisnis dalam fungsi dan tanggung jawabnya dengan cara mengatur spesifikasi pekerjaan (Suryani *et al.*, 2021). Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan.

Beberapa dekade yang lalu, karyawan ataupun pegawai dikategorikan sebagai salah satu faktor produksi, namun untuk saat ini persepsi terkait hal ini telah berubah dikarenakan karyawan ataupun pegawai diberdayakan sebagai elemen yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam jangka panjang (Febrianty *et al.*, 2020). Berkaitan dengan itu, manajemen biasanya dikerjakan dan dilaksanakan oleh serangkaian orang-orang yang memiliki kompeten, terampil, berpengalaman juga berpendidikan. Hasil akhir yang akan diterima oleh organisasi sangat bergantung pada rencana yang sudah dibuat, baik itu hasil yang positif (profit) maupun hasil yang negatif (kerugian).

### **Langkah-Langkah Pengendalian Layanan Persediaan**

Menurut (Sudirman, Muttaqin, *et al.*, 2020) terdapat empat langkah utama dalam pengendalian organisasi yaitu menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditentukan dan mengambil tindakan koreksi (perbaikan) jika terjadi penyimpangan. Berikut ini adalah pembahasan singkat mengenai empat langkah dalam proses pengendalian organisasi.

#### 1. Langkah 1. Menetapkan standar (*Establishing standards*)

Standar artinya adalah sasaran atau target yang harus dicapai dalam menjalankan fungsi manajemen. Standar digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari suatu unit kerja, suatu departemen atau organisasi secara keseluruhan. Standar dapat juga disebut sebagai kriteria untuk menilai kinerja organisasi atau unit kerja dari organisasi tersebut. Pada umumnya, standar dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. *Tangible* (terukur atau nyata) yaitu standar yang dapat diukur dan nyata, artinya standar yang dibuat itu harus terukur (*measurable standard*). Standar yang dibuat bisa berupa standar waktu (*time*), standar biaya (*cost*), standar penjualan

(*sales*), standar pangsa pasar (*market share*), standar produktivitas (*productivity*) bahkan laba yang harus dicapai (*profit*).

- b. *Intangible* (tidak terukur atau tidak berwujud) – yaitu standar yang tidak dapat diukur secara moneter ataupun angka. *Standar intangible* lebih sulit diukur jika dibandingkan dengan standar *tangible*. Contohnya standar sikap dan tingkah laku seorang karyawan, kreativitas karyawan, kesetiaan pelanggan, dan lain sebagainya.

## 2. Langkah 2. Mengukur kinerja (*Performance measurement*)

Untuk memudahkan dalam mengukur kinerja, maka kriteria kinerja harus ditentukan terlebih dahulu. Pengukuran harus dilakukan pada unit atau satuan yang sama dengan kriteria yang telah ditentukan. Tolak ukur harus terdefinisi dengan baik dan jelas dalam proses pengukuran/penilaian. Sebagai contoh, untuk menentukan standar produktivitas adalah dalam satuan persentasi (%), sehingga tidak boleh menggunakan satuan lain seperti satuan Rupiah untuk mengukurnya.

## 3. Langkah 3. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditentukan (*Comparison of actual and standard performance*)

Langkah membandingkan antara kinerja actual dengan standar merupakan langkah aktif yang harus dilakukan oleh manajemen. Penyimpangan adalah apabila terjadi kesenjangan antara kinerja actual dengan target/standar yang ditetapkan. Manajer yang baik harus mengetahui dan paham dalam hal ini, yaitu bentuk penyimpangan yang terjadi dan faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan. Manajer juga harus bisa membedakan yang mana merupakan penyimpangan minor (kecil), mungkin dapat diabaikan terlebih dahulu dan mana yang merupakan penyimpangan utama (mayor), yang harus segera diambil tindakan.

4. Langkah 4. Mengambil tindakan koreksi/perbaikan  
(*Taking Corrective Action*)

Apabila ditemukan suatu bentuk penyimpangan dan penyebab penyimpangan sudah diketahui, maka tahap selanjutnya adalah mengambil tindakan perbaikan. Jika penyimpangan yang terjadi merupakan masalah kecil yang masih bisa ditolerir, maka masih bisa ditunda untuk tindakan korektif. Namun jika penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan besar melampaui batas yang dapat diterima maka harus segera diambil tindakan perbaikan serta mengambil tindakan pencegahan agar tidak terulang dikemudian hari.

**Daftar Pustaka**

- Bai, L. *et al.* (2015) 'Substance flow analysis of production process: A case study of a lead smelting process', *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 104, pp. 502–512. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.05.020.
- Basoeky, U. *et al.* (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Febrianty *et al.* (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend Dan Ruang Lingkup)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Hayashi, K., Nemoto, T. and Nakaharai, S. (2014) 'The Development of the Parcel Delivery Service and its Regulations in China', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 125, pp. 186–198.
- Irwansyah, R. *et al.* (2021) *Marketing Digital Usaha Mikro*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A. and Schonberger, J. (2019) *Global Supply Chain and Operations*. Second Edi. Switzerland: Springer Nature.
- Kahraman, C., Kaya, I. and Çevikcan, E. (2011) 'Intelligence decision systems in enterprise information management', *Journal of Enterprise Information Management*, 24(4), pp. 360–379. doi: 10.1108/17410391111148594.
- Marpaung, F. K. *et al.* (2021) 'Behavioral Stimulus for Using Bank Mestika Mobile Banking Services: UTAUT2 Model Perspective', *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(1), pp. 61–72.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*.
- Mustika, A. *et al.* (2020) *Pengantar Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sahir, H. S. *et al.* (2020) *Gagasan Manajemen*. Cetakan 1. Edited by A. Rikki. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at:

- Sherly *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Stevenson, William, J. (2012) *Operations Management*. Elevent. McGraw-Hill/Irwin.
- Sudirman, A., Rosmayati, S., *et al.* (2020) *Prilaku konsumen dan perkembangannya di era digital*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sudirman, A., Muttaqin, *et al.* (2020) *Sistem Informasi Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sudirman, A., Efendi, E. and Harini, S. (2020) 'Kontribusi harga dan kepercayaan konsumen untuk membentuk kepuasan pengguna transportasi berbasis aplikasi', *Journal of Business and Banking*, 9(2), pp. 323–335. doi: 10.14414/jbb.v9i2.2078.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Talinusa, A. T., Walewangko, E. N. and Wauran, P. C. (2019) 'Jasa Pengiriman Paket Pos Pada Pt . Pos Indonesia ( PERSERO ) ( STUDI KASUS : KANTOR POS MANADO )', *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 19(03), pp. 34–44.
- Zhang, L. *et al.* (2018) 'ScienceDirect Simulation-based Assessment of Cargo Bicycle and Pick-up Point in Urban Parcel Delivery', *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 130, pp. 18–25. doi: 10.1016/j.procs.2018.04.007.

### **Profil Penulis**



#### **Loist Abdi Putra**

Lahir di Pematangsiantar tanggal 19 September 1992. Lulus dari Jurusan Sarjana Ilmu Ekonomi dari Universitas Methodist Indonesia pada tahun 2014. Gelar Magister Sains diperoleh pada tahun 2018 dari Universitas Sumatera Utara. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi

Sultan Agung pada Program Studi Akuntansi.

Email: [loistabdi@gmail.com](mailto:loistabdi@gmail.com)

## *SERVITIZATION AND MANUFACTURING COMPANY*

**Ernest Grace, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

### **Pendahuluan**

Keadaan suatu organisasi yang terus berubah saat ini baik dari aspek politik, budaya, sosial, atau keadaan ekonomi merupakan cerminan hasil dari banyaknya perubahan yang terjadi dengan berurutan yang dikarenakan pesatnya ilmu pengetahuan, revolusi informasi serta akses komunikasi yang mudah. Meningkatnya persaingan internal dan eksternal menghasilkan lebih banyak tantangan dan kesulitan bagi organisasi untuk mengikuti perubahannya serta pada saat tertentu mengalami kendala pengadopsiannya (Muliana, Suleman, Arif, Simatupang, Sitepu, *et al.*, 2020). Dengan semua peristiwa yang terjadi saat ini, memaksa organisasi untuk cepat merespons perubahan secara kreatif dan berusaha menemukan cara-cara modern dan inovatif yang salah satunya adalah menerapkan sistem informasi yang baik dan tepat. Informasi memainkan peran besar dalam perusahaan (Halim *et al.*, 2021). Ini secara konsisten menjadi topik hangat untuk manajemen informasi, dan setiap saat, mengevaluasi efisiensinya adalah tugas penting. Untuk sebuah perusahaan, ada ribuan informasi vertikal dan horizontal mengalir di dalamnya sebagai bahan pertimbangan untuk evaluasi kualitas layanan perusahaan (Kahraman, Kaya and Çevikcan, 2011).



Menanggapi persaingan global, saat ini beberapa perusahaan semakin menggunakan teknologi informasi untuk melakukan bisnis secara elektronik. Kegiatan manajemen informasi dengan sistem elektronik, pada kenyataannya, dapat dianggap sebagai kontrol pada aliran informasi vertikal dan horizontal. Sistem informasi dan teknologi yang digunakan oleh organisasi dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi lebih cepat dan kompeten, yang tentunya berhubungan dengan semua operasi dan tugas dalam organisasi bisnis dinyatakan, pada dasarnya tergantung pada teknologi dan sistem informasi modern dan teknik yang mereka berikan yang dianggap mampu untuk meringankan pekerjaan (Abualoush *et al.*, 2016). Informasi yang handal dan valid sangatlah penting untuk kelancaran operasi semua kegiatan yang berhubungan dengan administrasi. Hal ini berhubungan dengan kelengkapan informasi dalam pelaksanaan fungsi manajemen inti yang efisien (Muczyński, Dawidowicz and Żróbek, 2019).

Pesatnya kemajuan dalam bidang teknologi dan informasi saat ini telah berimplikasi pada kemudahan dalam melakukan kegiatan akses informasi yang akurat, cepat dan terpercaya. Eksistensi pentingnya informasi bagi perusahaan terlihat dari penggunaan sistem informasi yang semakin banyak digunakan oleh pelaku bisnis dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaannya (Nugroho, 2018). Selain itu sistem informasi manajemen dapat diartikan sebagai bagian dari pengendalian internal suatu organisasi maupun perusahaan bisnis yang dilakukan terorganisasi yang kemudian membentuk sistem perencanaan antara manusia dengan teknologi berdasarkan prinsip-prinsip manajemen dan prosedur akuntansi sebagai salah satu alternatif dalam pemecahan suatu masalah seperti halnya yang bersifat bisnis misalnya pelayanan, inovasi produk, maupun strategi bisnis lainnya.

Saat ini, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengumpulkan, mengatur, menyimpan dan menyebarkan data seperti audio, video, teks atau angka melalui komputer dan telekomunikasi peralatan adalah

sumber dari kekuatan dalam organisasi dan merupakan bagian dari faktor dalam menciptakan dan meningkatkan organisasi belajar (Mulyono *et al.*, 2021). Organisasi seperti bisnis dan lembaga pemerintah adalah contoh yang baik dari sistem dalam masyarakat, yang merupakan lingkungan mereka. Organisasi itu sendiri terdiri dari banyak subsistem, seperti departemen, divisi, memproses tim, dan kelompok kerja lainnya. Organisasi adalah contoh terbuka sistem karena mereka berinteraksi dan berinteraksi dengan sistem lain di lingkungan mereka. Akhirnya, organisasi adalah contoh dari sistem adaptif karena mereka dapat memodifikasi diri mereka sendiri untuk memenuhi tuntutan lingkungan yang berubah. Ketika aplikasi sistem informasi fokus pada penyediaan informasi dan dukungan untuk pengambilan keputusan yang efektif oleh manajer, mereka disebut sistem pendukung pengendalian manajemen.

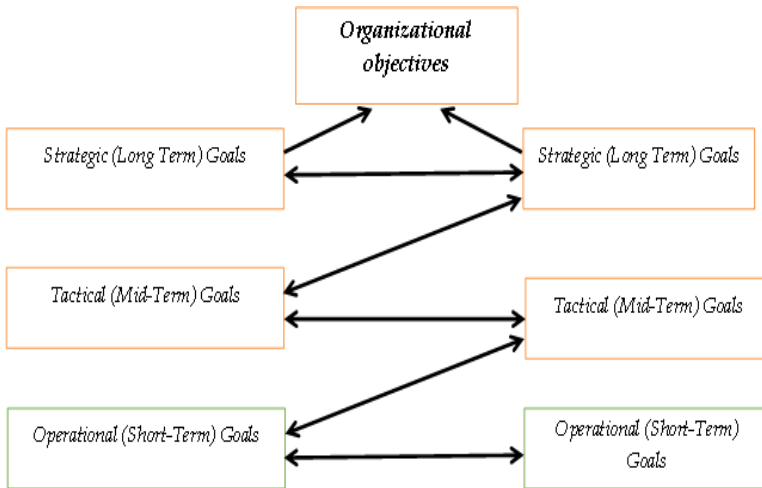
### **Proses Pengambilan Keputusan Servitization**

Dalam perencanaan resmi, tujuan spesial yang mencakup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi mengapa para manajer harus mengkonsep suatu rencana untuk beberapa alasan. Pertama, dengan perencanaan mampu memberikan arah kepada manajer maupun kepada karyawannya mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kedua, perencanaan mampu mengurangi hal yang tidak pasti dengan mendorong para manajer untuk melihat apa yang mungkin terjadi di masa yang akan datang baik itu dari segi perubahan ekonomi, perilaku konsumen, pesaing, pemasok serta teknologi (Sherly *et al.*, 2020). Tetapi perencanaan tidak secara langsung menghilangkan keadaan yang tidak pasti itu, untuk itu manajer tetap memiliki rencana hingga mampu merespons secara efektif. Selain itu perencanaan tujuan organisasi juga mampu meminimalkan pemborosan dan kekosongan, jika perencanaan sudah dikoordinasikan ke setiap unit yang terkait agar proses pencapaian dapat seefisien mungkin dilaksanakan (Efendi *et al.*, 2021). Yang terakhir alasan kenapa proses penetapan perencanaan tujuan organisasi

sangat penting yaitu dengan perencanaan dapat menetapkan tujuan dan standar yang akan digunakan pada lini manajemen organisasi (Sherly *et al.*, 2020).

Sasaran menspesifikasikan apa yang akan diperoleh di masa yang akan datang, sedangkan rencana menspesifikasikan rencana yang ada saat ini. Perencanaan sering disebut fungsi penting dalam fungsi manajemen karena menentukan dasar untuk semua hal lainnya yang dilakukan para manajer ketika memimpin dan mengelola organisasi. Tujuan (sasaran) merupakan hasil yang diinginkan diperoleh organisasi, yang mengarahkan pimpinan organisasi mengambil keputusan manajemen dan membentuk standar untuk hasil kerja yang dinilai. Maka dari perencanaan merupakan dasar untuk mencapai tujuan, sedangkan rencana merupakan dokumen yang menentukan kerangka bagaimana tujuan itu akan terpenuhi. Ketika melakukan perencanaan biasanya manajer mengembangkan tujuan dan rencana sesuai dengan kondisi yang ada (Stephen and Coutler, 2010). Di dalam proses perencanaan dapat dianggap utama sebagai aktivitas generik. Seluruh level manajemen organisasi ikut serta di dalam kegiatan perencanaan, namun tidak terdapat organisasi yang mempunyai metode yang sama.

Keadaan lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian masa depan membuat manajer memfokuskan kepada masalah-masalah operasional dan hasil jangka pendek. Menurut (Daft, 2006), tujuan (sasaran) dalam suatu organisasi merupakan kondisi di masa depan yang harus dipenuhi oleh suatu dengan perencanaan yang matang dan strategis. Penetapan target menjadi hal yang utama di organisasi tujuannya untuk suatu maksud serta mendefinisikan dan menyatakan maksud tersebut. Rencana (*plan*), merupakan cetak biru untuk tercapainya sasaran melalui pengalokasian sumber yang penting, penetapan penjadwalan kegiatan, tugas-tugas, serta tindakan-tindakan lain yang dibutuhkan. Maka akan didapatkan hubungan sebagaimana digambarkan dalam gambar 17.1 sebagai berikut:



Gambar 14.1: Hubungan Antara Tujuan dan Rencana dari Segi Waktu

Sumber: (Sule and Saefullah, 2010)

### **Proses dan Tujuan Sistem Servitization Pada Perusahaan**

Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarannya sudah jelas. Dan jikalau terjadi kegagalan maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (*lesson learned*) bagi pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan (Sherly *et al.*, 2020). Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan. Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer yang memiliki kealihan dan keterampilan untuk memmanage sumber-sumber daya dalam organisasi. Setiap organisasi profit ataupun non profit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen. Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi

sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Sherly *et al.*, 2020). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

Prinsip keterbukaan sangat penting dalam sebuah organisasi, keterbukaan dalam artian bahwa organisasi membuka diri untuk melakukan kerja sama dengan pihak lain dengan mengedepankan sikap saling menghargai dan tidak saling merugikan. Menyebarluaskan kepada seluruh khalayak ramai terkait kegiatan yang dilakukan oleh organisasi sehingga tidak kesan bahwa organisasi tersebut melaksanakan kegiatan terlarang (Muliana, Suleman, Arif, Simatupang, Putra, *et al.*, 2020) . Berbagai organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, terkait pada tipe organisasinya. Badan politik misalnya, bisa memiliki tujuan buat menuangkan harapan orang lewat ketentuan kelembagaan politik khusus. Ataupun dapat pula badan politik bermaksud buat mencapai bangku kewenangan paling- paling supaya kedudukannya bagaikan pembawa harapan orang bisa direalisasikan dengan cara maksimal. Salah satu ciri prinsip keterbukaan mekanisme proses penetapan tujuan organisasi yang jelas dan transparan. Ada enam unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan organisasi (Sucahyowati, 2017), antara lain:

1. Benda serta pelayanan yang diproduksi badan hendak bisa membagikan bermacam khasiat, sangat sedikit serupa dengan biayanya.
2. Benda serta pelayanan bisa melegakan keinginan pelanggan.
3. Teknologi yang dipakai dalam cara penciptaan hendak menghasilkan benda serta pelayanan dengan bayaran serta mutu bersaing.

4. Kegiatan keras serta sokongan semua pangkal dayanya, badan bisa bekerja dengan bagus.
5. Jasa manajemen hendak membagikan public image yang profitabel, alhasil mereka mau menancapkan modal serta mengamalkan tenaganya buat menolong keberhasilan badan.
6. Industri memiliki rancangan diri yang bisa dikomunikasikan serta ditularkan pada pegawai serta pemegang saham badan.

Setiap organisasi-organisasi memiliki kesamaan dalam pengelolaannya sumber daya yang dimilikinya. Kesamaan itu antara lain terdapat tujuan, keahlian, bentuk serta sistem dan prosedurnya. Terdapatnya sesuatu tujuan, tanpa tujuan badan tidak bisa dibangun. Tujuan ini pastinya cocok dengan tipe organisasinya. Tujuan sesuatu badan umumnya tampak pada sasaran sasaran bagus waktu jauh ataupun waktu pendek. Organisasi merupakan sekumpulan ataupun segerombol orang (lebih dari 2 orang) yang memiliki arti yang serupa buat menggapai tujuannya yang mana dibutuhkan meningkatkan sesuatu bentuk supaya organisasi bisa melakukan profesi dengan baik serta konsisten (Mustika *et al.*, 2020). Struktur organisasi merupakan alat pengatur dan tanggung jawab organisasi dalam melaksanakan suatu bisnis. Struktur organisasi dianggap dapat membantu mewujudkan tujuan bisnis dalam fungsi dan tanggung jawabnya dengan cara mengatur spesifikasi pekerjaan (Suryani *et al.*, 2021). Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Beberapa dekade yang lalu, karyawan ataupun pegawai dikategorikan sebagai salah satu faktor produksi, namun untuk saat ini persepsi terkait hal ini telah berubah dikarenakan karyawan ataupun pegawai diberdayakan sebagai elemen yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam jangka panjang (Febrianty *et al.*, 2020). Berkaitan dengan itu, manajemen biasanya dikerjakan dan dilaksanakan oleh serangkaian orang-orang yang memiliki kompeten, terampil, berpengalaman juga

---

berpendidikan. Hasil akhir yang akan diterima oleh organisasi sangat bergantung pada rencana yang sudah dibuat, baik itu hasil yang positif (profit) maupun hasil yang negatif (kerugian).

### **Pengembangan Servitization Berdasarkan Desain Akhir Produk**

Persaingan pasar yang semakin kompleks antar kompetitor, mewajibkan perusahaan melakukan pendekatan inovasi produk agar dapat menarik perhatian konsumen dan menciptakan persepsi yang positif di benak konsumen. Hal ini tentunya dapat dilakukan dengan bauran produk yang mempertimbangkan efektivitas dari estetika sebuah merek produk agar terlihat memiliki perbedaan dengan produk lainnya. Bagi konsumen, estetika visual merupakan nilai yang penting untuk menilai indikator kinerja produk apakah sesuai dengan harapan atau tidak. Visual estetika menciptakan nilai signifikan untuk produk dan membuatnya lebih istimewa dan berimplikasi pada tingkat sensitivitas konsumen ketika produk lebih unik dan bergengsi (Mumcu and Kimzan, 2015). Strategi *branding* telah menjadi inti dari literatur pemasaran dan strategi selama beberapa dekade. Merek global yang dikenal saat ini disebabkan karena pengaruh positif mereka dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan, sehingga mengurangi risiko yang terkait dengan operasi asing dari sudut pandang perusahaan. Efek positif dari merek global ini telah menyebabkan penelitian mengeksplorasi citra merek pada desain produk akhir sambil menekankan relevansinya dalam penentuan posisi, mendapatkan keunggulan kompetitif, dan memfasilitasi bisnis internasional perusahaan (Efrat and Asseraf, 2019).

Untuk membangun merek yang kuat selain membutuhkan norma-norma merek, juga tidak lepas dari peranan norma sosial dan dan norma pasar. Hal ini dikarenakan, sebuah merek tidak terlepas dari kondisi pasar penjual dan pembeli dan sebuah merek tidak akan pernah hilang dari aspek sosial konsumen. Sebagai contoh untuk norma sosial, membantu teman pindah rumah, mengasuh cucu, mengajak orang tua makan

---

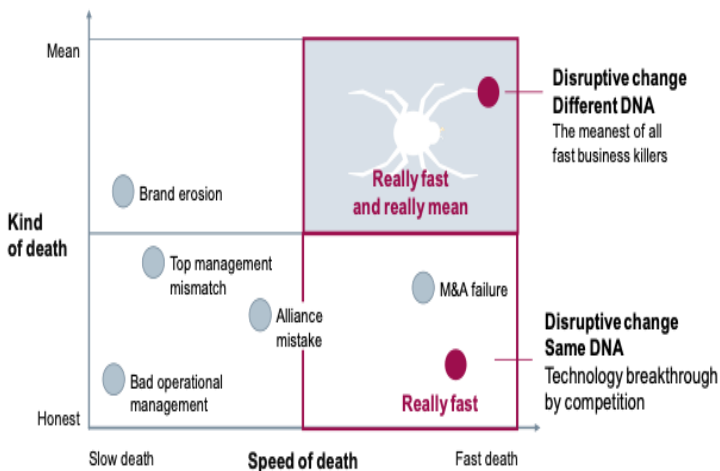
malam. Ada timbal balik yang tersirat pada tingkat tertentu tetapi tidak instan dan juga tidak diharapkan bahwa tindakan akan dibayar pada tingkat keuangan. Ini adalah jenis hubungan dan interaksi yang kita harapkan dengan teman dan keluarga (Randolph, 2014). Mendesain suatu produk akhir tidak melulu soal estetika dan penampilan suatu produk. Ini juga merupakan cerminan dari kinerja dan kualitas produk. Mendesain produk bisa membuat produk terlihat elegan, modern, kuno, atau bahkan bertenaga. Penting agar tampilan produk dikembangkan agar sesuai dengan fungsinya. Gambaran tentang fungsi produk yang terkenal adalah konsep dalam desain produk akhir. Gaya produk juga harus diintegrasikan ke dalam proses pembuatan yang mengikuti pola desain akhir produk dengan memperhatikan elemen-elemen yang saling terintegrasi. Mendesain produk akhir tergantung pada bidang manufaktur, unit proses, dan volume dari produksi.

### ***Disruptive Innovation***

Kebanyakan orang yang tergolong konsumen berpikir tentang etika dan nilai-nilai perusahaan setiap hari. Mereka berasumsi karena disebutkan di halaman tentang situs web perusahaan atau dalam materi pemasaran mereka, bahwa itu adalah sesuatu yang orang ketahui tentang suatu merek produk yang mereka tawarkan. Pastikan bahwa semua orang di perusahaan tahu bagaimana melakukan pekerjaan mereka dengan etika dan nilai-nilai yang paling utama dalam pikiran. Mendengarkan orang-orang akan membuat suatu persepsi dalam bentuk penilaian tentang kinerja perusahaan. Komunikasi digital memiliki efek kecepatan kilat pada reputasi merek sebuah produk dikarenakan orang-orang akan berbagi pengalaman mereka dengan orang lain tentang apa yang mereka alami setelah menilai sebuah merek dengan nilai-nilai yang terkandung pada pesan sebuah merek. Dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi perubahan penting dalam memulai strategi bisnis untuk mengiklankan diri mereka kepada konsumen, berkat kelebihan informasi yang semakin umum dialami oleh orang kebanyakan.



Gangguan inovasi berarti ada selalu menang dan kalah, dan biasanya perusahaan besar dan mapan adalah orang-orangnya yang harus memberi jalan bagi persaingan yang baru muncul. Untuk saat ini inovasi digambarkan sebagai hal yang sama tetapi lebih baik, dan menjadi gangguan tentang membuat hal-hal baru yang membuat yang lama menjadi usang. Inovasi yang telah mengalami masa disruptif akan berimplikasi pada tampilan yang bernuansa berbagai jenis inovasi termasuk tipe inkremental yang sifatnya dapat mengganggu (Fuchs and Golenhofen, 2019). Ada dua jenis perubahan yang mengganggu, yang keduanya dapat menyebabkan kematian bisnis yang cepat. Gambar 4.2 menunjukkan berbagai jenis "kematian" yang dapat berakibat fatal bagi bisnis, dari lambat hingga cepat. Mereka yang memiliki DNA yang sama merujuk pada masalah yang disimpulkan karena persaingan telah membuat terobosan teknologi yang signifikan, yang membuat suatu penawaran menjadi usang. Inovasi yang mengganggu dari berbagai DNA adalah yang tercepat dan "paling kejam" dari semuanya karena mereka dapat membunuh bisnis dengan kecepatan luar biasa dan konsekuensi bencana.



Gambar 14.2 Berbagai jenis kematian untuk bisnis  
(Sumber: Fuchs & Golenhofen, 2019)

Mengetahui apa itu inovasi yang mengganggu dapat mengelola inovasi secara efektif tanpa memahami sifat aslinya. Intinya adalah inovasi yang mengganggu dan memiliki signifikansi mendasar karena memungkinkan pemahaman tentang apa yang menyebabkan apa dan mengapa. Inovasi yang mengganggu adalah tentang menghasilkan sesuatu yang membuat yang lama menjadi usang. Untuk melakukannya dapat dimulai dengan menjelajah beberapa ide paling berpengaruh dan mendasar yang membantu kita memahami alasannya perusahaan besar bisa gagal untuk meramalkan perubahan drastis sejak awal (Fuchs and Golenhofen, 2019). Tidak jarang menemukan situasi di mana manajer dan tingkatan manajemen dalam organisasi yang terlibat di dalam proses pengembangan produk tidak sepenuhnya memahami dan menghadapi situasi dramatis bahwa mereka saat ini berada dalam proses diganggu.

### **Karakteristik Pengendalian Servitization yang Efektif**

Efek penahan menggambarkan bagaimana pembuat keputusan terpaku pada informasi awal sebagai titik awal dan kemudian, setelah ditetapkan, gagal menyesuaikan informasi selanjutnya secara memadai. Kesan pertama, ide, harga, dan perkiraan memiliki bobot yang tidak beralasan relatif terhadap informasi yang diterima kemudian. Saat pengambil keputusan secara selektif mengatur dan menafsirkan peristiwa berdasarkan persepsi bias mereka, mereka menggunakan bias persepsi selektif. Hal ini memengaruhi informasi yang mereka perhatikan, masalah yang mereka identifikasi, dan alternatif yang mereka kembangkan (Purba *et al.*, 2020). Pengambil keputusan yang mencari informasi yang menegaskan kembali pilihan masa lalu mereka dan mengabaikan informasi yang bertentangan dengan penilaian sebelumnya menunjukkan bias konfirmasi (Silalahi *et al.*, 2020). Orang-orang ini cenderung menerima informasi nilai nominal yang menegaskan pandangan mereka yang telah terbentuk sebelumnya dan kritis serta skeptis terhadap informasi yang menantang pandangan ini. Sistem pengendalian akan berjalan efektif apabila diintegrasikan dengan perencanaan yang sifatnya

fleksibel, akurat, tepat waktu dan objektif (Halim, Sherly and Sudirman, 2020). Berikut ini dijelaskan mengenai karakteristik pengendalian yang efektif dalam manajemen (Sudirman *et al.*, 2020):

1. *Integration with planning* (integrasi dengan perencanaan)

Pengendalian harus dikaitkan dengan perencanaan. Semakin jelas dan tepat hubungan tersebut, berarti sistem pengendalian semakin efektif. Cara terbaik mengintegrasikan perencanaan dengan pengendalian adalah memperhitungkan pengendalian ketika mengembangkan suatu rencana.

2. *Flexibility* (fleksibilitas)

Sistem pengendalian harus cukup fleksibel untuk bisa mengakomodasi perubahan. Ketika proses dan kuantitas operasional berubah, sistem pengendalian harus cukup fleksibel untuk menangani kebutuhan dan sistem yang direvisi tersebut.

3. *Accuracy* (akurat)

Informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan pada keputusan manajer yang tidak tepat. Hal ini bisa dialami oleh manajer penjualan, manajer produksi, manajer SDM, dan manajer lainnya. Inti dari setiap kasus yang ada, apabila hasil dari informasinya tidak akurat maka akan menyebabkan tindakan manajerial juga tidak akurat.

4. *Timelines* (tepat waktu)

Tepat waktu tidak selalu berarti kecepatan. Namun mendeskripsikan sistem pengendalian yang menyediakan informasi sesering dan secepat mungkin adalah perlu. Perlu digarisbawahi, semakin tidak pasti dan tidak stabil situasi, semakin sering pengukuran pengendalian diperlukan.

5. *Objectivity* (objektivitas)

Sistem pengendalian juga harus menyediakan informasi seobjektif mungkin dari berbagai sumber informasi yang dimiliki organisasi.

**Daftar Pustaka**

- Abualoush, S. H. *et al.* (2016) 'The role of Employees' Empowerment as an intermediary variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance', *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(1).
- Daft, R. L. (2006) *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Efendi, E. *et al.* (2021) 'Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance?', *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), p. 136. doi: 10.23887/jere.v5i1.31712.
- Efrat, K. and Asseraf, Y. (2019) 'A shift in perspective? The role of emotional branding in shaping born globals' performance', *International Business Review*. Elsevier, 28(6), p. 101589. doi: 10.1016/j.ibusrev.2019.101589.
- Febrianty *et al.* (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend Dan Ruang Lingkup)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Fuchs, C. and Golenhofen, F. J. (2019) *Mastering Disruption and Innovation*. London: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-93512-6\_11.
- Halim, F. *et al.* (2021) *Entrepreneurship And Innovation Small Business*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Halim, F., Sherly and Sudirman, A. (2020) *Marketing dan Media Sosial, e-conversion - Proposal for a Cluster of Excellence*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kahraman, C., Kaya, I. and Çevikcan, E. (2011) 'Intelligence decision systems in enterprise information management', *Journal of Enterprise Information Management*, 24(4), pp. 360–379. doi: 10.1108/17410391111148594.
- Muczyński, A., Dawidowicz, A. and Żróbek, R. (2019) 'The information system for social housing management as a part of the land administration system – A case study of Poland', *Land Use Policy*. Elsevier, 86(May 2018), pp. 165–176. doi: 10.1016/j.landusepol.2019.04.039.

- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Putra, A. H. P. K., *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mumcu, Y. and Kimzan, H. S. (2015) 'The Effect of Visual Product Aesthetics on Consumers' Price Sensitivity', *Procedia Economics and Finance*. Elsevier B.V., 26(15), pp. 528–534. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00883-7.
- Mustika, A. *et al.* (2020) *Pengantar Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Nugroho, A. S. (2018) *Sistem Informasi Manajemen: Tinjauan Praktis Teknologi Informasi*. Pertama. Yogyakarta: Teknosain.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sherly *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Stephen, P. R. and Coutler, M. (2010) *Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Sudirman, A. *et al.* (2020) *Sistem Informasi Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sule, E. T. and Saefullah, K. (2010) *Pengantar Manajemen*. Edisi 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

### **Profil Penulis**



#### **Ernest Grace**

Lahir di Pematangsiantar, 1 April 1987, lulus jurusan Sarjana Akuntansi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2011. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan lulus pada tahun 2013. Saat ini adalah dosen tetap dan aktif mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen serta aktif menulis buku ajar dibidang akuntansi dan manajemen.

Email: [ernestgr87@gmail.com](mailto:ernestgr87@gmail.com)

- 1 SERVICE AS THE NEW PARADIGM IN RETAILING  
Antonius Philipus Kurniawan Ghetta, S.E., M.M.
- 2 SERVICE RESEARCH AND SERVICE THEORY  
Yuan Badrianto, S.Psi., M.M.
- 3 BUSINESS MODEL DAN SERVICE STRATEGY  
Nyuherno Aris Wibowo, S.Pd., M.Pd.
- 4 SERVICE INNOVATION  
Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M.
- 5 SERVICE QUALITY (SERVQUAL)  
Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.
- 6 SERVICE VALUE  
Dr. Novianti Br Gultom, M.M., Apt.
- 7 SERVICE RECOVERY  
Sherly, S.E., M.M.
- 8 SERVICE OPERATIONS AND PRODUCTIVITY  
Christine Loist, S.E., M.Si.
- 9 SERVICES MARKETING  
Putu Chris Susanto, MBA., M.Ed., CMA.
- 10 INTERNATIONALIZING SERVICE BUSINESS  
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.
- 11 MEASURING COMPANY PERFORMANCE AND CUSTOMER  
SATISFACTION  
Nelly Ervina, S.E., M.Si.
- 12 PROCESS AND PRODUCT INNOVATION IN SERVICE BUSINESS  
Fitria Halim, S.E., M.M.
- 13 SUPPLY CHAINS AND LOGISTICS SERVICE  
Loist Abdi Putra, S.E., M.Si.
- 14 SERVITIZATION AND MANUFACTURING COMPANY  
Ernest Grace, S.E., M.M.

*Editor :*

Acai Sudirman, S.E., M.M.

Untuk akses **Buku Digital**,  
Scan **QR CODE**



**Media Sains Indonesia**  
Melong Asih Regency B.40, Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
Email : penerbit@medsan.co.id  
Website : www.medsan.co.id

