

## Peningkatan Nilai Perusahaan Melalui Perbaikan Produktivitas Dan Kualitas Pada Sektor Jasa Sebuah Analisis Konseptual

Christina Whidya Utami

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya

### ABSTRAK

Masalah-masalah tentang manajemen jasa semakin menarik. Konsep tentang produktivitas dalam bisnis jasa pun disoroti, mengingat jasa berbeda dengan manufaktur. Mengukur produktivitas jasa sangat tergantung pada penilaian kuantitas dan kualitas *input* dan *output* dari jasa tersebut.

Perusahaan membutuhkan strategi untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan diikuti juga oleh usaha untuk menurunkan biaya pada aktivitas yang terkait. Dengan meningkatkan produktivitas dan kualitas jasa diharapkan meningkatkan nilai perusahaan, melalui strategi *re-engineering* dengan memperhatikan kondisi *backstage* dan *frontstage* tenaga kerja.

**Kata kunci:** produktivitas, kualitas, nilai perusahaan jasa

### ABSTRACT

*Issues regarding service management continue to be of interest. The concept of productivity in the service industry has been criticized, given the differences between services and manufacturing. Measuring productivity of services depends greatly on the valuing of the quantity and quality of inputs and outputs of the service.*

*Companies need strategies which will increase customer satisfaction and need to also reduce costs for those strategies. By increasing productivity and service quality it is hoped that the value of the company will increase through the strategy of re-engineering by giving attention to backstage and frontstage labor.*

**Keywords:** *productivity, quality, value of the service firm.*

### PENDAHULUAN

Pada kondisi krisis ekonomi yang berkepanjangan saat ini, industri *manufacture* banyak mengalami tekanan yang membutuhkan penanganan-penanganan khusus untuk dapat selamat bertahan hidup bahkan mengembangkan usahanya. Beberapa pakar berpendapat bahwa perusahaan jasa dipandang lebih dapat bertahan menyiasati kondisi krisis ini, tentunya dengan benar-benar mengembangkan diri dan merubah paradigma pelayanannya, karena bisnis jasa pada dasarnya merupakan bisnis kepercayaan. Orientasi terhadap pelayanan yang memuaskan konsumen, tidak lepas dari penanganan produktivitas dari perusahaan jasa tersebut. Konsep produktivitas perusahaan jasa sebenarnya tidak lepas dari konsep produktivitas perusahaan *manufacture* (Adam and

Gravesen, 1996) hanya saja perlu diperhatikan dasar yang menjadi karakteristik dari perusahaan jasa. Permintaan terhadap industri jasa lebih bersifat *holistic* karena konsumen dipandang lebih berorientasi terhadap produktivitas mengingat konsumen berhadapan langsung dengan produsen dalam proses transfer manfaat jasa yang konsumen beli (Blois, 1985).

Produktivitas menjadi faktor yang sangat penting karena dapat menggambarkan kinerja ekonomis dari perusahaan jasa tersebut. Dalam hal ini penulis ingin menegaskan bahwa yang dimaksudkan kinerja ekonomis dari perusahaan tersebut meliputi dua hal yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan. Kinerja operasional dinilai berdasarkan proses yang sesungguhnya (aliran *input*–proses–aliran *output* berupa *service*) sedangkan kinerja keuangan dinilai berdasarkan aliran keluar dan masuknya dana. Terlihat jelas bahwa kinerja operasional yang melibatkan konsumen secara langsung dalam perusahaan jasa merupakan faktor yang sangat menentukan. Demikian pula produktivitas operasional merupakan faktor yang harus selalu diawasi dan dipertahankan kinerjanya. Meningkatkan produktivitas dianggap penting dengan alasan membantu menjaga biaya agar tetap rendah. Rendahnya biaya memungkinkan mendapatkan profit yang lebih tinggi atau kemampuan untuk menjual jasa atau produk dengan harga yang lebih rendah. Perusahaan yang mampu menjual barang dengan harga lebih rendah akan sangat menentukan posisinya terutama dalam segment pasar yang cukup sensitif terhadap harga.

## PRODUKTIVITAS JASA

Berdasarkan evaluasi ekonomi terhadap kinerja yang dicapai dalam proses produksi, produktivitas, efisiensi, dan efektivitas merupakan kriteria yang paling sering dipakai dalam bidang ekonomi. Efisiensi dan efektivitas seringkali dianggap sebagai suatu yang saling berhubungan tetapi secara konsep keduanya sebenarnya berbeda. Pengertian efisiensi dipahami sebagai aktivitas yang dapat menghasilkan *output* dengan menggunakan minimum *input* (Anthony, 1965) Sedangkan efektivitas berkaitan dengan pemilihan cara pencapaian tujuan yang tepat. Efisien adalah melakukan sesuatu dengan benar sedangkan efektif adalah melakukan sesuatu yang benar (Adam et al.,1995).

Di sisi lain, produktivitas merupakan konsep yang berbeda dengan efektivitas. Perbedaan efektivitas dan produktivitas dapat dijelaskan bahwa efektivitas menunjukkan kemampuan organisasi untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan produktivitas lebih fokus pada hubungan antara *output* dan *input*. Peningkatan produktivitas tidak berarti sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi.

Ternyata untuk mengimplementasikan hal tersebut pada perusahaan jasa merupakan hal yang sulit. Produktivitas perusahaan jasa didefinisikan sebagai kemampuan organisasi jasa mempergunakan input untuk menawarkan jasa dengan kualitas sesuai dengan harapan dari konsumen. Dimensi kuantitas dan kualitas jasa merupakan dimensi yang tidak dapat dipisahkan dari proses pelayanan (Gronroos, 1990). Rumusan produktivitas jasa dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas jasa} = \frac{\text{Kuantitas dan kualitas } output}{\text{Kuantitas dan kualitas } input}$$

Untuk lebih memahami penggunaan formula di atas, masing-masing item dijelaskan lebih lanjut.

## DIMENSI KUANTITAS *INPUT* DAN *OUTPUT* JASA

Tentang dimensi kuantitas produktivitas jasa maka dapat diamati bahwa faktor *input* jasa relatif sama dengan industri manufaktur yaitu, bahan baku, tenaga kerja dan modal. Hanya saja dalam industri jasa, tenaga kerja memegang peranan yang sangat dominan. Sebagai akibat tentang hal ini, teknologi dapat menjadi pengganti dari tenaga kerja, misalnya ATM untuk menggantikan fungsi teller pada sebuah bank (Levitt, 1972).

Di sisi lain *output* jasa adalah volume atau jumlah dari jasa yang ditawarkan. Apabila *output* jasa hanya terdiri dari satu atau sejumlah komponen yang dapat distandarkan maka volume jasa dapat dengan mudah ditentukan (Quinn and Paquette, 1990). Sebaliknya, jika *output* jasa sangat khas maka sukar untuk menentukan volume jasa tersebut. Hubungan antara *input* dan *output* dalam aliran volume jasa sering dilihat sebagai masalah kurang *storability of service* (Blois, 1985). Oleh karena itu penyedia jasa mempunyai dua masalah utama berkaitan dengan kuantitas jasa ini, yaitu ukuran kapasitas dan bagaimana melakukan penjadwalan terhadap kapasitas dari penyedia jasa (McLaughlin, et.al. 1991). Hal ini terutama terjadi, karena salah satu karakteristik jasa yaitu jasa merupakan sesuatu yang tidak berwujud.

Contoh dimensi kuantitas *input* dan kuantitas *output* dapat diperjelas pada Tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1. Dimensi Kuantitas dari Produktivitas Jasa**

<b>Kuantitas <i>Output</i> Jasa</b>	<b><i>Input</i> Tenaga Kerja</b>	<b><i>Input</i> Modal</b>
Volume layanan	Jumlah Tenaga Kerja	Teknologi
<i>Market share</i>	Penarikan Tenaga Kerja	Informasi
(pangsa pasar)	Rotasi Karyawan	Elektronika
Segmentasi Pelanggan	Diskripsi Kerja	Saluran
	Rekayasa proses layanan	Mesin swalayan
	<i>Error avoidance</i>	Jaringan kerja
	(penghindaran kesalahan)	Fasilitas hubungan
	Lembur	kerja

## DIMENSI KUALITAS *INPUT* DAN *OUTPUT* JASA

Kualitas adalah dimensi yang sangat sulit untuk diukur/dinilai secara objektif. Dalam industri manufaktur, kualitas seringkali diselaraskan dengan tampilan produk yang nyata (McLaughlin, et.al, 1991). Namun dalam industri jasa sulit sekali menentukan kualitas jasa. Penilaian kualitas jasa sebelum atau setelah melakukan pembelian lebih sulit dibandingkan dengan melakukan penilaian terhadap kualitas suatu barang karena jasa cenderung lebih sulit menampilkan kualitas pencarian / *search quality* yaitu karakteristik yang dapat lebih mudah diakses nilainya sebelum pembelian, misalnya warna pada mobil (contoh untuk barang/produk yang berwujud). Kualitas pengalaman (*experience quality*) adalah suatu karakteristik yang hanya dinilai, jika konsumen telah menggunakannya, seperti kualitas dari makanan di suatu restoran atau pengalaman nyata dari perjalanan liburan. Sedangkan kualitas kepercayaan (*believe quality*) adalah suatu karakteristik dimana konsumen sulit untuk menilai bahkan setelah pembelian dilakukan karena

konsumen tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup. Jasa kesehatan dan konsultasi merupakan contoh dari kualitas kepercayaan.

*Output* dalam dimensi kualitas adalah apa yang pelanggan bayar, yang merupakan sesuatu yang tidak berwujud dan mungkin sangat sukar untuk dinyatakan dalam kuantitas (Adam et.al.1995). Untuk itu dimensi kualitas jasa lebih mengarah pada bagaimana persepsi konsumen terhadap jasa setelah mereka melakukan pembelian jasa tersebut. Proses *tangibilising*, yaitu membuat suatu jasa dengan sifat yang tidak berwujud dirubah menjadi lebih berwujud merupakan proses yang sangat penting karena konsumen seringkali tidak tahu apa yang mereka beli, sampai saat dimana jasa yang konsumen beli tersebut sudah dikonsumsi (Levitt, 1983). Tabel 2 menunjukkan contoh dimensi kualitas *input* dan *output* jasa:

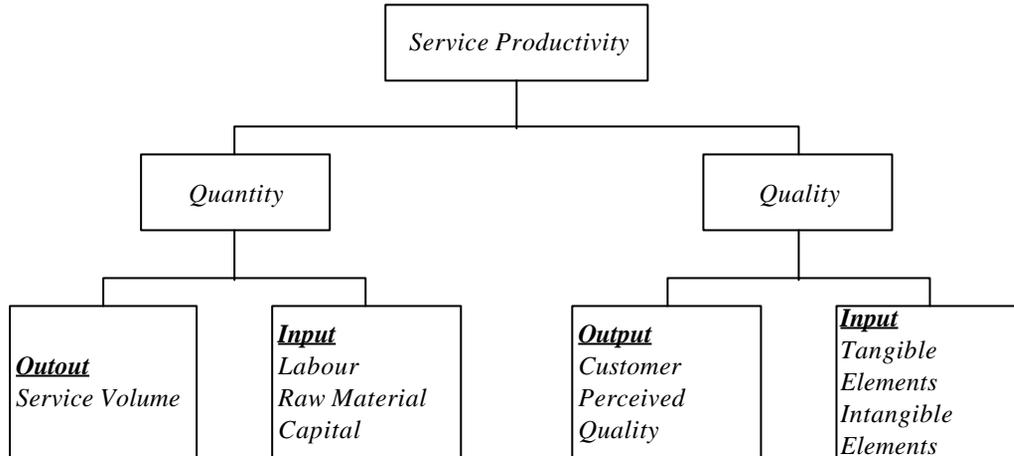
**Tabel 2. Dimensi Kualitas Dari Produktivitas Jasa**

<b>Kualitas Output Jasa</b>	<b>Input tidak berwujud</b>	<b>Input berwujud</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Customer satisfaction</i></li> <li>• <i>Customer encounter and service</i></li> <li>• <i>Standardized service</i></li> <li>• <i>Access time</i></li> <li>• <i>Customer co-production</i></li> <li>• <i>Correct insurance registers</i></li> <li>• <i>Corporate image</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Labor satisfaction</i></li> <li>• <i>Expertise</i></li> <li>• <i>Performance criteria</i></li> <li>• <i>Recruitment and retaining personnel</i></li> <li>• <i>Personnel development programs</i></li> <li>• <i>Teamwork</i></li> <li>• <i>Organizational structure</i></li> <li>• <i>Corporate culture</i></li> <li>• <i>IT backups, breakdowns, and system errors</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Branch office location</i></li> <li>• <i>Branch office interiors</i></li> </ul>

Berkaitan dengan proses *tangibilising*, banyak jasa yang sangat tergantung pada *information technology*, dimana konsumen tidak lagi harus berhubungan dengan manusia tapi dengan menggunakan mesin. Norman (1991) melihat bahwa ada lima alasan penggunaan *information technology* tersebut:

1. Menurunkan biaya melalui proses substitusi karyawan jasa dengan IT (*Information Technology*)
2. Lebih mudah menstandarkan kualitas jasa.
3. Meningkatkan ketersediaan jasa tersebut. misalnya: melalui ATM maka layanan teller bisa dilakukan dalam 24 jam.
4. Melibatkan konsumen lebih dalam pada sistem pelayanan jasa tersebut.
5. Mengefektifkan hubungan personal dan perilaku konsumen.

Dengan demikian isi dari produktivitas Jasa dapat diperjelas dengan Gambar 1 di bawah ini:



**Gambar 1. Isi dari Produktivitas Jasa**

## MENGUKUR PRUDUKTIVITAS JASA

Pengukuran merupakan masalah kritis yang seringkali diperdebatkan oleh banyak pakar. Dalam ilmu sosial hal ini dapat dievaluasi melalui dua kriteria dasar yaitu : validitas dan reliabilitas. Validitas dan reliabilitas merupakan kriteria yang dikembangkan dalam pengukuran teori matematis. Beberapa masalah dalam pengukuran produktivitas jasa adalah:

1. Bagaimana mengukur kuantitas dari *input* dan *output*
2. Bagaimana kualitas dari *input* dan *output* diukur
3. Bagaimana hubungan antara faktor *input* dan *output* yang berbeda dapat dioperasionalkan.

Permasalahan tersebut bersifat sangat kompleks dan tidak mempunyai standar dalam pengukurannya. Namun, bagaimanapun heterogenya *output* dan *input* dapat dicoba untuk ditransferkan dalam bentuk rasio atau perbandingan ke dalam unit atau nilai tertentu (Amey, 1969). Sebagai contoh untuk menentukan produktivitas jasa layanan perbankan dapat digunakan perbandingan atau rasio antara jumlah karyawan (*input*) dengan jumlah transaksi nasabah / *customer contact* (*output*).

Untuk melengkapi penilaian produktivitas jasa ini seringkali dilakukan juga evaluasi terhadap kualitas jasa. Seperti halnya produktivitas jasa, kualitas jasa juga sangat sulit untuk didefinisikan dan diukur dibandingkan dengan kualitas suatu barang (produk). Satu tantangan terpenting dalam industri jasa adalah menemukan cara untuk menyesuaikan antara permintaan dan penawaran. Oleh karena jasa mempunyai karakteristik unik yang membedakan jasa dengan manufaktur. Kualitas jasa adalah suatu pengukuran terhadap bagaimana jasa tersebut disampaikan kepada konsumen sesuai dengan ekspektasi konsumen (Lewis dan Booms, 1983). Kualitas jasa dapat dikatakan juga merupakan perbandingan antara ekspektasi dan kinerja. Apabila sesuai maka konsumen puas; jika tidak maka konsumen merasa tidak puas. Berdasarkan Parasuraman (1985) maka dapat dievaluasi bahwa konsumen menilai kualitas jasa melalui lima komponen sebagai berikut:

1. Keandalan: kemampuan menyelenggarakan jasa yang dapat diandalkan, akurasi dan konsisten. Keterandalan memberikan pelayanan yang tepat pada saat pertama kali.
2. Cepat tanggap: kemampuan untuk memberi pelayanan yang segera.
3. Kepastian: pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan untuk menjaga kepercayaan.
4. Empaty: memperhatikan konsumen secara individual.
5. Berwujud: bukti fisik dari jasa. Bagian yang nyata dari jasa meliputi fasilitas fisik, peralatan yang digunakan untuk menghasilkan jasa maupun penampilan dari karyawan jasa tersebut.

Satu model yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kualitas jasa dengan mencoba melihat kesenjangan antara pengalaman konsumen dengan pengharapan konsumen yang banyak dikenal dengan *Gap-model* (model kesenjangan).

**Kesenjangan 1** kesenjangan antara keinginan konsumen dengan dugaan manajemen tentang apa yang diinginkan oleh konsumen. Kesenjangan ini sebagai hasil dari kurangnya pemahaman atau salah menafsirkan kebutuhan dan keinginan konsumen. Perusahaan yang hanya sedikit atau bahkan tidak melakukan penelitian atas tingkat kepuasan konsumen kemungkinan akan mengalami kesenjangan ini. Langkah penting untuk mengatasi kesenjangan ini adalah tetap berhubungan dengan apa yang diinginkan konsumen melalui penelitian kebutuhan dan kepuasan konsumen. Untuk itu, perusahaan atau organisasi harus mencoba terus mencari informasi tentang apa yang konsumen inginkan atau apa keinginan konsumen yang belum terpenuhi (*unmet need*).

**Kesenjangan 2** kesenjangan antara dugaan manajemen tentang keinginan konsumen dengan spesifikasi kualitas yang dikembangkan manajemen untuk menyediakan jasa tersebut. Pada dasarnya, kesenjangan ini terjadi karena ketidakmampuan manajemen menerjemahkan keinginan konsumen ke dalam sistem penyediaan jasa yang ada di perusahaan. Keberwujudan jasa merupakan faktor yang penting tetapi sering dilalaikan oleh perusahaan atau organisasi karena perusahaan terlalu berorientasi bahwa jasa adalah service atau layanan.

**Kesenjangan 3:** kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan. Hal ini terjadi disebabkan oleh rendahnya tingkat pelatihan dan rendahnya tingkat motivasi karyawan. Manajemen perlu memastikan bahwa para karyawannya memiliki keahlian dan peralatan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan mereka yaitu memberikan pelayanan yang terbaik.

**Kesenjangan 4** kesenjangan antara apa yang disediakan perusahaan dengan apa yang dikatakan pada konsumen. Jelas hal ini merupakan permasalahan dalam hal komunikasi. Perusahaan dapat menciptakan harapan pada konsumen secara realistis melalui kejujuran dan ketepatan komunikasi tentang apa yang dapat perusahaan berikan.

**Kesenjangan 5:** kesenjangan antara jasa yang diterima oleh konsumen dan jasa yang konsumen inginkan. Kesenjangan ini dapat berakibat negatif ataupun positif tergantung pada ekspektasi konsumen.

Apabila satu atau lebih kesenjangan ini besar, kualitas jasa dianggap rendah. Dengan semakin kecilnya kesenjangan maka kualitas jasa meningkat. *Gap model* atau model kesenjangan digambarkan lebih jelas pada Gambar 2 dibawah ini:



- Berikan pelatihan pada karyawan bagaimana bekerja dengan produktivitas yang tinggi.

Secara umum peningkatan nilai perusahaan jasa dapat dilakukan melalui peningkatan produktivitas dan kualitas jasa dengan strategi *backstage* dan *frontstage* tenaga kerja (Colin, 1998). Perusahaan jasa harus benar-benar memperhatikan bagaimana produktivitas karyawan yang berada pada posisi depan dan belakang. Dalam perusahaan jasa yang mempunyai kontak dengan konsumen lebih besar, maka evaluasi peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan lebih mudah karena perusahaan dapat langsung melihat bagaimana reaksi dari konsumen setelah mereka mendapatkan pelayanan. Peranan dari *frontstage* tenaga kerja lebih besar dan dominan. Sedangkan pada perusahaan yang mempunyai kontak dengan konsumen rendah akan memerlukan usaha lebih untuk mengetahui bagaimana kepuasan konsumen yang mendapatkan pelayanannya. Peranan dari *backstage* tenaga kerja lebih besar.

## PENUTUP

Kuantitas dan kualitas jasa sering dirasakan ibarat dua sisi mata uang bagi perusahaan, karena peningkatan kuantitas dan produktivitas sering diikuti dengan efisiensi biaya yang menyebabkan penurunan kualitas jasa tersebut. Manajemen perusahaan jasa harus berupaya untuk memperbaiki produktivitas yang mempunyai implikasi pada peningkatan kualitas yang pada akhirnya dapat sekaligus meningkatkan nilai perusahaan. Peningkatan nilai sebagai tujuan akhir dapat dicapai dengan menjalankan strategi dengan melihat bagaimana klasifikasi perusahaan jasa tersebut, apakah *high consumer contact* (kontak dengan konsumen tinggi) atau *low consumer contact* (kontak dengan konsumen rendah). Harapan dari konsumen akan sebuah layanan jasa tidak dapat diabaikan, karena hal inilah yang dapat digunakan sebagai standar atau ukuran apakah konsumen terpuaskan dengan jasa yang mereka konsumsi.

## REFERENCES

- Adam, K., dan I. Gravesen. 1996. *Is Service Productivity a Viable Concept?* Presented in the Second International Research Workshop on Service Productivity. April 18-19. Madrid.
- Adam, K., M. Johanson, dan L. Gravesen. 1995. *Service Productivity: A Vision or A Search for a New Outlook.* Presented at the Ninth World Productivity Congress. June 4-7. Istanbul.
- Anthony, R. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis.* Boston: Harvard Press.
- Amey, L. 1969. *The Efficiency of Business Enterprises.* New York: Simon and Schuster.

- Parasuraman, V.A. Zeithaml, dan L.L. Berry. 1979. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing*. Vol. 49. pp. 41-50.
- Blois, K.J. 1985. "Productivity and Effectiveness in Service Firms". In Foxall, G. (editor): *Marketing in The Service Industries*. pp. 43-60.
- Colin, A., dan S. Machen. 1988. "Business Process Management : Implication for Productivity in Multi-stage Service Network". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 9. No. 4. pp. 323-336.
- Gronroos C. 1990. *Service Management and Marketing*. Lexington, MA: Maquarie Books.
- Lewis, R.C. dan B.H. Bomms. 1983. *The Marketing Aspect of Service Quality*. Chicago, American Marketing.
- Levitt, T. 1972. "Production Line Approach To Service". *Harvard Business Review*. September-October. pp. 63-76.
- Levitt, T. 1981. "Marketing Intangible Products and Product Intangibles". *Harvard Business Review*. September-October. pp. 41-52.
- Levitt, T. 1983. *The Marketing Imagination*. New York: Simon and Schuster.
- McLaughlin, C., R. Pannesi, dan N. Kathuria. 1991. *The Different Operations Strategy Planning Process For Service Operations*. *International Journal of Operations and Production Mangement*. Vol. 11. No. 3. pp. 63-76.
- Norman, R. 1991. *Service Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Quinn, J.B., dan P.C. Paquette. 1990. "Technology in Services ; Creating Organizational Revolutions". *Sloan Management Review*. Winter. pp. 67-78.