

MANAJEMEN PELAYANAN INDUSTRI JASA

Santosa *)

Abstrak

Perkembangan sektor jasa seiring dengan perkembangan perekonomian dunia. Di negara maju perkembangan sektor jasa justru melebihi sektor manufaktur dan industri barang. Hal ini menunjukkan bahwa sektor jasa semakin diperlukan oleh manusia.

Pengelolaan industri jasa memiliki spesifikasi yaitu lebih menekankan dalam keterlibatan sumber daya manusia, artinya dalam industri jasa manusia berperan sangat penting dibanding faktor produksi yang lain (modal, teknologi). Kepentingan faktor tenaga kerja ini mengandung arti bahwa pelanggan lebih banyak mengharapkan adanya kontak langsung (direct contact) dalam proses pertukaran. Dengan demikian pelanggan dapat langsung memberikan penilaian tentang kinerja produk jasa memuaskan atau tidak memuaskan.

Konsekuensi terjadinya kontak langsung antara pembeli dan penjual itulah yang dinilai sebagai faktor pelayanan, oleh karenanya pelayanan telah menjadikan produk jasa bernilai tinggi atau rendah. Untuk menjamin kepuasan pelanggan maka penyelenggara jasa harus siap setiap waktu dalam keadaan prima (service excellent)

Berkaitan dengan hal di atas sebab itu pengelolaan organisasi jasa baik dalam hal pemasaran maupun dalam hal penyelenggaraan jasa bersifat sangat labil artinya sangat sulit untuk bisa diukur. Oleh sebab itu produk jasa sangat sulit distandarkan.

Memasarkan dan mengelola produk jasa tidak sekedar janji tetapi harus bukti, memasarkan produk jasa diawali dari penyampaian tentang informasi produk, proses produk dan pelayanan pasca pembelian produk (after sales service).

A PENDAHULUAN

Laju perekonomian jasa berkembang cukup pesat seiring dengan perkembangan tingkat perekonomian secara umum. Tingkat pendapatan riil masyarakat yang semakin meningkat, gaya hidup yang meningkat akibat pengaruh budaya atau perilaku, berakibat pada kebutuhan akan produk jasa yang semakin meningkat pula. Semua itu diantara dampak dari era globalisasi dunia. Pengaruh ini sangat nampak pada industri jasa

pariwisata (obyek wisata, akomodasi dan berbagai komponen pendukung) yang jumlahnya semakin banyak, seiring dengan perkembangan jumlah kebutuhan untuk berwisata.

Industri jasa lain yang lebih dahulu berkembang di antaranya adalah lembaga pendidikan, lembaga keuangan baik bank maupun non bank, biro jasa, pasar swalayan,

*) Staff Pengajar STP AMPTA Yogyakarta

rumah sakit, dll. Industri-industri jasa ini di Yogyakarta sudah mulai berkembang sejak era 80-an. Dan diperkirakan dengan perbaikan berbagai infrastruktur politik, hukum, ekonomi perkembangan industri jasa akan semakin berkembang pula.

Pada hakekatnya tidak ada industri di dunia ini yang tidak memerlukan jasa. Bahkan tidak jarang dalam era modern sekarang ini peranan jasa sangat mendominasi keberadaan sebuah industri. *Whatever you are business you are in the service business.* (Hermawan Kertajaya¹⁸). Di negara maju (di Amerika) misalnya perkembangan peranan jasa dalam sebuah industri menunjukkan perkembangan yang signifikan bahkan sangat mendominasi dari industri global. Perkejaan jasa kini meliputi kurang lebih 77 persen dari jumlah pekerjaan yang ada dan 70 persen dari GNP (Gross National Product), dan diguna akan melebihi 90 persen dari semua pekerjaan baru pada sepuluh tahun mendatang. (Philip Kotler : 228). Pekerjaan jasa tidak saja terdapat orang-orang yang bekerja pada industri jasa melainkan usaha-usaha pribadi di bidang jasa.

Usaha jasa dapat dilakukan oleh sektor pemerintah melainkan juga dapat dilakukan secara mandiri, hal ini membuktikan bahwa industri jasa lebih bervariasi. Pekerjaan jasa mencakup kebutuhan modal yang relatif besar, menengah maupun sifatnya relatif kecil. Industri jasa yang membutuhkan modal besar misalnya jasa per-bank-an, usaha jasa menengah misalnya rumah sakit, hotel, sedang yang sifatnya kecil misalnya pada industri-industri mandiri seperti cleaning service, jasa pengacara, dokter, akuntan, operasi komputer, dll.

Dalam industri jasa pelayanan kepada konsumen adalah bagian dari kualitas dalam upaya untuk menarik pelanggan amatlah penting. Di tengah persaingan yang cukup ketat antar industri, maka faktor pelayanan menjadi sasaran untuk menciptakan keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Pelayanan telah menjadi ujung tombak bagi setiap industri untuk merebut pelanggan. Pelayanan merupakan bagian dari kualitas, sedang kualitas adalah sesuatu yang diharapkan oleh pelanggan. Suatu produk dikatakan berkualitas apabila kenyataan dari produk itu dapat melebihi harapan konsumen. Kualitas merupakan sesuatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Goetsch dan Davis : TQM Fandy p.4)

Uraian di atas menunjukkan bahwa kualitas merupakan sesuatu yang sangat labil artinya berubah-ubah pada setiap waktu dan berlaku sangat subyektif. Oleh sebab itu sulit mendefinisikan kualitas dalam arti yang sesungguhnya.

B. MEMASARKAN PRODUK JASA.

Perkembangan perilaku konsumen dalam upaya memperoleh nilai lebih dari apa yang mereka harapkan dari apa yang mereka korbankan telah membuat perilaku bisnis mementingkan pelayanan pada diri konsumen. Tingginya tingkat persaingan industri membuat berbagai rancangan strategi untuk dapat menciptakan kepuasan pelanggan secara total (Total Customers Satisfaction). Mulai dari strategi permainan harga, strategi kualitas produk, strategi promosi dan tidak kalah pentingnya adalah

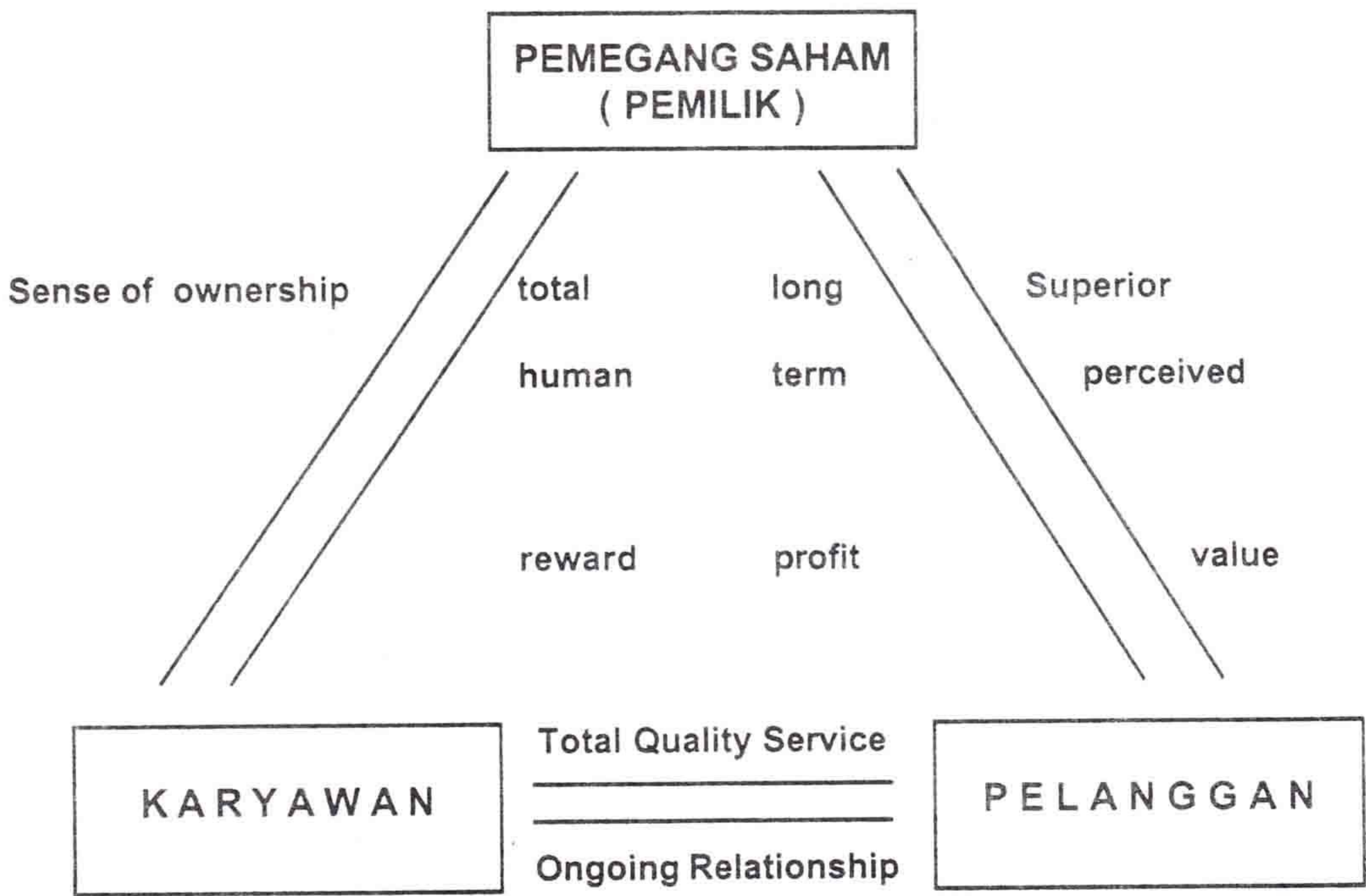
strategi mendekatkan diri dengan konsumen dengan cara menambah jasa-jasa tertentu pada produk fisiknya.

Tujuh komponen yang merupakan variabel internal yang dapat dievaluasi oleh konsumen dalam memberikan predikat perusahaan yang dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kekuatan yaitu :

- 1. Sistem Pemasaran
- 2. Operasi dan produksi
- 3. Sumber daya manusia
- 4. Riset dan pengembangan
- 5. Pembelanjaan (keuangan)
- 6. Sistem Informasi Manajemen dan,
- 7. Budaya perusahaan. (Suwarsono,)

Mc Carthay dalam pemasaran jasa bahwa 4 P dalam pemasaran jasa adalah people, people, people and people (manusia, manusia, manusia dan manusia). Pernyataan ini menunjukkan betapa pentingnya peran manusia dalam industri jasa. Hampir 90 persen keberhasilan industri jasa ditentukan oleh penyedia jasa. Ini merupakan salah satu ciri dari sebuah industri jasa bahwa proses produksi berlangsung secara nyata antara penyelenggara jasa dengan konsumen jasa. Oleh sebab itu kesiapan mental dan fisik penyelenggara jasa sangat menentukan kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan.

Sebagai konsekuensi perusahaan jasa maka, hotel mengenal tiga tipe pemasaran yaitu pemasaran eksternal, pemasaran internal dan pemasaran interaktif yang dilukiskan dalam bentuk segitiga jasa sebagai berikut :



Sumber : Hermawan Kartajaya (1995)

Pemasaran internal adalah pemasaran yang terjadi karena interaksi penjualan antara pemilik perusahaan (management) dengan karyawan dalam organisasi hotel, pemasaran eksternal adalah pemasaran yang terjadi karena interaksi penjualan antara pemilik perusahaan (management) dengan pelanggan eksternal (tamu/wisatawan) dan pemasaran interaktif yaitu pemasaran yang terjadi karena interaksi penjualan antara karyawan dengan pelanggan (tamu/wisatawan). Kesimpulan bahwa tidak ada usaha atau industri yang tidak membutuhkan jasa. Pada era global saat ini segalanya membutuhkan tenaga kerja yang mumpuni untuk dapat mengantisipasi pemanfaatan teknologi informasi. Peran tenaga kerja sebagai penyedia jasa semakin penting. Pemasaran industri jasa dan pemasaran barang nyata memiliki beberapa perbedaan. Salah satunya adalah peran tenaga pemasar. Dalam industri jasa pemasar (marketer) perlu memiliki berbagai ketrampilan dan pengetahuan. Syarat ini sangat penting mengingat pembeli jasa membutuhkan keyakinan. Product knowledge sangat diperlukan untuk meyakinkan calon pembeli. Melalui penguasaan produk penjual dapat menyampaikan informasi yang selengkap-lengkapannya mengenai keadaan produk, pemanfaatan, perawatan/pemeliharaan. Performance/penampilan/kinerja seorang tenaga penjual harus dapat meyakinkan calon pembeli melalui berbagai cara seperti, penyampaian informasi dengan meyakinkan, teknik persuasive (membujuk calon pembeli) dengan memberikan berbagai kemudahan seperti cara pembayaran, cara pelayanan. Kemampuan seorang penjual untuk mengoperasikan produk jasa juga menjadi hal yang penting dalam upaya untuk lebih meyakinkan kepada calon pembeli.

Sebagai konsekuensi penawaran perusahaan yang bersifat jasa maka dapat ditarik implikasi manajemen hotel sebagai berikut :

1. Menggunakan sumber daya manusia yang lebih banyak daripada sumberdaya lain dan selalu melakukan seleksi secara cermat khususnya terhadap public contact personnel yaitu karyawan yang langsung berhubungan dengan tamu.
2. Menekankan petunjuk-petunjuk yang tampak (*tangible cues*) seperti lokasi interior dan eksterior, sumberdaya manusia yang responsif, komunikatif, murah senyum, berpenampilan menarik, bahan-bahan komunikasi seperti brosur, pamlet, papan informasi secara lengkap dan menarik.
3. Mensimulasi atau mendorong komunikasi dari mulut kemulut (*word-of mouth communication*). Pesan ini sebagai suatu positioning dengan kata-kata misalnya "Apa yang dapat kami bantu", atau "Bila tidak puas hubungi kami" dll.
4. Melakukan komunikasi purna beli (*post-purchase communication*) mengenai hal-hal yang sifatnya krusial seperti kepuasan pelanggan, keluhan pelanggan, saran dan kritik dari pelanggan,
5. Meningkatkan interaksi antara perusahaan dengan pelanggan (*service customization*) dengan maksud agar produk dan program pemasaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Serangkaian komponen yang membedakan antara produk jasa dengan produk barang membawa konsekuensi perbedaan dalam pengelolaan. Peran

manusia mendominasi keberadaan produk jasa. Hal ini merupakan faktor utama yang membedakan dalam sistem pengelolaan.

Pekerjaan jasa pada kebanyakan bersamaan dengan industri manufaktur, namun demikian tidak sedikit pula jasa yang sifatnya murni. Atas dasar tersebut maka industri pada umumnya dapat dipilah-pilah menjadi beberapa jenis yaitu :

1. Barang nyata murni, jenis penawaran barang nyata murni ini sedikit sekali menggunakan unsur jasa. Termasuk dalam jenis penawaran ini misalnya penawaran sabun, pasta gigi, beras, gula dll.
2. Penawaran barang nyata dengan jasa tambahan, jenis penawaran ini sifat utamanya memproduksi barang nyata tetapi untuk menambah daya tarik pada konsumen dilakukan dengan jalan menambah jasa. Termasuk jenis penawaran ini misalnya industri mobil atau sepeda motor dengan menyertakan service/perawatan, jaminan. Penjualan komputer dengan pelayanan instalasi, pelayanan software
3. Penawaran jasa dengan barang nyata sebagai tambahan. Jenis penawaran ini masih merupakan gabungan unsur jasa dan manufaktur tetapi jasa lebih mendominasi. Termasuk dalam jenis penawaran ini misalnya perusahaan penerbangan. Jenis perusahaan ini penawaran pokoknya adalah jasa transportasi, tetapi untuk memberikan nilai plus pada pelanggan jenis perusahaan ini menambah unsur barang-barang nyata seperti minuman, makanan, majalah.
4. Penawaran jasa murni, jenis penawaran jasa ini biasanya bersifat individu seperti pengacara, baby sister, pembantu rumah tangga, SPG (Sales Promotion Girl). Perkembangan berbagai acara-acara jenis jasa murni ini kini banyak bersifat kelompok seperti pada kelompok jasa-jasa pendukung acara-acara seni (event organizer)

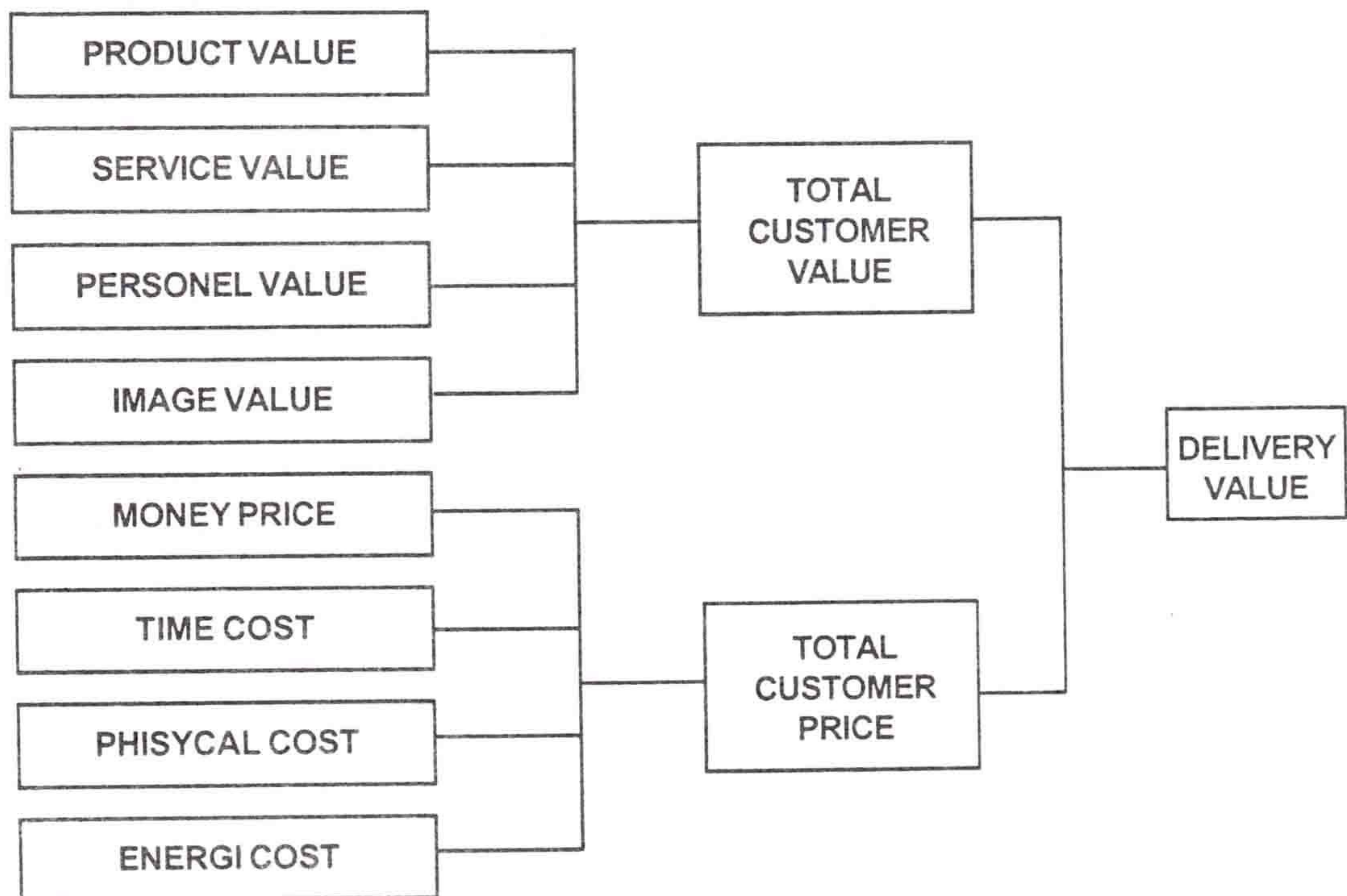
Menyoal tentang kepuasan pelanggan jasa sebenarnya hal yang sulit didefinisikan, hal ini disebabkan oleh pertama, untuk memberikan penilaian pelanggan harus terlebih dahulu perlu mengkonsumsi jasa, kedua kepuasan pelanggan sangat relatif karena situasional. Untuk memberikan gambaran tentang kepuasan pelanggan Day (dalam *Tse dan Wilton, 1988*) menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian antara harapan dan kinerja aktual produk yang dirasakan.

Definisi di atas menunjukkan bahwa ketidakpuasan pelanggan berarti terjadi ketidakseimbangan (gap) antara harapan dan kenyataan. Harapan sama halnya dengan pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan. Harapan pelanggan terdiri dari beberapa komponen, demikian halnya dengan kenyataan atau kinerja aktual produk juga terdiri dari berbagai unsur

Unsur / komponen harapan dan kinerja produk yang dirasakan oleh pelanggan menurut Philip Kotler dapat di paparkan sebagai berikut :

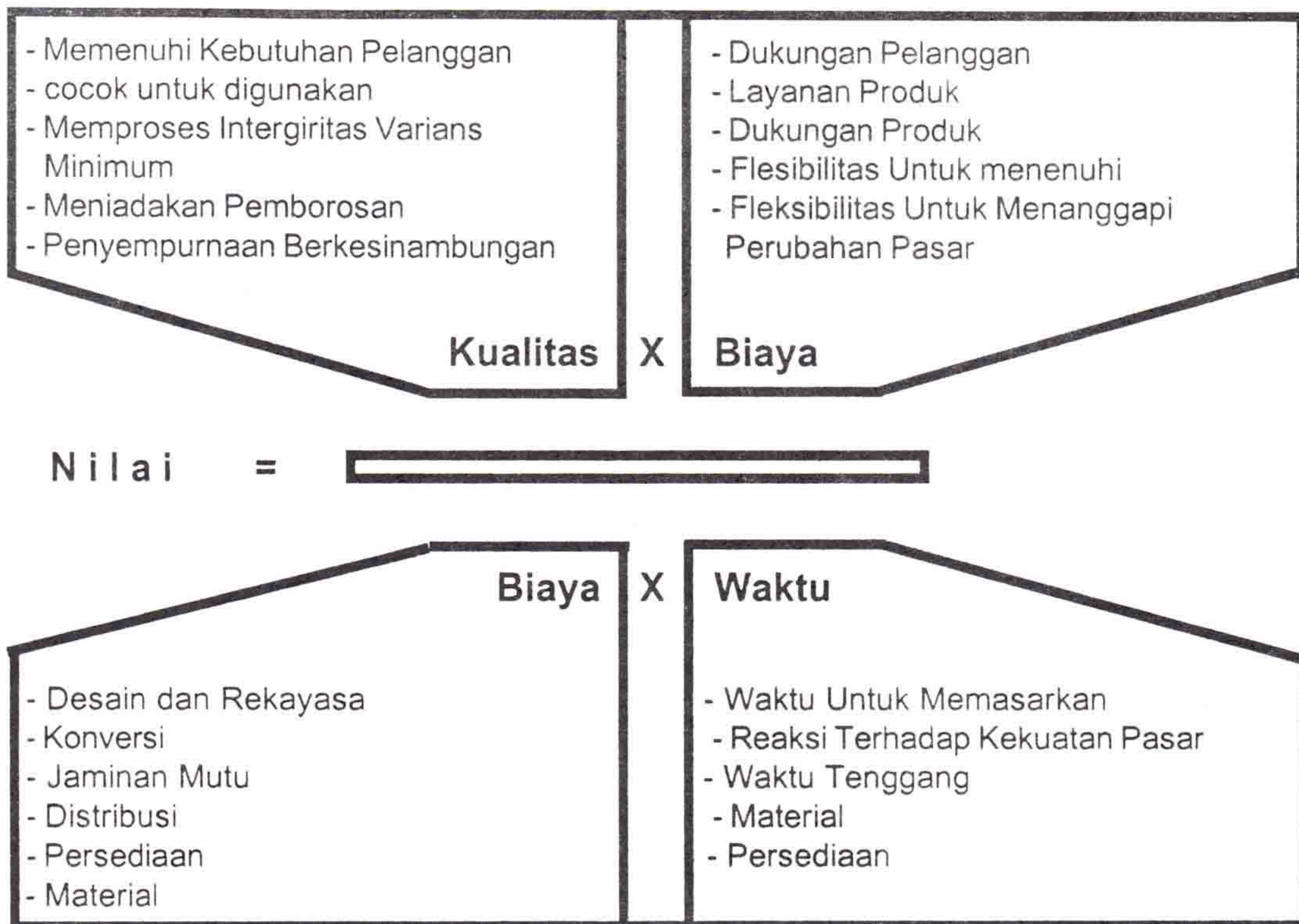
DETERMINANT OF VALUE ADDED FOR CUSTOMER

Manajemen Pelayanan Industri Jasa



Nilai yang diperoleh pelanggan (**Delivered Value**), nilai pelanggan total (**Total Customer Value**) dan harga pelanggan total (**Total Customer Price**). Pelanggan jasa akan melakukan tindakan pembelian apabila nilai pelanggan totalnya lebih besar atau sama dengan harga pelanggan totalnya. Dalam harga pelanggan total unsur pelayanan ditunjukkan oleh dua komponen yaitu nilai pelayanan (*service value*) dan nilai manusia dalam hal memproses jasa (*personel value*).

Sebagai bahan pembanding ukuran untuk menilai harapan dan kinerja jasa **Fandy Tjiptono** dalam **Total Quality Service** mengatakan bahwa ada empat unsur penting dalam menilai harapan dan kinerja jasa yaitu unsur kualitas, unsur biaya untuk memperoleh kualitas, unsure waktu dan unsure biaya untuk memperoleh waktu. Gambar selengkapnya adalah sebagai berikut :



Ada beberapa tip yang perlu dilakukan dalam melakukan pemasaran produk jasa :

1. Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi, hal ini dapat disadari karena kelangsungan hidup organisasi sangatlah tergantung dengan pelanggan.
2. Pelanggan yang dapat diandalkan adalah merupakan pelanggan yang penting. Maksudnya bahwa pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang berkali-kali melakukan pembelian dalam organisasi. Pelanggan yang puas dengan kualitas jasa yang ditawarkan oleh organisasi akan merupakan aset organisasi sebagai media promosi.
3. Menjamin kepuasan pelanggan melalui hasil jasa yang bermutu tinggi.

Untuk melaksanakan berbagai tip di atas maka perlu dilakukan analisis pasar pelanggan untuk mengukur kepuasan pelanggan. Menurut Philip Kotler langkah yang perlu dilakukan dalam analisis pasar produk jasa antara lain:

1. **Mempelajari keluhan dan saran dari pelanggan**, hal ini dilakukan oleh organisasi dengan cara memberikan kesempatan yang seluas mungkin kepada pelanggan untuk memberikan saran dan keluhan tentang keberadaan organisasi secara total.
2. **Ghost shopping** yaitu dengan mempekerjakan beberapa orang untuk menjadi pembeli potensial pada organisasi, kemudian memberikan umpan balik tentang kelebihan dan keunggulan yang terdapat dalam organisasi.

3. **Lost customer analysis**, yaitu dengan jalan menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau pindah organisasi untuk mendapatkan informasi penyebab keberhentian
4. **Survei kepuasan pelanggan**, hal ini dilakukan melalui penelitian survey untuk menemukan tanda (signal) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

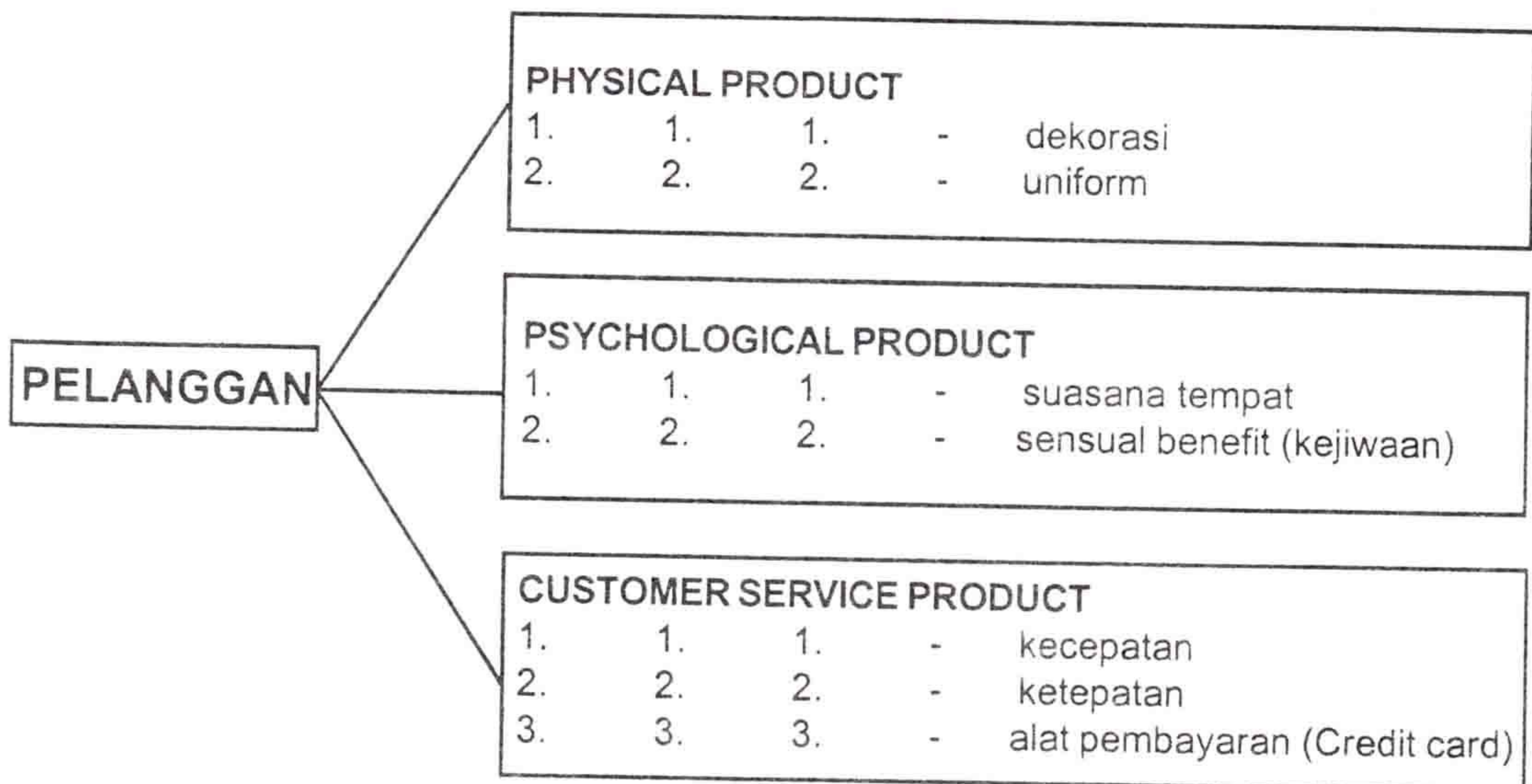
C. BAGAIMANA MENGELOLA INDUSTRI JASA

Pengelolaan pelayanan (service) menjadi hal paling utama dalam industri jasa. Majunya perekonomian di sektor industri manufaktur membawa perkembangan majunya perekonomian pada sektor jasa. Di Indonesia perkembangan industri jasa yang awalnya didominasi oleh industri jasa pendidikan dan perbankan kini semakin berkembang pada lembaga-lembaga keuangan non bank, jasa rumah sakit, jasa boga, hotel, pasar swalayan, butik, salon kecantikan, pusat kebugaran, jasa periklanan, retail, pertokoan, bengkel, show room, pengantaran barang dan transportasi. Disamping masih banyak jasa-jasa yang diselenggarakan secara perorangan misalnya; jasa konsultan, jasa dokter, jasa pembantu rumah tangga dll

Untuk lebih memberikan penegasan tentang pentingnya pelayanan produk jasa disampaikan tiga contoh industri jasa yaitu industri jasa boga, industri jasa transportasi udara dan industri jasa akomodasi.

Pertama Industri Jasa Boga (catering industri). Jasa boga adalah industri yang

mengolah bahan mentah makanan dan minuman menjadi barang jadi berupa makanan dan minuman yang siap santap. Yang termasuk dalam industri jasa boga antara lain catering dan restoran Jenis usaha ini bisa berdiri sendiri tetapi juga ada yang terikat dengan usaha lain. Termasuk jenis-jenis usaha jasa boga antara lain : *Café, coffee shop, restoran, tavern, cocktail lounge, snack bar, room service, patisserie, grill, cabaret, super club, pool snack bar, cafeteria, delicatessen, bistro, canteen, rail road catering, chop steak, steak house, coffee pot, driven inn, lunch wagon, rathskeller common dan specialities restaurant.* (Endar Sugiarto : 74:1999). Target utama pada usaha jasa boga di atas diarahkan pemberian pelayanan yang prima kepada setiap pelanggan sehingga terjadi pengulangan pembelian (*repeat business*). Untuk mencapai target tersebut maka usaha jasa boga perlu memahami tentang apa yang akan dibeli oleh konsumen saat tamu datang ke tempat usaha tersebut. Pada dasarnya setiap pembeli yang datang ke jasa boga terdapat tiga hal yang mereka inginkan seperti tersaji dalam gambar berikut yaitu :



Kedua Industri Jasa Transportasi Udara. Ada dua hal penting yang perlu diperhatikan dalam mengelola industri jasa transportasi udara yaitu ;

1. Pelayanan sebelum keberangkatan/ penerbangan (*Ground Hadling Service*)

Pelayanan ini mencakup beberapa hal yaitu reservasi (*check in procedure*), pengecekan barang bawaan (*cargo*), pelayanan antar jemput, dan persiapan keberangkatan (*boarding*). Pelayanan pada tahap ini hendaknya mengutamakan kecepatan dan ketepatan khususnya dalam penyampaian informasi. Banyak perusahaan penerbangan yang gagal mengelola jasa ini karena seringnya keterlambatan penerbangan tanpa ada alasan yang jelas dari manajemen (*waiting list*). Keadaan seperti ini membuat pelanggan menjadi sangat kecewa. Hal tersebut dapat dipahami karena kecepatan dan ketepatan waktu sampai tujuan merupakan alasan utama bagi seseorang untuk menggunakan jasa penerbangan. Terlebih-lebih bila calon-

calon penumpang pesawat adalah para usahawan mereka sangat menghargai waktu. Pentingnya ketepatan waktu dalam penerbangan telah menjadi motto sebuah perusahaan penerbangan di Indonesia yaitu Sempati Airline. Perusahaan jasa ini tahu tentang pentingnya arti sebuah waktu dengan moto **"we mean business"**

2. Pelayanan selama dalam penerbangan (*On The Air*)

Kenyamanan selama penerbangan adalah hal yang paling diutamakan oleh perusahaan penerbangan. Hal ini dapat dimaklumi karena penumpang pesawat tidak semuanya menjadi hal yang biasa. Harapan dari perusahaan adalah penumpang merasa nyaman dalam perjalanan dan selamat sampai dengan tujuan sesuai waktu yang dijadwalkan. Banyak pihak yang terlibat dalam pelayanan ini yang utama adalah pramugari/gara, para awak pesawat (pilot dan co-pilot).

Pelayanan selama penerbangan mencakup tiga hal yaitu; saat pesawat tinggal landas, kedua saat penerbangan berlangsung dan ketiga adalah saat pesawat akan mendarat. Oleh sebab itu untuk meyakinkan bahwa penerbangan udara selalu menyenangkan, banyak aturan-aturan yang diberlakukan kepada pelanggan dari penggunaan sabuk pengaman, pemasangan alat Bantu mengatasi kecelakaan sampai dengan mematikan berbagai alat komunikasi udara.

Kepuasan pelanggan adalah salah satu filosofi perusahaan penerbangan yang diterapkan pada para penumpang. Setiap perusahaan penerbangan memiliki *unique personal touch* (sentuhan pribadi yang unik. Sentuhan ini dapat dilakukan baik melalui tulisan-tulisan atau kata-kata dalam brosur misalnya; “**Duduklah dengan tenang dan santai kami siap di samping anda untuk melayani**” atau dengan sentuhan-sentuhan fisik misalnya penyajian minuman dengan berbagai alternatif, penyajian surat kamar, permen dll.

Ketiga Industri Jasa Akomodasi, pada usaha jasa akomodasi penanganan pelanggan (*Handling the Customers*) menjadi hal yang sangat penting. Berbagai keluhan dari soal pelayanan makanan, pelayanan kamar dan berbagai pelayanan untuk fasilitas tamu tidak lepas dari adanya ketidak-puasan pelanggan (komplin) Oleh sebab itu penanganan terhadap tamu / pelanggan adalah faktor utama yang harus diperhatikan oleh pihak hotel, karena tamu adalah sumber dana dalam rangka menjaga kontinuitas usaha dan pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

Kekecewaan tamu karena salah penanganan akan berakibat fatal (tamu tidak

akan kembali). Ketidak-jelasan informasi kepada calon pembeli maupun kepada pelanggan akan memberikan kesan yang tidak baik (membingungkan) sehingga pembeli tidak bereaksi untuk melakukan pembelian.

Dalam bahasa marketing *handling the customers* mengatakan bahwa masing-masing karyawan harus biasa menjadi seorang penjual yang baik (*total marketing*), menciptakan kesan yang baik kepada semua tamunya agar tamu benar-benar merasa puas. Untuk itu diperlukan kerjasama yang saling mendukung. Tidak akan ada produk yang disampaikan kepada pelanggan secara lebih baik tanpa adanya kerjasama dari berbagai departemen yang ada. Hal ini penting untuk dipahami kepada setiap penyelenggara jasa. Karena kebutuhan jasa mencakup banyak unsure.

Pada dasarnya aktivitas penanganan pelanggan jasa akomodasi mencakup beberapa sub kegiatan utama yaitu :

1. **Bring the guest in** (*bring them in*), yaitu berupaya untuk selalu membawa tamu menggunakan jasa-jasa hotel. Hal ini dilakukan saat memasarkan produk yang biasanya melalui teknik personal selling.
2. **Make the guest happy** (*make them happy*), yaitu selalu berupaya membuat tamu merasa bahagia selama tinggal di hotel. Hal ini dilakukan dengan memberikan pelayanan yang prima sehingga tamu merasa di rumah sendiri
3. **Bring the guest back** (*bring them back*), yaitu memberikan kesan yang baik terhadap tamu dengan harapan tamu dapat kembali untuk menginap. Hal ini dapat dilakukan dengan selalu berkomunikasi

dengan tamu, misalnya penyampaian informasi mengenai produk baru, pelayanan baru dll.

Meningkatnya intensitas persaingan dalam penyajian jasa akomodasi maka pelanggan akan lebih selektif dalam memilih tempat penginapan yang dapat memahami kebutuhan pelanggan dengan tepat dengan memberikan pelayanan yang terbaik. Benar apa yang dikatakan Elhaitammy, bahwa pelayanan jasa membutuhkan pelayanan yang unggul (*service excellence*) yakni suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan. Dalam *service excellence* dibutuhkan empat unsur pokok yaitu : Kecepatan, Ketepatan, Keramahan dan Kenyamanan. (Elhaitammy, 1990)

Untuk memiliki tingkat *excellence* seorang karyawan harus memiliki ketrampilan tertentu diantaranya berpenampilan baik dan rapi, bersikap ramah, memperlihatkan gairah

kerja dan sikap selalu siap untuk melayani, tenang dalam bekerja tidak tinggi hati karena dibutuhkan, menguasai pekerjaannya baik tugas yang berkaitan dengan atau departemennya maupun bagian lainnya, mampu berkomunikasi dengan baik, bisa memahami bahasa isyarat (*gesture*) pelanggan, dan memiliki kemampuan menangani keluhan pelanggan secara profesional.

Sehubungan dengan *service excellence* yang diberikan kepada tamu hotel maka ketiga pihak yang berkepentingan dalam perusahaan akan terpenuhi. Ketiga pihak yang dimaksud adalah Pelanggan, Karyawan dan Perusahaan itu sendiri. Bagaimana sasaran ketiga pihak tersebut dapat terpenuhi melalui adanya *service excellence*.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai keberadaan *service excellent* khususnya mengenai sasaran dan manfaatnya Elhaitammy memaparkan dalam tabel berikut :

Sasaran dan manfaat adanya *service excellence*

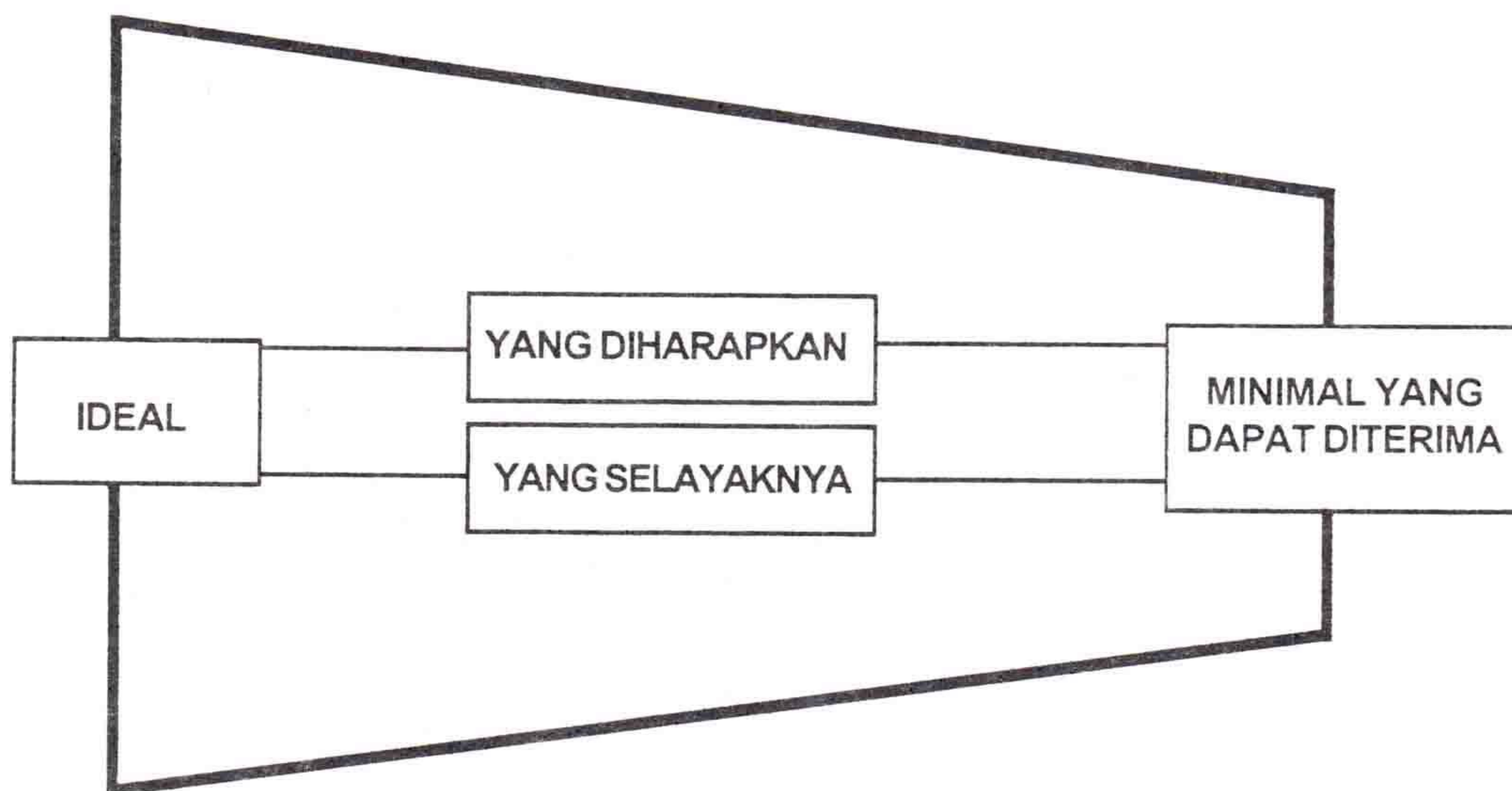
Sasaran Service Excellence	Manfaat Service Excellence		
	Bagi Pelanggan	Bagi Karyawan	Bagi Perusahaan
M e m u a s k a n Pelanggan	Kebutuhan terpenuhi	Lebih percaya diri	Meningkatnya kesan profesional (corporate image)
Meningkatkan loyalitas pelanggan	Merasa dihargai dan m e n d a p a t k a n pelayanan yang baik	Ada kepuasan pribadi	Kelangsungan usaha perusahaan terjamin
Meningkatkan penjualan produk dan jasa perusahaan	Merasa dipercaya sebagai mitra bisnis	M e n a m b a h ketenangan bekerja	Mendorong masyarakat untuk berhubungan dengan perusahaan
Meningkatkan p e n d a p a t a n perusahaan	Merasa menemukan perusahaan yang profesional	Memupuk semangat untuk meniti karir	Mendorong kemungkinan ekspansi
			Meningkatkan laba perusahaan

Sumber : Elhaitammy, T (1990), “Service Excellence: Ujung Tombak Bank Marketing”, Bank dan Manajemen, November-Desember, p,39

Kepuasan pelanggan adalah sebuah konsep yang sangat abstrak karena kepuasan itu dapat terwujud dengan langkah-langkah yang sederhana maupun kompleks dan rumit. Kepuasan pelanggan adalah perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang ia rasakan dengan harapannya (Philip Kotler, 1994).

Definisi di atas mengandung maksud bahwa komponen kepuasan pelanggan terdiri

dari dua unsur yaitu kinerja dengan harapan. Sehingga dalam hal ini seberapa besar harapan pelanggan di penuhi oleh kinerja perusahaan merupakan ukuran untuk menentukan kepuasan konsumen. Dalam arti kata seberapa besar nilai produk hotel yang dapat dinikmati/dirasakan oleh tamunya dibandingkan dengan harapan yang ia miliki. Apabila harapan yang ia miliki lebih kecil daripada kinerja yang ia rasakan maka akan tercipta kepuasan yang ideal. Sebaliknya apabila harapan yang dimiliki oleh konsumen lebih besar daripada kinerja yang ia rasakan maka yang akan terjadi adalah ketidakpuasan. Pengaruh harapan konsumen terhadap kepuasan konsumen ditunjukkan dalam spektrum berikut:



Sumber : Mudie, Peter and Angela Cottam (1993), *The management and Marketing of Services*. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd, p. 224

Menggunakan berbagai pendekatan manajemen permintaan maupun manajemen penawaran. Hal ini sangat penting karena permintaan dan penawaran jasa hotel sangat berfluktuasi. Menjalin kerjasama dengan hotel lain untuk mengalihkan tamu apabila

permintaan puncak dan menggunakan karyawan paruh waktu (*casual*) pada periode sibuk atau pemberian cuti pada karyawan disaat permintaan rendah untuk mencapai efisiensi dengan cara menekan biaya makan (*employee meal*).

Pada era modern ini konsumen semakin pandai dalam menentukan pilihan barang dan jasa yang akan mereka beli. Hal ini disebabkan karena meningkatnya pengetahuan konsumen akan pilihan produk juga disebabkan karena pergeseran atribut produk sebagai alternatif pilihan. Pada masa kini orang yang akan melakukan pembelian tidak terpancang lagi pada variabel harga, atau kualitas produk secara fisik melainkan banyak atribut yang dipertimbangkan seperti cara pembayaran, warna produk dan yang tidak kalah pentingnya adalah atribut pelayanan.

D. KESIMPULAN

Dari uraian tentang pengelolaan industri jasa dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Majunya perekonomian dan kebudayaan manusia telah membuat semakin banyaknya usaha jasa diperlukan karena keinginan-keinginan yang lebih praktis dan lebih cepat.
2. Perusahaan jasa sangat penting dalam mengemukakan pelayanan, karenannya pelanggan bukanlah menomorsatukan atribut harga dalam pembelian jasa tetapi menomorsatukan atribut pelayanan. Hal ini dapat dipahami karena proses penyelenggaraan jasa bersamaan langsung dengan kinerja jasa
3. Kunci sukses pelayanan adalah faktor paling penting sedangkan faktor-faktor lain sifatnya mendukung kinerja manusia. Oleh sebab itu penyelenggara jasa tidak bisa menunda dan harus selalu dalam keadaan siap.
4. Pelayanan mengutamakan ketepatan waktu dan ketepatan dalam promosi sehingga perusahaan jasa perlu memiliki motto "Kami siap menjual bukti bukan menjual janji". Dengan demikian pelayanan kepada pelanggan sampai dengan purna penjualan jasa.
5. Pelayanan jasa lebih sulit karena berhubungan dengan karakteristik dan kepribadian pelanggan yang tidak bisa distandarkan, karena dari struktur segmen pembeli, pelanggan jasa sangat bervariasi dan sangat sulit sekali untuk dideferensiasikan. Oleh sebab itu pengelolaan industri jasa tidak sama dengan industri produk manufaktur.

DAFTAR PUSTAKA

Endar Sugiarto , *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*, Gramedia Pustaka Utama, 1999, Jakarta.

Fandy Tjiptono, *Total Quality Management*, Andi, 2000, Yogyakarta.

..... *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Andi, 2000, Yogyakarta.

Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian* 1993, Fakultas Ekonomi UI Jakarta

Hermawan Kertajaya, *Marketing plus 2000 Siasat memenangkan Persaingan Global*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1977