

ANALISIS DESAIN PRODUK DAN JASA

Sarimonang Sihombing
Darna Sitanggang

Abstrak

Dasar keberadaan organisasi adalah produk (barang atau jasa) yang disajikan ke masyarakat. Pembuatan barang atau jasa harus selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pasar yang selalu berubah, pasar harus selalu menjadi fokus perhatian dalam setiap kegiatan operasi. Untuk itu dituntut kemampuan perusahaan secara terus menerus menemukan produk baru untuk didesain, dikembangkan dan dipasarkan. Produk baru, bisa berupa produk baru bagi dunia, lini produk baru, tambahan pada lini produk yang sudah ada, revisi atas produk yang sudah ada, penempatan kembali dan penekanan biaya. Secara garis besar siklus kehidupan produk dibagi menjadi empat tahapan, yaitu: tahapan pengenalan (Introduction), tahapan pertumbuhan (Growth), tahapan kejenuhan (Maturity) dan tahapan penurunan (Decline). Langkah-langkah dalam pengembangan produk terdiri dari pemilihan produk, rancangan awal, konstruksi prototype, testing dan final desain. Dalam merancang jasa, manajemen harus secara seksama membaca harapan-harapan pelanggan. Kunci dari desain produk jasa adalah mendefinisikan secara tepat barang-barang yang terikat dalam jasa. Suatu campuran yang tepat dari ketiga komponen tersebut harus disampaikan. Tetapi tidak cukup mendefinisikan ciri-ciri barang jasa dalam istilah yang umum/luas, standar-standar juga harus ditentukan.

Kata Kunci: Desain, produk, jasa, inovasi, strategi

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan yang ingin memenangkan persaingan, harus mampu menyikapi perubahan yang terjadi, baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan secara langsung sementara perubahan lingkungan tersebut akan mempunyai dampak terhadap perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus tanggap terhadap perubahan. Salah satu unsur lingkungan eksternal adalah konsumen, dimana kebutuhan konsumen selalu berubah seiring dengan berjalannya waktu. Maka untuk mempertahankan kinerja perusahaan ataupun meningkatkan daya saing dalam bidang usaha sejenis, desain produk dan jasa secara berkesinambungan merupakan hal yang sangat penting.

Pada perusahaan (tingkat mikro), inovasi dan pengembangan produk baru merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan daya saing. Melalui inovasi dan pengembangan produk baru sebuah perusahaan diharapkan mampu bersaing, baik di tingkat lokal, nasional, dan

lingkungan global. Kegiatan yang menghasilkan barang dan jasa berlangsung di semua organisasi. Dalam organisasi yang tidak menghasilkan produk secara fisik, fungsi produksi mungkin tidak terlihat dengan jelas. Namun, dengan meningkatkan pelayanan jasa maka akan menjadi nilai plus suatu perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya.

Dalam industri yang bersifat berubah cepat, pengenalan produk baru merupakan suatu cara hidup, dan pendekatan yang sangat canggih telah dikembangkan untuk memperkenalkan produk-produk baru. Operasi mempunyai posisi sebagai penerima akhir dari pengenalan produk baru. Pada saat yang sama, produk baru dibatasi oleh adanya operasi dan teknologi. Sehingga sangat penting untuk mengerti proses desain produk baru dan interaksinya dengan operasi.

Desain produk berbeda-beda untuk setiap perusahaan dan merupakan hal yang penting bagi kesuksesan banyak perusahaan. Untuk produk konsumen misalnya, memahami preferansi pelanggan dan melakukan pengujian pasar terkait produk yang prospektif merupakan hal yang sangat penting. Dalam bidang farmasi, untuk keamanan dan keefektifan suatu produk yang potensial seringkali dibutuhkan uji klinis yang ekstensif dengan melibatkan eksperimen yang dikendalikan secara hati-hati. Untuk produsen makanan, perlu memberikan sensasi rasa yang baru kepada pelanggan toko mereka untuk mempertahankan atau memperluas pangsa pasar ritel mereka.

Saat ini, perusahaan sering kali lebih memilih mengalihdayakan (outsource) fungsi-fungsi utamanya dari pada mengembangkan fungsi-fungsi tersebut di tempat (in-house), termasuk desain produk. Perusahaan yang berspesialisasi dalam pendesainan dan pembuatan produk untuk perusahaan lain menjadi sangat sukses. Perusahaan semacam ini disebut perusahaan manufaktur kontrak. Penggunaan perusahaan manufaktur kontrak telah secara drastis mengubah cara operasi perusahaan manufaktur tradisional saat ini. Dalam industri mobil misalnya, perusahaan manufaktur kontrak memproduksi banyak suku cadang dan subperakitan, seperti tempat duduk dan bagian interior lain, perakitan lampu depan dan lampu belakang, serta peralatan elektronik seperti radio/CD dan sistem navigasi GPS.

Salah satu strategi produk adalah membangun kemampuan tertentu dalam kustomisasi keluarga produk atau jasa yang sudah ada. Pendekatan ini memungkinkan pelanggan untuk memilih variasi produk sekaligus mendorong kekuatan organisasi. Banyak perusahaan jasa mengarahkan penawaran mereka sebagai produk. Walaupun istilah produk lebih sering

merujuk pada produk yang nyata, tetapi istilah itu juga ditujukan bagi penawaran yang diberikan oleh organisasi jasa. Sebagai satu dari lima keputusan Manajemen Operasi, strategi produk dapat memfokuskan diri pada pengembangan keunggulan bersaing melalui perbedaan, biaya rendah, respons cepat atau perpaduan dari ketiganya.

Pada saat sekarang, pelayanan dan pelayan menjadi sangat penting dalam kegiatan bisnis, bahkan dianggap sebagai falsafah kehidupan karena setiap pekerjaan pada hakikatnya merupakan kegiatan pelayanan. Seorang sopir taxi online mengantar penumpangnya ke tempat tujuan merupakan kegiatan pelayanan dalam bidang transportasi. Pelayanan memiliki keunikan yang seringkali perbedaannya sangat jauh antara jasa yang satu dengan jasa yang lain, misalnya jasa konsultasi atau jasa perbengkelan.

PEMBAHASAN

Siklus Kehidupan Produk

Produk diciptakan, kemudian dimanfaatkan sesudah itu usang dan dibuang, digantikan dengan yang baru. Produk, sama halnya dengan makhluk lain yang diciptakan, akan berakhir dengan kematian. Sebelum produk lama mati biasanya didahului munculnya generasi produk baru. Hingga jangka waktu tertentu produk generasi barupun akan menjadi usang dan akan digantikan oleh produk generasi berikutnya. Begitulah seterusnya, sambung menyambung menjalin keabadian. Siklus hidup produk mungkin hanya beberapa jam (koran), bulan (model baju dan PC), tahun (rekaman piringan hitam) atau dasawarsa (Volkswagen Beetle). Terlepas dari panjangnya siklus, tugas manajer operasi tetap sama, yaitu mendesain sebuah sistem yang membantu mengenalkan produk baru dengan sukses. Ada dua jenis umur produk yaitu: umur teknis dan umur ekonomis (Kosasih, 2009, 57)

Umur teknis adalah umur suatu produk yang berkaitan dengan daya tahan pisiknya selama digunakan. Sebuah mesin dikatakan sepuluh tahun apabila selama itu ia bisa digunakan tanpa mengalami kerusakan yang fatal dan masih bisa diperbaiki. Umur sebuah lampu pijar adalah 1000 jam apabila selama itu pula ia masih bisa bercahaya sehingga masih bisa digunakan.

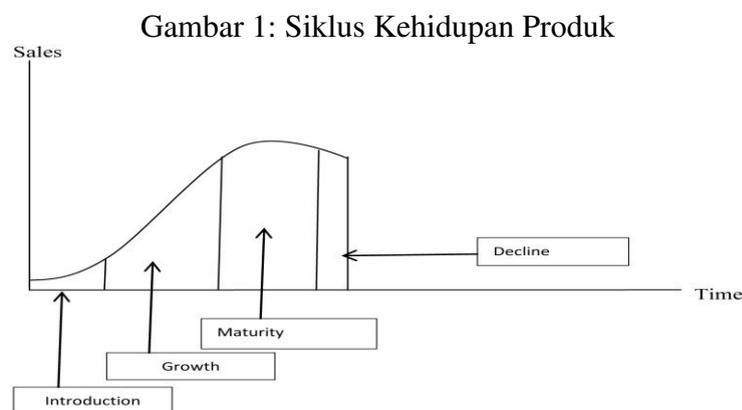
Umur ekonomis adalah kemampuan suatu produk yang selama digunakan memberikan manfaat (nilai) yang lebih besar dibanding dengan biaya untuk memeliharanya. Sebuah produk bisa saja digunakan selama sepuluh tahun, karena memang masih bisa dipakai, tetapi secara ekonomis ia sudah mati karena menimbulkan biaya pemeliharaan yang besar atau

produktivitasnya menurun. Sebuah mesin produksi yang berumur duapuluh tahun secara teknis masih bisa digunakan untuk menghasilkan suatu produk, tetapi secara ekonomis sudah tidak bisa dipakai karena produktivitasnya rendah sehingga biaya produksinya mahal.

Sejak produk diperkenalkan, kemudian digunakan, hingga dirasakan tidak memiliki manfaat lagi oleh konsumen disebut tahapan – tahapan kehidupan produk (product life cycle). Menurut Kosasih (2009:58), secara garis besar siklus kehidupan produk dibagi menjadi empat tahapan, yaitu:

1. Tahapan pengenalan (Introduction)
2. Tahapan pertumbuhan (Growth)
3. Tahapan kejenuhan (Maturity)
4. Tahapan penurunan (Decline)

Siklus kehidupan produk digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Kosasih, 2009. Manajemen Operasi Internasional, Edisi Pertama. Jakarta, Penerbit: Mitra Wacana Medis.

Tahap pengenalan adalah tahap awal dari kehidupan produk. Pada tahap ini produk belum dikenal oleh masyarakat sehingga perusahaan harus memperkenalkannya secara intensif melalui iklan serta promosi lainnya. Pisau cukur merk Goal dan alat tulis bulpoint merk Bic misalnya, memperkenalkan produknya secara besar-besaran tahun 1970 an pada hal produknya belum ada di pasaran karena masih dalam proses produksi. Dalam fase ini biaya yang dikeluarkan sangat besar, bukan saja untuk memperkenalkan dan promosi tetapi juga untuk biaya lainnya seperti penelitian, pengembangan produk dan kegiatan lainnya. Karena penjualan

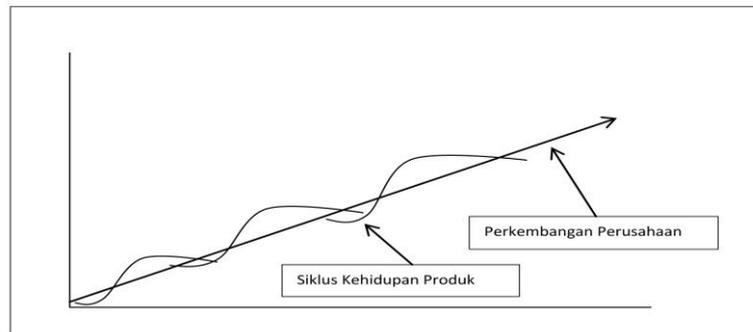
masih sedikit karena belum dikenal oleh masyarakat, pengeluaran biaya menjadi lebih besar dibanding dengan penerimaan perusahaan. Pada tahap ini perusahaan masih dalam kondisi merugi.

Dalam tahap pertumbuhan, produk sudah dikenal dan manfaatnya sudah dirasakan oleh masyarakat. Ini merupakan hasil kerja keras dari bagian pemasaran dalam mempromosikan produk perusahaan dan kerja keras dari bagian produksi dalam mendesain produk dan mengolahnya sehingga manfaatnya dirasakan oleh masyarakat. Penjualan meningkat dengan pesat sehingga terjadi over demand. Perusahaan terus meningkatkan kapasitasnya menjadi maksimum (maximum capacity) untuk memenuhi permintaan. Posisi penerimaan perusahaan melampaui biaya-biaya operasional yang dikeluarkannya. Kondisi ini menarik perhatian para pesaing dan memancing pemain baru untuk memasuki pasar, karena itu harus diperhatikan oleh perusahaan masuknya pendatang baru. Kalau hal ini terjadi pertumbuhan akan berhenti.

Dalam tahap kejenuhan, permintaan masyarakat akan produk mencapai titik puncaknya. Kejenuhan ini timbul karena masuknya para pesaing atau pendatang baru ke pasar sehingga supply sama dengan demand. Selain itu produk baru yang memiliki fungsi yang sama tetapi memiliki kualitas lebih unggul mulai diperkenalkan. Masyarakat sudah bosan dengan produk lama, dan mencoba merasakan manfaat produk baru. Misalnya handphone, mobil, komputer dan produk lain yang terdesak oleh produk yang sama dan memiliki model baru. Pada kondisi ini penjualan cenderung menurun. Upaya yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan efisiensi agar biaya operasional rendah. Selain itu perusahaan harus mempersiapkan produk baru untuk meningkatkan penjualan dan menggantikan produk lama.

Dalam tahap kejenuhan permintaan masyarakat atas produk terus menurun karena perhatian pasar telah berpindah kepada produk lain. Dengan kata lain, demand sudah sangat menurun. Produk yang lama dirasakan sudah tidak menguntungkan lagi bagi konsumen dilihat dari sisi kualitas dan biayanya. Misalnya, televisi hitam putih diganti oleh televisi berwarna, komputer SMX diganti oleh Pentium yang memiliki kapasitas dan penampilan yang lebih menarik, mobil lama diganti oleh mobil yang penampilannya lebih menarik dan lain sebagainya.

Gambar 2. Pertumbuhan Perusahaan



Sumber: Kosasih, 2009. Manajemen Operasi Internasional, Edisi Pertama, Jakarta. Penerbit: Mitra Wacana Media.

Tahap penurunan ini merupakan petunjuk bahwa perusahaan sudah harus memperkenalkan desain produknya yang baru untuk merespon keinginan konsumen. Kegiatan ini harus dilakukan setiap produk memasuki tahap penurunan agar perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya seperti pada gambar 2.

Analisis siklus kehidupan produk dapat memberikan solusi di dalam pengembangan produk, karena ada produk yang sudah berumur cukup tua tetapi masih memberi kontribusi terhadap total penjualan (Tampubolon, 2004: 67). Sebaliknya, ada produk baru dan masih berumur muda sudah tidak signifikan kontribusinya terhadap total penjualan. Oleh karena itu, analisis siklus kehidupan produk, penjualan, biaya dan laba yang dihasilkan dapat membantu pengembangan dan mempertahankan suatu produk.

Mengembangkan Gagasan

Menurut tokoh-tokoh pemasaran, produk dibuat karena dibutuhkan. Ia dibutuhkan untuk dipakai, untuk dimiliki, untuk diperhatikan, atau untuk dikonsumsi sendiri. Yang membutuhkannya bisa perseorangan, rumah tangga, lembaga, organisasi, pemerintah atau mungkin lingkungan yang lebih luas lagi. Karena yang membuat produk juga banyak, lebih dari satu produsen, bisa terjadi sebuah pasar menawarkan produk yang sama oleh banyak produsen, maka terjadilah persaingan. Konsumen hanya akan membeli produk yang memuaskan atau yang berkualitas, karena itu memenuhi kebutuhan saja tidak cukup, produk yang diciptakan harus juga memenuhi keinginan konsumen.

Ada beberapa cara untuk mengetahui kebutuhan pasar, diantaranya pengamatan secara makro tentang perubahan demografi dan sosial suatu masyarakat. Sebagai contoh, penelitian terhadap penduduk Indonesia yang berjumlah 230 juta jiwa, misalnya menghasilkan kelompok umur sebagai berikut:

- < 15 tahun = 20%
- 16 – 30 tahun = 20%
- 31 – 45 tahun = 20%
- 46 – 60 tahun = 20%
- > 60 tahun = 20%

Kelompok umur ini bisa memberikan inspirasi terhadap seorang inovator untuk membuat produk apa yang dibutuhkan oleh tingkatan umur seperti itu. Misalnya, untuk tingkatan umur yang lebih dari 45 tahun pada umumnya akan membutuhkan alat bantu membaca yaitu kacamata. Tentunya rasional sekali kalau digagas untuk membuat pabrik kacamata alat bantu baca karena ada kebutuhan pasar sebesar 92 juta jiwa (40% dari 230 juta). Jumlah itu cukup menggelitik bagi seorang enterpreneur untuk memasuki usaha pembuatan kacamata.

Kajian yang mendalam tentunya diperlukan apabila gagasan usaha akan dilanjutkan. Gagasan membuat kacamata misalnya, umur teknis sepasang kacamata adalah dua tahun. Setelah itu harus ganti karena rusak, maka dengan demikian pemakaian per orang adalah sepasang kacamata per 2 (dua) tahun. Untuk penduduk Indonesia berarti dibutuhkan kacamata sebanyak 92 juta x $\frac{1}{2}$ pasang atau 46 juta pasang per tahun. Suatu permintaan pasar yang cukup besar untuk produk kacamata. Kajiannya tentunya tidak hanya sampai disitu, tetapi harus dilanjutkan kepada pendapatan masyarakat. Berapa persen jumlah penduduk yang berpenghasilan tinggi, menengah dan rendah.

Bagi yang berpenghasilan tinggi kebutuhan atas suatu barang sudah disertai dengan keinginan untuk memenuhi gengsinya. Produk kacamata tidak hanya untuk sebagai alat bantu baca saja tetapi juga untuk menunjukkan bahwa ia seorang kaya. Ia menginginkan suatu frame kacamata yang mahal agar percaya diri saat bergaul dengan sesama kelasnya. Maka pembuatan kacamata tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan saja tetapi juga untuk memuaskan keinginan konsumen.

Kelompok umur yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda. Kebutuhan anak-anak dibawah 15 tahun tentunya berbeda dengan kebutuhan masyarakat nenek-nenek di atas usia 60 tahun. Demikian juga masyarakat kaya memiliki kebutuhan yang berbeda dengan masyarakat

miskin. Bagi orang kaya, sebuah parfum atau minyak wangi yang mahal sudah merupakan kebutuhan dan bersedia untuk membelinya. Bagi orang miskin barang tersebut masih merupakan kemewahan dan keinginan yang belum tercapai. Seyogianya perbedaan kebutuhan dan keinginan tersebut menjadi pertimbangan dalam merancang suatu produk.

Proses Pengembangan Produk

Proses pengembangan produk umum merupakan langkah-langkah dasar yang diperlukan untuk mendesain sebuah produk. Proses ini merepresentasikan urutan dasar dari langkah-langkah atau aktivitas-aktivitas yang diterapkan perusahaan untuk menyusun, mendesain dan menjual produk ke pasar. Sebagian besar tugas ini lebih banyak melibatkan aktivitas intelektual dari pada fisik. Beberapa perusahaan menetapkan dan melaksanakan proses pengembangan yang tepat dan terperinci, sedangkan perusahaan lain bahkan tidak dapat mendeskripsikan proses mereka. Setiap organisasi menerapkan proses yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Sebuah strategi produk yang efektif menghubungkan keputusan produk dengan arus kas, dinamika pasar, siklus hidup produk dan kemampuan organisasi (Bary Render, 2006;212). Sebuah perusahaan harus mempunyai dana untuk mengembangkan produk, memahami perubahan yang terus menerus terjadi di pasar, mempunyai potensi yang diperlukan dan juga sumber daya. Sistem pengembangan produk tidak hanya menentukan keberhasilan produk tetapi juga masa depan perusahaan.

Pengembangan produk dapat dilakukan apabila perusahaan dapat menciptakan segmen pasar yang baru, serta kebutuhan yang berkaitan dengan sumber daya yang tersedia. Sistem pengembangan produk baru sangat berguna sebagai cara untuk mencapai kesuksesan perusahaan ke masa depan.

Langkah-langkah dalam pengembangan produk (Kosasih, 2009;63):

- Pemilihan produk
- Rancangan awal
- Konstruksi prototype
- Testing
- Final desain

Ada beberapa alasan mengapa pemilihan produk harus dilakukan. Pertama, alasan pertimbangan pemasaran, kedua, alasan keuangan, ketiga, alasan teknis. Berdasarkan ketiga pertimbangan tersebut, pemilihan produk harus menjawab pertanyaan berikut:

- a. Harga jual produk, apakah konsumen mau menerimanya?
- b. Kualitas produk, apakah perusahaan mampu membuatnya?
- c. Volume penjualan, apakah di atas break even?
- d. Kemampuan teknik, apakah teknologi yang dimiliki mampu mengolahnya?
- e. Daya saing, bagaimana kondisi daya saing produk perusahaan dibanding produk pesaing?
- f. Strategi korporasi, apakah produk sesuai dengan strategi korporasi?

Pemasaran harus menjadi pertimbangan utama karena kemampuan produk yang akan dibuat pada akhirnya akan diuji di pasar. Di sisi lain pasar merupakan kumpulan konsumen yang memiliki berbagai keinginan yang tidak mungkin seluruhnya dipenuhi oleh perusahaan. Perusahaan harus memfokuskan diri pada pembuatan produk yang bisa memuaskan keinginan konsumen pada segmen tertentu. Segmen ini bisa berdasarkan geografi, demografi, psikografi atau berdasarkan perilaku seperti tanggapannya terhadap merek tertentu. Pertimbangan keuangan harus didasarkan pada biaya-biaya yang bakal timbul dan revenue yang diharapkan.

Kemampuan teknis berarti ketrampilan karyawan dan teknologi dalam membuat produk. Suatu ide mungkin memiliki prospek pemasaran yang bagus, tetapi prospek itu memerlukan persyaratan kualitas produk tertentu. Kualitas ini merupakan hasil kemampuan teknis. Apabila peralatan yang dimiliki tidak memadai, ada dua kemungkinan yang harus ditempuh yaitu mengganti peralatan atau membatalkan ide. Bila peralatan diganti harus diikuti oleh pelatihan tenaga kerjanya.

Bila pilihan produk telah ditetapkan, rancangan telah ditentukan, prototype telah dipilih, maka spesifikasi produk disusun untuk menentukan jumlah dan jenis bahan yang dibutuhkan. Selanjutnya testing harus dilakukan untuk sampai pada desain akhir. Testing ini diperlukan karena pasar pada hakikatnya mengharapkan agar produk tidak memiliki cacat. Selain itu testing dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya bagian yang terlewatkan dalam perencanaannya.

Inovasi dan Teknologi

Permintaan suatu produk selalu berubah seiring dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan. Perubahan permintaan ini bisa terjadi karena perubahan selera ataupun pendapatan yang secara keseluruhan disebabkan oleh:

1. Perubahan ekonomi
2. Perubahan jumlah penduduk dan kondisi sosial
3. Perubahan teknologi
4. Perubahan politik

Dari keempat penentu perubahan di atas, teknologi merupakan dimensi yang sangat menentukan. Karena perubahan teknologi, produk yang dihasilkan juga menjadi berubah. Pada gilirannya perubahan produk ini merubah selera konsumen dan minat untuk membeli. Munculnya produk baru akan menyisihkan produk lama, terjadilah persaingan untuk menciptakan produk baru. Setiap perusahaan akan berusaha untuk menghasilkan produk yang lebih menarik bagi konsumen untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Dalam menciptakan produk baru, inovasi merupakan fundamen yang menentukan keberhasilan perusahaan. Inovasi merupakan cara dimana produk, bahan-bahan, tahapan-tahapan pengolahan, metode, teknologi diperbaharui dan diperbaiki, dan pelayanan dikembangkan untuk menambah nilai sesuai dengan keinginan lingkungan.

Usaha-usaha inovasi secara jelas akan terlihat di dalam kegiatan penelitian dan pengembangan, baik yang bersifat basic research ataupun applied research. Usaha-usaha ini akan ditemukan pula dalam pengembangan produk atau pengembangan pasar. Basic research akan berdampak pada pengembangan ilmu pengetahuan dan mungkin merupakan pengetahuan yang sama sekali belum diketahui oleh perusahaan. Hasil dari basic research ini selanjutnya akan dikembangkan ke dalam applied research untuk menciptakan produk baru. Ketika penemuan produk baru ini akan dikembangkan secara besar-besaran menjadi sebuah industri maka semua kegiatan dalam industri tersebut harus berubah.

Definisi Jasa

Jasa pada umumnya diartikan sebagai pelayanan, karena kegiatan operasionalnya berhubungan langsung dengan konsumen. Sebagian besar definisi jasa menekankan ketidakmampuan jasa untuk diraba (intangibility) sebagai kebalikan dari kemampuan untuk diraba (tangibility) dari suatu barang. Definisi ini tidak memuaskan sebab tidak mengatasi sifat fundamental jasa. Menurut Schroeder (2000:138) jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Menurut Heizer (2004:12) jasa sebagai segala sesuatu yang termasuk di dalamnya perbaikan dan perawatan, pemerintahan, restoran dan penginapan, transportasi, asuransi,

perdagangan, keuangan, real estate, pendidikan, hukum, kesehatan, hiburan dan profesi lainnya. Menurut Kosasih (2009:67) jasa merupakan serangkaian aktivitas yang terikat dan terbentuk oleh produsen, konsumen dan fasilitasnya.

Dari definisi – definisi di atas dapat dilihat bahwa jasa itu memiliki keunikan antara yang satu dengan yang lain. Jasa itu sendiri tidak pernah ada, hanya hasilnya dapat dilihat setelah terjadi (sebagai kenyataan). Dari sudut pandang operasi, keserentakan produksi dan konsumsi merupakan perbedaan yang sangat penting. Jasa tidak dapat diproduksi di satu tempat dan dikirim ke tempat lain seperti barang, juga jasa tidak dapat disimpan. Ini menyoroiti kenyataan bahwa pelanggan dibawa ke dalam kontak langsung dengan operasi. Jadi, pelanggan merupakan suatu sumber penting dari ketidakpastian yang sulit untuk dikendalikan. Jasa harus dibawa kepada pelanggan atau pelanggan dibawa kepada jasa.

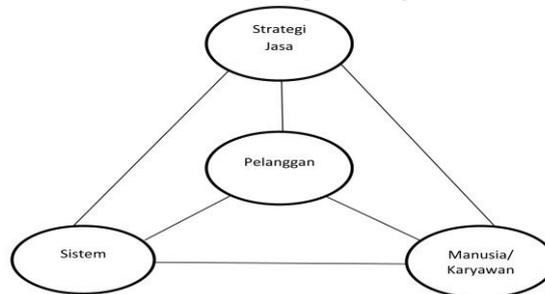
Jasa sebagai bentuk pelayanan, selain terikat dan terbentuk oleh produsen dan konsumen, juga harus melibatkan fasilitas. Jasa transportasi tidak mungkin terbentuk kalau tidak ada produsen (sopir), konsumen (penyewa) dan fasilitasnya (mobil). Jasa telekomunikasi tidak akan terwujud kalau tidak ada produsen (perusahaan telekomunikasi), konsumen (pengguna telepon) dan fasilitasnya (telepon, kabel dan peralatan lainnya).

Norman dalam Schroeder (2000: 138) menyatakan bahwa jasa terdiri dari tindakan dan interaksi yang merupakan kontak sosial. Jasa lebih dari sekedar hasil sesuatu yang tak terlihat, jasa merupakan interaksi sosial antara produsen dan konsumen. Pada tahun 60-an, istilah jasa tidak populer karena mengandung arti perbudakan dan pelayanan pribadi serta dihubungkan dengan bayaran yang rendah. Seiring dengan berkembangnya zaman, jasa semakin populer dimana terdapat jasa profesional yang bayarannya mahal, seperti kedokteran, hukum, pengajaran arsitektur dan sebagainya. Terdapat industri jasa yang sangat padat modal seperti perjalanan udara, rumah sakit dan pengangkutan dengan truk.

Kerangka Kerja Jasa

Menurut Albrecht dan Ron Zemke dalam Schroeder (2000: 139), dalam merancang proses industri jasa dibutuhkan suatu kerangka kerja dasar seperti ditunjukkan dalam gambar berikut :

Gambar 3. Kerangka Kerja Jasa



Sumber: Schroeder: Manajemen Operasi, 2000, Penerbit Erlangga

Gambar di atas disebut kerangka kerja jasa atau disebut juga segitiga jasa, yang mengasumsikan terdapat empat elemen yang harus dipertimbangkan dalam memproduksi jasa, yaitu pelanggan, manusia, strategi dan sistem. Pelanggan terdapat di tengah segitiga jasa menggambarkan bahwa jasa harus berpusat pada pelanggan. Garis-garis yang menghubungkan satu elemen dengan elemen yang lain memiliki interpretasi yang menarik.

Garis yang menghubungkan strategi dengan pelanggan menunjukkan bahwa strategi harus menempatkan pelanggan terlebih dahulu, dengan menemukan kebutuhan pelanggan yang sebenarnya. Manajemen harus mengetahui apa yang diinginkan pelanggan sehingga manajemen dapat menyesuaikan pelayanan dengan kebutuhan pelanggan. Semakin sesuai pelayanan yang disediakan dengan kebutuhan pelanggan maka semakin mudah untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar. Strategi yang digunakan perusahaan juga harus dikomunikasikan dengan pelanggan, sesuatu yang unik yang mampu disediakan perusahaan dan tidak dimiliki pesaing harus dikomunikasikan dengan baik sehingga pelanggan mengetahui dan hal itu menjadi satu pertimbangan bagi pelanggan untuk membeli.

Garis dari pelanggan ke sistem menunjukkan bahwa sistem, dalam hal ini prosedur dan peralatan harus dirancang sesuai dengan yang ada di pikiran pelanggan. Misalnya, semakin mahal pelanggan membayar maka prosedur untuk mendapatkan pelayanan semakin jelas dan peralatan juga semakin baik. Layanan pelanggan bukan merupakan suatu renungan, tetapi harus dirancang ke dalam sistem pelayanan. Jika kita berobat di praktek dokter spesialis yang tarifnya mahal maka perawatnya akan melayani kita dengan ramah dan ruang tunggu yang disediakan nyaman.

Garis dari pelanggan ke manusia menunjukkan bahwa setiap karyawan seharusnya melayani pelanggan, bukan hanya karyawan di bagian operasi yang menyampaikan pelayanan, tetapi seluruh karyawan dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jika karyawan tidak melayani pelanggan secara langsung, mereka harus melayani seseorang yang berkepentingan dengan pelanggan, baik mereka akuntan, bagian komputer dan bagian teknik secara internal dalam organisasi. Manusia merupakan unsur terpenting dalam pelayanan jasa yang istimewa.

Garis dari manusia ke sistem menunjukkan bahwa manusia (karyawan) bergantung kepada sistem untuk pelayanan yang baik. Sebagian besar masalah pelayanan dihubungkan dengan sistem yang jelek bukannya pada manusia. Sistem pelayanan harus dirancang menjadi sederhana, cepat dan mudah dioperasikan.

Garis dari strategi ke sistem menunjukkan bahwa sistem harus mengikuti strategi secara logis, tetapi hal ini jarang terjadi. Sering kali sistem telah berkembang berulang kali, dan telah dirancang menurut cara yang tumbuh sedikit demi sedikit. Sebagai akibatnya, sistem tidak mendukung sepenuhnya strategi yang dimaksud dan tidak terintegrasi secara baik.

Garis dari strategi ke manusia menunjukkan bahwa setiap orang dalam organisasi harus mengetahui strategi perusahaan. Orang-orang di baris depan yang memberikan layanan jasa sering dipisahkan dari strategi. Manajemen memandang mereka sebagai “roda gigi penggerak roda” dan tidak butuh mengetahui strategi jasa. Sebagai akibatnya, pelayanan jelek yang diberikan.

Konsep yang berhubungan dengan segitiga jasa memberikan suatu cara berpikir yang menarik tentang operasi jasa. Konsep ini bermanfaat untuk merancang sistem jasa dan untuk memecahkan masalah-masalah jasa. Segitiga jasa juga dapat digunakan untuk menentukan apa penyebab dari pelayanan yang jelek.

Setiap jasa disampaikan dalam suatu siklus jasa. Siklus tersebut diawali dengan titik dimana pelanggan pertama kali berhubungan dengan sistem pelayanan jasa. Dilanjutkan dengan masing-masing hubungan yang berurutan yang dibuat oleh pelanggan dengan setiap orang di perusahaan.

Menurut Albrecht dan Zemke dalam Schroeder (2000: 141), saat-saat kebenaran (moments of truth) adalah setiap saat dimana pelanggan berhubungan dengan sistem pelayanan dalam siklus pelayanan jasa. Pada saat itu, pelanggan dapat menerima pelayanan yang baik atau jelek

sehingga membentuk suatu kesan dari pelayanan yang diterima. Saat-saat kebenaran ini berpengaruh secara kumulatif yang akhirnya menentukan apakah pelanggan akan seterusnya membeli dari perusahaan tersebut.

Saat-saat kebenaran yang jelek akan menghapuskan banyak saat-saat yang menyenangkan sehingga sangatlah penting setiap pertemuan dalam siklus pelayanan dibuat menyenangkan, dan beberapa diantaranya dibuat menonjol. Persepsi pelanggan tentang pelayanan merupakan fungsi dari seluruh saat-saat kebenaran yang dialami sebelumnya. Pelayanan = f (saat-saat kebenaran). Mengelola saat-saat kebenaran untuk menciptakan suatu pengalaman pelayanan yang positif adalah intisari manajemen jasa.

Menentukan Strategi dan Produk Jasa

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

Strategi jasa harus mempertimbangkan jasa yang ditawarkan dalam jangkauan internasional. Banyak jasa yang bersifat internasional seperti konsultasi, perjalanan (travel), telekomunikasi, perbankan dan pengapalan (shipping). Jasa-jasa ini distandardisasi di seluruh dunia, dasar persaingannya adalah internasional, dan skala operasinya bersifat global.

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

Sasser, Olsen dan Wyckoff dalam Schroeder (2000:143) mendefinisikan produk jasa sebagai bundelan/ikatan dari barang dan jasa yang terdiri dari:

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

Kunci dari desain produk jasa adalah mendefinisikan secara tepat barang-barang yang terikat dalam jasa. Suatu campuran yang tepat dari ketiga komponen tersebut harus disampaikan. Tetapi tidak cukup mendefinisikan ciri-ciri barang jasa dalam istilah yang umum/luas, standar-standar juga harus ditentukan. Standar-standar tersebut harus meliputi

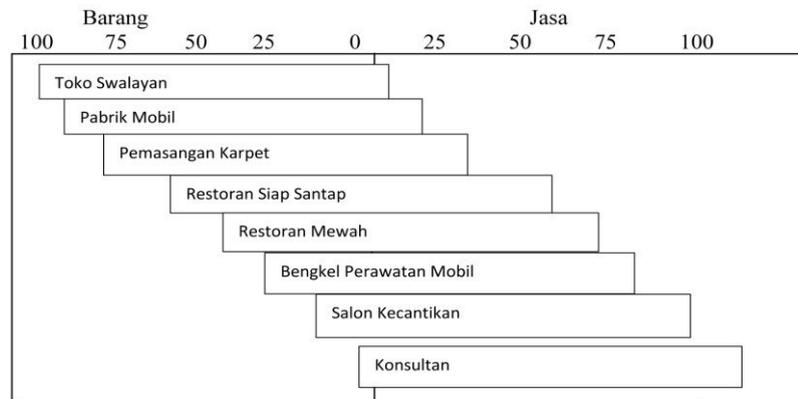
setiap atribut dalam bundel barang-jasa, harus didefinisikan secara spesifik dan dapat diukur.

Dalam merancang jasa, manajemen harus secara seksama membaca harapan-harapan pelanggan. Sebagai contoh, menghadirkan makanan yang terbaik. Tetapi keinginan pelanggan mungkin hanya menikmati suasana indah ke kota. Sehingga, manajemen harus merancang secara seksama jasa yang dapat memenuhi mungkin menghasilkan pelayanan yang terlalu sedikit, atau sebaliknya.

Sasser, Olsen dan Wyckoff dalam Schroeder (2000:144) menunjukkan tiga cara pelanggan berpikir tentang atribut jasa:

1. Satu atribut terlalu ditekankan (*overpowering*). Satu atribut menerima perhatian terlalu besar, yang lain menerima sedikit atau tanpa bobot.
2. Atribut tunggal dengan ambang minimum. Satu atribut menjadi perhatian utama, yang lain memenuhi paling tidak kebutuhan minimum. Sebagai contoh, dalam cetak film kilat, waktu merupakan atribut yang utama, sedangkan kualitas cetakan dan pelayanan yang lain hanya memenuhi ambang minimum.
3. Atribut rata-rata tertimbang. Masing-masing atribut menerima bobot tertentu dan jumlah atribut tertimbang diperhatikan. Dalam hal ini pelayanan yang kurang pada satu atribut dapat diimbangi dengan pelayanan yang lebih pada atribut yang lain. Sebagai contoh, makanan yang enak pada suatu restoran dapat membuat antrian yang panjang. Model mana yang digunakan oleh pelanggan tentu saja akan menentukan bagaimana berbagai macam atribut pelayanan dikombinasikan untuk sampai pada keputusan pembelian dari pelanggan. Hal ini juga menentukan bagaimana manajemen mengevaluasi pentingnya bermacam atribut dalam bundelan barang dan jasa. Campuran jasa dan fasilitas barang yang umum untuk beberapa jasa yang terkenal ditunjukkan dalam gambar berikut:

Gambar 4. Perbandingan berbagai paket barang dan jasa.



Sumber: Schroeder. 2000. Manajemen Operasi, Jakarta, Penerbit: Erlangga

Pendesainan Produk Jasa

Desain yang digunakan untuk produk sebagaimana telah diuraikan di atas, sangat berbeda dengan desain jasa, dimana dalam jasa, pelanggan terlibat secara langsung dalam proses yang mengakibatkan variabilitas yang besar dalam proses pemberian layanan, baik dari segi waktu untuk melayani pelanggan maupun tingkat pengetahuan yang dibutuhkan karyawan perusahaan. Salah satu hal yang penting diperhatikan dalam pemberian layanan adalah bagaimana penanganan variabilitas dan apa pengaruhnya terhadap biaya operasional dan layanan yang diterima pelanggan.

Perbedaan sifat jasa mempengaruhi perancangannya karena masing-masing memiliki keunikan. Salah satu hal yang menandai kegiatan jasa adalah rancangannya yang sering kali melibatkan konsumen. Keterlibatan konsumen ini bukan hanya dalam rancangannya tetapi juga dalam prosesnya bahkan juga dalam pengiriman (delivery). Dalam hal kecantikan misalnya, konsumen akan diajak berdiskusi tentang produk yang cocok dengan keinginan dan bentuk mukanya.

Kunci dalam merancang jasa adalah memahami atau mendefinisikan fasilitas-fasilitas apa saja yang harus terlibat dalam rangkaian jasa itu (Schroeder dalam Kosasih, 2009: 67). Fasilitas tersebut harus memberikan kepuasan dilihat dari segi kenyamanan, kesenangan, kemudahan atau hal-hal lain yang sifatnya mempengaruhi psikologis konsumen. Caranya bisa dilakukan melalui customizing, modularize atau

automatization (Heizer dalam Kosaih, 2009:67). Customizing adalah merancang produk yang diperlukan konsumen misalnya dalam restoran dimana konsumen memesan masakan yang diinginkannya. Modular adalah mempersiapkan bagian-bagian produk yang telah dibuat standar dalam jumlah yang kecil untuk digabungkan dengan produk lainnya sehingga memenuhi keinginan konsumen. Sedangkan otomatisasi dirancang untuk melayani konsumen agar memberikan kemudahan, misalnya ATM.

Ada tiga faktor yang perlu diperhatikan pada desain produk jasa: (Richard B.Case, 2015:69):

1. Kesamaan dengan layanan yang dijalankan saat ini.
Artinya bahwa layanan baru harus sesuai dengan layanan pelanggan yang dijalankan saat ini. Contohnya, Disneyland mulai menempatkan para pegawai yang telah dibekali kamera di sekitar taman yang lokasinya menarik, kemudian mereka bertugas menawarkan untuk mengambil gambar pengunjung yang kemudian dapat dilihat secara online. Sebagai bagian dari pemberian layanan yang lebih baik untuk mewujudkan harapan pelanggan dan merekamnya, hal tersebut merupakan bentuk pelayanan yang sangat sesuai.
2. Kesamaan dengan proses yang dijalankan saat ini.
Gagasan yang sangat luar biasa pun terkait layanan membutuhkan dukungan operasional agar dapat terlaksana. Contohnya, toko bahan makanan yang memutuskan memberikan tawaran layanan pesan – antar ke rumah. Meskipun hal itu tampak seperti sebuah pengembangan layanan yang logis, bentuk layanan tersebut memerlukan kemampuan operasional yang benar-benar baru, seperti penyortiran produk makanan yang tidak tahan lama dan pengiriman makanan beku kepada pelanggan.
3. Pertimbangan finansial
Pendesainan dan implementasi sebuah pelayanan baru memakan biaya dan harus dipertimbangkan secara finansial. Meskipun pendesainan dan implementasi sebuah pelayanan baru sering dianggap hal positif yang akan mendatangkan keuntungan, hal tersebut dapat juga hanya sekedar layanan baru supaya tidak kehilangan para pelanggan yang penting.

Satu cara yang tepat untuk menganalisis kesamaan proses untuk pengembangan layanan baru adalah dengan menspesifikasikan kompleksitas dan perbedaan proses pelayanan yang diajukan terkait proses pelayanan dasar. Kompleksitas adalah banyaknya tahapan yang ada dalam sebuah layanan dan kemungkinan tindakan yang dapat diambil pada setiap tahapnya.

Perbedaan adalah banyaknya variasi cara interaksi pelanggan/penyedia layanan pada setiap tahapan menurut kebutuhan dan kemampuannya masing-masing. Hal itu mungkin menimbulkan adanya kombinasi kompleksitas/perbedaan yang lebih tinggi pada beberapa tahapan, dan kombinasi kompleksitas/perbedaan yang lebih rendah pada tahapan lainnya. Hal tersebut dapat dimanfaatkan untuk menentukan kebutuhan sumber daya yang berbeda, seperti keahlian pekerja, tata letak dan pengendalian proses.

Contohnya, sebuah restoran keluarga yang diilustrasikan pada gambar 5 berikut :

Gambar 5. Alternatif Proses untuk Sebuah Restoran Keluarga

Nama Proses	Kompleksitas/Perbedaan Yang Lebih Rendah	Proses yang dijalankan saat ini	Kompleksitas/Perbedaan yang Lebih Tinggi
Pemesanan tempat	Tanpa pemesanan tempat	Dengan memesan tempat	Pemilihan meja tertentu
Pengaturan tempat Duduk	Tamu langsung menuju tempat duduk yang masih tersedia	Pihak restoran menunjukkan meja kepada tamu	Pelayan restoran mengantarkan tamu ke tempat duduk, menarik kursi dan meletakkan Serbet di pangkuan tamu
Menu	Tanpa menu	Menu tersedia di atas meja	Menyebutkan daftar makanan dalam menu; Mendeskripsikan hidangan pembuka dan hidangan istimewa
Roti	Tidak ada roti yang ditawarkan di atas meja	Menyajikan roti dan mentega	Beragam roti hangat dan camilan
Pemesanan	Tamu memilih makanan sendiri dari meja prasmanan	Membuat pesanan	Di meja, didatangi langsung oleh pelayan restoran
Selada	Salad bar	Disiapkan berdasarkan pesanan	Disiapkan tersendiri di atas meja
Hidangan pembuka	Hidangan pembuka terdapat di meja prasmanan	Hidangan pembuka (15 pilihan)	Diperbanyak sampai 20 pilihan, terdapat makanan yang masih dipanaskan di atas api atau yang disajikan pada hot plate, serta ikan Tanpa tulang di meja
Hidangan penutup	Desert bar	Makanan penutup (6 pilihan)	Diperbanyak sampai 12 pilihan
Minuman	Tamu mengambil minuman di bagian minuman	Minuman (6 pilihan)	Terdapat kopi esotik, datar anggur, liqueur
Layanan selama Makan	Tanpa layanan	Melayani pesanan	Layanan hidangan yang terpisah, ada bubuk yang digiling dengan tangan
Pembayaran	Dibayar di pintu masuk ke area prasmanan	Mengambil pembayaran di meja pelanggan	Terdapat pilihan pembayaran termasuk house account
Pekerjaan merapikan Meja	Tamu diminta merapikan meja mereka sendiri dengan meletakkan peralatan yang telah selesai dipakai ke tempat yang telah tersedia	Petugas meja yang merapikan meja setelah pelanggan selesai makan	Petugas meja merapikan meja setiap pelanggan selesai menikmati suatu hidangan

Sumber: Jacobs F, Robert dan Chase B, Richard, 2015. Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan, *Operations and Supply Chain Management*, Edisi 14, Buku 1, Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

Gambar di atas menunjukkan sebuah restoran keluarga yang mempertimbangkan apakah restoran tersebut akan melakukan perubahan layanan untuk membuat format proses baru atau tidak. Terkait proses yang dijalankan saat ini, format layanan minimum akan memiliki kompleksitas/perbedaan yang lebih rendah, sedangkan format dengan kualitas yang lebih tinggi akan memiliki kompleksitas/perbedaan yang lebih tinggi.

KESIMPULAN

Salah satu kunci keberhasilan dari sebuah perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa adalah kemampuan melakukan inovasi terhadap produknya secara terus menerus agar selalu sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasar, karena semua produk mempunyai siklus hidup yang terbatas dan bahkan dapat diprediksi. Terlepas dari panjangnya siklus, tugas manajer operasi tetap sama, yaitu mendesain sebuah sistem yang membantu mengenalkan produk baru dengan sukses.

Perubahan kebutuhan dan keinginan pasar dapat disebabkan oleh perubahan ekonomi, perubahan jumlah penduduk dan kondisi sosial, perubahan teknologi dan perubahan politik.

Desain jasa, dimana pelanggan terlibat secara langsung dalam proses, mengakibatkan variabilitas yang besar dalam proses pemberian layanan, baik dari segi waktu untuk melayani pelanggan maupun tingkat pengetahuan yang dibutuhkan karyawan perusahaan. Salah satu hal yang penting diperhatikan dalam pemberian layanan adalah bagaimana penanganan variabilitas dan apa pengaruhnya terhadap biaya operasional dan layanan yang diterima pelanggan.

Strategi jasa menentukan bisnis apa yang anda terjuni. Strategi jasa memberikan suatu pandangan tentang jasa macam apa yang harus diadakan oleh perusahaan. Hal ini menggambarkan arah bisnis yang dirasakan oleh pelanggan dan karyawan, atau paling tidak bagaimana mereka harus memandangnya. Langkah kedua dalam strategi jasa adalah menentukan produk jasa. Sebagian besar produk jasa terikat bersama-sama dengan barangnya. Kunci dari desain produk jasa adalah mendefinisikan secara tepat barang-barang yang terikat dalam jasa. Dalam merancang jasa manajemen harus secara seksama membaca harapan-harapan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bary Render dan Jay Heizer, 2005. Manajemen Operasi, Edisi Ketujuh, Buku 1, Jakarta. Penerbit: Salemba Empat
- Jacobs F,Robert dan Chase B, Richard, 2015. Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan, Operations and Supply Chain Management, Edisi 14, Buku 1, Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Kosasih Sobarsa, 2009. Manajemen Operasi Internasional, Edisi Pertama, Jakarta, Penerbit Mitra Wacana Media
- Schroeder G. Roger, 2000. Manajemen Operasi, Pengambilan Keputusan dalam Suatu Fungsi Operasi, Edisi Kelima. Jakarta. Penerbit: Erlangga
- Tampubolon Manahan,P.2004. Manajemen Operasional, Edisi Pertama, Jakarta. Penerbit: Ghalia Indonesia