



MILLIONS\$

MANAGEMENT SOLUTIONS

PEMASARAN JASA

SUMMARY

CHAPTER 14

IMPROVING SERVICE QUALITY
AND PRODUCTIVITY

What is Service Quality?

Karena service merupakan intangible good yang sulit untuk dihitung, sangat sulit untuk mengukur kualitas service dibandingkan dengan mengukur kualitas pada produk.

Terkadang customer terlibat dalam proses delivery service itu sendiri, sehingga diperlukan pembedaan antara service delivery process dan actual output atau service yang benar-benar di rasakan oleh customer

Service quality adalah standar dari performa yang secara konsisten sesuai atau melebihi apa yang diekspektasi oleh customer (customer expectation).

Dimension of Service Quality

Zeithmal, Leonard Berry, dan Parasuraman mengemukakan dimensi yang perlu diukur untuk mengevaluasi kualitas dari suatu service. Berikut 5 dimensi yang mempunyai keterkaitan yang besar dengan kualitas service

1. Tangibles.

Dimensi ini mengukur segala sesuatu yang nampak secara fisik oleh customer. Dimensi ini mengevaluasi tampilan fisik seperti peralatan, interior dan decor, atau seragam.

2. Reliability

Dimensi ini mengukur kemampuan pemberi service untuk memberikan service sesuai dengan apa yang dijanjikan oleh marketer kepada customer. Dimensi ini juga mengukur kemampuan marketer untuk memberikan service sesuai dengan kebutuhan customer.

3. Responsiveness

Dimensi ini akan mengukur seberapa tanggap marketer dalam merespon kebutuhan customer dan mengukur willingness marketer untuk memberikan service kepada customer.

4. Assurance (jaminan),

Dimensi ini mengukur pengetahuan dan pengalaman marketer untuk memberikan service kepada customer. Assurance akan membuat customer merasa aman atau percaya kepada marketer karena pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki.

5. Empathy

Dimensi ini akan mengukur seberapa besar perhatian yang diberikan marketer kepada customernya.

The Gaps Model in Service Design and Delivery

Terdapat 6 potensial gap yang mungkin terjadi. Gap ini menyebabkan perbedaan antara service expectation yang dimiliki oleh customer dengan perceived service yang diterima.

1. Gap 1 : The Knowledge Gap

Merupakan perbedaan yang terjadi antara customer expectation dan need yang dipahami oleh marketer dengan customer expectation yang dimiliki oleh customer sendiri

2. Gap 2 : Polity Gap

Merupakan perbedaan yang terjadi antara customer expectation dan need yang dipahami oleh marketer dengan service standard yang telah dibuat

3. Gap 3 : Delivery Gap

Merupakan perbedaan yang terjadi antara service standard dengan service delivery yang terjadi di lapangan

4. Gap 4 : Communication Gap

Merupakan perbedaan yang terjadi antara kualitas service yang disampaikan oleh marketer kepada customer dengan service delivery yang diberikan. Gap ini ada yang bersifat internal dan external. Gap internal communication internal terjadi karena ketidaksesuaian info yang terdapat di advertising dengan apa yang dipahami oleh sales representative atau sales person. Sedangkan external communication gap terjadi ketika sales person atau sales representative melebih-lebihkan informasi yang diberikan kepada customer sehingga customer mengalami overpromising.

5. Gap 5 : Perception Gap

Merupakan perbedaan yang terjadi antara service delivery dengan apa yang customer rasakan terhadap service tersebut karena customer tidak bisa memahami service tersebut dengan baik

6. Gap 6 : Service Gap

Merupakan perbedaan yang terjadi antara customer expectation dengan perceived service yang diterima oleh customer

Key ways to close the gaps in service quality

1. Gap 1 : The Knowledge Gap

Suggestion: mengedukasi management tentang apa yang sebenarnya diinginkan oleh customer

2. Gap 2 : Polity Gap
Suggestion: menetapkan service process dan standard yang sesuai
3. Gap 3 : Delivery Gap
Suggestion: memastikan service yang diberikan sesuai dengan standard yang ditetapkan berdasarkan customer expectation dan need
4. Gap 4 : Communication Gap
Suggestion: memastikan janji-janji marketing yang disampaikan adalah realistik dan sesuai dengan pemahaman customer
5. Gap 5 : Perception Gap
Suggestion: menyampaikan kualitas service yang telah di berikan kepada customer
6. Gap 6 : Service Gap
Suggestion : mengurangi gap 1 hingga gap 5 untuk memenuhi customer expectation

Measuring and Improving Service Quality

Soft Service Quality Measure

Soft standard adalah segala sesuatu yang sulit untuk diukur sehingga marketer membutuhkan bantuan customer untuk mengukur soft standard tersebut. Untuk mengukur soft standard, hal yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan feedback yang diberikan oleh customer. Objective atau tujuan dari penerimaan customer feedback adalah:

- Assessment and benchmarking of service quality and performance
- Customer-Driven learning and improvement
- Creating a customer oriented service culture

Feedback dari customer bisa diperoleh dengan bantuan beberapa tools dibawah ini

- Total Market, Annual, dan Transactional Survey
- Service feedback card
- Mystery Shopping
- Unsolicited customer feedback
- Focus group discussion dan service review

Hard Service Quality Measure

Hard service quality adalah kualitas dari service yang mudah dilakukakn evaluasi oleh marketer tanpa membutuhkan bantuan dari customer. Hal-hal yang diukur biasanya terkait dengan service delivery process dan operational seperti service failure atau service cost dan outcomes. Control charts merupakan salah satu tools untuk melihat performa service dalam hard measure. Gambaran visual ini mudah untuk dimengerti oleh management sehingga jika terjadi trend yang menurun maka harus dilakkan evaluasi lebih mendalam lagi untuk mengetahui masalah utama penyebab terjadinya trend yang menurun tersebut.

Tools untuk menganalisa dan menyelesaikan problem dalam service quality adalah:

- Root Cause Analysis: The Fishbone Diagram
- Pareto Analysis
- Blueprinting – A powerful tool for identifying fail points

Return on Quality

Hal yang harus diperhatikan ketika marketer ingin melakukan improvement pada service processnya untuk meningkatkan kualitas service dan customer statisfaction adalah apakah perubahan tersebut berdampak positif bagi pendapatan perusahaan. Perubahan atau improvement biasanya memerlukan biaya yang tidak sedikit sehingga marketer harus melakukan analisis yang mendalam sebelum melakukan improvement, apakah pengorbanan untuk melakukan improvement itu sebanding dengan output yang akan diterima.

- Assess cost and benefit of quality initiatives
- Determine the optimal level of reliability

Defining and Measuring Productivity

Productivity mengukur jumlah output yang dihasilkan dibandingkan dengan jumlah input yang telah dikorbankan. Sehingga improvement dalam productivity digambarkan oleh ration atau perbandingan output dengan input. Dalam konteks ini input adalah labor, material, capital, energy, dan faktor input lainnya.

Menukur productivity akan sulit jika output yang dikeluarkan sulit untuk di definisikan. Pada bisnis produk, output akan mudah diukur dengan melihat daya tahan produk, performa produk, dan melihat faktor tagible lainnya namun, dalam service sulit untuk

mendefine kualitas service yang diterima oleh customer yang berbeda-beda. Contohnya standar kualitas service yang diterima oleh pasien rumah sakit yang mengidap penyakit jantung, liver, dan penyakit lainnya akan berbeda. Productivity juga akan sulit diukur jika service yang dilakukan tidak secara rutin dilakukan.

Service Productivity, Efficiency, dan Effectiveness

Productivity adalah sejumlah output yang dihasilkan dari sejumlah input yang dikorbankan. Semakin banyak output yang dihasilkan dari satu input maka productivitas akan semakin meningkat. Efficiency berkaitan dengan standard yang berkaitan dengan waktu. Semakin cepat waktu yang dibutuhkan untuk suatu task dilakukan maka efficiencynya akan semakin meningkat. Effectiveness adalah seberapa suksesnya suatu bisnis untuk mencapai outcome atau goal yang ingin dicapai. Dalam classical techniques of productivity, fokus ditujukan hanya pada output yang dihasilkan, bukan pada outcomes yang dicapai sehingga merketer hanya berfokus untuk meningkatkan jumlah output dengan berbagai cara yang sering kali menyebabkan beberapa goal tidak tercapai. Itu artinya effectiveness tidak terlahu diperhatikan dalam menjalankan suatu bisnis. Dalam jangka panjang, bisnis akan semakin baik jika memperhatikan productivity, efficiency, dan effectiveness dalam satu kesatuan yang saling terintegrasi.

Improving Service Productivity

Customer-Driven Approachs to Improve Productivity

- Change the timing of customer demand
- Encourage use of lower cost service delivery channels and self-service
- Ask customer to use third parties

How Productivity Improvements Impact Quality and Value

Manager harus melihat improvement dalam productivity sebagai business process yang digunakan untuk merubah input menjadi outcome yang diinginkan oleh customer. improvement dalam productivity tidak jarang melibatkan front-stage dan back-stage dalam prosesnya sehingga manager perlu untuk menganalisa lebih dalam tentang akibat yang mungkin timbul pada customer expectation ketika melakukan improvement dalam productivity.

Front-Stage Effort to Improve Productivity

Pada service dengan high-contact, productivity improvement sangat mudah untuk diamati. Beberapa improvement tidak jarang memerlukan acceptance dari customer sehingga manager harus memerhatikan apakah perubahan yang akan dilakukan nantinya akan diterima oleh customer

How Backstage Changes May Impact Customer

Bukan hanya improvement yang dilakukan pada frontstage yang akan berdampak pada customer, melainkan juga improvement pada backstage dapat mempengaruhi service yang akan diterima oleh customer. Contohnya, improvement yang dilakukan pada staf airlines untuk lebih cepat dan tanggap dalam mengatur jadwal penerbangan akan membuat customer semakin harus tepat waktu karena schedule yang ditentukan semakin rapat. Oleh karena itu, manager harus memerhatikan segala perubahan atau improvement yang dilakukan pada backstage serta dampaknya kepada customer.

A Caution on Cost-Reduction Strategies

Service productivity improvement terkadang berfokus untuk mengurangi segala bentuk pengeluaran seperti labor cost untuk meningkatkan teknologi. Hal ini membuat labor atau staff harus bekerja ekstra dua kali dibandingkan sebelum dilakukan pemotongan labor cost. Pada awalnya ini akan berjalan efektif, namun seiring waktu, labor tersebut akan merasa lelah dan produktivitasnya akan menurun. Oleh karena itu, manager perlu mencari service redesign yang lain yang mempunyai opportunity untuk meningkatkan productivity dan service quality secara bersamaan.