



MILLIONS

MANAGEMENT SOLUTIONS

PEMASARAN JASA

SUMMARY

CHAPTER 15

**ORGANIZING FOR SERVICE
LEADERSHIP**

Service Profit Chain menunjukkan bahwa keunggulan pelayanan dalam suatu industry membutuhkan kinerja yang baik dari beberapa area terkait:

- Customer relationship harus dikelola dengan baik untuk menciptakan loyalitas
- Value harus dikemas sedemikian rupa agar konsumen dapat melihat apa yang ditawarkan perusahaan lebih baik daripada kompetitornya
- Service quality dan produktivitas harus ditingkatkan secara terus menerus
- Service employee harus dilibatkan dan dimotivasi
- Kepemimpinan dari top management harus dapat mengarahkan dan mendukung seluruh komponen dari Service Profit Chain

Fungsi manajemen pemasaran, operasi, dan SDM harus terintegrasi dan bekerja sama secara terkoordinir

- Integrasi berarti pekerjaan dan tujuan dari beragam fungsi tidak hanya kompatibel namun juga saling menguatkan
- Cara meningkatkan integrasi:
 - o Job rotation
 - o Cross-functional project teams
 - o Cross-functional service delivery teams
 - o Menunjuk seseorang untuk mengintegrasikan kinerja dari berbagai departemen
 - o Internal marketing & training
 - o Komitmen manajemen terkait integrasi dari tujuan utama seluruh fungsi perusahaan

Terdapat 4 level dari service performance, dan hanya 2 yang sesuai dengan Service Profit Chain:

- **Service losers.** Mereka mengikuti “the cycle of failure” dan performa keseluruhannya buruk. Mereka bisa bertahan karena biasanya bermain di pasar monopoli.
- **Service nonentities.** Performanya masih buruk, namun sudah bergerak di dalam “cycle of mediocrity”
- **Service professionals.** Market positionnya jelas dan sudah memiliki reputasi kinerja yang memuaskan. Umumnya sudah bergerak di “cycle of success”
- **Service leaders.** Umumnya sudah berjalan secara sempurna dan menginternalisasi “cycle of success” untuk service business mereka.

Tidak ada perusahaan yang dapat melangkah naik dalam “the performance ladder” serta mempertahankan kesuksesannya tanpa melakukan perubahan, yang dapat berupa *evolutionary change* atau *turnaround change*. *Evolutionary change* adalah rangkaian perubahan yang dilakukan mengikuti dinamika pasar. *Turnaround change* yaitu menunjuk pimpinan baru yang dapat membawa perusahaan keluar dari ambang kehancuran.

8 tahap manajemen perubahan untuk menghadapi *barriers for change*:

- Menunjukkan urgensi sebagai insentif untuk berubah
- Membentuk sebuah tim yang kuat untuk mengawal prosesnya
- Membuat visi yang jelas tentang ke mana harusnya perusahaan bergerak
- Mengkomunikasikan visi tersebut secara luas
- Memberdayakan pekerja untuk bekerja sesuai visi tersebut
- Menunjukkan hasil jangka pendek yang cukup untuk menciptakan kredibilitas dan membungkam sinisme
- Menciptakan momentum dan digunakan untuk menghadapi *change problems* yang lebih sulit
- Mempertahankan perilaku baru yang sudah dihasilkan ke dalam budaya organisasi perusahaan

Pemimpin yang baik mengerti betapa pentingnya focus kepada konsumen serta menciptakan sebuah *culture for service*. Maka dari itu, pemimpin memiliki peran penting dalam mengembangkan budaya organisasi yang kuat dalam di dalam perusahaan.

Iklm organisasi adalah bagian dari budaya organisasi yang dialami oleh pekerja dan dapat diukur. Seringkali banyak iklim yang terjadi secara bersamaan dalam suatu organisasi.

6 faktor yang mempengaruhi iklim kerja organisasi adalah:

- *Fleksibilitas* organisasi
- *Sense of responsibility* pekerja terhadap organisasi
- *Standar* yang ditetapkan
- Persepsi terkait *suitability of rewards*
- *Kejelasan* terkait misi dan nilai perusahaan
- *The level of commitment to a common purpose*

Hubungan antara *collective genius* dan *leadership from behind*:

Kebanyakan orang yang bekerja di dalam tim yang membentuk *collective genius* memiliki kemampuan yang sangat baik secara individu. Agar tim tersebut dapat bergerak efektif, pemimpinnya harus *lead from behind* dan biarkan masing-masing dari mereka memimpin dalam hal yang berbeda-beda. Cara ini akan menghasilkan hasil yang jauh lebih superior daripada performa individual mereka.