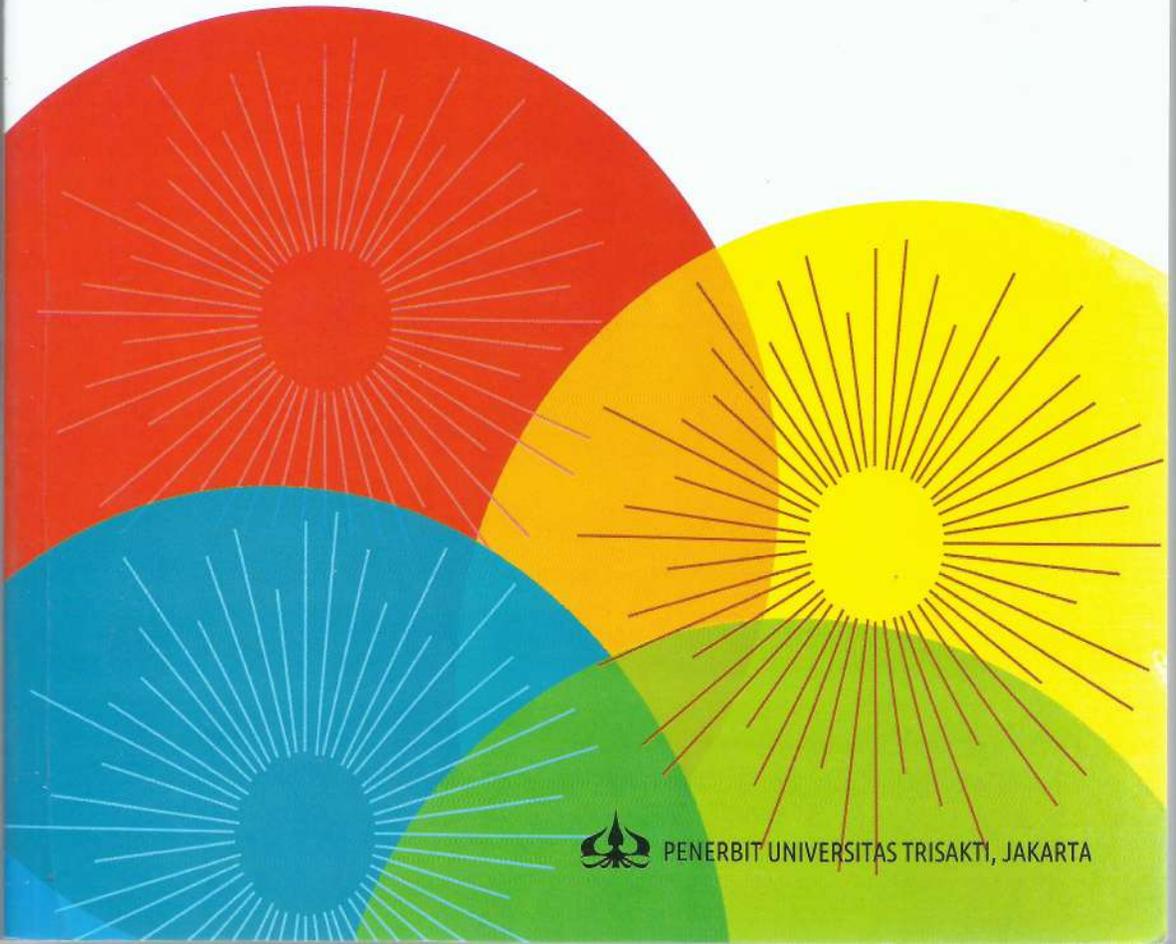


– Asep Hermawan
Husna Leila Yusran

MANAJEMEN DAN PEMASARAN JASA DALAM ERA DIGITAL



PENERBIT UNIVERSITAS TRISAKTI, JAKARTA

MANAJEMEN DAN PEMASARAN JASA DALAM ERA DIGITAL

Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-Undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian maupun keseluruhan isi buku ini dalam bentuk apa pun, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Judul Buku : **MANAJEMEN DAN PEMASARAN JASA
DALAM ERA DIGITAL**

Penulis : Asep Hermawan, Husna Leila Yusran

Diterbitkan Oleh : Penerbit Universitas Trisakti, Jakarta

Cetakan Pertama : Februari 2020

ISBN : 978-602-0750-19-4

Sanksi Pelanggaran :

Pasal 72 Undang-Undang No. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,- (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,- (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan atau denda paling banyak Rp 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).

ASALUSURAN DAN PERKEMBANGAN
JATI DIRI ART MAJALAH

MANAJEMEN DAN PEMASARAN JASA DALAM ERA DIGITAL

Disusun oleh:

Asep Hermawan

Husha Leila Yusran



PENERBIT UNIVERSITAS TRISAKTI, JAKARTA

**MANAJEMEN DAN PEMASARAN JASA
DALAM ERA DIGITAL**

Asep Hermawan
Husna Leila Yusran

Penerbit Universitas Trisakti

Jl. Kyai Tapa No. 1 Grogol
Jakarta 11440

Cetakan Pertama, Februari 2020



KATA PENGANTAR

Mantra pemasaran modern adalah CCDVTP: *Creating, Communicating, Delivering, Value (Superior Value) to Target Market(s) for Profit*. Menciptakan value berkaitan dengan manajemen produk (barang maupun jasa). Ada hal baru saat ini dalam menciptakan produk. Jika dahulu perusahaan-perusahaan bekerja sendiri dalam menciptakan produk, saat ini untuk menciptakan produk bahkan dalam hal merancang iklan bisa meminta bantuan dari pihak eksternal perusahaan termasuk pelanggan. Hal ini disebut *Value-Co-Creation*. Perusahaan harus berusaha menciptakan *value* yang lebih tinggi dibandingkan para pesaing sehingga menciptakan keunggulan kompetitif.

Mengomunikasikan *value* berkaitan dengan *brand management* atau manajemen merek. Merek merupakan janji yang harus ditepati. Dalam era digital saat ini, terjadi perubahan besar dalam melakukan komunikasi dengan pelanggan. Munculnya teknologi digital telah menimbulkan perubahan yang radikal tentang cara perusahaan berkomunikasi, dari komunikasi satu arah menjadi sebuah dialog komunikasi dua arah antara perusahaan dengan para pelanggan.

Penyampaian *value* berkaitan dengan manajemen pelanggan atau *customer management*. Perusahaan memiliki peluang yang besar dalam membina hubungan jangka panjang yang lebih erat dalam era digital saat ini. Era digital mengancam pertumbuhan dan keberlangsungan hidup bisnis jasa tradisional. Inilah saat dimana perusahaan-perusahaan harus melakukan inovasi atau mati. Gerlombang baru bisnis dalam era digital, memberikan peluang

dalam memanfaatkan perubahan teknologi, perilaku konsumen dan tersedianya data untuk melakukan inovasi jasa yang lebih *customer-friendly*.

Digital disruption yang terjadi dalam industri ritel beberapa waktu yang lalu seperti Amazon, saat ini berkembang pesat. Beberapa contoh di antaranya adalah Uber dan Zipcar dalam bidang transportasi, Airbnb (*hospitality*), Angelist (*venture capital*), Castlight Health dan Healthgrades (*health care*). Jenis model bisnis baru seperti ini merupakan ancaman bagi perusahaan-perusahaan dengan model bisnis tradisional.

Dalam bisnis jasa paling tidak terdapat tiga tujuan yang ingin dicapai: (1) kepuasan pelanggan, (2) kepuasan karyawan dan (3) kinerja finansial dan non-finansial.

Untuk terwujudnya hal tersebut perusahaan jasa harus memiliki fondasi yang kuat dalam lingkungan internalnya. Perusahaan harus menciptakan lingkungan internal yang kondusif agar tercapai kepuasan dan produktivitas karyawan dalam menciptakan superior value (*excellent service*) kepada pelanggan. Pelanggan yang sangat puas (*delighted*) akan menghasilkan kinerja finansial yang kekal (*life time profit*). Untuk itu perusahaan harus memiliki fondasi yang kuat dalam lingkungan internalnya.

Pemimpin perusahaan juga memainkan peran yang sangat besar. Jika perusahaan memiliki para pemimpin hebat (*great leaders*), yang sesuai antara kata dan perbuatan (*walk the talk*), kharismatik dan inspiratif, maka akan tercipta budaya hebat (*great culture*), yaitu budaya perusahaan dan budaya pelayanan (*corporate culture & service culture*) yang menjadi pedoman semua pihak di dalam perusahaan untuk bertindak, berperilaku, yang diartikan sebagai *the ways we do things right here*. Hal ini akan menciptakan budaya selaras (*aligned culture*), semua orang dalam perusahaan akan

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| Kata Pengantar | v |
| Daftar Isi | ix |
| Daftar Lampiran | xi |
| BAGIAN PERTAMA: LANDASAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN | 1 |
| 1. Memahami Jasa atau Pelayanan | 1 |
| 2. Kepemimpinan dan Budaya Pelayanan | 17 |
| 3. Memilih Sumberdaya Manusia Berkualitas | 42 |
| 4. Lingkungan Pelayanan | 53 |
| BAGIAN KEDUA: FOKUS PADA PELANGGAN | 53 |
| 5. Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, <i>Perceived Value</i> , <i>Customer Experience</i> , <i>Customer Engagement</i> , dan Loyalitas Pelanggan. | 57 |
| 6. Menciptakan <i>Value</i> Berkolaborasi dengan Pelanggan (<i>Value Co-Creation</i>) | 91 |
| 7. Komunikasi Pemasaran Terpadu dan <i>Emotional Branding</i> | 100 |
| BAGIAN KETIGA: MEMBINA HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN | 117 |
| 8. Mendengarkan Pelanggan | 117 |
| 9. Membangun Hubungan dan Loyalitas Pelanggan | 126 |
| 10. Pemulihan Jasa atau Pelayanan | 134 |
| BAGIAN KEEMPAT: MENYAJIKAN PELAYANAN | 139 |
| 11. Merancang Proses Pelayanan | 139 |
| 12. Mengelola Permintaan dan Kapasitas | 150 |
| BAGIAN KELIMA: PEMASARAN JASA DALAM ERA DIGITAL | |
| 13. Pemasaran Jasa dalam Era Disrupsi dan Transformasi Digital | 159 |
| 14. Inovasi Jasa dalam Era Digital | 163 |

| | |
|---|-----------|
| DAFTAR LAMPIRAN | 81 |
| <i>SERVQUAL Instrument</i> | 81 |
| <i>WEBQUAL INSTRUMENT.....</i> | 82 |
| Contoh item pengukuran Loyalitas Kognitif (<i>Cognitive Loyalty scale</i>)..... | 83 |
| Contoh Pengukuran <i>Customer satisfaction</i> | 85 |
| Contoh instrument pengukuran <i>Customer Experience</i> dalam konteks jasa atau Servis..... | 88 |
| Contoh <i>instrument</i> pengukuran <i>Customer Engagement</i> | 90 |

Buku ini membahas pentingnya suatu perusahaan jasa memahami perubahan yang sangat cepat dalam era *disruption* dan digital saat ini. Dalam merespons perubahan lingkungan eksternal tersebut, perusahaan harus memiliki fondasi yang kuat dalam lingkungan internalnya.

Perusahaan harus menciptakan lingkungan internal yang kondusif agar tercapai kepuasan dan produktivitas karyawan dalam menciptakan pelayanan prima (*excellent service*) kepada pelanggan, sehingga menimbulkan kepuasan pelanggan. Selanjutnya diharapkan bahwa kepuasan pelanggan tersebut akan berdampak pada kinerja finansial maupun non-finansial perusahaan.

Untuk mencapai hal itu, perusahaan harus memiliki pemimpin hebat (*great leader*), budaya perusahaan dan budaya pelayanan yang hebat (*great corporate culture & great service culture*), serta karyawan yang hebat (*great people*). Unsur lainnya adalah teknologi dan strategi. Perusahaan harus terus mengantisipasi perubahan teknologi, memanfaatkannya untuk melakukan berbagai inovasi dalam pelayanan dan komunikasi.

Buku ini ditujukan khususnya untuk para mahasiswa serta praktisi pemasaran dan manajemen jasa. Difokuskan kepada pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan strategi pemasaran dan manajemen jasa dalam menciptakan keunggulan kompetitif dalam era *disruption* dan digital.

ISBN 978-602-0750-19-4



9 786020 750194

**MANAJEMEN DAN PEMASARAN JASA
DALAM ERA DIGITAL:**

*Asep Hermawan
Husna Leila Yusran*

DAFTAR ISI

| | | |
|----|-----------------|-----|
| 1. | Daftar Isi | i |
| 2. | Daftar Lampiran | ii |
| 3. | Kata Pengantar | iii |

BAGIAN PERTAMA: LANDASAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN

| | | |
|----|--|----|
| 1. | Memahami Jasa atau Pelayanan | 1 |
| 2. | Kepemimpinan dan Budaya Pelayanan | 13 |
| 3. | Memilih Sumberdaya Manusia Berkualitas | 34 |
| 4. | Lingkungan Pelayanan | 42 |

BAGIAN KEDUA: FOKUS PADA PELANGGAN

| | | |
|----|---|----|
| 5. | Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, <i>Perceived Value</i> , <i>Customer Experience</i> , <i>Customer Engagement</i> , dan Loyalitas Pelanggan. | 45 |
| 6. | Menciptakan Value Berkolaborasi dengan Pelanggan (<i>Value Co-Creation</i>) | 62 |
| 7. | Komunikasi Pemasaran Terpadu dan <i>Emotional Branding</i> | 69 |

BAGIAN KETIGA :MEMBINA HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN

| | | |
|-----|--|----|
| 8. | Mendengarkan Pelanggan | 83 |
| 9. | Membangun Hubungan dan Loyalitas Pelanggan | 90 |
| 10. | Pemulihan Jasa atau Pelayanan | 96 |

BAGIAN KEEMPAT: MENYAJIKAN PELAYANAN

| | | |
|-----|------------------------------------|-----|
| 11. | Merancang Proses Pelayanan | 100 |
| 12. | Mengelola Permintaan dan Kapasitas | 109 |

BAGIAN KELIMA: PEMASARAN JASA DALAM ERA DIGITAL

| | | |
|-----|---|-----|
| 13. | Pemasaran Jasa dalam Era <i>Disrupsi dan Transformasi Digital</i> . | 116 |
| 14. | Inovasi Jasa dalam Era Digital | 119 |
| 15. | Pemasaran Jasa Holistik: Kepedulian terhadap Lingkungan dan Isu-Isu Sosial. | 122 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|-----|---|----|
| 5.1 | SERVQUAL Instrument | 62 |
| 5.2 | WEBQUAL INSTRUMENT | 67 |
| 5.3 | Contoh item pengukuran Loyalitas Kognitif (Cognitive Loyalty scale), untuk pelayanan sebuah bank diadaptasi dari Sudhahar et.al (2006). | 69 |
| 5.4 | Contoh Pengukuran Customer satisfaction (e.g. Dagger et al. 2007) | 70 |
| 5.5 | Contoh instrument pengukuran Customer Experience dalam konteks jasa atau Service. Diadaptasi dari Klaus, P (2011). | 71 |
| 5.6 | Contoh instrument pengukuran Customer Engagement | 73 |

KATA PENGANTAR

Mantra pemasaran modern adalah CCDVTP : *Creating, Communicating, Delivering, Value (Superior Value) to Target Market (s) for Profit*. Menciptakan *value* berkaitan dengan manajemen produk (barang maupun jasa). Ada hal baru saat ini dalam menciptakan produk. Jika dahulu perusahaan-perusahaan bekerja sendiri dalam menciptakan produk, saat ini untuk menciptakan produk bahkan dalam hal merancang iklan bisa meminta bantuan dari pihak eksternal perusahaan termasuk pelanggan. Hal ini disebut *Value-Co-Creation*. Perusahaan harus berusaha menciptakan *value* yang lebih tinggi dibandingkan para pesaing sehingga menciptakan keunggulan kompetitif.

Mengkomunikasikan *value* berkaitan dengan *brand management* atau manajemen merek. Merek merupakan janji yang harus ditepati. Dalam era digital saat ini, terjadi perubahan besar dalam melakukan komunikasi dengan pelanggan. Munculnya teknologi digital telah menimbulkan perubahan yang radikal tentang cara perusahaan berkomunikasi, dari komunikasi satu arah, menjadi sebuah dialog komunikasi dua arah antara perusahaan dengan para pelanggan.

Dalam hal menyampaikan *value*, ini berkaitan dengan manajemen pelanggan atau *customer management*. Perusahaan memiliki peluang yang besar dalam membina hubungan jangka panjang yang lebih erat dalam era digital saat ini. Era digital mengancam pertumbuhan dan keberlangsungan hidup bisnis jasa tradisional. Inilah saat dimana perusahaan-perusahaan harus melakukan inovasi atau mati.

Gerlombang baru bisnis dalam era digital, memberikan peluang dalam memanfaatkan perubahan teknologi, perilaku konsumen dan tersedianya data untuk melakukan inovasi jasa yang lebih *customer-friendly*.

Digital disruption yang terjadi dalam industri ritel beberapa waktu yang lalu seperti Amazon, saat ini akan berkembang pesat. Beberapa contoh di antaranya adalah Uber dan Zipcar dalam bidang transportasi, Airbnb (*hospitality*), AngelList (*venture capital*), Castlight Health dan Healthgrades (*health care*). Jenis model bisnis baru seperti ini merupakan ancaman bagi perusahaan-perusahaan dengan model bisnis tradisional.

Paling tidak dalam bisnis jasa terdapat tiga tujuan yang ingin dicapai: (1) kepuasan pelanggan; (2) kepuasan karyawan dan (3) kinerja finansial dan non-finansial.

Untuk terwujudnya hal tersebut perusahaan jasa harus memiliki fondasi yang kuat dalam lingkungan internalnya. Perusahaan harus menciptakan lingkungan internal yang kondusif agar tercapai kepuasan dan produktivitas karyawan dalam menciptakan *superior value (excellent service)* kepada pelanggan. Pelanggan yang sangat puas (*delighted*) akan menghasilkan kinerja finansial yang kekal (*life time profit*). Untuk itu perusahaan harus memiliki fondasi yang kuat dalam lingkungan internalnya.

Jika perusahaan memiliki para pemimpin hebat (*great leaders*), yang sesuai antara kata dan perbuatan (*walk the talk*), kharismatik dan inspiratif, maka akan tercipta budaya hebat (*great culture*), yaitu budaya perusahaan dan budaya pelayanan (*corporate culture & service*

culture) yang menjadi pedoman semua pihak di dalam perusahaan untuk bertindak, berperilaku, yang diartikan sebagai *the ways we do things right here*. Hal ini akan menciptakan budaya selaras (*aligned culture*), semua orang dalam perusahaan akan memiliki persepsi yang sama mengenai norma-norma, kebiasaan, standar-standar yang dianut bersama. Untuk menjalankan *great culture* tersebut, perusahaan harus merekrut *great people*, orang-orang terpilih yang karakteristiknya sesuai dengan *culture* yang dibentuk dan ingin dijalankan perusahaan. Unsur lainnya adalah teknologi dan strategi. Perusahaan harus terus mengantisipasi perubahan teknologi, memanfaatkannya untuk melakukan berbagai inovasi dalam pelayanan dan komunikasi.

Sangat penting bagi perusahaan untuk memahami perubahan yang sangat cepat dalam era *disruption* dan digital saat ini. Dalam hal ini, perusahaan harus segera melakukan berbagai penyesuaian.

Buku ini ditujukan khususnya untuk para mahasiswa yang menyadari peranan penting dari jasa dalam perekonomian. Perekonomian di negara-negara maju saat ini didominasi oleh jasa. Pada dasarnya semua perusahaan menganggap bahwa pelayanan sangat penting untuk mempertahankan pelanggan saat ini dan di masa yang akan datang. Isi buku ini difokuskan kepada pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan strategi-strategi pemasaran jasa dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif dalam era digital dan *disruption*.

Penulis sangat mengharapkan adanya saran untuk perbaikan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat untuk membantu para pembaca.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, yang telah membantu penulis khususnya Ibu Kitty Gayatri dan Bapak Gunawan Saleh yang telah menerbitkan buku ini.

BAGIAN PERTAMA: LANDASAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN

1. Memahami Jasa atau Pelayanan.

Seringkali orang mengatakan bahwa: “*Segala sesuatu adalah jasa*”, dan semua bisnis pada hakekatnya adalah bisnis jasa. Merek-merek terkenal di dunia seperti *Disney, Ritz Carlton, Singapore Airlines, Starbucks*, merupakan perusahaan jasa. Jasa merupakan bisnis intinya dan pelayanan unggul (*service excellence*), merupakan kunci keberhasilannya.

Perusahaan-perusahaan lain seperti *IBM, Accenture, General electric, FedEx* juga merupakan penyedia jasa atau *service provider*. Mereka bersaing secara efektif dalam industrinya dengan menyediakan jasa seperti pelatihan, perbaikan, dan distribusi, yang berkaitan dengan produk mereka. Mereka juga menyediakan jasa lainnya seperti *consulting*, data dan teknologi serta *business process outsourcing*.

Di lain pihak, bahkan perusahaan yang tergolong ke dalam perusahaan *consumer product* seperti *Samsung* dan *Apple*, merupakan penyedia jasa. Bagi perusahaan-perusahaan tersebut jasa melekat pada produknya itu sendiri. *Smartphones* dan *tablet* yang mereka hasilkan telah menyajikan jasa yang esensial serta solusi untuk kehidupan kita sehari-hari. Bisnis-bisnis baru yang akhir-akhir ini muncul, umumnya berbasis teknologi dan merupakan *service model yang baru* seperti *Uber* dan *Airbnb*. Bisnis baru ini telah menghancurkan industri jasa transportasi dan perhotelan tradisional.

Apa itu jasa atau pelayanan?

Menurut Zeithaml, et.al, “*Services are deeds, processes, and performances provided, coproduced, or co-created by one entity or person for and/or with another entity or person.*”

Selanjutnya menurut Gronroos: “*A service is an activity or series of activities of more or less tangible in nature normally, but not necessarily, take place in interactions between customer and service employee and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.*”

Sedangkan Kotler menyebutkan bahwa: “*A service is an act of performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product.*”

Definisi yang lebih operational dan praktis dikemukakan oleh Ron Kaufman: “*Service is taking action to create a value for someone else*”.

Industri jasa (*service industry*), jasa sebagai produk (*service as a product*), customer service dan jasa turunan (*derived service*).

Industri jasa dan perusahaan jasa, mencakup semua industri dan perusahaan yang diklasifikasikan dalam sektor jasa, yang produk intinya adalah jasa. Misalnya, *Ritz-Carlton* (hotel), *Singapore Airlines* (transportasi), *FedeX* (jasa pengiriman), *Mount Elizabeth Hospital* (rumah sakit); *Prudential* (asuransi). Contoh lain industri jasa, dapat dilihat pada tabel 1, berikut ini:

Tabel 1.1 Contoh Industri Jasa

| Jenis Indutri Jasa | Contoh |
|--|---|
| Jasa kesehatan (<i>Health Care</i>) | Rumah Sakit, Perawatan Gigi dan Mata |
| Jasa professional (<i>Professional Services</i>) | Akunting , Hukum dan Arsitek |
| Jasa keuangan (<i>Financial Services</i>) | Bank, Asuransi, Investasi |
| <i>Hospitality</i> | Restauran, Hotel/Motel, <i>Bed and Breakfast</i> , <i>Ski Resort</i> , <i>Rafting</i> |
| <i>Travel</i> | Maskapai Penerbangan, Agen Perjalanan. |
| Lainnya | Penata Rambut, Make-up artists, Pembasmi Hama, Klub Kesehatan Perawatan Taman. |

Sumber: Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Jasa sebagai produk, mencakup berbagai produk tidak berwujud yang dibeli konsumen. IBM dan Hewlett-Packard misalnya, mereka menawarkan jasa konsultasi teknologi informasi. Perusahaan ini bersaing dengan perusahaan jasa murni seperti *Accenture*. *FedeX*, yang menawarkan jasa pengiriman. Toko penjual binatang dan keperluannya (*pet shop*), seperti *petSmart*, menawarkan jasa perawatan dan pelatihan untuk binatang.

Layanan Pelanggan (*Customer Service*), merupakan jasa atau layanan yang diberikan untuk mendukung produk inti perusahaan. Layanan pelanggan bisa dilakukan di tempat (*on-site*), misalnya seorang karyawan *super market* membantu konsumen mencari barang yang diinginkan, atau dalam menjawab pertanyaan konsumen. Layanan pelanggan bisa juga diberikan via telpon atau internet, menggunakan *e-mail* atau *chatting*. Banyak perusahaan saat ini menjalankan layanan pelanggan menggunakan *call center*. Metode apapun yang dilakukan, kualitas layanan pelanggan, sangat penting untuk membangun hubungan dengan pelanggan.

Experience Economy dan Transformation Economy

Menurut Pine dan Gilmore, perekonomian berkembang dalam empat tahap:

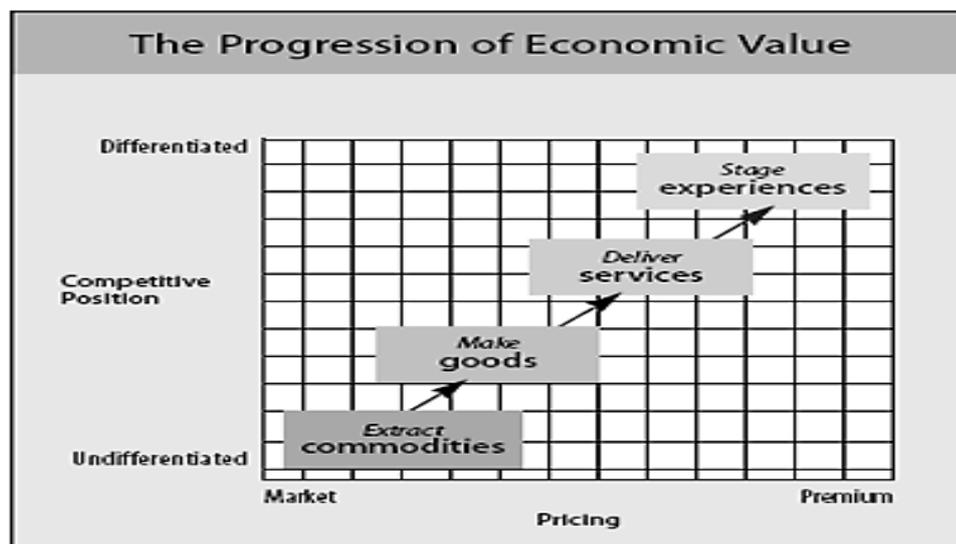
- a. Perekonomian agraris (*Agrarian Economy*)
- b. Perekonomian industri (*Industrial Economy*)
- c. Perekonomian jasa (*Service Economy*)
- d. Perekonomian experience (*Experience Economy*)

Perubahan keempat tahap perekonomian tersebut dapat diilustrasikan dengan contoh kopi dan kue ulang tahun. Sebagai representasi perekonomian agraris, produk yang dihasilkan adalah biji kopi (*coffee bean*) sebagai komoditas yang diekstrak dari alam. Harganya sekitar Rp. 15.000,-/Kg. Selanjutnya tingkat perekonomian meningkat ke perekonomian industri. Pada tahap ini produk yang dijual berupa barang (*goods*) dan konsumen harus membayar harga kopi sekitar Rp. 30.000,-/Kg berupa kopi dalam kemasan. Tahap perekonomian selanjutnya adalah perekonomian jasa, di sini kopi disajikan di café atau restoran biasa, harganya per cangkir mungkin hanya sekitar Rp. 5.000,- hingga Rp. 10.000,-; dengan asumsi per Kg bisa menghasilkan sekitar 50 cangkir maka harga per Kg-nya sekarang menjadi Rp. 250.000,- sampai dengan Rp. 500.000,-. Tahap keempat adalah *experience economy*, pada tahap perekonomian ini kopi bukan lagi sebagai komoditi, barang maupun jasa tapi kopi disajikan sebagai sebuah experience contohnya adalah kopi yang disajikan di Starbucks. Kopi di sini seolah-olah hanya sebagai pelengkap dari seluruh *experience* yang dirasakan konsumen. Perpaduan antara kopi, senyuman ramah para barista, suasana nyaman, interior yang artistik, koneksi *Wi-fi* dan bebas dari kekhawatiran diusir dari tempat duduk karena duduk berlama-lama di dalam ruangan yang disediakan Starbucks. Untuk itu konsumen rela membayar mahal, sekitar Rp. 40.000-Rp.60.000 per cangkir atau setara Rp. 2.000.000-Rp.3000.000 per Kg dengan asumsi 1 Kg kopi dapat digunakan untuk menghasilkan 50 cangkir kopi.

Contoh lain untuk menggambarkan perkembangan keempat tahap perekonomian tersebut dapat diilustrasikan dengan: kue ulang tahun. Sebagai representasi tahap perekonomian agraris, seorang ibu membuat kue ulang tahun anaknya dari beberapa bahan yang tersedia di rumah. Kue ulang tahun terdiri dari campuran terigu, gula, mentega dan telur, karena dibuat sendiri maka harganya tidak seberapa, pada tahap ini kue tersebut tergolong sebagai komoditi. Pada tahap perekonomian industri, ibu memilih untuk membeli bahan membuat kue ulang tahun siap saji misalnya membeli satu bungkus campuran adonan kue dalam kemasan di toko swalayan (misalnya merek *Betty*

Crocker, Premix Ingredient) seharga Rp. 10 ribu hingga Rp. 20 ribu saja. Kemudian pada tahap perekonomian jasa, ibu lebih memilih untuk memesan kue ulang tahun di toko kue dengan harga sekitar Rp. 100 ribu hingga Rp. 200 ribu rupiah. Pada tahap *experience economy*, ibu rela mengeluarkan uang yang lebih besar hingga jutaan rupiah untuk membayar *event organizer* menyelenggarakan pesta ulang tahun yang meriah. Menciptakan suatu *memorable event*, bukan sekedar menyediakan kue ulang tahun. Perkembangan tahap-tahap perekonomian tersebut dapat dilihat pada gambar 1 dan 2 berikut:

Gambar 1: The Perkembangan Nilai Ekonomi (Economic Value).



Sumber: B. Joseph Pine II and James H. Gilmore (1998). *Welcome to the Experience Economy*. HBR, July-August.

Menurut B. Joseph Pine II dan James H. Gilmore: Dunia adalah panggung, konsumsi merupakan sebuah *experience*, setiap bisnis merupakan sebuah panggung (*stage*) dan pekerjaan merupakan *theater*. Dalam era *experience economy*, para pelanggan itu sendiri merupakan produk. Mereka menuntut *experiences* yang bisa mentransformasi perilaku mereka, kesehatan mereka bahkan hidup mereka.

Kini semakin jelas bahwa perusahaan-perusahaan menawarkan *experiences*. Hal ini terjadi ketika suatu perusahaan dengan sengaja menggunakan jasa sebagai panggung dan barang sebagai pelengkap untuk membentuk ikatan dengan seorang konsumen. Jika komoditi bersifat *fungible* atau cepat rusak, barang bersifat berwujud dan jasa tidak berwujud, maka *experiences* sifatnya *memorable*.

Apa kesamaan *Hard rock Café*, *Disney World* dan *Starbucks*? Semuanya merupakan perusahaan yang sukses karena mereka bukan sekedar menyajikan makanan, minuman dan hiburan. Mereka menyajikan *experiences*. Mengapa konsumen rela membayar sekitar Rp. 40.000,- untuk satu cangkir kopi? Sementara di tempat lain secangkir kopi bisa dibeli dengan harga beberapa ribu rupiah saja, Mengapa harus mengeluarkan Rp. 500.000,- untuk membeli tiket masuk ke taman hiburan? Mengapa pula harus mengeluarkan jutaan sampai puluhan juta rupiah untuk membayar sebuah kamar hotel? Sementara begitu banyak alternatif akomodasi lain dengan harga yang jauh lebih murah? Konsumen membayar lebih untuk kenangan (*memories*) bukan untuk produk atau jasa tapi untuk *memorable experience*. Menciptakan *memorable experience* merupakan satu-satunya cara perusahaan-perusahaan yang menjual barang dan jasa untuk bertahan hidup saat ini.

Perusahaan-perusahaan yang menciptakan *experience* yang unik dan berbeda dari para pesaingnya biasanya lebih berhasil dibanding mereka yang gagal melakukannya. *Amazon book store* berhasil bukan karena sebagai penjual buku via internet yang pertama. Mereka sukses karena menyajikan lebih banyak *experience*, *personalized recommendations* berdasarkan pembelian-pembelian sebelumnya, melibatkan konsumen dalam bentuk *user reviews*, *wish list* dan pilihan buku yang luar biasa, yang sulit ditiru toko-toko buku lain.

Dalam hal ini ada kesamaan antara perusahaan bisnis dan panggung *theater: work as theater, workers as actors. Staging the experience* bukan sekedar menghibur pelanggan (*entertaining*) melainkan mengikatnya (*engaging*).

Walt Disney sebagai pionir *experience economy*, menamakan para pembeli *experiences* dengan sebutan *guests* atau tamu. Jika dalam penawaran ekonomi sebelumnya: komoditi, barang dan jasa sifatnya eksternal bagi pembeli, lain halnya dengan *experiences* bersifat *inherent* secara personal, hanya berada dalam pikiran seorang individu yang terikat dalam tingkatan emosional, fisik, intelektual atau bahkan spiritual. Oleh karena itu setiap orang tidak akan memiliki *experience* yang sama karena setiap *experience* berasal dari interaksi antara peristiwa di atas panggung atau *stage event* (seperti sebuah pertunjukan panggung theater) dan kondisi pikiran seseorang.

Experience selalu menjadi kunci dari bisnis hiburan. Fakta bahwa *Walt Disney* dan perusahaan yang dia dirikan telah dimanfaatkan secara kreatif. Namun kenyataannya

saat ini konsep penjualan dari *entertainment experience* telah diterapkan secara mendalam pada perusahaan-perusahaan di luar *theater* dan taman hiburan.

Munculnya teknologi baru mendorong *genre-genre* baru *experience* seperti *interactive games*, *internet chat rooms* dan *multi-player games*, *motion-based simulator* dan *virtual reality*. Bagi perusahaan komputer, bisnisnya bukan semata-mata membuat dan menjual *personal computer* melainkan: *delivery information* dan *lifelike interactive experience*.

Di restoan-restoran bertema seperti *Hard Rock Café*, *House of Blues*; makanan hanya sekedar penunjang dari apa yang dinamakan *lifestyle entertainment* atau *sensory experience*. Toko-toko seperti *Niketown*, *Cabella's & Recreational Equipment Incorporated* menarik konsumen untuk masuk ke toko dengan menawarkan kegiatan-kegiatan yang menyenangkan, *display* yang menarik dan *event-event* promosi, kadang-kadang disebut *shoppertainment* atau *entertailing* yang merupakan kombinasi dari *entertainment* dan *retailing*.

Meskipun demikian *experiences* tidak secara eksklusif berkaitan dengan hiburan, perusahaan mendirikan panggung *experience* kapanpun mereka berupaya mengikat para pelanggan secara personal dan *memorable*. Dalam suatu bisnis perjalanan (*travel business*), eks CEO *British Airways*: Sir Colin Marshall menyatakan bahwa dalam *commodity mind-set*, adalah berfikir bahwa suatu bisnis hanya semata-mata menjalankan suatu fungsi. Dalam kasus maskapai penerbangan, mengangkut orang dari titik A ke titik B tepat waktu dan dengan harga serendah mungkin. Meskipun demikian menurutnya apa yang dilakukan *British Airways* adalah lebih dari sekedar itu, melainkan bersaing dengan menyajikan suatu *memorable experience*.

Gambar 2: Perkembangan Perekonomian dari Agraris ke Experience.

| Economic Distinctions | | | | |
|-----------------------|-----------------|------------------------------|---------------------|--------------------------|
| Economic Offering | Commodities | Goods | Services | Experiences |
| Economy | Agrarian | Industrial | Service | Experience |
| Economic Function | Extract | Make | Deliver | Stage |
| Nature of Offering | Fungible | Tangible | Intangible | Memorable |
| Key Attribute | Natural | Standardized | Customized | Personal |
| Method of Supply | Stored in bulk | Inventoried after production | Delivered on demand | Revealed over a duration |
| Seller | Trader | Manufacturer | Provider | Stager |
| Buyer | Market | User | Client | Guest |
| Factors of Demand | Characteristics | Features | Benefits | Sensations |

Sumber: Pine II,B.J. and . Gilmore,J.H (1998).Welcome to the Experience Economy.HBR,July-August.

Saat ini konsep *marketing experiences* menyebar ke luar *theater* dan taman-taman hiburan. Banyak perusahaan yang menyewa orang-orang theater seperti misalnya *St.Louis-based trainers One World Music*, fasilitator dari suatu program yang dinamakan “*Synergy through Samba*”, mengubah *ordinary meetings* menjadi *improvisational events* yang mendorong terobosan dalam berfikir. Para pemasar B2B terus menciptakan ruang seperti atraksi Disney dalam memasarkan produknya. Pada tahun 1996, *Silicon Graphics* misalnya membuka *Visionarium Reality Center* di kantor pusatnya di *Mountain View California* untuk membawa para pelanggan dan para teknisinya bersama-sama ke dalam suatu lingkungan di mana mereka bisa berinteraksi secara *real-time* dengan visualisasi produk tiga dimensi. Para pelanggan bisa melihat, mendengar, dan merasakan maupun mengendarai, berjalan atau terbang melalui berbagai kemungkinan produk. Ini merupakan inti dari *experiential computing*, di mana para pelanggan bisa mengetahui bagaimana wujud dari produk, seperti apa suaranya, dan merasakannya sebelum produk itu dibuat.

Jasa sebagai proses (*service as processes*)

Karena jasa merupakan kegiatan atau tindakan yang dilakukan untuk konsumen dan bersama konsumen, biasanya mencakup serangkaian langkah, kegiatan atau aktivitas. Misalnya dalam hal jasa medik. Beberapa langkah dalam jasa perawatan medis (*medical*

care service) meliputi: interaksi konsumen (pasien) dengan penyedia jasa (misalnya dokter, perawat), langkah berikutnya mungkin dilakukan oleh pasien itu sendiri misalnya mengikuti perintah dokter misalnya minum obat. Langkah selanjutnya mungkin melibatkan pihak ketiga (misalnya ketika pasien harus ke laboratorium untuk tes darah, dan lain lain). Gabungan seluruh langkah atau kegiatan tersebut merupakan sebuah proses atau *service experience* yang dievaluasi konsumen. Dalam banyak kasus, *customer experiences* mencakup interaksi dengan berbagai organisasi yang saling berhubungan. Misalnya dalam kasus jasa medis tadi, organisasi yang terkait meliputi: tempat praktek dokter, laboratorium medis, rumah sakit, klinik, terapis, apotik bahkan mungkin kantor asuransi kesehatan. Semua interaksi yang terjadi di semua tempat tersebut akan mempengaruhi kesan konsumen secara menyeluruh mengenai *experience* tersebut- bisa baik, buruk atau biasa saja.

Penyediaan jasa dianalogikan sebagai panggung pertunjukan atau *theater*.

Perumpamaan sebuah *theater* atau panggung pertunjukkan merupakan rerangka kerja yang berguna untuk menggambarkan dan menganalisis kinerja jasa atau *service performance*. Baik *theater* maupun organisasi jasa bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan kesan yang menyenangkan di hadapan penonton serta menyadari bahwa cara melakukan hal tersebut adalah dengan mengelola para aktor dan *physical setting* dari pertunjukkan mereka secara cermat.

Pemasar jasa, harus memerankan peran yang berkaitan dengan seni pertunjukkan- meliputi: sutradara, koreografer, dan penulis naskah atau cerita, untuk menjamin bahwa penampilan para aktor akan menyenangkan penonton. *Walt Disney* secara eksplisit menganggap bahwa jasa yang mereka sajikan sebagai sebuah pertunjukkan, bahkan menggunakan istilah-istilah yang lazim digunakan dalam bisnis pertunjukkan (*show business*). Mereka menggunakan istilah-istilah seperti: *cast member*, *on stage*, dan *show* untuk menggambarkan seluruh kegiatan di *Disneyland* dan *Walt Disney World*.

Telah sejak lama dikumandangkan bahwa dunia saat ini berubah dari perekonomian yang dikendalikan industri (*industry driven economy*) dimana mesin merupakan pahlawan ke arah perekonomian yang dikendalikan manusia (*people driven economy*), yang menempatkan konsumen sebagai pemegang kekuasaan. Sebuah artikel di *New York Times* sekitar 17 tahun yang lalu menyatakan bahwa telah lebih dari 50 tahun yang

lalu basis ekonomi telah berubah dari produksi ke konsumsi. Merembes dari ruang rasionalitas menjadi hasrat, dari obyektivitas ke subyektivitas ke bidang psikologi. Gagasan-gagasan sederhana, misalnya komputer telah berubah dari *technology equipment* ke konsep yang lebih luas, berfokus ke konsumen: "*lifestyle entertainment*". Maskapai penerbangan saat ini bukan dipandang sebagai "*transportation vehicles*" melainkan sebagai "*travel organization*". Makanan bukan lagi sebagai masakan melainkan : *home and lifestyle design* dan "*sensory experience*". Perguruan-perguruan tinggi di masa depan akan berfungsi sebagai "*modular knowledge bank*" yang berfokus kepada suatu bentuk baru sistem pendidikan yang lebih fleksibel, seumur hidup dan berjangkauan global. Terbuka bagi mahasiswa di seluruh penjuru dunia, di kampus maupun jauh di luar kampus, dengan latar belakang dan agenda yang berbeda. Tidak sekedar berfokus ke siswa "*fresh graduate*" dengan program yang sangat terstruktur: program sarjana dan pasca sarjana. Agar perusahaan jasa bisa bertahan hidup, maka perlu mengantisipasi perubahan yang sangat cepat di luar lingkungan organisasi. Fenomena taksi berbasis aplikasi seperti UBER vs taksi tradisional, kiranya dapat dijadikan pembelajaran yang berharga. Saat ini perusahaan beroperasi dalam seperangkat nilai yang sama sekali berbeda dibandingkan 5-10 tahun yang lalu. Kecepatan telah menggantikan stabilitas dan *intangible asset* menjadi lebih berharga dibandingkan *tangible assets*.

Marc Gobe dalam bukunya: *Emotional Branding*, menyatakan bahwa dalam pasar yang *hypercompetitive* saat ini, di mana barang dan jasa saja tidak lagi cukup untuk menarik suatu pasar baru atau bahkan untuk mempertahankan pasar atau *clients* saat ini. Menurut keyakinannya bahwa aspek emosional dari produk dan sistem distribusinya yang akan menjadi kunci pembeda antara pilihan akhir konsumen dan harga yang akan dia bayar. Yang dimaksud emosional disini adalah bagaimana sebuah *brand* memikat dan mengikat para konsumen pada tingkat rasa dan emosi; bagaimana sebuah *brand* hadir dalam kehidupan orang serta mengikat hubungan yang lebih dalam dan abadi .

Ini artinya bahwa memahami kebutuhan dan hasrat emosional orang, saat ini benar-benar merupakan kunci keberhasilan. Perusahaan-perusahaan saat ini harus menentukan langkah-langkah ke arah pembentukan hubungan yang lebih erat serta menyadari bahwa para pelanggannya adalah mitra. Industri saat ini perlu membawa orang ke produk yang benar-benar mereka inginkan, kapan mereka menginginkannya,

melalui saluran yang menginspirasi serta responsif terhadap kebutuhan mereka. Selamat datang di dunia *emotional branding*: suatu paduan dinamis antara antropologi, imajinasi, *sensory experiences* serta pendekatan visioner ke arah perubahan.

Transformation economy

Transformation economy tidak bertolak belakang atau bertentangan dengan *experience economy*. Ini merupakan evolusi alamiah yang muncul dari meningkatnya keinginan konsumen untuk memuaskan tingkat kebutuhan yang paling tinggi (dalam jenjang kebutuhan teori Maslow) yaitu aktualisasi diri. Salah satu contoh adalah bagaimana Nike memadukan “*engineering personalexperience*” dengan potensi untuk menjadi bagian integral dengan bisnisnya. Hal ini diwujudkan pada tahun 2016 dengan meluncurkan sepatu: *Vapor Max Air Cushion* dan Nike+ App, *Nike running Club*.

Ilustrasi mengenai perkembangan *Economic Value* mulai dari *commodities* hingga ke *Transformation* dapat dilihat pada Gambar 3 dan 4.

Gambar 3: Perkembangan Economic Value dari Komoditi ke Transformasi

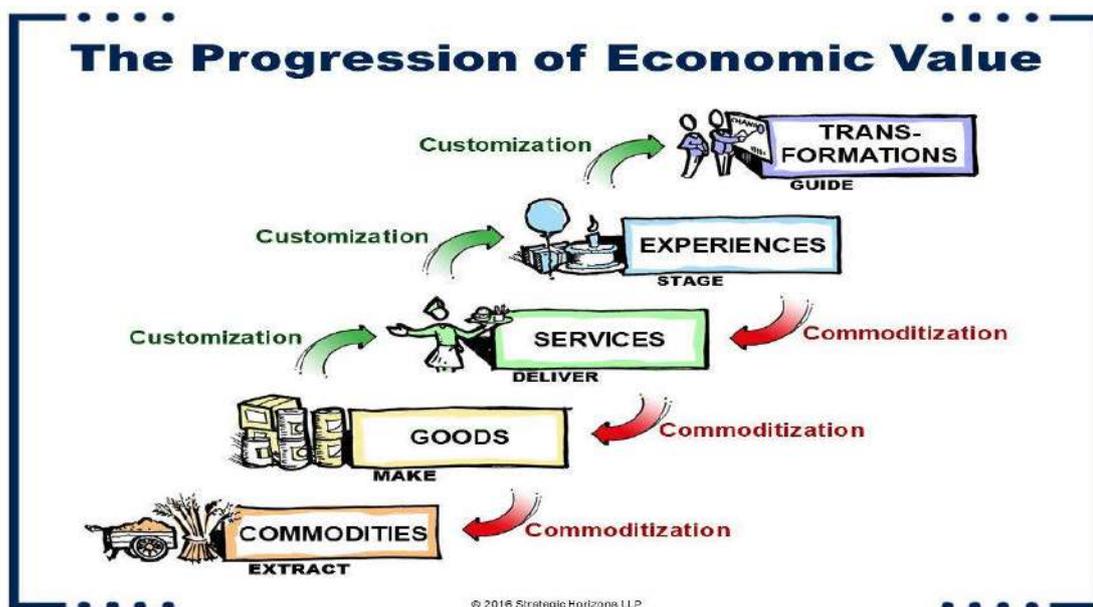
| Economic offering | Commodities | Goods | Services | Experiences | Transformation |
|--------------------------|--------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
| Economy | Agrarian | Industrial | Services | Experience | Transformation |
| Economic function | Extract | Make | Deliver | Stage | Guide |
| Key attribute | Natural | Standardized | Customized | Personal | Individual |
| Method of supply | Stored in bulk | Inventoried after production | Delivered in demand | Revealed over a duration | Sustained trough time |
| Seller | Trader | Manufacturer | Provider | Stager | Elicitor |
| Buyer | Market | User | Client | Guest | Aspirant |
| Factors of Demand | Characteristics | Features | Benefits | Sensations | Traits |
| Market | ----- | | | | → Premium |
| Undifferentiated | ----- | | | | → differentiated |

Sumber: <http://cindycrijns.eu/wp-content/uploads/2015/01/experiences-economy.jpg>, 2019. Diakses bulan September 2019.

Nike menyebutnya sebagai “*New era of Personalized Performance*”. Kemudian contoh lain dapat dilihat pada industri *hospitality* di Thailand, *Kamalaya Wellness Sanctuary*, menyediakan berbagai sarana untuk mewujudkan seseorang melakukan transformasi untuk benar-benar memahami dirinya dan apa yang mereka inginkan dalam hidupnya. Dalam *transformation economy*, pemasar bergerak satu langkah lebih tinggi dari *Experience Economy*. Pemasar tidak lagi sekadar mendirikan panggung (*Staging the*

Experience) untuk menciptakan *memorable experience*. Fungsinya berubah dari *Stager* menjadi *Guide* atau *Coach*. Untuk menciptakan makna yang lebih pribadi bagi konsumen secara individual dengan membangun hubungan jangka panjang.

Gambar 4: Ilustrasi Lain Perkembangan Economic Value.



Sumber: <https://twitter.com/joepine/status/997124079252656128>. Diakses September 2019.

Referensi:

- Gobe, M. (2010). *Emotional Branding: the New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Skyhorse Publishing, Inc.
- Grönroos Christian. (2005). *Service Management And Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Kaufman, R. (2012). *Uplifting Service: The Proven Path To Delighting Your Customers, Colleagues, And Everyone Else You Meet*. New York, NY: Evolve Publishing.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business A Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine II, B.J. and Gilmore, J.H. (1998) *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, 76 (4), 97-105.
- Toister, J(2018).What Exactly is a Service Culture? Retrieved from <https://www.toistersolutions.com/blog/2018/5/29/what-exactly-is-a-serv>. Diakses Mei 2019.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. NY: McGraw-Hill Education.
- <http://cindycrijns.eu/wp-content/uploads/2015/01/experiences-economy.jpg>. Diakses Mei 2019.
- <https://twitter.com/joepine/status/997124079252656128>.Diakses September 2019.

2. Kepemimpinan dan Budaya Pelayanan.

Menciptakan pelayanan yang sangat berkesan di hati para pelanggan, tidak terjadi secara tiba-tiba. Kuncinya terletak pada kepemimpinan (*great leader*) pada semua tingkatan di dalam suatu organisasi - *leadership that inspire achievement*. Penyedia jasa membutuhkan suatu visi dalam bekerja yang dianggap bernilai dan memberikan tantangan dan energi, emotional serta akhirnya menumbuhkan komitmen bagi seluruh anggota perusahaan. Mereka harus merasa memiliki rasa kebersamaan dan rasa saling memiliki dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Mereka membutuhkan figur pemimpin yang memberikan inspirasi dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari.

Agar semua orang memiliki komitmen yang sangat tinggi merupakan suatu tantangan. Pada perusahaan-perusahaan jasa yang terkenal, pemimpin menggunakan waktu pribadi dan energi untuk menciptakan budaya organisasi. Mereka juga mengajak para karyawan dan manajer untuk meyakini budaya tersebut. Selain itu, mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap terciptanya pelayanan yang menimbulkan perasaan berkesan bagi para pelanggan dan mengkombinasikannya melalui kata dan perbuatan secara jelas dan konsisten terhadap mereka yang ada di dalam dan di luar perusahaan.

Budaya suatu perusahaan atau *corporate culture* seperti halnya karakter seorang manusia, membentuk reputasi perusahaan. Perilaku karyawan dalam suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi tempat mereka bekerja, atau oleh norma-norma dan nilai-nilai yang membentuk perilaku individu dan kelompok dalam perusahaan tersebut.

Ajaran kepemimpinan dari Ki Hadjar Dewantara merupakan salah satu contoh sifat seorang *great leader*, yaitu:

Ing Ngarso Sung Tulodo seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang-orang disekitarnya. *Ing Madyo Mbangun Karso*, seorang pemimpin ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat. *Tut Wuri Handayani*, seorang pemimpin harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini sangat dibutuhkan oleh orang-orang di sekitar kita menumbuhkan motivasi dan semangat.

Figur seorang pemimpin yang baik adalah di samping menjadi suri tauladan atau panutan, tetapi juga harus mampu menggugah semangat dan memberikan dorongan moral dari belakang agar orang-orang disekitarnya dapat merasa situasi yang baik dan bersahabat. Sehingga menjadi manusia yang bermanfaat di masyarakat.

Service leadership pada kepemimpinan puncak perusahaan sangat penting, demikian juga untuk semua tingkatan. Untuk itu, dibutuhkan *service leader* yang memiliki karakter yang kuat. Paling tidak, mereka harus memiliki karakteristik sebagai berikut: memiliki visi, *persistence*, *persuasiveness* dan integritas. Prioritas seorang pemimpin adalah meyakinkan bahwa dia menjalankan apa yang dia katakan (*Walking the Talk*), dimulai dari dirinya sendiri dan orang-orang disekitarnya. *General manager* dan *Executive Team* harus memberi contoh. Orang akan percaya terhadap apa yang mereka lihat, bukan apa yang mereka dengar.

Para pemimpin bukan sekedar memberi perintah untuk melayani, melainkan setiap saat mereka harus menunjukkan pada bawahannya, bagaimana caranya melakukan pelayanan yang baik, serta mengajarkan kepada mereka mengapa hal ini penting.

Menurut Ron Kaufman, sedikitnya terdapat tujuh aturan (*The seven Rules*) yang selalu diikuti oleh para pemimpin dari perusahaan-perusahaan jasa yang unggul:

#1. Mendeklarasikan Bahwa Service atau Pelayanan Merupakan Prioritas Utama di dalam Perusahaan. Artinya para pemimpin senior memahami bahwa dengan berfokus pada peningkatan pelayanan akan menguntungkan secara komersial, konsekuensinya adalah profit atau laba perusahaan.

#2. Menjadi *Role Model* yang Hebat. Para pemimpin adalah orang-orang yang dipilih untuk diikuti. Dengan memberi contoh, para pemimpin memberi inspirasi orang lain untuk melakukan apa yang dia lakukan.

#3. Mempromosikan Bahasa yang Difahami Bersama tentang Pelayanan.

Untuk membangun sebuah budaya untuk terus meningkatkan pelayanan di sebuah organisasi, para pemimpin harus mempromosikan suatu Bahasa yang dapat difahami bersama agar dapat diwujudkan. Agar setiap orang dalam tim mau meningkatkan pelayanan, pemimpin harus bicara dengan jelas dan menjalankan apa yang diucapkannya. Para pemimpin harus menjalankan apa yang dia bicarakan dan membicarakan apa yang dia lakukan.

#4. Mengukur Apa yang Benar-Benar Penting.

Seorang pemimpin harus mengukur apa yang benar-benar penting. Mengenai pelayan baru, gagasan baru untuk melayani lebih baik, tindakan baru untuk menciptakan value yang lebih baik.

#5. Memberdayakan Tim. Banyak pemimpin dan karyawan khawatir tentang pemberdayaan atau *empowerment*. Bagi pemimpin yang mereka khawatirkan adalah jika orang yang dia berdayakan membuat keputusan yang buruk. Jika pemimpin tidak yakin terhadap karyawannya, maka dia enggan memberdayakannya dengan memberi wewenang atau anggaran. Jika karyawan tidak percaya diri dengan kemampuan dan keputusan yang dibuatnya, maka dia enggan menerima tanggung jawab untuk diberdayakan. Dalam kedua kasus tersebut, maka yang terlewatkan adalah: *Coaching*, *mentoring* dan *encouraging* yang harus ada dalam pemberdayaan.

#6. Menghilangkan Hambatan dalam Memberikan Pelayanan yang Lebih Baik.

Pada umumnya karyawan di gugus depan disarankan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur. Seringkali mereka ragu untuk melakukan pelanggaran. Meskipun demikian, dalam kondisi tertentu aturan perlu dilanggar, dirubah atau disesuaikan dari waktu-ke waktu. Pemimpin harus meminta masukan dari karyawan mengenai hal-hal apa saja yang menjadi hambatan dalam memberikan pelayanan di lapangan.

#7. Menjaga Focus dan Antusiasme.

Hal ini penting dalam bisnis, dalam kehidupan dan dalam memberikan pelayanan.

Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, misalnya memberi semangat dipagi hari (*Morning Kickoff*), pelukan di sore hari (*Afternoon Hug*), *outbond*, *gathering*, dan lain-lain.

Budaya Perusahaan dan Budaya Pelayanan (*Company Culture & Service Culture*).

Budaya perusahaan atau budaya organisasi didefinisikan sebagai norma-norma dan keyakinan bersama yang memberi makna kepada setiap anggota organisasi serta menjadi pedoman bagi mereka untuk berperilaku di dalam suatu organisasi. atau secara informal didefinisikan sebagai: *the way we do things around here*.

Suatu perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan dan pelayanan, di dalamnya terdapat suatu budaya pelayanan (*service culture*), yaitu suatu budaya di mana terdapat suatu penghargaan bagi mereka yang memberikan pelayanan yang baik kepada

pelanggan internal maupun eksternal. Hal tersebut dipandang oleh setiap orang di dalam perusahaan tersebut sebagai suatu hal yang alamiah dan merupakan sebuah norma yang paling penting.

Suatu budaya pelayanan yang kuat dimulai dari pemimpin di dalam organisasi yang bersangkutan, yang memiliki komitmen yang kuat dalam menciptakan *memorable guest experience* – pelayanan yang sangat berkesan bagi para pelanggan.

Para pemimpin perusahaan jasa yang berhasil cenderung memiliki kesamaan nilai-nilai dasar seperti integritas, *kegembiraan* dan respek. Mereka memasukkan nilai-nilai tersebut ke dalam perusahaan. Budaya pelayanan tidak bisa dibentuk dalam sesaat, diperlukan waktu dan upaya yang konsisten untuk membentuknya dan digunakan untuk mengubah pola-pola lama ke cara-cara baru perusahaannya. Bahkan bagi perusahaan-perusahaan sekaliber *Fed-ex*, *Disney*, *Ritz-Carlton*, *Singapore Airlines* dan lain-lain yang telah memiliki fokus yang kuat kepada pelanggan, untuk mempertahankan budayanya yang telah mapan masih tetap memberikan perhatian yang terus menerus karena keberhasilan tidak pernah berhenti. Satu-satunya yang tetap di dunia ini adalah perubahan, hanya itulah yang akan terus terjadi.

Budaya organisasi bisa menjadi keunggulan kompetitif apabila dapat memberikan manfaat bagi anggota organisasi dan memiliki keunikan sehingga susah ditiru oleh perusahaan lain. *Disneyland* contohnya, *magical moment* sulit didefinisikan oleh para tamu, namun mudah terlihat dalam prakteknya sebagai akibat pemahaman dan komitmen karyawan terhadap budaya perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Edvardsson dan Enquist terhadap perusahaan *IKEA*– mengungkapkan bagaimana peranan budaya pelayanan perusahaan tersebut telah mendorong dan mengarahkan terlaksananya strategi perusahaan. Budaya pelayanan *IKEA* telah menyatukan manajer dan karyawan membentuk suatu pemahaman yang sama tentang di mana posisi perusahaan berada, mau kemana dan yang paling penting adalah bagaimana caranya menuju ke sana. Budaya tersebut sangat mendukung terciptanya *superior customer value* dalam hal kualitas, harga dan gaya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *British Market Research Bearau (BMRB)* bahwa karyawan merupakan indikator utama tentang keberhasilan perusahaan. Merupakan faktor utama dalam menentukan *customer experience* yang baik dan yang buruk. *BMRB* menyarankan agar hotel-hotel internasional membenahi kembali budaya pelayanannya.

Tugas pemasaran jasa merupakan tugas semua orang dalam organisasi, bukan merupakan tugas seseorang. Adanya budaya pelayanan yang kuat akan membuat semua orang dalam organisasi sensitif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, bersifat kreatif dan inovatif, sadar akan perubahan lingkungan, khususnya persaingan serta adanya kerjasama yang baik antar fungsi.

Suatu perusahaan jasa harus terus membangun suatu budaya pelayanan yang kuat ke dalam fungsi organisasinya serta berfikir strategis untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyampaikan customer value sehingga menjadi sebuah *memorable experince* bagi pelanggan dan terus meneruskan inovasi tanpa henti.

Tanpa adanya budaya pelayanan yang kuat, mustahil adanya pelayanan yang baik dan inovasi dalam pelayanan. Pelayanan yang baik akan terwujud jika karyawan terseleksi dengan baik, diberdayakan dengan baik dan diberikan penghargaan yang memadai.

Pentingnya Budaya Perusahaan .

Sebelum membahas mengenai budaya pelayanan, terlebih dahulu akan dibahas konsep yang lebih luas, budaya perusahaan dan iklim perusahaan (*climate*) serta pentingnya dalam membentuk sikap dan perilaku semua orang di dalam perusahaan.

Budaya perusahaan (*corporate culture*) digunakan untuk menjelaskan sejumlah norma-norma dan nilai-nilai umum yang dianut bersama di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, budaya merupakan sebuah konsep menyeluruh yang menjelaskan mengapa orang melakukan hal-hal tertentu, berfikir sedemikian rupa dan menghargai tujuan yang sama, rutinitas bahkan termasuk juga bagaimana mereka bercanda, karena mereka merasa menjadi anggota atau keluarga dari organisasi yang sama.

Budaya perusahaan (*corporate culture*) dapat didefinisikan sebagai pola dari nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama serta memberikan makna kepada para anggota dari suatu perusahaan serta menyajikan aturan-aturan bagi mereka dalam berperilaku di dalam organisasi tersebut.

Budaya perusahaan dapat dilihat sebagai suatu iklim internal (*internal climate*) di dalam suatu organisasi. Iklim organisasi sebagian tergantung pada bagaimana hubungan-hubungan internal berfungsi di antara orang-orang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Iklim tersebut merupakan akumulasi dari apa yang dirasakan penting oleh

para karyawan di dalam suatu organisasi. Ini merupakan akibat dari tujuan apa yang ingin dicapai para karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya serta bagaimana rutinitas sehari-hari dijalankan dalam organisasi tersebut. Para penyedia jasa harus mengelola iklim internalnya sehingga para karyawan yang melayani para pelanggan internal (sesama karyawan) dan eksternal mengembangkan sikap positif dalam memberikan pelayanan.

Sikap positif tersebut serta iklim yang berorientasi pada pelayanan (*service oriented climate*) bisa diharapkan akan tumbuh jika karyawan merasa bahwa rutinitas serta arahan dalam menjalankan tugas diatur oleh kebijakan manajemen perusahaan termasuk aturan mengenai *reward system* yang menunjukkan bahwa fokus pada pemberian pelayanan yang baik adalah penting. Oleh karena itu budaya dan iklim dari suatu organisasi memiliki dampak penting terhadap bagaimana orientasi pada pelayanan melekat pada diri seluruh karyawan.

Suatu budaya yang kuat memungkinkan orang-orang dalam suatu organisasi bertindak sedemikian rupa serta untuk memberikan respon secara konsisten. Nilai-nilai budaya yang jelas, sangat penting untuk memberikan pedoman dalam berperilaku semua orang dalam suatu organisasi.

Budaya perusahaan merupakan praktek-praktek yang mencerminkan nilai-nilai dasar dari perusahaan (*Core Value*), yang menjadi tuntunan semua orang dalam suatu organisasi. Budaya merupakan sumber hidup suatu organisasi.

Karena karyawan merupakan asset yang sangat penting dari setiap organisasi, maka merekrut karyawan unggulan merupakan sebuah tantangan. Oleh karena itu, perlu untuk membangun suatu budaya yang dapat menarik dan mempertahankan bakat-bakat karyawan unggulan.

Budaya organisasi merupakan identitas perusahaan serta bagaimana perusahaan memandang dirinya sendiri serta ingin dipandang oleh orang lain .

Hanya sekadar mengklaim seperangkat nilai atau memajang nilai-nilai dasar yang dibingkai indah, dipajang di dinding, tidak akan bisa membangun budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan kepribadian dari suatu organisasi. Hal ini mencakup sejumlah unsur termasuk lingkungan kerja, misi, nilai-nilai, etika, harapan, serta tujuan organisasi.

Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya bersifat dinamik, mencakup apa yang membuat orang bersatu. Mencakup berkaitan dengan tradisi-tradisi, kebiasaan-kebiasaan dan perilaku ideal yang sangat mempengaruhi perilaku karyawan. Misalnya budaya organisasi Google, memotivasi karyawan untuk berbagi informasi dengan tujuan mendukung inivasi.

Beberapa karakteristik berikut ini mencerminkan budaya perusahaan Google:

- a. *Openess*. Karakteristik budaya ini berkaitan dengan berbagi informasi antar karyawan Google.
- b. *Innovation*. Inovasi merupakan factor keberhasilan yang penting dalam bisnis Google. Budaya organisasi perusahaan memotivasi karyawan untuk berkomunikasi kepada seluruh inovasi bisnis dan produk.
- c. *Excellence*. Artinya berfokus pada pencapaian hasil dari semua apa area bisnis Google.
- d. *Hands on Approach*. Berfokus pada penggunaan Experiential Learning sebagai cara efektif untuk meningkatkan kecakapan dan kemampuan organisasi.
- e. *Small-Company-Family Rapport*. Artinya berfokus pada interaksi sosial antar karyawan.

Selanjutnya Google memiliki 10 filosofi (10 things to be true):

- a. *Focus on the user and all else will follow*. Memberikan pelayanan sebaik mungkin bagi para pengguna.
- b. *It's best to do one thing really really well*. Melakukan penelitian untuk memecahkan masalah, berusaha menjadi lebih baik.
- c. *Fast is better than slow*. Menyajikan informasi secepat mungkin, mengingat waktu begitu berharga.
- d. *Democracy on the web works*.

Mesin pencari Google berfungsi karena tergantung kepada jutaan posting links individual. Pada situs jejaring untuk membantu menentukan situs-situs mana yang menawarkan konten yang bermanfaat.

- e. *You don't need to be at your desk to need an answer.*

Menjadi pionir teknologi-teknologi baru serta menawarkan solusi-solusi baru untuk layanan aktif yang membantu orang di seluruh dunia dalam melakukan berbagai tugas melalui telepon selulernya.

- f. *You can make money without doing evil.* Menerapkan sejumlah pedoman untuk mengatur program-program dan praktek periklanan agar tidak merugikan para pelanggan.

- g. *There's always more information out there.*

Selalu berusaha mencari cara untuk menyediakan informasi dari seluruh penjuru dunia untuk orang-orang yang membutuhkan jawaban.

- h. *The need for information cross all borders.* Meskipun Google didirikan di California, namun misi Google adalah menyediakan akses informasi untuk seluruh dunia dan dalam segala Bahasa.

- i. *You can be serious without suit.* Para pendiri Google mendirikan perusahaannya dengan gagasan bahwa pekerjaan harus penuh tantangan dan tantangan tersebut harus menyenangkan. Google yakin bahwa hal-hal yang hebat dan kreatif lebih mungkin terjadi pada perusahaan yang memiliki budaya yang benar. Menekankan pada kinerja tim/kelompok serta kebanggaan prestasi pada setiap individu yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Google Memiliki banyak karyawan yang energik, penuh semangat, dengan berbagai latar belakang, memiliki pendekatan-pendekatan kreatif dalam bekerja, bermain dan kehidupan.

Atmosfir Google bersifat kasual ,namun begitu muncul gagasan-gagasan baru di lorong kafe, pada rapat sebuah tim atau di area gym (pusat kebugaran), hal tersebut segera didiskusikan, diuji serta segera dijalankan.

- j. *Great just isn't enough* .Memandang kehebatan sesuatu sebagai langkah awal bukan akhir.

Contoh lain kita bisa lihat Budaya Organisasi APPLE:

- a. *Top-Notch Excellence.* Budaya organisasi APPLE menerapkan suatu kebijakan bahwa mereka hanya merekrut yang terbaik di pasar kerja.

- b. ***Creativity***. Mendorong gagasan-gagasan baru yang membantu menyempurnakan bisnis dan produk.
- c. ***Innovation***. Mendukung inovasi yang cepat, APPLE seringkali dipuji sebagai salah satu perusahaan paling inovatif.
- d. ***Secrecy***. Merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mengurangi pencurian informasi atau intellectual property.

Budaya Pelayanan (*Service Culture*)

Minat terhadap pelayanan serta apresiasi terhadap pelayanan yang baik di antara para manajer dan karyawan perusahaan merupakan persyaratan utama. Yang dibutuhkan adalah sebuah budaya perusahaan (*corporate culture*) dan budaya pelayanan (*service culture*). Menurut Christian Gronroos, budaya tersebut dapat dijelaskan sebagai suatu budaya di mana terdapat suatu penghargaan atau apresiasi terhadap pelayanan yang baik dan memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan internal (sesama karyawan perusahaan) maupun pelanggan eksternal (pelanggan produk atau jasa perusahaan) dipandang oleh setiap orang (di dalam suatu organisasi) merupakan suatu hal yang alamiah dan merupakan salah satu nilai yang sangat penting.

Jelaslah bahwa pelayanan merupakan alasan utama eksistensi suatu perusahaan. Budaya pelayanan bisa dimaknai bahwa para karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan bersifat *service oriented* atau berorientasi pada pelayanan. Secara internal suatu orientasi pelayanan bisa diharapkan untuk meningkatkan iklim internal serta memperbaiki kualitas pelayanan dan dukungan internal. Secara eksternal, suatu orientasi pelayanan harus menciptakan kualitas pelayanan yang baik serta meningkatkan hubungan dengan para pelanggan dan pihak lain (*stake-holders*).

Budaya pelayanan merupakan suatu budaya organisasi di mana terdapat suatu cara kolektif bahwa para karyawan berfikir tentang penyampaian pelayanan yang istimewa/*outstanding service*, mewujudkannya, serta memahami bagaimana dan mengapa mereka melakukannya.

Ron Kaufman menyatakan bahwa terdapat 12 fondasi atau *building block* dari budaya pelayanan:

#1. *Consumer service language*.

Bahasa yang dipahami bersama dan sering digunakan. Hal tersebut menunjukkan adanya komunikasi yang jelas dan dukungan terhadap penyampaian pelayanan yang superior secara internal maupun eksternal.

#2. Engaging service vision.

Visi atau apapun namanya yang mendorong setiap orang untuk mewujudkannya dengan penuh gairah.

#3. Service Staff Recruitment.

Service recruitment yang efektif menarik orang yang mendukung *service vision* dan menghindarkan mereka yang tidak sesuai dengan visi, spirit, serta nilai-nilai yang dianut perusahaan.

#4. Service Orientation.

Service orientation untuk karyawan baru yang menimbulkan motivasi, dorongan dan efektif. Hal ini tercermin dari apakah karyawan yang baru merasa diterima serta terinspirasi untuk memberi kontribusi terhadap budaya pelayanan perusahaan.

#5. Service Communication.

Service communication memberikan informasi, mengedukasi dan memotivasi seluruh organisasi. Saluran komunikasi yang efektif melingkupi setiap orang dengan informasi yang relevan, umpan balik pelanggan yang tepat waktu, cerita tentang keberhasilan yang menggugah serta tantangan dan tujuan saat ini.

#6> Service Recognition and Reward.

Pengakuan dan penghargaan memotivasi anggota tim untuk merayakan perbaikan pelayanan.

#7. Voice of The Customer.

Kontak pelanggan yang efektif serta sistem umpan balik menangkap komentar-komentar, pujian dan keluhan saat ini. Suara pelanggan yang penting ini diantisipasi dan diapresiasi oleh setiap orang di dalam organisasi.

#8. Service Measure & Metrics

Mengukur apa yang penting untuk diperhatikan dan membawa hasil yang positif dibanyak area seperti: Pangsa pasar, profitabilitas, reputasi, loyalitas pelanggan, keterlibatan karyawan, peningkatan kinerja.

#9. Service Improvement Processes.

Peningkatan pelayanan yang berkesinambungan bisa menjadi proyek dan gairah setiap orang di dalam organisasi.

Libatkan anggota tim ke dalam lokakarya, inisiatif, kontes dan program saran yang mengedukasi, memotivasi dan memberdayakan.

#10. Service Recovery & Guarrantee.

Jika berbagai hal tidak sesuai dengan semestinya, segera lakukan perbaikan. Pemulihan dan jaminan pelayanan akan mengubah pelanggan yang marah menjadi pendukung yang loyal dan menyebabkan anggota tim menjadi orang yang sangat yakin.

#11. Service Benchmarking.

Temukan dan terapkan praktek-praktek terbaik dalam memimpin organisasi dari perspektif di luar maupun di dalam industri sendiri, *Service Benchmarking* mengungkap apa saja yang dilakukan orang lain untuk meningkatkan pelayanan. Merupakan referensi mengenai cara-cara baru untuk meningkatkan pelayanan perusahaan kita sendiri.

#12. Service Role Modeling.

Setiap orang merupakan *service role model* apakah para pemimpin, manager dan karyawan gugus depan secara konsisten menyajikan pelayanan luar biasa kepada para pelanggan dan sesama mereka.

Salah satu perusahaan yang terkenal dalam menyampaikan *Great Service* adalah Singapore Airlines. Hal ini merupakan dampak dari budaya pelayannya (*Service Culture*). Berikut ini adalah 10 karakteristik dari Budaya pelayanan *Singapore Airlines*:

a. *Clarity & Commitment.*

SIA focus terhadap budaya pelayannya, mission statement dan core valuenya tidak diragukan, bahwa kualitas pelayanan merupakan tujuan fundamental dan aspirasi dari SIA.

b. *Continous Improvement.*

Empat divisi pelatihan di dalam perusahaan yaitu *Cabin Crew*, *Flight operation*, *Commercial*, dan *Management Development* menawarkan serangkaian program pendidikan untuk memperkuat budaya pelayanan. Pelatihan untuk membangun budaya pelayanan tidak dilakukan saat perekonomian sedang baik saja. Dalam kondisi perekonomian yang sedang turun juga tetap dilakukan.

Investasi SIA dalam pelatihan terus dilakukan. Hal tersebut memberikan 2 keuntungan: (1) Meningkatkan SIA tetap terdepan dalam kualitas pelayanan; (2) Menunjukkan kepada semua staf SIA bahwa pelatihan dan pelayanan berkelanjutan merupakan perinsip dasar untuk mencapai keberhasilan, bukan sekedar menerima bonus yang tinggi.

c. *Carreer Development.*

Staf SIA secara regular mendapat penghargaan atas kinerja dan potensinya.

Senior manager secara efektif dikembangkan dengan rotasi yang sering dilakukan melalui posisi puncak di dalam perusahaan.

d. *Internal Communication.*

SIA mempublikasikan beragam newsletter departemen, websites, dan majalah bulanan.

Sesi dialog antara manajemen dan staf menjaga komunikasi tetap mengalir. Sebuah program yang disebut *Staff Ideas in Action* menjamin bahwa saran-saran baru untuk perbaikan selalu dilakukan.

Pertemuan bisnis setengah tahunan merupakan forum lain untuk berbagi dan mengevaluasi hasil penjualan, pemasaran, serta kepuasan pelanggan.

e. *Consistent External Communication.*

Beragam iklan apakah mengenai destinasi baru, pesawat baru, menu makan di atas pesawat, kursi baru, serta hiburan, SIA Girl yang legendaris selalu ditampilkan. Hal ini disebabkan *bottom line* SIA bukan pesawat, tempat duduk, hiburan atau destinasi. *Bottom line* SIA adalah *Delivering High Quality Service*, dan SIA Girl merupakan identitas merek, personifikasi dari pelayanan dan budaya pelayanan.

f. *Connection with Customer.*

SIA menjalankan upaya terdepan untuk tetap berhubungan dengan pelanggan. Melalui *in-flight survey*, *customer focus group*, respon cepat terhadap setiap pujian maupun keluhan yang mereka terima, SIA selanjutnya mengkonsolidasikan input ini dengan data kunci lainnya untuk menciptakan *Service Performance Index* per kuartal.

g. *Benchmarking.*

Industri penerbangan sangat kompetitif. Setiap maskapai berusaha mencari cara-cara baru untuk selangkah lebih maju. SIA mengamati perkembangan para pesaing dengan ketat. Bahkan di luar industri penerbangan, SIA mencari cara-cara baru

untuk memperbaiki dan menumbuhkan budaya pelayanannya. Ketika hotel, bank, restoran, *retail outlet* dan industri jasa lainnya meningkatkan berbagai fasilitas, kemudahan serta kenyamanan, SIA akan mencermatinya untuk melihat apa yang dapat diadopsi atau diadaptasi untuk industri penerbangan.

h. *Improvement, Investment & Innovation.*

Sejak dahulu, SIA telah membangun reputasi yang kuat untuk memimpin dan melakukan berbagai hal secara berbeda.

SIA melakukan setiap upaya yang memungkinkan untuk menemukan kunci keberhasilan atau menciptakannya melalui budaya pelayanan yang telah diciptakannya.

i. *Reward & Recognition.*

Kinerja staf yang luar biasa, diberi imbalan berupa kenaikan gaji dan posisi. Award yang paling bergengsi diberikan untuk pelayanan yang betul-betul luar biasa.

j. *Professionalism, Pride & Profits.*

Hasil dari upaya ini adalah budaya pelayanan yang sangat komit terhadap para pelanggan dan perbaikan berkesinambungan. Kebanggaan para staf dan rasa memiliki merupakan bukti bagaimana mereka menjaga reputasi serta berpartisipasi dalam berbagai program seperti *Aircraft Adoption Scheme*.

Ada empat persyaratan dalam menjalankan pelayanan yang baik, yaitu : (1) persyaratan strategik; (2) persyaratan organisasi; (3) persyaratan management dan; (4) persyaratan pengetahuan dan sikap.

Keempat persyaratan tersebut saling terkait. Suatu struktur organisasi yang rumit, misalnya menyebabkan tidak memungkinnnya untuk menjalankan sebuah konsep pelayanan yang baik. Kemudian para karyawan di gugus depan yang *service minded* dan sangat termotivasi, akan merasa frustrasi dan hilang minat untuk memberikan pelayanan yang baik karena tidak memperoleh dukungan dan penghargaan dari atasannya. Demikian pula halnya, jika *service orientation* tidak berasal dari suatu fondasi strategi dan sumberdaya yang memadai tidak terjamin kelangsungannya serta kurangnya komitmen dan dukungan dari manajemen puncak, maka mustahil akan adanya *service minded* di dalam suatu organisasi.

Budaya Pelayanan yang Selaras (*Aligned Service Culture*) vs Budaya Pelayanan yang Membingungkan (*Confused Service Culture*).

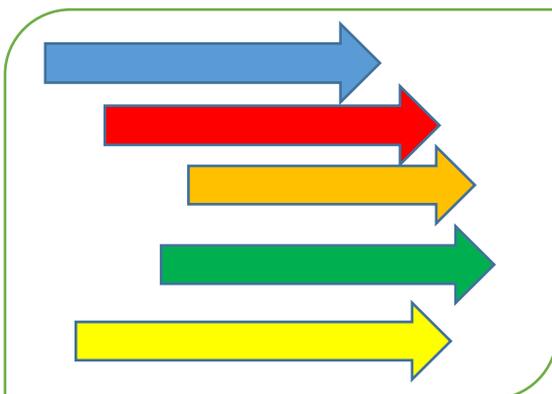
Banyak perusahaan yang terkenal karena service nya yang luar biasa (*providing great service*), misalnya Singapore Airline (SIA), Ritz-Carlton, Disney.

Menyajikan service yang luar biasa tidak saja merupakan suatu hal yang harus dilakukan perusahaan kepada pihak eksternal, melainkan perusahaan juga harus membangun service secara internal. Dengan demikian memberikan service yang tepat akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan.

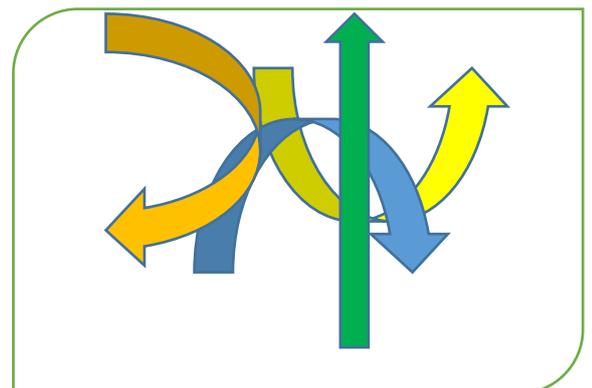
Perusahaan-perusahaan yang terkenal karena servicenya yang luar biasa, mereka dikenal juga memiliki budaya pelayanan yang luar biasa. Menurut Ron Kaufman merupakan budaya pelayanan yang selaras atau *aligned service culture*, bukan budaya pelayanan yang membingungkan, *confused service culture*.

Secara visual Budaya pelayanan selaras dan budaya pelayanan yang membingungkan ini dapat dilihat pada Gambar 1 dan 2.

Gambar.1 Budaya Pelayanan yang Selaras
(*Aligned Service culture*)



Gambar.2. Budaya Pelayanan yang membingungkan (*Confused Service culture*)



Ron Kaufman berikan ilustrasi untuk menjelaskan budaya pelayanan yang selaras tadi terhadap Changi Airport.

Changi Airport melayani lebih dari 120 penerbangan yang terbang ke sekitar 380 kota di 100 negara, seluruh dunia. Setiap minggunya terdapat sekitar 7400 pesawat yang mendarat dan berangkat dari Changi Airport. Dalam setahun terdapat sekitar 65.6 juta penumpang memasuki

Ada sekitar 1400 staf dan 33,000 karyawan serta lebih dari 200 perusahaan beroperasi di Changi airport. Pihak manajemen Changi sangat peduli terhadap membangun budaya selaras di dalam kawasan bandara. Prinsipnya adalah: *Many partners, many missions, one Changi*.

Siapun yang bekerja di lingkungan bandara Changi wajib mengetahui berbagai hal yang berkaitan dengan Changi airport. Mulai dari lokasi terminal, bagaimana cara menuju ke terminal-terminal yang ada, lokasi tempat makan seperti Mc.donald's misalnya, Starbucks, tempat penukaran uang, toko cinderamata, dll.

Seandainya ada seorang penumpang yang tersesat di Changi, maka siapapun yang bekerja di kawasan Changi, apakah dia petugas keamanan bandara, pelayan toko, pengusaha restoran, polisi, semua akan bisa memberikan informasi yang diperlukan kepada penumpang tersebut.

Hal ini menurut Ron Kaufman, karena Changi Airport telah berhasil membangun yang namanya *Aligned Service culture*, budaya pelayanan selaras. Semua pihak memiliki pemahaman dan tujuan yang sama kearah terciptanya *great service*.

Sebaliknya di dalam *Confused culture*, atau budaya pelayanan yang membingungkan, setiap orang akan memiliki, pemahaman dan tujuan masing-masing. Mereka hanya fokus pada dirinya tidak peduli pada orang lain. Mereka tidak memahami bahwa prinsip dasar dari service adalah: *Taking actions to create value for someone else*. Berbuat sesuatu untuk menciptakan value bagi orang lain termasuk rekan kerja sendiri.

Budaya pelayanan ini akan terbentuk apabila perusahaan memiliki : *Great Leader*, dan *Great people*. Tugas pemimpin adalah membangun budaya pelayanan tersebut, memberikan contoh dalam menjalankannya, dilaksanakan dalam kegiatan sehari-hari. Oleh orang-orang yang direkrut dengan benar berdasarkan kecakapan dan kepribadian yang sesuai dengan budaya yang dibentuk oleh perusahaan.

Jika suatu perusahaan atau organisasi dikenal karena memiliki *service* yang buruk, bangkai akar masalahnya adalah karena mereka memiliki budaya pelayanan yang membingungkan, bukan budaya pelayanan yang selaras.

Service selalu berubah, perusahaan harus selalu berusaha lebih unggul dari para pesaing. Ron Kaufman menyatakan bahwa terdapat 6 tingkatan service serti yang dapat dilihat pada Gambar 1. *The six level of service*, terdiri dari: (1). *Criminal*, (2) *Basic*; (3) *Expected*; (4) *Desired*; (5) *Suprising*; (6) *Unbelievable*.

a. *Criminal service*

Criminal service, merupakan service yang sangat buruk. Merupakan service yang membuat para pelanggan sangat marah dan tidak akan menggunakannya lagi. Service ini merampas hak pelanggan untuk mendapatkan service yang sesuai dengan apa yang mereka bayarkan.

Sebagai contoh misalnya taksi yang tidak menggunakan argo meter, pintunya susah dibuka, kaca jendelanya pecah, supirnya sangat tidak ramah, dll.

b. *Basic service*.

Basic service mengecewakan. Bisa menyebabkan frustrasi bahkan kemarahan. Namun setelah itu berahir, pelanggan tidak terlalu kecewa untuk menyampaikan keluhan. Meskipun demikian dia akan menceritakan pengalamannya kepada teman-temannya dan akan selalu ingat untuk tidak menggunakan jasa itu lagi,

Misalnya masih menggunakan contoh taksi tadi. Misalkan supirnya tidak ramah, taksinya tidak terawat, meskipun demikian sopirnya mengetahui dengan baik jalan ke tempat tujuan penumpang dan tiba dengan selamat.

c. *Expected service*.

Expected service tidaklah spesial. Service yang biasa saja, rata-rata. Pelanggan mungkin akan menggunakan jasa itu lagi sepanjang tidak ada pilihan lain yang lebih baik.

d. *Desired service*.

Desire service merupakan service yang diinginkan dan lebih disukai. Pelanggan akan kembali menggunakan jasa itu karena perusahaan telah memberikan pelayanan sesuai yang mereka sukai.

Misalnya taksi yang sopirnya ramah, taksinya terawat dengan baik, jika penumpang membawa barang bawaan, dia bersedia membantu, menaikkan dan menurunkannya.

e. *Suprising service*

Suprising service merupakan sesuatu hal yang special. Seperti sebuah hadiah yang mengejutkan, Memberikan pelayanan melebihi apa yang diharapkan. Hal ini akan membuat perusahaan disukai para pelanggan dan membuat mereka loyal.

Pengalaman yang saya dan rekan-rekan alami ketika menyewa sebuah taksi di Cappodia, Turki untuk *city tour*. Si sopir yang bernama Ibrahim sangat perhatian. Sangat bersahabat, sepanjang perjalanan menyediakan makanan ringan dan minuman, bahkan dalam satu kesempatan dia memberhentikan taksi ketika terlihat kami semua mengantuk. Dia menyalakan *coffee maker* di dalam taksinya dan menyajikan kopi untuk kami semua.

Di akhir perjalanan, dia menyatakan terima kasih telah menggunakan jasanya, dan memohon maaf seandainya ada kekurangan dalam pelayanan taksinya.

f. *Unbelievable service*.

Unbelievable service merupakan service yang sangat fantastis. Tingkatan pelayanan yang akan selalu diingat pelanggan. Perlakuan luar biasa yang akan membuat mereka akan menceritakannya pada orang lain.

Baru-baru ini ada seorang supir taksi asal Indonesia, yang bernama Riadi Subagya, di New Zealand yang mendadak viral. Apa yang dilakukan sangat diapresiasi bukan saja oleh para pelanggan taksinya melainkan pemerintah setempat.

Selama dua hari berturut-turut, Riadi diberitakan oleh Dominion Post, salah satu koran terkemuka di Wellington, Selandia Baru. Koran tersebut memberitakan mengenai perangkat karaoke di taksi Riadi yang terbilang inovatif.

Diketahui bahwa Riadi hobi menyanyi, dan dia membagi hobi nyanyinya dengan para penumpang taksinya dengan memasang alat karaoke sederhana. Tidak disangka ide sederhana ini ternyata disambut baik oleh pengguna taksinya.

Para tamu taksi yang sebelumnya berpesta, melanjutkan pesta itu ketika masuk ke mobil Riyadi. Pesta baru benar-benar berhenti tepat di depan rumah si tamu.

Riyadi menyiapkan 2000 lagu-lagu terkenal dari era 60 sampai 2000 an, termasuk 900 lagu Indonesia.

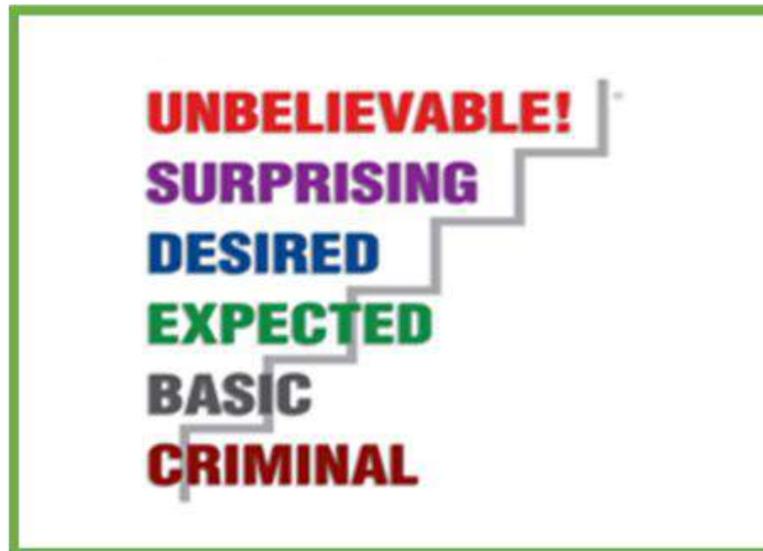
Para pelanggan taksi yang terkesima dengan inovasi mesin karaoke di mobil Riyadi pun membicarakannya. Kabar itu beredar berupa word-of-mouth yang positif hingga akhirnya diangkat oleh koran Dominion.

Perusahaan harus melihat saat ini posisinya berada di mana dari perspektif *6 level of service* .

Dianalogikan sebagai tangga berjalan, maka tingkatan *service* yang lebih atas akan terus berubah menuju ke bawah. Artinya tingkatan *service* yang saat ini dianggap istimewa dikemudian hari menjadi hal yang biasa.

Untuk itu perusahaan harus terus berupaya meningkatkan *servicenya*. Bertanya kepada para pelanggan hal apa lagi yang bisa membuat mereka senang, mereka apresiasi , yang meningkatkan value bagi mereka.Selanjutnya lakukan *benchmarking* terhadap para pesaing dalam industry yang sama dan yang berada di luar industri. Steve Job, misalnya sangat mengagumi strategi pemasaran yang dilakukan oleh NIKE (*Sport shoes company*), walaupun berada di luar industrinya.

Gambar 3. The Six Levels of Service



Sumber: Kaufman, Ron.(2019).The Six levels of customer service
I Believe service improve communities.
Retrieved <https://ronkaufman.com/bloomberg-businessweek/the-six-levels-of-customer-service>

Referensi

- Arogyaswamy, B., & Byles, C. H. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, 13, 647–658
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.8.
- Chatman, J. A., & Eunyoung Cha, S. (2003). *Leading by leveraging culture*. California Management Review, 45, 19–34.
- Kaufman, Ron. (2019). Retrieved from https://ronkaufman.com/media_post/uplifting-your-service.
- Kaufman, Ron. (2012). *Uplifting Service: The Proven path to Delighting Your Customers, Colleagues, and Everyone Else You Need*. Evolve Publishing, Inc: Ny:USA.
- Kaufman, Ron. (2019). *The Six levels of customer service I Believe service improve communities*. Retrieved from <https://ronkaufman.com/bloomberg-businessweek/the-six-levels-of-customer-service>
- Kerr, J., & Slocum, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19, 130–138.7.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press;
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993, May). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organizational Science*, 4, 209–225.10.

3. Menyeleksi Sumberdaya Manusia Berkualitas.

Menyeleksi sumberdaya manusia atau karyawan yang tepat sangat penting. Menurut DeCocinis, CEO *Portman Ritz-Carlton* Shanghai kunci keberhasilan dalam SDM dimulai dari menyeleksi calon atau kandidat yang tepat. Seleksi SDM merupakan kebijakan kelompok dalam organisasi, *General manager* dilibatkan dalam proses wawancara. Untuk semua karyawan, untuk menunjukkan betapa pentingnya setiap individu atau karyawan bagi perusahaan.

Pertama bagian SDM akan menyusun suatu wawancara perilaku standar, mengenai tema pokok berkaitan dengan nilai atau norma perusahaan. Dilanjutkan wawancara dengan *Line Manager*, yang akan menilai kandidat dari aspek kecakapan atau skills. Setelah itu kepala Divisi, Direktur SDM dan *General Manager* mewawancarai kandidat.

Kunci keberhasilan dalam manajemen SDM adalah keberhasilan dalam menjalankan visi, misi, motto atau apapun namanya. Dalam kasus *Portman Ritz-Carlton* adalah keberhasilan mewujudkan *Employee Promise: We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen*. Dengan menerapkan prinsip-prinsip kepercayaan atau respek, integritas dan komitmen, perusahaan bisa menjaga dan memaksimalkan SDM yang memiliki kecakapan (*skills/talents*). untuk keuntungan setiap individu karyawan maupun perusahaan.

Bagaimana komitmen karyawan tersebut bisa terwujud dalam praktik, *DeCocinis* menyatakan:

“We select the best people, we train them, give them the environment to do the job, and allow them freedom to do the job. Every one feels very good about having that ownership and that purpose.”

“In a hotel, what we(employees) work and where we rest have the same standards as the public areas. That’s what ladies and gentlemen means to me.”

Sebagai sebuah hotel premium, *Portman Ritz-Carlton* memiliki Misi: *“To provide genuine care and comfort to our guests.”*

Pihak hotel berjanji untuk memberikan pelayanan dan fasilitas terbaik kepada para tamu yang akan selalu dapat menikmati suasana penuh kehangatan, rileks namun berkelas.

Hal tersebut hanya bisa terwujud oleh karyawan yang puas terhadap perusahaan dan merasa memiliki ikatan kuat dengan perusahaan.

Ada tiga tujuan penting dalam bisnis jasa, yang satu sama lain erat berkaitan. Yaitu : (1).Keuntungan Finansial (*Financial Results*) ;(2). Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*); (3).Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*).

Ketiga faktor tersebut saling berkaitan. Tanpa karyawan yang puas dan merasa memiliki ikatan kuat dengan perusahaan, adalah mustahil perusahaan dapat menciptakan kepuasan konsumen dan meraih laba atau profit.

Untuk menjamin terwujudnya standar pelayanan tinggi, Portman Ritz-Carlton mencari kandidat karyawan yang sesuai dengan budaya perusahaanya:

- a. Orang-orang yang memiliki nilai-nilai dan tujuan yang sama (*Share values & Purpose*). Seleksi karyawan difokuskan pada kecakapan, bakat dan nilai-nilai personal atau karakter pribadi karena hal ini tidak bisa diajarkan. Adalah mustahil untuk merekrut karyawan yang tidak sesuai nilai-nilai dan tujuan pribadinya dengan budaya yang berlaku pada perusahaan.

Beberapa contoh kesesuaian nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan budaya perusahaan dapat kita lihat pada beberapa perusahaan berikut ini: *Southwest Airlines* (Maskapai Penerbangan), *Disney land* (hiburan) , serta *Apple* (teknologi).

Southwest Airlines menganut budaya yang menyenangkan, lucu (Fun Culture). Konsekuensinya orang yang akan bergabung pada perusahaan ini harus memiliki karakter menyenangkan, jenaka, demikian pula mereka yang akan bergabung dengan *Disneyland* harus memiliki karakter yang bisa menghibur orang lain , membuat orang lain bahagia, karena budaya yang dianut *Disneyland* adalah membuat orang bahagia (*To make People Happy*). Kemudian budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan APPLE, berfokus pada perbedaan berfikir *Think Different*.

Almarhum CEO APPLE, Steve Job sangat concern pada budaya tersebut. Dia sangat mengagumi perusahaan sepatu NIKE karena NIKE dianggap berbeda. NIKE bukan sekedar pembuat sepatu. NIKE meyakini: *We Honor Great Athletes and Great Athletics*.

Kemudian Steve Job juga sangat terinspirasi oleh mereka yang disebut the crazy ones. Ones who are crazy enough to think they can change the world, are the ones

who do. Mereka yang yang dianggap cukup gila pada zamannya untuk beranggapan bisa mengubah dunia, dan ternyata mereka bisa mewujudkannya.

Contohnya antara lain adalah: Albert Einstein (Ilmuwan), Martin Luther (Tokoh Agama), Muhammad Ali (Petinju), Richard Branson (Pengusaha, pemilik Virgin Airlines), John Lenon (Musisi), Wrigh Brothers (Penemu pesawat), Winston Churchil (Mantan Perdana Menteri Inggris), Abraham Lincoln (Mantan Presiden Amerika), Nelson Mandela (Pejuang Anti perbedaan Ras, juga Mantan Presiden Afrika Selatan).

- b. Karakter lain dari calon karyawan adalah mereka yang peduli dan respek terhadap orang lain.
- c. Karakter berikutnya adalah karyawan yang bisa tersenyum secara alamiah. Ini merupakan hal penting yang tidak bisa dilakukan secara terpaksa. Jika orang merasa bahagia di dalam dirinya maka dia juga akan bahagia di luar dirinya. Hal tersebut membuat orang lain merasa senang.
- d. Karakter lainnya dari seorang calon karyawan adalah mereka yang mencari atau menyukai hubungan jangka panjang.
- e. Terakhir, adalah mereka yang memiliki kecakapan atau *skills* dalam bekerja. Perusahaan akan memilih para calon karyawan dengan kecakapan terbaik, yang sesuai dengan budaya dan falsafah perusahaan dan secara sistematis diukur dengan metode tertentu.

Pelatihan dan Pendidikan Karyawan (*Training & Education*).

Pelatihan karyawan diperlukan untuk mendorong suatu pemahaman karyawan terhadap budaya perusahaan dan menyempurnakan kecakapan profesional. Sebelum karyawan baru melakukan kontak dengan para pelanggan, mereka harus mendapatkan orientasi mengenai budaya dan falsafah yang berlaku pada perusahaan. Di samping itu karyawan juga perlu mendapatkan pengarahan, agar mereka memahami standar yang berlaku pada perusahaan serta untuk menyampaikan pesan-pesan penting. Hal ini biasanya dilakukan setiap pagi, sebelum mereka mulai bekerja.

Ada perbedaan antara pelatihan dan pendidikan. Pelatihan berkaitan dengan melatih seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu dalam situasi tertentu. Misalnya bagaimana karyawan diberi pelatihan tentang cara menyambut tamu, membersihkan

kamar hotel, dll. Pendidikan adalah bagaimana mendidik orang untuk berfikir. Pendidikan erat kaitannya nanti dengan aspek pemberdayaan karyawan.

Berikut ini beberapa contoh buah dari bagaimana mendidik karyawan untuk berfikir. Dalam sebuah penerbangan *Singapore Airlines*, ada balita yang selalu menangis setiap kali dotnya jatuh. Hal ini membuat sibuk para penumpang dan awak kabin/pramugari. Dalam kondisi tersebut, ada seorang awak kabin yang berinisiatif untuk mengambil jarum dan benang. Dia lalu mengambil dot si balita tadi, mengikat bagian atasnya dengan benang dan menjahit ujung benang yang satunya ke baju sibalita, sehingga balita tadi akhirnya menjadi tenang.

Contoh lain, mengenai adanya seorang pengunjung atau pelanggan *Nordstorm Department Store* yang kehilangan cincin pertunangan saat berbelanja pada *dept.store* tersebut.

Pengunjung tersebut melaporkan kejadian tersebut kepada pihak *dept.store*. Para karyawan dikerahkan untuk mencari cincin tersebut menggunakan vacuum cleaner, dan akhirnya cincin tersebut bisa ditemukan, sehingga pengunjung tersebut merasa terharu, menangis karena senang dan bahagia. Dalam pemasaran jasa kedua contoh tersebut disebut dengan *Moment of Impact*. Hal tersebut hanya bisa dilakukan oleh karyawan yang kreatif, mau berfikir, walaupun tidak ada dalam standar operasional perusahaan.

Mendengarkan dan Berkomunikasi (*Listening & Communication*).

Komunikasi sangat penting dan dapat menghasilkan sejumlah peluang untuk berinteraksi dengan para karyawan. Komunikasi bisa dilakukan dengan berbagai cara, lisan maupun tulisan. Saat minum kopi atau sarapan pagi bersama di pagi hari, via email, memos, *newsletter*, *Whatsapp*, dll. Hal ini dilakukan untuk memahami apa yang mereka lakukan dan bagaimana cara menyempurnakannya. Komunikasi dilakukan secara terbuka, dan banyak perusahaan saat ini melakukannya secara informal.

Pemberdayaan Karyawan (*Empowerment*).

Karyawan perlu diberdayakan agar mereka bisa menciptakan *personal experience* yang unik dan tidak terlupakan bagi para pelanggan. Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Pemberdayaan karyawan akan bermanfaat bagi perusahaan. Karyawan yang diberdayakan akan loyal, memiliki

komitmen dan akan bekerja lebih produktif. Mereka cenderung melakukan sesuatu melebihi apa yang seharusnya (*Go to Extra miles*), menciptakan *Moment of Impact*. Menerapkan praktik terbaik, memiliki komunikasi yang baik, bersedia melakukan perubahan, memiliki sikap bisa melakukan sesuatu (*Can do attitude*), memberikan pelayanan lebih baik.

Penghargaan dan Pengakuan (*Reward & Recognition*).

Karyawan harus mendapat penghargaan dan pengakuan secara finansial maupun non-finansial. Jika perusahaan menghendaki para karyawan untuk melakukan yang terbaik, maka perusahaan harus memberikan gaji atau kompensasi yang terbaik, sesuai yang berlaku di pasar (*Top Market Salaries*). Tentu saja uang bukan merupakan motivator utama. Para karyawan diberi penghargaan atas kinerja yang dihasilkan, diukur dengan kepuasan pelanggan, kinerja finansial dan kepuasan karyawan, dilakukan secara berkala. Bentuk-bentuk penghargaan dan pengakuan bisa dilakukan dalam bentuk pemberian "*Employee Award, The Best Employee of the Year*, liburan gratis, pemberian bonus, promosi jabatan, dll.

Pentingnya peranan Karyawan dalam Jasa

Dalam pemasaran jasa, karyawan, baik yang berada di gugus depan maupun yang berada di belakang layar memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberhasilan perusahaan.

Peranan penting karyawan dalam pemasaran jasa tercakup dalam unsur *People* dalam *Marketing Mix*.

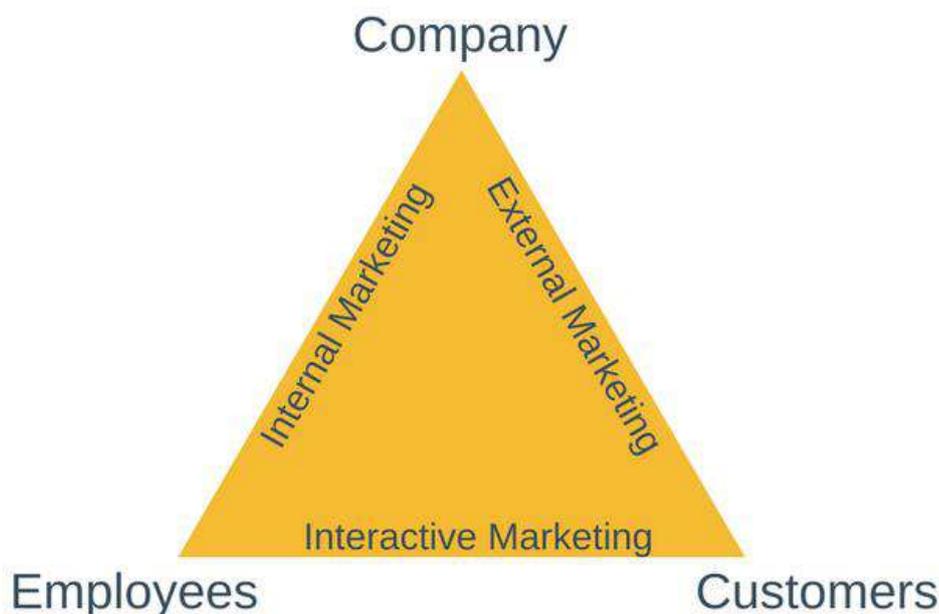
Perhatian khusus perlu difokuskan kepada *customer contact service employee*. Hal ini disebabkan:

- ❖ Di mata konsumen mereka adalah service
- ❖ Mereka adalah perusahaan
- ❖ Mereka adalah Merek
- ❖ Mereka adalah pemasar.

Service Marketing Triangle yang terlihat pada Gambar 3.1 memperlihatkan kegiatan utama yang terjadi antara pelaku-pelaku utama di dalam bisnis jasa.

Gambar 3.1. Service Marketing Triangle.

Services Marketing Triangle



Sumber: Expert Management Program (2018). Retrieved from <https://expertprogrammanagement.com/2018/03/services-marketing-triangle/>

Setiap pelaku bekerja sama untuk mengembangkan, mempromosikan dan menyampaikan jasa perusahaan. Sebagaimana tampak pada Gambar 3.1 terdapat tiga pelaku yaitu perusahaan, karyawan dan pelanggan.

Hubungan yang terjadi antara perusahaan dan karyawan mencerminkan *internal marketing*. *Internal marketing* berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan manajemen dalam hal : *Recruiting, training, motivating, rewarding* dan memberikan peralatan serta teknologi yang diperlukan dalam melayani pelanggan.

External marketing terjadi antara perusahaan dengan para pelanggan. Perusahaan memberikan janji tentang apa yang akan disampaikan .

Interactive marketing terjadi antara karyawan dengan para pelanggan. Dalam interaksi inilah janji yang diberikan perusahaan akan teruji: Terpenuhi atau tidak. Seandainya tidak terpenuhi, maka para pelanggan akan kecewa, bahkan mungkin akan meninggalkan perusahaan.

Bagian sebelah kiri dari segitiga tersebut menunjukkan peranan penting dari *internal marketing*.

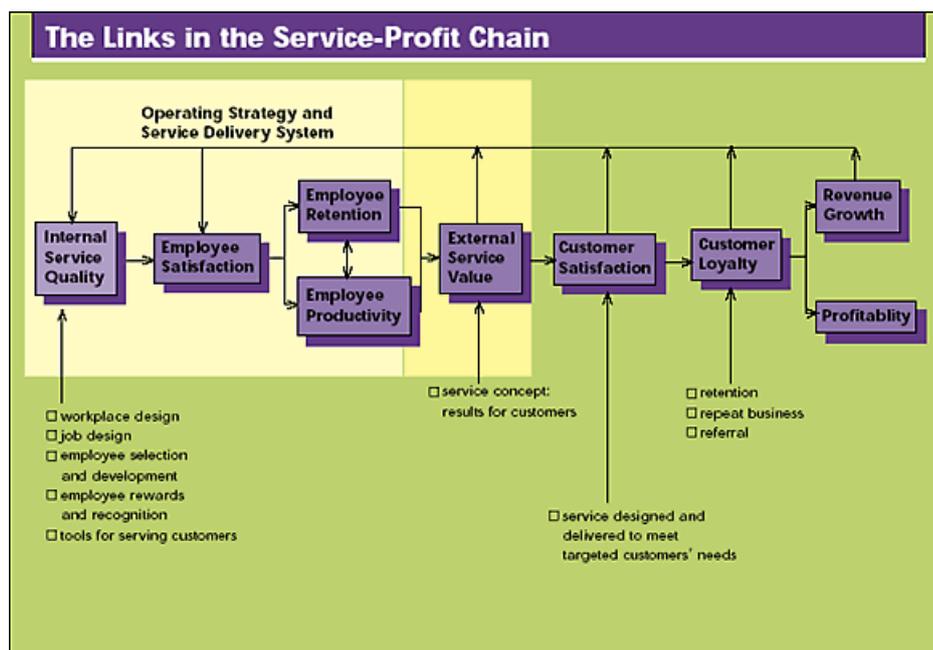
Service Marketing Triangle merupakan sebuah model pemasaran strategik. Menunjukkan secara visual tentang pentingnya peranan karyawan (People) dalam bisnis jasa.

Kepuasan Karyawan, Kepuasan Pelanggan dan Profit.

Para karyawan yang puas akan menyebabkan kepuasan pelanggan, dan sebaliknya, pelanggan yang puas akan memperkuat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa para karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil oleh perusahaan akan memperlakukan para pelanggan menjadi lebih baik, akan menghasilkan kepuasan yang lebih tinggi.

Logika yang mendasari kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan dan akhirnya menghasilkan profit, diilustrasikan dengan *Service Profit Chain* yang disajikan pada Gambar 3.2.

Gambar 3.2. The Service Profit Chain.



Sumber: J.L.Heskett, T.O.Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr, and L.A.Schlesinger. (1994). Putting the Service Profit Chain to Work. Harvard Business Review 72, 164-174.

The Service Profit Chain menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang sangat penting antara *internal service quality*, *value of service* yang disajikan ke pelanggan, dan pada akhirnya menimbulkan *customer satisfaction*, *retention* dan *profit*.

Strategi-Strategi untuk Menyampaikan kualitas pelayanan melalui orang.

Zeitham et.al, menyatakan ada beberapa strategi yang diperlukan perusahaan dalam upaya memenuhi janjinya menyampaikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggan .

Yaitu: (1) Merekrut orang atau karyawan yang tepat. Yang direkrut adalah orang-orang yang memiliki kecakapan yang diperlukan dan kepribadiannya sesuai dengan budaya pelayanan perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut perusahaan pun harus menjadi perusahaan yang disukai karyawan (*preferred employer*). Mengembangkan karyawan untuk menyampaikan kualitas pelayanan. Melakukan pelatihan aspek teknis dan interaktif, memberdayakan karyawan, mendorong kerjasama tim. (3) Menyediakan sistem pendukung. Membangun proses internal yang berorientasi kepada pelanggan. Menyediakan teknologi dan peralatan pendukung, mengukur kualitas pelayanan internal.; (4) Mempertahankan karyawan terbaik. Mengukur dan memberikan imbalan terhadap kinerja pelayanan yang kuat, memperlakukan karyawan sebagai pelanggan, , memasukan karyawan dalam visi perusahaan.

Referensi

- Kaufman, R. (2012). *Uplifting service: the proven path to delighting your customers, colleagues, and everyone else you meet*. New York, NY: Evolve Publishing.
- L.Heskett, T.O.Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr, and L.A.Schlesinger. (1994). *Putting the Service Profit Chain to Work*. Harvard Business Review 72 ,164-174.
- Service Marketing triangles (2018). Retrieved from <https://expertprogrammanagement.com/2018/03/services-marketing-triangle/>
- The Portman Ritz-Carlton.Setting up the ladies and gentlemen. Retrieved from http://www.benoitperreault.ca/uploads/1/3/7/6/13767527/121011_the_portman_ritz-carlton.pdf
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

4. Lingkungan Pelayanan (*Service Environment*).

Saat ini mulai banyak perusahaan maupun usaha kecil di Indonesia yang menaruh perhatian terhadap lingkungan pelayanan (*Service Environment*), seperti hotel, rumah

sakit, puskesmas, tempat praktek dokter gigi, café, restoran bahkan *warteg*, perguruan tinggi, sekolah, dll.

Pada perusahaan-perusahaan sekaliber *Google, Ritz-Carlton Hotel, Apple, Hard Rock Café, Starbucks*, dll, konsep lingkungan pelayanan atau *service environment* ini telah diterapkan secara spektakuler, sehingga menjadi faktor pembeda dengan perusahaan lain.

Menurut Wirtz dan Lovelock, lingkungan pelayanan atau *service environment* mencakup semua aspek dari fasilitas fisik (*servicescape*) perusahaan maupun aspek berwujud lainnya dari komunikasi yang kasat mata. Lingkungan pelayanan digunakan sebagai suatu kriteria dalam mengevaluasi pelayanan atau jasa oleh konsumen.

Seringkali hal ini digunakan pula sebagai alat positioning oleh perusahaan jasa.

Dalam literatur pemasaran jasa, para penulis atau peneliti menggunakan terminologi yang beragam berkaitan dengan lingkungan pelayanan (*Service Environment*):

Physical Environment, Servicescape, Store Environment, dining Atmospheric, Service Atmosphere. Bahkan saat ini konsep ini diadopsi dalam merancang *website* perusahaan. Istilah yang digunakan di antaranya: *Web atmospheric, e-servicescape, online servicescape*.

Terdapat tiga faktor yang diyakini merupakan dimensi dari *service environment* (1) *Atmospheric factor*, merupakan kondisi latar belakang dalam lingkungan pelayanan, misalnya musik, aroma, temperatur atau suhu udara, furnitur dan penerangan; (2) *Design Factors*, berkaitan dengan unsur fungsional dan estetika, seperti tata letak, gaya dekorasi dan arsitektur; (3) *Social Factors*, berkaitan dengan aspek manusia dalam lingkungan pelayanan, gestur dan emosi karyawan yang melayani, keumunan konsumen lain dan perilakunya.

Bitner menyatakan bahwa lingkungan fisik jasa bisa berdampak terhadap sikap dan perilaku bukan saja pelanggan melainkan juga karyawan gugus depan. Para peneliti lain, juga berpendapat bahwa lingkungan jasa atau pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan dan emosi konsumen.

Dalam upaya menarik perhatian pelanggan, meraih keunggulan kompetitif serta menghasilkan profit, perusahaan-perusahaan berupaya mencari berbagai cara baru yang lebih baik untuk melakukan diferensiasi terhadap apa yang mereka tawarkan. Salah satu

peluang dalam melakukan diferensiasi tersebut adalah dengan cara merancang lingkungan jasa atau service environment yang menarik.

Kotler menggunakan istilah *atmospheric* yaitu desain mengenai ruang (*space*) untuk mempengaruhi emosi konsumen secara positif dan meningkatkan kecenderungan melakukan pembelian. Hal itu merupakan alat penting dalam pemasaran, menunjukkan empat dimensi dari *sensory desain*, yaitu: penglihatan, pendengaran, penciuman, peraba atau sentuhan.

Bitner memperkenalkan terminologi dan rerangka konseptual *servicescape*, merupakan paduan antara *service* dan *landscape*. Hal tersebut menjelaskan bagaimana lingkungan fisik mempengaruhi karyawan maupun konsumen pada perusahaan jasa.

Selanjutnya Pareigis, *et.al*, menyatakan bahwa konfigurasi dari tiga dimensi lingkungan yang berbeda yaitu: *Ambient Condition* (Misalnya musik dan suhu udara); *Spatial layout & Functionality* (Misalnya Furnitur); serta *signs, symbols & artifacts* (Misalnya tanda atau papan petunjuk, gaya dekorasi), diduga akan menciptakan suatu persepsi holistik tentang *servicescape* yang berdampak pada respon kognitif, emosional dan fisiologis pada pelanggan dan karyawan.

Selanjutnya Lin dan Liang, mengajukan suatu rerangka konseptual bahwa lingkungan pelayanan mencakup dua dimensi utama: (1) *Social environment* yang terdiri dari aspek karyawan dan pelanggan; (2) *Physical environment*, mencakup faktor *ambient* dan *design*. Dalam hasil penelitiannya ternyata kedua dimensi tersebut berpengaruh terhadap emosi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Selanjutnya Emosi dan kepuasan pelanggan memediasi pengaruh kedua dimensi lingkungan pelayanan terhadap *behavioral intention* pelanggan.

Indikator-indikator dari aspek karyawan (*employee displayed emotion*), mencakup pengucapan salam kepada pelanggan, senyuman, kontak mata, ucapan terima kasih serta keaktifan berbicara.

Kemudian indikator-indikator dari aspek pelanggan, mencakup kesan pelanggan terhadap keberadaan pelanggan lain.

Selanjutnya faktor *ambient*, mencakup suhu udara, penerangan, music serta aroma penciuman.

Faktor desain, mencakup tata letak, fasilitas yang menarik, tata warna.

Mengenai *Behavioral Intention*, mencakup menyatakan hal-hal positif tentang perusahaan, merekomendasikan pada pelanggan lain, serta kecenderungan untuk loyal pada perusahaan, serta melakukan transaksi yang lebih banyak dengan perusahaan.

Referensi

- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69. doi: 10.2307/1251871.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57. doi: 10.2307/1252042
- Kotler, P. 1973. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*. 49 (4): 48-64.
- Lin, J. S. C., & Liang, H. Y. (2011). The influence of service environments on customer emotion and service outcomes. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4), 350–372. doi: 10.1108/09604521111146243
- Pareigis, J., Edvardsson, B., & Enquist, B. (2011). Exploring the role of the service environment in forming customers service experience. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 110–124. doi: 10.1108/17566691111115117
- Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (2016). *Services marketing people, technology, strategy*. New Jersey: World Scientific.

5. *Service quality, Customer value, Customer satisfaction, Customer loyalty, Customer experience Customer engagement.*

Salah satu alasan penting atas perhatian terhadap kualitas pelayanan oleh para praktisi bisnis, muncul dari keyakinan bahwa hal tersebut memiliki dampak terhadap inti dari kinerja perusahaan. Meskipun demikian mereka banyak yang cenderung beranggapan bahwa kedua terminologi tersebut sama.

Kualitas pelayanan atau *service quality* pada dasarnya berbeda dengan kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*. Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan atau *customer loyalty*.

Kualitas pelayanan (*Service Quality*).

Kualitas pelayanan merupakan perbandingan yang dilakukan pelanggan antara ekspektasi mereka dengan persepsinya mengenai pelayanan.

Gronroos menyatakan bahwa kualitas pelayanan terdiri dari dua dimensi yaitu (1) Kualitas teknis (*Technical quality*), dan (2) Kualitas fungsional (*Fuctional quality*). Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.1.

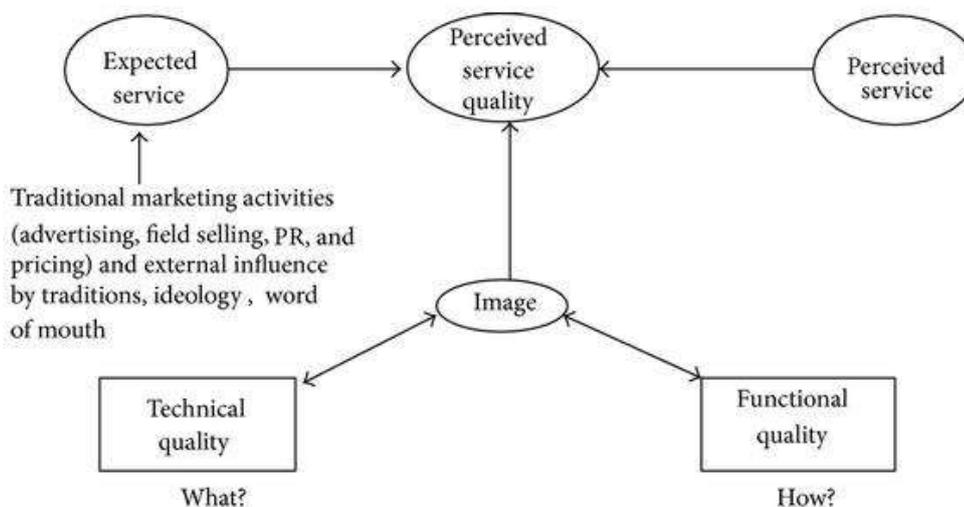
Kualitas teknis berkaitan dengan apa yang diberikan kepada pelanggan sedangkan kualitas fungsional berkaitan dengan bagaimana pelayanan tersebut diberikan. Hal ini mencakup aspek psikologis dan perilaku yang terdiri dari aksesibilitas terhadap penyedia jasa.

Bagaimana karyawan menjalankan tugasnya, apa yang dia katakan serta bagaimana pelayanan dilakukan.

Berdasarkan model yang disulkan oleh Gronroos, juga menganggap bahwa para pelanggan juga memiliki suatu citra (*Image*) terhadap perusahaan, yang memiliki dampak terhadap kualitas pelayanan serta berfungsi sebagai sebuah filter.

Kualitas pelayanan merupakan perbandingan antara ekspektasi pelanggan dengan persepsinya terhadap pelayanan dengan mempertimbangkan dampak dari citra organisasi.

Gambar 5.1 Service Quality Model versi Gronroos.



Source: Grönroos (1984)

Sumber: Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. doi: 10.1108/eum0000000004784.

Mengacu kepada konsep yang diajukan Gronroos dan Oliver, Parasuraman, *et.al* mengembangkan suatu pengukuran yang komprehensif tentang kualitas pelayanan.

Parasuraman, *et.al* mengidentifikasi lima kesenjangan (Gap) yang berpotensi mempengaruhi tingkat kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 5.2

Kesenjangan pertama (GAP1), disebut juga sebagai *Listening Gap*, merupakan kesenjangan antara Ekspektasi pelanggan dengan Persepsi Manajemen mengenai Ekspektasi Pelanggan.

Contoh: Manajer sebuah Rumah sakit mungkin memiliki persepsi bahwa pasien di Ruang VIP mengharapkan makanan yang enak dari RS. Ternyata yang diharapkan pasien bukan makan tapi perhatian dari para perawat.

Kesenjangan antara persepsi manajemen RS tersebut mengenai apa yang menjadi Ekspektasi atau harapan pasien, disebabkan karena manajer RS tidak berusaha mengetahui ekspektasi tersebut dari para pasiennya. Mnajer RS harus mencari informasi dengan cara bertanya kepada pasien secara langsung.

Kesenjangan kedua (GAP2), atau *Standard Gap*, merupakan kesenjangan antara Persepsi manajemen mengenai Ekspektasi pelanggan dengan Spesifikasi pelayanan.

Contoh: Seorang manajer bank telah mengetahui apa yang menjadi ekspektasi nasabah dalam bertransaksi dengan teller bank. Nasabah mengharapkan pelayanan yang cepat, namun spesifikasinya belum diketahui. Yaitu ukuran kecepatan pelayanan tsb berapa lama, apakah 10 menit misalnya atau 15 menit.

Contoh standar spesifikasi kecepatan pengantaran pizza ke rumah misalnya untuk jarak tertentu memerlukan waktu 30 menit dari saat pemesanan.

Kesenjangan ketiga (GAP3), atau *Delivery Gap*, merupakan kesenjangan antara Spesifikasi kualitas pelayanan dengan Penyampaian pelayanan.

Kembali ke contoh mengenai pelayanan bank atau pizza pada Gap 2 tadi. Misalnya telah diketahui bahwa nasabah mengharapkan pelayanan *teller* 10 menit untuk jenis transaksi tertentu, dan setelah dikalkulasi secara teknis hal itu memungkinkan. Namun ternyata di lapangan *teller* tidak bisa menjalankannya. Hal ini mungkin disebabkan bukan kesalahan spesifikasi teknis tersebut, melainkan karena ketidak cakapan dari *tellernya*.

Kesenjangan keempat (GAP4), *Communication Gap*, merupakan kesenjangan antara Penyampaian pelayanan dengan Komunikasi Eksternal.

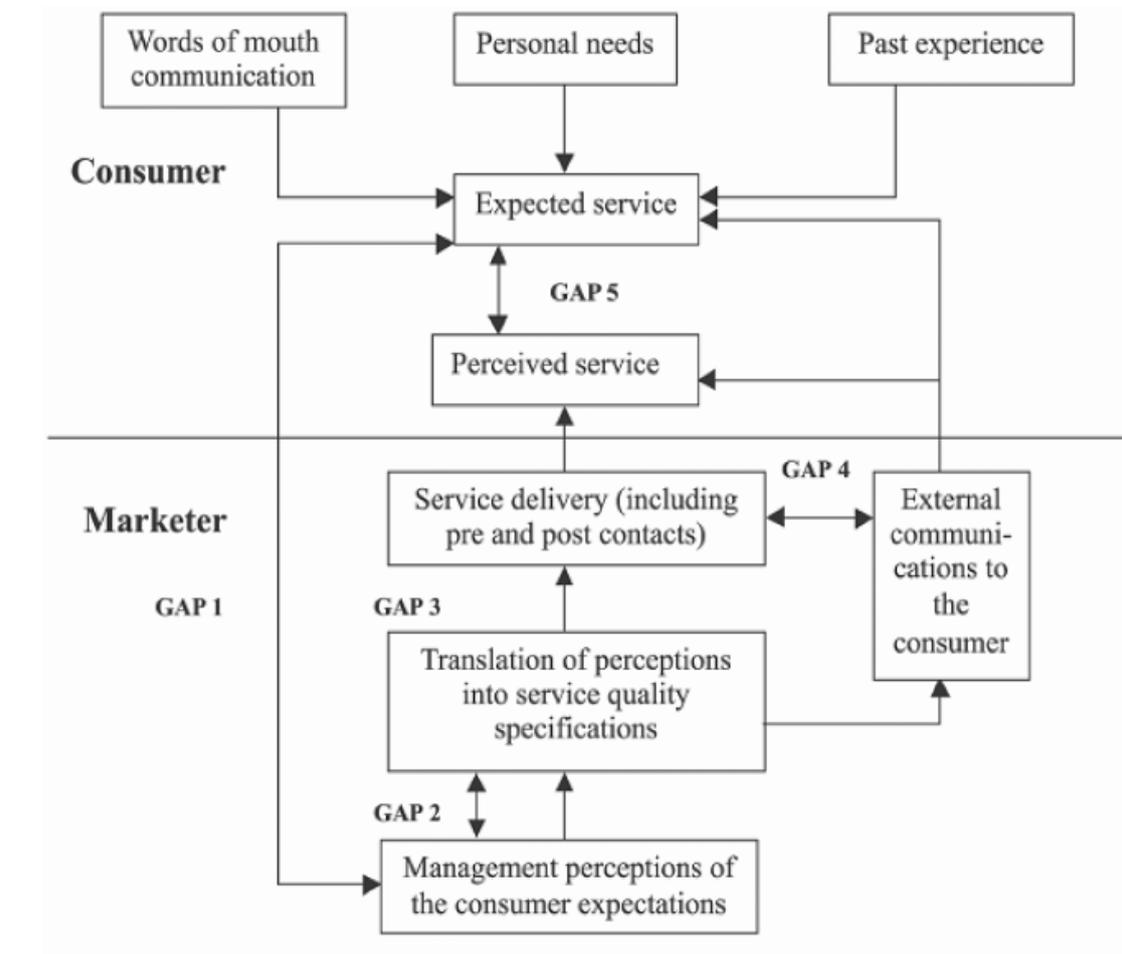
Contoh: Banyak kita jumpai dalam pemasaran properti. Pihak properti dalam promosinya menyatakan berbagai keunggulan dari properti tersebut misalnya lokasi, fasilitas yang tersedia, dll , ditunjang komunikasi visual yang sangat menarik. Ternyata apa yang terjadi di lapangan jauh dari apa yang dipromosikan. Bahkan ada yang masih berupa tanah kosong saja .

Kesenjangan kelima (GAP5), *Customer Gap*, merupakan kesenjangan antara Ekspektasi pelanggan dengan Persepsinya terhadap Pelayanan.

Kesenjangan kelima merupakan akumulasi dari keseluruhan kesenjangan yang ada. Untuk mengukurnya digunakan *SERVQUAL instrument*, dapat dilihat pada *Lampiran 6.1*, sebuah instrument untuk mengukur kualitas pelayanan. Dengan cara membandingkan seluruh skor Ekspektasi Pelanggan dengan Persepsinya mengenai Pelayanan Perusahaan. Kualitas pelayanan tersebut dilihat dari 5 dimensi: *Reliability, Responsiveness, Tangibles, Assurance, Empathy*. Hal ini akan dijelaskan lebih lanjut. Berdasarkan analisis kesenjangan tersebut, Parasuraman *et.al*, mendefinisikan model kualitas pelayanan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi ekspektasi pelanggan, mencakup komunikasi getok tular (*Word-of-Mouth*), pengalaman masa lalu, serta kebutuhan personal.

Gambar 5.2 :Service Quality Model versi Parasuraman, Zeithaml dan Berry (PZB).



Sumber: Parasuraan et.al (1985).Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. doi: 10.1177/002224298504900403

Persepsi tentang kualitas pelayanan memerlukan suatu perbandingan antara ekspektasi (*Expected Service*) dengan persepsi konsumen mengenai pelayanan (*Perceived Service*). Para penyedia jasa mempengaruhi persepsi melalui sikap dan perilaku tertentu serta komunikasi eksternal.

Dua tingkat ekspektasi mempengaruhi evaluasi pelanggan yaitu: Ekspektasi Ideal, yang diinginkan (*Desired Expectation*), dan Ekspektasi yang memadai atau minimum bisa diterima (*Adequate Expectations*).

Ruang yang ada di antara *desired service* dan *adequate service*, atau yang minimum bisa ditoleransi disebut dengan zona toleransi (*Zone of tolerance*). Pelanggan akan merasa sangat senang jika pelayanan yang diberikan melebihi yang dia harapkan secara ideal (*desired service*), sebaliknya mereka akan kecewa jika pelayanan yang diberikan berada di bawah tingkat yang bisa mereka toleransi (di bawah *adequate service*).

Masing-masing pelanggan sudah tentu akan memiliki zona toleransi yang berbeda. Misalnya dalam hal menunggu antrian, orang yang pekerjaannya sangat sibuk, diburu waktu, maka akan memiliki ruang waktu tunggu yang lebih terbatas dibandingkan mereka yang lebih banyak memiliki waktu luang.

Zona toleransi ini bisa juga bervariasi berdasarkan dimensi pelayanan, semakin penting suatu dimensi pelayanan, cenderung akan mempersempit zona toleransi. Misalnya para pelanggan akan kurang bisa memberikan toleransi untuk pelayanan yang tidak tepat janji (*unreliable*).

Bagaimana para pelanggan mengevaluasi pelayanan berdasarkan persepsi terhadap hasil teknis yang diberikan. Proses mengenai bagaimana hasil tersebut diberikan serta kualitas dari lingkungan fisik di mana pelayanan diberikan. Misalnya seorang pelanggan restoran akan mengevaluasi pelayanan berdasarkan persepsinya tentang makan (*Techniqal outcome quality*), bagaimana makanan tersebut disajikan, serta bagaimana para karyawan berinteraksi dengan pelanggan (*Interaction quality*), dekorasi dan lingkungan fisik (*Physical environment quality*) dari restoran tersebut, juga akan mempengaruhi persepsi keseluruhan kualitas pelayanan.

Parasuraman et.al, mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan:

- a. *Reliability*. Yaitu kemampuan untuk memenuhi janji secara tepat dan andal.
- b. *Responsiveness*-. Merupakan keinginan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat.
- c. *Assurance*. Pengetahuan dan keramahan karyawan serta kemampuannya untuk menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan.
- d. *Empathy*. Kepedulian, perhatian secara individual yang diberikan kepada para pelanggan.
- e. *Tangibles*. Penampilan dari fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan materi komunikasi.

Parasuraman, et.al telah mengembangkan sebuah instrumen untuk mengukur kualitas pelayanan yang disebut SERVQUAL INSTRUMENT (Lihat lampiran 5.1). Instrumen ini terdiri dari 22 butir item pernyataan (Statement) tentang Ekspektasi pelanggan (*Customer expectations*) dan 22 item pernyataan mengenai Persepsi Pelanggan mengenai pelayanan (*Perceived service*). Kualitas pelayanan yang dihasilkan dengan cara membandingkan hasil skor rata-rata Ekspektasi Pelanggan (E) dengan persepsi pelanggan tentang pelayanan (P). Kemungkinan hasilnya adalah:

- a. Persepsi tentang Pelayanan (P) sama dengan Ekspektasi Pelanggan (E), maka berarti Kualitas Pelayanannya baik .
- b. Persepsi tentang Pelayanan (P) lebih baik dari Ekspektasi Pelanggan (E), maka kualitas Pelayanannya berarti sangat baik.
- c. Persepsi tentang Pelayanan (P) lebih kecil dari Ekspektasi Pelanggan (E), maka berarti kualitas pelayanannya buruk.

Cronin dan Taylor menunjukkan bahwa instrument SERVPERF lebih baik dalam mengukur kualitas pelayanan. Dengan SERVPERF responden hanya diminta memberikan respon terhadap item-item pernyataan mengenai persepsinya terhadap kinerja pelayanan dihubungkan dengan ekspektasinya tanpa membuat item-item ekspektasi dan persepsi secara terpisah serta menghitung kesenjangannya.

Selanjutnya Cronin dan Taylor menyatakan bahwa merujuk pada telaah pustaka dan hasil-hasil temuan empirik. Keduanya menunjukkan bahwa *service quality* seharusnya dikonseptualisasi dan diukur sebagai sebuah sikap atau *attitude*.

Menurut mereka, telaah pustaka mendukung pendekatan yang berbasis *performance* saja tanpa dikaitkan dengan expectations (Performance-only Approach) atau lebih dikenal sebagai SERVPERF. Singkatan dari *Service Performance*.

SERVPERF instrument menurut Cronin dan Taylor lebih efisien dibandingkan SERVQUAL . SERVPERF menghemat 50 % jumlah item pernyataan dalam kuesioner yang harus diukur (SERVQUAL memiliki jumlah item 44, 22 item untuk mengukur *Expectations* (E) dan 22 item untuk mengukur *Performance* atau *Perceived service* (P)). Sedangkan SERVPERF hanya mengukur P nya saja berjumlah 22 item.

Pada tahun 1991 Parasuraman, Zeithaml dan Berry melakukan revisi atau perbaikan terhadap versi SERVQUAL instrument sebelumnya yang dikembangkan pada tahun 1988.

SERVQUAL instrument versi revisi telah diujicobakan kepada satu perusahaan telepon, dua perusahaan asuransi dan dua bank.

Revisi yang dilakukan adalah pada item pernyataan untuk ekspektasi pelanggan . Misalnya salah satu item pernyataan awalnya (untuk Ekspektasi atau E), tertulis sebagai berikut: "*Telephone companies **should** keep their records accurately.*" Menyadari bahwa kata *Should* dalam item-item pernyataan mengenai Ekspektasi pelanggan (E) bisa menimbulkan skor Ekspektasi yang tidak realistis, terlalu tinggi. Selanjutnya kata *Should* tersebut diganti dengan kata **Will**.

Contoh revisinya adalah: "*Excellent telephone companies will insist on error-free records*". Item-item pernyataan pada bagian persepsi juga disesuaikan. Misalnya salah satu item pernyataan menjadi: "*XYZ telephone company insists on error free records*".

Revisi lainnya berkaitan dengan susunan kalimat pada beberapa item pernyataan.

Cronin dan Taylor menyatakan bahwa ekspektasi pelanggan tidak perlu diukur dalam penelitian mengenai kualitas pelayanan.

Hal senada diungkapkan oleh Teas, yang menyatakan bahwa konsep *Disconfirmation-Expectation* didefinisikan sebagai kesenjangan atau perbedaan antara *Expected Service* dan *Actual Product Performance*. Dengan demikian *Disconfirmation-Expectation* biasanya diukur secara langsung menggunakan skala: *Worse/Better* (Lebih buruk dari yang diharapkan hingga Lebih baik dari yang diharapkan).

Service quality merupakan suatu bentuk *attitude*. Definisi *service quality* dan *customer satisfaction* seringkali membingungkan, karena keduanya berbasis pada *Disconfirmation Paradigm*, yaitu membandingkan *Expectation* dengan *Performance*.

Bitner, Bolton dan Drew, menyatakan bahwa *service quality* dan *customer satisfaction* merupakan dua konstruk yang berbeda.

Penjelasan yang paling umum yaitu *service quality* merupakan suatu bentuk sikap atau *attitude*., didefinisikan sebagai penilaian pelanggan terhadap keunggulan suatu jasa atau pelayanan. Sebuah evaluasi menyeluruh dalam jangka panjang.

Customer satisfaction merupakan suatu *transaction-specific measure*. Mengukur suatu transaksi spesifik tertentu, yang pernah dialami pelanggan , sedangkan *service quality* tidak.

Parasuraman, Zeithaml dan Berry menyatakan bahwa SERVQUAL merupakan sebuah instrument generik yang memiliki reliabilitas dan validitas yang baik serta memiliki penggunaan yang luas.

Tujuan dari SERVQUAL adalah sebagai sebuah metodologi diagnostik untuk mengungkapkan kekuatan dan kelemahan *service quality* dalam cakupan luas.

SERVQUAL merupakan langkah awal yang bermanfaat bukan solusi ahir dalam menilai dan memperbaiki *service quality*.

Standar lima dimensi dari SERVQUAL merupakan sebuah kerangka kerja untuk menelusuri *service quality performance* sepanjang waktu dan membandingkannya dengan kinerja para pesaing.

SERVQUAL harus dilengkapi atau ditunjang dengan penelitian-penelitian tambahan secara kualitatif maupun kuantitatif untuk mengungkap masalah timbulnya kesenjangan yang teridentifikasi oleh SERVQUAL.

e-Service Quality

Kualitas *on-line business service* dipandang penting sebagai pendorong keberhasilan *business-to-consumer (B2C)*, e-commerce dan strategi diferensiasi perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan *e-service quality*. *e-service quality* didefinisikan sebagai kemampuan suatu *website* memfasilitasi efisiensi dan efektivitas berbelanja, pembelian dan pengiriman barang dan jasa. Konsumen mengevaluasi *e-service quality* yang disajikan melalui *website* berdasarkan berbagai kriteria. Hal ini mencakup: *Website design*, efektivitas dan efisiensi on-line browser, ketersediaan informasi dan fungsi pencarian, keamanan, pemesanan dan pengiriman produk.

Terdapat beberapa instrumen untuk mengukur *e-service quality*. Misalnya *e-SERVQUAL* yang dikembangkan oleh Zeithmal et.al.

e-SERVQUAL terdiri dari tujuh dimensi yaitu: *Efficiency, reliability, fulfillment, privacy, responsiveness, compensation* dan *contact*.

Terdapat beberapa instrument lain untuk mengukur e-service quality dari berbagai sudut pandang seperti: *SITEQUAL DAN WEBQUAL*. (Lihat Lampiran 5.2).

Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*).

Paradigma Ekspektasi/Diskonfirmasi (*Expectancy/ Disconfirmation Paradigm*) menyajikan dasar berkembangnya penelitian tentang kepuasan pelanggan. Hal ini

mencakup empat unsur (1) Ekspektasi (*Expectation*); (2) Kinerja (*Performance*); (3) Diskonfirmasi (*Disconfirmation*); (4) Kepuasan (*Satisfaction*).

Diskonfirmasi muncul dari kesenjangan antara ekspektasi sebelumnya dengan kinerja aktual. Konseptualisasi ini direfleksikan dalam definisi kepuasan yang dikemukakan oleh Tse dan Wilson. Yaitu respon konsumen terhadap evaluasi mengenai kesenjangan antara ekspektasi sebelumnya dan kinerja aktual tentang produk yang dipersepsikan setelah mengkonsumsi. Sepintas definisi tersebut mirip dengan definisi mengenai kualitas pelayanan. Meskipun demikian terdapat sejumlah perbedaan antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan keputusan mengenai pengalaman pelanggan terhadap pelayanan aktual. Dengan demikian maka kepuasan pelanggan harus berdasarkan pengalaman pelanggan menggunakan suatu pelayanan. Membandingkan ekspektasinya dengan dengan pelayanan aktual yang diterima. Di lain pihak kualitas pelayanan tidak harus berdasarkan apa yang dialami pelanggan. *Service quality* merupakan perbandingan antara *expected service* (Harapan pelanggan) dengan *perceived service* (persepsinya tentang pelayanan) bukan *actual service received* (Service yang secara aktual yang diterima).

Dalam pustaka kepuasan pelanggan, ekspektasi mencerminkan kinerja yang diantisipasi yang dilakukan oleh pelanggan mengenai tingkatan kinerja selama suatu transaksi. Di lain pihak dalam hal kualitas pelayanan, ekspektasi dikonseptualisasikan sebagai sebuah standar normatif tentang keinginan yang akan datang.

Kualitas pelayanan seringkali dibandingkan dengan keseluruhan sikap (*overall/global attitude*) dan kedua konstruk tersebut dianggap sama. Sikap merupakan suatu kecenderungan dari apa yang telah dipelajari sebelumnya untuk merespon sebuah obyek secara konsisten dengan cara yang menguntungkan/tidak menguntungkan. Kualitas pelayanan merupakan penilaian secara umum mengenai keunggulan atau superioritas suatu pelayanan.

Menurut Hunt, kepuasan pelanggan merupakan tingkat evaluasi subyektif seseorang mengenai keunggulan suatu produk dari sejumlah hasil dan pengalaman. Kepuasan merupakan suatu respon efektif terhadap suatu pengalaman tertentu dalam mengkonsumsi. Bisa juga dikatakan sebagai respon emosional.

Berikut ini adalah contoh item-item untuk mengukur *customer satisfaction* yang diadaptasi dari Oliver item 1 dan 2, serta item 3 dari Taylor&baker:

- a. Seandainya saya harus melakukan pilihan secara berulang-ulang, saya merasa tidak akan ada perbedaan dalam hal memilih XYZ.
- b. Saya pikir, saya telah melakukan hal yang tepat ketika memutuskan untuk memilih XYZ.
- c. Saya yakin membeli service dari XYZ selalu merupakan pengalaman yang memuaskan.

Contoh lain pengukuran Customer satisfaction dapat dilihat pada lampiran 5.4

Customer Value

Kotler menyatakan bahwa saat ini mantra dari Pemasaran modern adalah: *CCDVTP* merupakan singkatan dari *Creating, Communicating, Delivering (superior value) to Target market for Profit*.

Creating value merupakan manajemen produk. Kemudian *communicating value*, merupakan manajemen merk atau brand management. Selanjutnya *delivering value* merupakan manajemen hubungan atau *relationship management*.

Ada sesuatu yang baru dalam menciptakan *value* saat ini yaitu perusahaan berkolaborasi, meminta bantuan semua pihak termasuk pelanggan dalam menciptakan produk maupun merencanakan bauran pemasaran lainnya. Hal itu disebut *value co-creation*. Misalnya P& G, pernah berkeinginan untuk menciptakan keripik kentang (*pringles*) dengan bentuk yang lucu. Kemudian mendapat bantuan dari seorang pembuat kue dari Italia untuk mewujudkan gagasan tersebut.

Dalam hal merancang iklan, sebuah perusahaan pembuat keripik jagung yaitu *DORITOS*, secara berkala berkolaborasi dengan para pelanggannya menciptakan iklan-iklan yang lucu untuk produknya tanpa bantuan agen periklanan.

Di bidang jasa saat ini terdapat perubahan paradigma yaitu dari *Goods-Dominant Logic (GDL)* kearah *Service Dominant Logic (SDL)* dan *Service-Logic (SL)*.

Menciptakan, mengomunikasikan serta menyampaikan *value* kepada para pelanggan sangat penting bagi setiap organisasi. Ini merupakan bagian dari proses perencanaan strategik dan pada akhirnya menentukan keunggulan serta kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. Superioritas *customer value* berarti secara terus menerus menciptakan *business experiences* yang melebihi ekspektasi pelanggan. *Value* merupakan pendorong strategik yang dimanfaatkan setiap organisasi untuk melakukan diferensiasi dengan para pesaing dalam benak para pelanggan.

Menurut Vargo dan Lusch, jasa atau *service* merupakan aplikasi dari kecakapan (pengetahuan dan keahlian) oleh satu pihak yang bermanfaat untuk pihak lain. Definisi ini menyajikan suatu perspektif baru untuk memahami fenomena ekonomi, mengandung arti bahwa *value* diciptakan bersama dalam konfigurasi interaktif dari pertukaran yang saling menguntungkan. Hal ini disebut *value creation configuration service systems*. *Service science* merupakan suatu studi tentang *service systems* dan *co-creation value* dalam konstelasi yang kompleks dari sumberdaya yang terintegrasi. Ini berpusat ke dalam partisipan, proses, dan sumberdaya.

Saat ini para pelanggan menghadapi sejumlah pilihan produk dan merek, harga serta pemasok. Para pelanggan menilai penawaran mana yang memberikan *value* yang paling tinggi. Para pelanggan merupakan *value maximizers* dengan batasan biaya pencarian, pengetahuan yang terbatas, pendapatan dan mobilitas. Pelanggan akan melakukan pembelian dari perusahaan yang menurut persepsinya menawarkan *value* yang paling tinggi. Mereka akan membentuk suatu ekspektasi tentang *value* dan bertindak berdasarkan itu.

Value didefinisikan dari perspektif pelanggan yang merupakan perbandingan antara manfaat (*benefits*) yang diperoleh dengan pengorbanan (*Sacrifice* atau *costs*) yang dia keluarkan.

Manfaat bisa terdiri dari manfaat fungsional dan manfaat emosional. Manfaat fungsional semata-mata dihubungkan dengan fungsi utama suatu produk. Misalnya seseorang yang merasa haus semata-mata hanya ingin memuaskan rasa dahaganya, tanpa melihat jenis minuman, merek, dll. Misalnya dia cukup membeli air kemasan seharga 2000 hingga 3000 rupiah saja. Jika dia ingin minum kopi mungkin cukup membeli kopi dari warteg seharga 5000 rupiah per gelas. Sebaliknya jika untuk air mineral dia memilih merk minuman tertentu misalnya *Equil* seharga 30 ribu rupiah atau memilih kopi *Starbucks* seharga 40 – 50 ribu rupiah per cup maka orang tersebut mengutamakan manfaat emosional dibandingkan manfaat fungsional.

Contoh lain, misalnya ada orang yang membeli sandal jepit untuk kebutuhan sehari-hari di rumah maka dia mungkin akan membeli sandal merk *Swallow* seharga 10-15 ribu rupiah saja. Sebagian orang mungkin akan memilih untuk membeli sandal merk lain, misalnya *Chipkos* dengan harga sekitar 18.000 USD atau setara 150 juta rupiah, maka manfaat yang dia harapkan adalah manfaat emosional. Sandal tersebut menurut pendapat

orang tersebut mungkin dianggap bukan sandal biasa, merupakan karya seni, karena sandal tersebut dilukis oleh seorang pelukis terkenal yaitu David Palmer dari Los Angeles. Disamping itu darisetiap pembelian sandal tersebut keuntungannya di donasikan untuk kegiatan sosial.

Dari aspek biaya atau *costs* atau *sacrifice* yang dikeluarkan pelanggan, mencakup: Biaya moneter atau harga yang harus dibayar (*Monetary costs*); Biaya energy (*Energy costs*); Biaya waktu (*Time costs*) dan Biaya psikologis (*psychological costs*). Misalnya dalam hal pembelian tiket Pesawat atau Kereta Api. Harga tiket yang harus pelanggan bayarkan merupakan biaya moneter atau harga. Kemudian waktu yang dia habiskan untuk mendapatkan tiket tersebut, tenaga yang dia keluarkan dan rasa khawatir kehabisan tiket tersebut, masing-masing mencerminkan biaya waktu, tenaga dan psikologis.

Berikut ini adalah salah satu contoh pengukuran *customer value* yang diadaptasi dari Cronin et.al.

Service value (SV, scaling from "very low" to "very high" on a 5-point scale)

- a. *Overall, the value of this railway service to me is.....*
- b. *Compared to what I had to give up, the overall ability of railway service to satisfy my wants and needs is*

Customer loyalty (Loyalitas pelanggan).

Menurut Oliver, para pemasar harus memahami karakteristik dan dimensionalitas dari loyalitas pelanggan (*Customer loyalty*). Mengingat pentingnya memiliki para pelanggan yang loyal.

Mereka harus juga mengukur komponen atau dimensi loyalitas yang sesuai dalam rangka mengidentifikasi pelanggan yang loyal dan memberikan imbalan (*Reward*) terhadap perilaku pelanggan yang tepat pada saat merancang program loyalitas.

Terdapat perdebatan mengenai dimensi mana yang harus dimasukkan pada saat melakukan konseptualisasi dan loyalitas .

Menurut Oliver, loyalitas merupakan sebuah komitmen yang mendalam untuk melakukan pembelian ulang (*Re-buy*), untuk berlangganan kembali terhadap barang atau jasa yang lebih disukai, secara konsisten di masa yang akan datang.

Sedangkan Reichheld menghubungkannya dengan kecenderungan seseorang untuk menunjukkan loyalitas individual dan upaya-upaya lain untuk memberdayakan sebuah hubungan. Langgengnya hubungan antara pelanggan dan perusahaan dapat

mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu secara umum suatu perusahaan harus fokus dalam upaya pemasarannya. Untuk menciptakan, mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

Dalam literatur pemasaran, loyalitas pelanggan diteliti secara beragam. Ada yang menelitinya dari satu dimensi (*General loyalty*), dua dimensi, terdiri dari *attitudinal loyalty* dan *behavioral loyalty*. Ada yang menelitinya dari tiga dimensi, yaitu *attitudinal*, *conative* dan *behavioral*. Ada juga yang menelitinya dari empat dimensi, yaitu *cognitive*, *affective*, *conative* dan *behavioral (action)*.

Cognitive loyalty oleh Evanschitzky dan Wunderlich didefinisikan dan diukur sebagai evaluasi terhadap kinerja atribut sebuah produk perusahaan.

Affective loyalty didefinisikan sebagai sebuah evaluasi umum emosional.

Conative loyalty didefinisikan sebagai intensi perilaku atau *behavioral intention* dari pelanggan untuk melanjutkan pembelian produk salah satu perusahaan disertai komitinya terhadap perusahaan tersebut.

Behavioral loyalty (Action loyalty) menurut Zeithaml *et.al* meliputi hal-hal sebagai berikut:

“Menyatakan hal-hal positif mengenai perusahaan kepada orang lain

“merekomendasikan perusahaan atau service kepada orang lain.

“Membayar harga premium kepada perusahaan .

“Menyatakan preferensi terhadap sebuah perusahaan ketimbang terhadap perusahaan lain dan meneruskan pembelian terhadap perusahaan tersebut.

Contoh pengukuran mengenai *customer loyalty* dapat dilihat pada **Lampiran 5.3. a dan b.**

Customer Experience

Beragam terminologi tentang *customer experience* muncul dalam *literatur experience: Customer experience, Consumer experience, Service experience, Consumption experience, Shopping experience, Tourist experience, Brand experience*. Seringkali terminologi tersebut digunakan secara bergantian (*interchangeably*). Pine dan Gilmore

termasuk penulis pertama diantara para penulis lain yang menyebutkan *customer experience*. Beragam definisi mengenai customer experience muncul dalam literature.

Schmitt mengajukan lima jenis *experience*: *Sensory (Sense)*, *affective (Feel)*, *Cognitive (Think)*, *Physical (Act)*, dan *Social-identity (relate) experience*.

Verhoef mendefinisikan customer experience dalam konteks ritel. Sebagai sebuah konstruk yang multi-dimensi dan holistik. Mencakup respon kognitif, afektif, emosional, sosial dan fisik terhadap retailer.

Dalam penelitiannya mengenai *brand experience*, Brakus *et.al* berargumen bahwa *brand experience* merupakan respon subyektif dan internal (*Sensation, feelings, Cognition*). Mereka mengidentifikasi bahwa *brand experience* terdiri dari empat dimensi sebagai berikut: *Sensory, Affective, Intellectual, dan Behavioral*).

Mengacu kepada definisi yang diberikan oleh Verhoef *et.al* dan Schmitt. Yang dan He mengusulkan bahwa *customer experience* mencakup tiga dimensi yaitu: *Sensory experience, Emotional experience, dan Social experience*.

Sensory experience berkaitan dengan aesthetics dan sensory perceptions. *Emotional experience* berkaitan dengan mood dan emotion. Kemudian *social experience* merupakan hubungan dengan pihak lain.

Service experience merupakan inti dari *service offerings* dan *design*. Merupakan konsep inti dalam Service-Dominant Logic.

Contoh Pengukuran customer experience dapat dilihat pada **lampiran 5.5**.

Customer Engagement

Van Doorn *et.al* mengkonseptualisasikan *customer engagement* sebagai sebuah konstruk yang bersifat unidimensional dari prspektif psikologi. Menyatakan bahwa *customer engagement* mencerminkan manifestasi perilaku dari seorang pelanggan terhadap sebuah merek atau perusahaan yang melampaui perilaku pembelian. Mencakup rekomendasi *word-of-mouth*, rekomendasi produk, dll.

Kemudian Mollen *et.al* menyatakan sebuah pandangan dari dua dimensi. Berfokus pada proses psikologis dan mendefinisikan *customer engagement* sebagai komitmen kognitif dan afektif terhadap hubungan aktif dengan merek atau brand.

Meskipun demikian umumnya sebagian besar penelitian tentang *customer engagement* berbasis pada konseptualisasi tiga dimensi: *Cognitive, emotional* dan *behavioral*. Contoh pengukuran mengenai customer engagement dapat dilihat pada lampiran 5.7.

Dalam literatur pemasaran jasa, *service quality, customer value, customer satisfaction, customer experience* dan *customer engagement* serta *customer loyalty* saling berkaitan.

Contoh pengukuran customer engagement dapat dilihat pada **lampiran.5.6**.

Referensi

- Bobâlcă, C., Gătej (Bradu), C., & Ciobanu, O. (2012). Developing a Scale to Measure Customer Loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 3, 623–628. doi: 10.1016/s2212-5671(12)00205-5
- Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991a), "A longitudinal analysis of the impact of service changes on consumer attitudes", *Journal of Marketing*, No. 55, January, pp. 1-9.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V. (1993), "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions", *Journal of Marketing Research*, No. 30, February, pp. 7-27.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), pp. 52-68. doi:10.1509/jmkg.73.3.52
- Breiby, M. A., & Slåtten, T. (2018). The role of aesthetic experiential qualities for tourist satisfaction and loyalty. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 12(1), 1–14. doi: 10.1108/ijcthr-07-2017-0082.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. doi: 10.2307/1252296.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perception based \pm minus expectation \pm measurements of service quality", *Journal of Marketing*, No. 58, January, pp. 125-31.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effect of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, 76(2).. 193-218, DOI:10.1016/S0022-4359(00)00028-2
- Dagger, T., Sweeney, J. & Johnson, L. (2007) A hierarchical model of health service quality: scale-development and investigation of an integrated model. *Journal of Service Research*, 10, 2, pp. 123–142.

- Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2006). An Examination of Moderator Effects in the Four-Stage Loyalty Model. *Journal of Service Research*, 8(4), 330–345. doi: 10.1177/1094670506286325
- Hermawan, A., Yusran, H. L., & Nugrahanti, A. (2018). Exploring the Antecedents and Consequents of Student Experience in Higher Education Settings. *Journal of Intercultural Management*, 10(1), 63–82. doi: 10.2478/joim-2018-0003.
- Hunt, H. Keith (1977), editor, *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Boston: Marketing Science Institute.
- Hunt, H. Keith (1977), *CS/D Overview and Future Research Direction*, in *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, H. Keith Hunt, ed., Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Izogo, E. E., Jayawardhena, C., & Kalu, A. O. U. (2018). Examining customers' experience with the Nigerian Bank Verification Number (BVN) policy from the perspective of a dual-lens theory. *International Journal of Emerging Markets*, 13(4), 709–730. doi: 10.1108/ijoem-09-2016-0246
- Klaus, P. "P., & Maklan, S. (2012). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5–33. doi: 10.1108/09564231211208952.
- Kosiba, J. P. B., Boateng, H., Amartey, A. F. O., Boakye, R. O., & Hinson, R. (2018). Examining customer engagement and brand loyalty in retail banking. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(8), 764–779. doi: 10.1108/ijrdm-08-2017-0163
- Lassar, W. M., Manolis, C., & Winsor, R. D. (2000). Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 244–271. doi: 10.1108/08876040010327248
- Mollen, A. and Wilson, H. (2010), Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: reconciling scholastic and managerial perspectives, *Journal of Business Research*, 63(9), 919-925.
- Oliver, R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, No. XVII, November, pp. 460-69.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, pp. 420-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124. doi: 10.1177/002224299405800109

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, Spring, pp. 12-40.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 78 (1), pp. 97–105.
- Pine, J., B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy – Work is Theatre and Every Business A Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Reidenbach, R. Eric and Beverly Sandifer-Smallwood (1990), "Exploring Perceptions of Hospital Operations by a Modified SERVQUAL Approach," *Journal of Health Care Marketing*, 10 (December), 47-55.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press.
- Sudhahar, J. C., Israel, D., Britto, A., & Selvam, M. (2006). Service Loyalty Measurement Scale: A Reliability Assessment. *American Journal of Applied Sciences*, 3(4), 1814–1818. doi: 10.3844/ajassp.2006.1814.1818.
- Suhartanto, D., Clemes, M., & Dean, D. (2013). Analyzing the Complex and Dynamic Nature of Brand Loyalty in the Hotel Industry. *Tourism Review International*, 17(1), 47–61. doi: 10.3727/154427213x13649094288106
- Taylor, S.A. and Baker, T.L. (1994), "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 2, pp. 163-78.
- Teas, R. K. (1993). Consumer expectations and the measurement of perceived service quality. *Services Marketing Quarterly*, 8(2), 33–54. doi: 10.1080/15332969.1993.9985048.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007), Multi-Channel Customer Management: Understanding the Research Shopper Phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), pp. 129–48.
- Woodside, Arch G., Lisa L. Frey, and Robert Timothy Daly (1989), "Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention," *Journal of Health Care Marketing*, 9 (December), 5-17.
- Yang, Zi-Ying, & Yun, He-Ling (2011). Goal, customer experience and purchase intention in a retail context in China: An empirical study. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6738-6746, 18 August, 2011.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31. doi: 10.2307/1251929

Lampiran

Lampiran 5.1 SEVQUAL Instrument

Measuring Service Quality Using SERVQUAL

Following are the instructions for using the SERVQUAL questionnaire discussed in the chapter on quality. It uses a bank as the company to be studied, but any type of service organization would be studied in the same way. On the questionnaire, just replace the word bank with the type of business (profit or non-profit) being analyzed. You can derive an unweighted gap score or a weighted gap score. Weighting depends upon how you allocate 100 points among the five SERVQUAL categories. A modified use of the questionnaire is to limit it to just the total or average Perception score. This is called SERVPERV and is used when Expectations are likely to be all the same (typically high). Weights can be applied here as well.

STEPS TO OBTAIN UNWEIGHTED SERVQUAL SCORE

Step 1. Select a bank the service quality of which you want to assess. Using the SERVQUAL instrument, first obtain the score for each of the 22 expectation questions. Next, obtain a score for each of the perception questions. Calculate the Gap Score each of the statements ($\text{Gap Score} = \text{Perception} - \text{Expectation}$).

Step 2. Obtain an average Gap Score for each dimension by assessing the Gap Scores for each of the statements that constitute the dimension and dividing the sum by the number of statements making up the dimension.

THE SERVQUAL INSTRUMENT

EXPECTATIONS

This survey deals with your opinions of banks. Please show the extent to which you think banks should possess the following features. What we are interested in here is a number that best shows your expectations about institutions offering bank services

Strongly Disagree 1 2 3 4 5 6 7 Strongly Agree

PERCEPTIONS

The following statements relate to your feelings about the particular bank XYZ you chose. Please show the extent to which you believe XYZ has the feature described in the statement. Here, we are interested in a number that shows your perceptions about XYZ bank

Strongly Disagree 1 2 3 4 5 6 7 Strongly Agree

| | (E) | | (P) | Gap Score P - E |
|--|-------|---|-------|--------------------|
| Tangibles | | Tangibles | | |
| E1. Excellent banking companies will have modern looking equipment. | _____ | P1. XYZ bank has modern looking equipment. | _____ | _____ |
| E2. The physical facilities at excellent banks will be visually appealing. | _____ | P2. XYZ Bank's physical facilities are visually appealing. | _____ | _____ |
| E3. Employees at excellent banks will be neat appearing. | _____ | P3. XYZ Bank's reception desk employees are neat appearing. | _____ | _____ |
| E4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing at an excellent bank. | _____ | P4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at XYZ bank. | _____ | _____ |
| | | Average Tangibles SERVQUAL score | | _____ |

| Reliability | EP P - E Reliability | | |
|--|---|-------|-------|
| E5. When excellent banks promise to do something by a certain time, they do. | _____ P5. When XYZ bank promises to do something by a certain time, it does so. | _____ | _____ |
| E6. When a customer has a problem, excellent banks will show a sincere interest in solving it. | _____ P6. When you have a problem, XYZ bank shows a sincere interest in solving it. | _____ | _____ |
| E7. Excellent banks will perform the service right the first time. | _____ P7. XYZ bank performs the service right the first time. | _____ | _____ |
| E8. Excellent banks will provide the service at the time they promise to do so. | _____ P8. XYZ bank provides its service at the time it promises to do so. | _____ | _____ |
| E9. Excellent banks will insist on error free records | _____ P9. XYZ bank insists on error free records | _____ | _____ |
| | Average Responsiveness SERVQUAL score | | _____ |
| Responsiveness | Responsiveness | | |
| E10. Employees of excellent banks will tell customers exactly when services will be performed. | _____ P10. Employees in XYZ bank tell you exactly when services will be performed. | _____ | _____ |
| E11. Employees of excellent banks will give prompt service to customers. | _____ P11. Employees in XYZ bank give you prompt service. | _____ | _____ |
| E12. Employees of excellent banks will always be willing to help customers. | _____ P12. Employees in XYZ bank are always willing to help you. | _____ | _____ |
| E13. Employees of excellent banks will never be too busy to respond to customers' requests. | _____ P13. Employees in XYZ bank are never too busy to respond to your request. | _____ | _____ |
| | Average Responsiveness SERVQUAL score | | _____ |

| | E | | P | P - E |
|--|----------|---|----------|--------------|
| Assurance | | Assurance | | |
| E14. The behavior of employees in excellent banks will instill confidence in customers. | _____ | P14. The behavior of employees in XYZ bank instills confidence in you. | _____ | _____ |
| E15. Customers of excellent banks will feel safe in transactions. | _____ | P15. You feel safe in your transactions with XYZ bank. | _____ | _____ |
| E16. Employees of excellent banks will be consistently courteous with customers. | _____ | P16. Employees in XYZ bank area consistently courteous with you. | _____ | _____ |
| E17. Employees of excellent banks will have the knowledge to answer customers' questions. | _____ | P17. Employees in XYZ bank have the knowledge to answer your questions. | _____ | _____ |
| | | Average Assurance SERVQUAL score | | _____ |
| Empathy | | Empathy | | |
| E18. Excellent banks will give customers individual attention. | _____ | P18. XYZ bank gives you individual attention. | _____ | _____ |
| E19. Excellent banks will have operating hours convenient to all their customers. | _____ | P19. XYZ bank has operating hours convenient to all its customers. | _____ | _____ |
| E20. Excellent banks will have employees who give customers personal attention. | _____ | P20. XYZ bank has employees who give you personal attention. | _____ | _____ |
| E21. Excellent banks will have their customer's best interests at heart. | _____ | P21. XYZ bank has your best interest at heart. | _____ | _____ |
| E22. The employees of excellent banks will understand the specific needs of their customers. | _____ | P22. The employees of XYZ bank understand your specific needs. | _____ | _____ |
| | | Average Empathy SERVQUAL scores | | _____ |

RATING QUALITY AND FEATURE

1. How would you rate the overall quality of service provided by the bank (Circle number below)

| | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|--|
| Extremely Poor | | | | | | | Extremely Good | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

2. Listed below are five general features pertaining to the XYZ bank and the service they offer. We would like to know how important each of these features is to you when you evaluate a bank's quality of service.

Please allocate a total of 100 points among the five features according to how important each feature is to you-the more important the feature is to you- the more points you should give it.

Please be sure the points you give add up to 100.

- 1.The appearance of the bank physical facilities, equipment, personnel, and communications materials _____ Points
- 2.The bank's ability to perform the promised services dependably and accurately. _____ Points
- 3.The bank's willingness to help customers and provide prompt service _____ Points
- 4.The knowledge and courtesy of the bank's employees and their ability to convey trust and confidence _____ Points
- 5.The caring individualized attention the insurance company provides its customers . _____ Points

Lampiran 5.2 WEBQUAL INSTRUMENT

| |
|---|
| |
| USEFULNESS: |
| Informational Fit-to-Task |
| The information on the Web site is pretty much what I need to carry out my tasks. |
| The Web site adequately meets my information needs. |
| The information on the Web site is effective. |
| |
| Interactivity |
| The Web site allows me to interact with it to receive tailored information. |
| The Web site has interactive features, which help me accomplish my task. |
| I can interact with the Web site in order to get information tailored to my specific needs. |
| |
| Trust |
| I feel safe in my transactions with the Web site. |
| I trust the Web site to keep my personal information safe. |
| I trust the Web site administrators will not misuse my personal information. |
| |
| Response Time |
| When I use the Web site there is very little waiting time between my actions and the Web site's response. |
| The Web site loads quickly. |
| The Web site takes long to load. |
| |
| EASE OF USE |
| Ease of Understanding The display pages within the Web site are easy to read. |
| The text on the Web site is easy to read. |
| The Web site labels are easy to understand. |
| |
| Intuitive Operations. |
| Learning to operate the Web site is easy for me. |
| It would be easy for me to become skillful at using the Web site. |
| I find the Web site easy to use. |
| |
| ENTERTAINMENT. |
| Visual Appeal The Web site is visually pleasing. |
| The Web site displays visually pleasing design. |
| The Web site is visually appealing. |
| |
| Innovativeness |
| The Web site is innovative. |
| The Web site design is innovative. |
| The Web site is creative. |

| |
|---|
| <p>Flow—Emotional Appeal</p> <p>I feel happy when I use the Web site. I feel cheerful when I use the Web site. I feel sociable when I use the Web site.</p> |
| <p>ENTERTAINMENT</p> <p>Visual Appeal</p> <p>The Web site is visually pleasing. The Web site displays visually pleasing design. The Web site is visually appealing.</p> |
| <p>Innovativeness</p> <p>The Web site is innovative. The Web site design is innovative. The Web site is creative.</p> |
| <p>Flow—Emotional Appeal</p> <p>I feel happy when I use the Web site. I feel cheerful when I use the Web site. I feel sociable when I use the Web site.</p> |
| <p>COMPLIMENTARY RELATIONSHIP</p> <p>Consistent Image</p> <p>The Web site projects an image consistent with the company's image. The Web site fits with my image of the company. The Web site's image matches that of the company.</p> |
| <p>On-Line Completeness</p> <p>The Web site allows transactions on-line. All my business with the company can be completed via the Web site. Most all business processes can be completed via the Web site.</p> |
| <p>Better than Alternative Channels</p> <p>It is easier to use the Web site to complete my business with the company than it is to telephone, fax, or mail a representative. The Web site is easier to use than calling an organizational representative agent on the phone. The Web site is an alternative to calling customer service or sales.</p> |

Sumber: Loiacono, Eleanor T., Richard T. Watson, and Dale L. Goodhue. 2002. WebQual™: a measure of Web site quality. In AMA Winter Conference. Austin, TX.

Lampiran 5.3.a. Contoh item pengukuran Loyalitas Kognitif (Cognitive Loyalty scale), untuk pelayanan sebuah bank diadaptasi dari Sudhahar et.al (2006).

| |
|---|
| 1.To me, this bank would rank first among the other banks |
| 2..I would patronize this bank for a long period of time |
| 3..I will deal exclusively with this bank |
| 4..I think of this bank as my bank |
| 5.The bank I patronize reflect a lot about who I am |

Lampiran 53 b. Contoh Pengukuran Loyalitas Sikap (Attitudinal Loyalty), Loyalitas Conative (Conative Loyalty), dan Loyalitas perilaku (Behavioral Loyalty) untuk sebuah Hotel, diadaptasi dari Suhartanto (2011).

| |
|--|
| Attitudinal Loyalty |
| |
| 1. No other hotels perform services better thanHotel. |
| 2. I consider Hotel as my first choice when I need lodging services |
| 3.Hotel has more benefits than the other hotels in its category |
| 4. I like ... Hotel more than other hotels. |
| 5. I feel better when I stay at ... Hotel |
| 6. I like staying at ... Hotel very much. |

| |
|--|
| Conative Loyalty |
| |
| 1.Even if other hotels were offering lower rate, I would stay at Hotel. |
| 2.If Hotel were to raise the rate, I would still continue to stay in the hotel. |
| 3 I intend to continue staying at Hotel in the future. |

| |
|---|
| Behavioral Loyalty |
| |
| 1.When I visit city, I always stay in Hotel. |
| 2 Compared with other hotels, have stayed more often at the Hotel than the others. |
| 3. Compared with other hotels, I have spent more money at Hotel |

Lampiran 5.4 Contoh Pengukuran Customer satisfaction (e.g. Dagger et al. 2007)

| |
|---|
| 1 My feelings towards XYZ are very positive. |
| 2 I feel good about coming to XYZ for the offerings I am looking for. |
| 3 Overall I am satisfied with XYZ and the service they provide. |
| 4 I feel satisfied that XYZ produce the best results that can be achieved for me |
| 5 The extent to which XYZ has produced the best possible outcome for me is satisfying |
| |

Lampiran 5.5 Contoh instrument pengukuran Customer Experience dalam konteks jasa atau Service. Diadaptasi dari Klaus, P (2011).

Klaus, membagi Customer Experience ke dalam empat dimensi: (1) Peace of Mind; (2) Moment of truth;(3).Outcome focus; (4) product experience.

Peace of Mind

| |
|---|
| 1. I am confident in their expertise; they know what they are doing. |
| 2. The whole process was so easy, they took care of everything. |
| 3. It is not just about the now; this company will look after me for a long time. |
| 4. I am already a customer; they know me and take good care of me, so why should I go somewhere else? |
| 5. I have dealt with them before so getting a mortgage was really easy. |
| 6. I choose them because they give independent advice. |

Moments-of-truth

| |
|---|
| 1.It was important that the company was flexible in dealing with me and looking out for my needs. |
| 2. It is important that they keep me up-to-date and inform me about new options. |
| 3. I want to deal with a safe company, because a mortgage is a lot of money. |
| 4. It is important that the people I am dealing with are good people; they listen, are polite and make me feel comfortable. |
| 5. The way they deal(t) with me when things go(went) wrong will decide if I stay with them |
| |

Outcome focus

| |
|---|
| 1. Yes, there are other companies, but I would rather stay with mine; it makes the process much easier. |
| 2. It was more important to get the mortgage than to shop around for a better rate. |
| 3. I stay with my company because I am not confident about using an alternative provider. |
| |
| 4. It was important that the advisor had a mortgage too; he/she knew what I was going through. |
| |

Product experience

- | |
|---|
| 1. I want to choose between different options to make certain I get the best offer. |
| 2. It is important to me to receive mortgage offers from different companies. |
| 3. Unless I can compare different options, I will not know which one is the best for me. |
| 4. It would be great if I could deal with one designated contact through the entire Process of getting my mortgage |

Lampiran 5.6. Contoh instrument pengukuran Customer Engagement.

| |
|---|
| Emotional engagement |
| |
| I am enthusiastic in relation to using the services of bank ABC |
| I feel energetic in contact with bank ABC |
| I feel positive about bank ABC |

| |
|---|
| Cognitive engagement |
| |
| 1. When it comes to banking services, my mind is very focused on bank ABC |
| 2. I focus a great deal of attention to bank ABC's marketing communications |
| 3. I become absorbed by bank ABC and its services |

| |
|--|
| Behavioral engagement |
| |
| 1. I exert my full effort in supporting bank ABC |
| 2. I am very active in relation to using the services of bank ABC |
| 3. I try my hardest to perform all my banking transactions with bank ABC |

Sumber: Diadaptasi dari Kosiba, J. P. B., Boateng, H., Amartey, A. F. O., Boakye, R. O., & Hinson, R. (2018). Examining customer engagement and brand loyalty in retail banking. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(8), 764–779. doi: 10.1108/ijrdm-08-2017-0163

6. Menciptakan Value Berkolaborasi dengan Pelanggan.

Service Dominant Logic (SDL) dan Service Logic (SL).

S-D logic menyatakan bahwa pada dasarnya semua perusahaan merupakan penyedia jasa. Yang mempertukarkan jasa dan menjadikan jasa sebagai dasar pertukaran. Lusch dan Vargo mendefinisikan jasa sebagai penggunaan sumberdaya yang bermanfaat bagi pihak lain, merupakan dasar dari semua pertukaran. *Customer value* selalu diciptakan bersama dan ditentukan oleh penerima manfaat yaitu pelanggan. *S-D Logic* menyatakan bahwa penyedia produk (*Providers*) dan pelanggan (*Customers*) pada dasarnya merupakan *resources integrators*. Bertindak dalam suatu jaringan yang menyatu dalam *service systems*. Selanjutnya, karena *S-D Logic* memandang bahwa barang semata-mata berfungsi sebagai sarana untuk menyajikan jasa, maka penyedia tidak bisa menciptakan *value* sendiri, melainkan hanya bisa menawarkan *value proposition* yang menyajikan prasyarat untuk *value*.

Agar pelanggan terlibat dalam penciptaan *value*, *S-D Logic* menggunakan suatu orientasi proses bukan orientasi hasil atau output (Barang dan Jasa). Proses tersebut memerlukan keterlibatan secara bersama (*Co-creation value*). Hal tersebut melampaui penggunaan output penyaji, yaitu barang, jasa, informasi, termasuk sumberdaya di dalam jaringan pelanggan.

S-D Logic pada dasarnya menyatakan bahwa jasa merupakan penggunaan sumberdaya berkaitan dengan kompetensi (pengetahuan dan keahlian) yang bermanfaat bagi seorang pelaku, merupakan dasar dari pertukaran ekonomi.

Asumsi utama dalam *S-D Logic* yaitu bahwa sumberdaya tidak memiliki *value* semata, melainkan *value* diciptakan bersama (*Co-created*) dengan pelanggan apabila sumberdaya digunakan. Konsekuensinya *value* secara unik dan fenomenologis ditentukan oleh para pelaku berbasis *value* dalam konteks tertentu. *Lebih lanjut S-D Logic* menyatakan bahwa *value* selalu diciptakan secara bersama dengan pelanggan selama berinteraksi dan beraktivitas dnengan sejumlah sumberdaya. Dalam hal ini perusahaan dan pelanggan bertindak sebagai *resource integrators*. Misalnya proses diperguruan tinggi adalah *learning process*, jasanya adalah *learning* bukan *teaching* atau proses pendidikan. Kedua belah pihak, mahasiswa maupun dosen menggunakan sumberdaya mereka dalam penciptaan bersama (*Co-creation*) dari belajar dan mereka

mendapat dukungan dari sumberdaya-sumberdaya yang berada dalam jaringan yaitu para mahasiswa lain, para dosen, petugas perpustakaan, buku-buku dan sistem teknologi komunikasi (ICT).

S-D Logic menyatakan bahwa barang dan jasa merupakan sumberdaya utama yang digunakan dalam penyajian jasa-Yaitu para pelanggan mengevaluasi barang dan jasa yang digunakan sebagai *value-in-context* dengan memperkenalkan S-D Logic pertukaran tidak lagi sekedar transaksi. Vargo menyatakan bahwa suatu kegiatan perusahaan sebaiknya difahami dalam pengertian sumberdaya pelanggan, kegiatan penciptaan *value*. Terdapat dua kategori umum dari sumberdaya: (1) *Operand resources* biasanya bersifat fisik (bahan baku dan produk secara fisik), (2) *Operant resources* merupakan aspek manusia (pengetahuan dan keahlian pelanggan dan karyawan). Aspek organisasi (Budaya dan kecakapan), aspek informasi (Pengetahuan tentang pasar, pesaing, teknologi), aspek hubungan (Hubungan dengan pelanggan, pesaing dan pemasok).

Penciptaan value merupakan tujuan utama dan proses penting dari pertukaran ekonomi.

Jasa merupakan penggunaan kompetensi (pengetahuan dan keahlian) oleh satu pihak untuk kepentingan atau manfaat pihak lain. Definisi ini mencerminkan bahwa *value* diciptakan bersama (kolaborasi) dalam konfigurasi interaktif dari pertukaran timbal balik.

Hal tersebut dinamakan *value creation configurations service systems*. *Service science* merupakan studi tentang *service system* dan *co-creation of value* dalam konstelasi yang kompleks dari sumberdaya yang terintegrasi. Hal ini berpusat pada : *Participants*, *processes* dan *resources* yang berinteraksi untuk menciptakan *value* dalam *service systems*. Dengan demikian *value* dan *value creation* merupakan inti dari *service* serta penting untuk memahami dinamika *service systems* serta untuk mengembangkan *service science*. pada dasarnya ada 2 pengertian *value*: (1) *Value in exchange* dan (2). *Value in use*.

Pandangan tradisional berkaitan dengan *Goods-Dominant (G-D) Logic* berbasis pada pengertian *value-in-exchange*. Dalam pandangan G-D Logic, *value* diciptakan atau diproduksi oleh perusahaan dan didistribusikan ke pasar, biasanya melalui pertukaran barang dan uang. Berdasarkan pandangan tradisional tersebut peranan produsen dan

konsumen berbeda. Dalam hal ini penciptaan value seringkali dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Pandangan alternatif disebut *Service-Dominant (S-D) Logic*. Menggunakan pengertian value-in-use mengenai value. Dalam pandangan tersebut peranan produsen dan konsumen tidak berbeda. Artinya bahwa value selalu diciptakan atau co-created secara bersama-sama dan timbal balik dalam interaksi antara penyedia dan penerima manfaat melalui integrasi sumberdaya dan penggunaan kecakapan

Contoh berdasarkan G-D Logic, misalnya tentang mobil.

Perusahaan manufaktur membuat mobil dengan menggunakan berbagai bahan baku seperti logam, plastik, karet dan suku cadang lainnya. Mengolahnya secara akurat dan memadukannya secara keseluruhan. Berdasarkan G-D Logic, proses produksi perusahaan menciptakan value bagi pelanggan melalui proses produksi (*manufacturing*) dan distribusi mobil tersebut.

Produsen mobil menciptakan value dengan cara mengubah bahan baku menjadi sesuatu yang diinginkan pelanggan. Dalam pengertian ini value diciptakan oleh perusahaan dalam bentuk sebuah barang dan barang tersebut ditukar dengan uang atau mungkin dengan cara barter di pasar.

Contoh lain, masih tentang mobil. Berdasarkan *S-D Logic*, maka seorang produsen menerapkan pengetahuan, keahlian dan kapabilitas untuk mentransformasi bahan baku menjadi sebuah mobil.

Berdasarkan S-D Logic, mobil hanyalah suatu input ke dalam penciptaan value yang terjadi saat seorang pelanggan menggunakannya (sebagai alat transportasi, identitas diri, dll) dan mengintegrasikannya dengan sumberdaya lain. Jika tidak ada seorangpun yang tahu bagaimana caranya mengemudikan mobil, memiliki akses terhadap bahan bakar dan pemeliharaan kendaraan dan berfungsi dalam suatu jaringan social, di mana mobil tertentu memiliki makna tertentu, dsb, maka mobil tersebut tidak akan memiliki value. Mobil tersebut akan memiliki value hanya jika pelanggan menggunakan mobil tersebut dalam konteks kehidupannya sendiri.

Dalam kasus tersebut para pelanggan dan produsen *co-create value*. Para produsen menerapkan pengetahuan dan keahliannya dalam memproduksi dan memberikan merk terhadap barang. Para pelanggan menerapkan pengetahuan dan keahliannya dalam

menggunakan barang tersebut (Dalam kasus ini mobil) dalam konteks kehidupannya sendiri.

Pada saat yang bersamaan para pelanggan mengintegrasikan dan menerapkan sumberdaya mereka sendiri untuk menyajikan jasa (ditukar dengan hak atas jasa, yaitu uang yang dapat digunakan perusahaan untuk *value*-nya sendiri yaitu menciptakan kegiatan. *Value* diciptakan bersama melalui hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.

S-D Logic berpandangan bahwa semua pertukaran berdasarkan *service* dan bilamana melibatkan barang (*goods*), maka barang merupakan sarana atau alat untuk penyampaian dan penggunaan sumberdaya.

Dalam *S-D Logic*, pengetahuan dan keahlian merupakan sumberdaya utama untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Berdasarkan *S-D Logic*, *value* diciptakan bersama melalui upaya terpadu dari perusahaan, karyawan, pelanggan, pemegang saham, pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan pertukaran tertentu, namun selalu ditentukan oleh para penerima manfaat yaitu pelanggan.

Berdasarkan *S-D Logic*, *value co-creation* berarti bahwa tidak ada *value* hingga suatu produk digunakan. *Experience* dan persepsi adalah penting untuk menentukan *value*.

Service Logic

Menurut Gronroos, *service* merupakan penggunaan sumberdaya sedemikian rupa yang mendukung praktik pelanggan sehari-hari. Bersifat fisik, mental, virtual, posesif dan oleh karenanya memfasilitasi penciptaan *value*.

Pengguna (User SL)- Pengguna mengintegrasikan sumberdaya yang diperoleh dari penyedia sumberdaya sumberdaya lain yang diperlukan, yang mereka miliki serta menerapkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki mereka dalam suatu proses yang memberikan *value*.

Penyedia (*provider*) dalam S-L merupakan penyedia jasa melalui semua kegiatannya dan interaksi dengan pengguna (pelanggan), perusahaan berusaha untuk mendukung proses sehari-hari para pengguna sedemikian rupa yang memfasilitasi atau berkontribusi dalam menciptakan *value* pengguna.

Proses menciptakan *value* dari dari dari tiga ruang, bidang atau wilayah (*sphere*): (1) Bidang penyedia (*provider sphere*), dekat dengan pelanggan, dalam hal ini penyedia jasa

menghimpun sumberdaya termasuk *potential value in-use* yang ditawarkan kepada pelanggan untuk memfasilitasi penciptaan *valuenya*; (2) Bidang gabungan (*joint sphere*) merupakan ruang di mana penyedia jasa dan pelanggan berinteraksi secara langsung, yang memungkinkan penyedia jasa terlibat dalam menciptakan customer value dan bersama-sama menciptakan value dengan mereka; (3) Ruang pelanggan (*customer sphere*), yang dekat dengan penyedia jasa, dalam hal ini para pelanggan secara independen menciptakan *value* dan mungkin secara sosial menciptakan *value* bersama-sama dengan para pelaku di dalam *eco-system*.

Value dalam S-L didefinisikan sebagai *value-in-use*. Merupakan value bagi para pelanggan, diciptakan mereka selama penggunaan sumberdaya value diciptakan dan ditentukan oleh pelanggan.

Persamaan dan Perbedaan S-L dan S-DL.

Tujuan utama S-L maupun S-DL adalah untuk menunjukkan pentingnya jasa dan interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan.

Pada dasarnya penyampaian jasa menurut S-L dan S-DL adalah sama. S-L maupun S-DL sebagai langkah awal menyatakan bahwa para pelanggan, setiap pengguna atau penerima manfaat jasa menggunakan sumberdaya secara fisik, mental, dan virtual, merupakan praktik-praktik yang memberikan *value* bagi mereka. Mengintegrasikan sumberdaya yang diperoleh dengan sumberdaya yang ada sambil menerapkan pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki.

Meskipun demikian terdapat perbedaan pandangan antara S-L dan S-DL.

Pertama, dalam S-DL, *service* merupakan basis untuk semua bisnis. Posisi ini menurut S-L bersifat restriktif karena *value creation* untuk semua pihak, lebih mendasar daripada *service*.

Di samping *service*, faktor-faktor lain seperti harga, biaya jangka panjang dan pengorbanan lain mempengaruhi *value creation*. Oleh karena itu menurut S-L, *value creation* merepresentasikan basis untuk bisnis. Dalam hal ini *service* merupakan fasilitator.

Kedua, S-L tidak sepakat dengan pernyataan dalam S-DL bahwa pengguna atau *user* dan penyedia jasa (*service provider*) selalu merupakan *value co-creator*. Hal ini menurut S-L dipengaruhi oleh pandangan Goods-Logic.

Referensi

- Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Roos, I. (2005), Service portraits in service research: a critical review, *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107-121.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. and Gruber, T. (2011), Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 327-339.
- Grönroos, C. (1978), A service-oriented approach to marketing of services, *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Grönroos, C. (1981), Internal marketing – an integral part of marketing theory, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, 236-238.
- Grönroos, C. (1984), A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 8(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1999), Relationship marketing: challenges for the organization, *Journal of Business Research*, 46(3), 327-335.
- Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Chichester.
- Grönroos, C. (2009), “Promise management: regaining customer management for marketing”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 Nos 5/6, pp. 351-359.
- Grönroos, C. and Helle, P. (2010), “Adopting a service logic in manufacturing: conceptual foundation and metrics for mutual value creation”, *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 564-590.
- Grönroos, C. (2011), “Value co-creation in service logic: a critical analysis”, *Marketing Theory*, Vol. 11 No. 3, pp. 279-301.
- Grönroos, C. (2012), “Conceptualising value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 28 Nos 13-14, pp. 1520-1534.
- Grönroos, C. and Ravald, A. (2011), Service business logic: implications for value creation and marketing, *Journal of Service Management*, 22 (1), 5-22.
- Grönroos, C. and Voima, P. (2013), Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.

- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(3), 206–229. doi: 10.1108/msq-03-2014-0042
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. and Wessels, G. (2008), Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic, *IBM Systems Journal*, 47(1), 5-14.
- Vargo, S.L. (2008), Customer integration and value creation. Paradigmatic traps and perspectives, *Journal of Service Research*, Vol.(2), 211-215.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008a), Service dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), -10.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008b), Why ‘service’? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2011), It’s all Bt2Byand beyond: toward a systems perspective of the market, *Industrial Marketing Management*, 40(2) 181-187.
- Vargo, S.L. and Morgan, F.W. (2005), Services in society and academic thought: an historical analysis”, *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42-53.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P. and Akaka, M.A. (2008), On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 263, 145-152.

7. Komunikasi Pemasaran Jasa Terpadu dalam Era Digital dan *Emotional Branding*.

Saat ini semakin banyak perusahaan menggunakan konsep *Integrated Marketing Communication*, yang dalam hal ini perusahaan dituntut secara cermat mengintegrasikan dan mengorganisasikan semua saluran komunikasi eksternal.. Tujuannya adalah menyampaikan pesan secara jelas dan konsisten.

Komunikasi pemasaran terpadu membangun suatu identitas merek yang kuat di pasar dengan cara memadukan serta memperkuat semua citra dan pesan dari perusahaan. Ini artinya bahwa semua pesan dari perusahaan, *positioning* dan citra, serta identitas dikoordinasikan lintas semua saluran. Materi *Public Relations* menyatakan hal yang sama dengan *direct mail campaign* dan iklan perusahaan memiliki tampilan dan gaya yang sama dengan *website* perusahaan.

Jenis komunikasi pemasaran terpadu yang lebih kompleks diperlukan untuk jasa. Saluran-saluran komunikasi eksternal harus dikoordinasikan .Komunikasi eksternal dan saluran komunikasi interaktif harus diintegrasikan untuk menciptakan *service promise* yang konsisten. Untuk itu saluran komunikasi pemasaran internal harus dikelola sehingga para karyawan dan perusahaan sepakat mengenai apa yang dikomunikasikan kepada para pelanggan . Versi yang lebih kompleks ini menurut Zeithaml et.al disebut *Integrated Service Marketing Communication*.

Ini mengharuskan bahwa setiap orang yang terlibat dengan komunikasi betul-betul memahami strategi pemasaran dan janji yang diberikan kepada para pelanggan.

Digitalisasi komunikasi merupakan sebuah fenomena yang terus berkembang. Direfleksikan dalam hal bagaimana perusahaan melakukan perencanaan dan menjalankan komunikasi pemasaran. Ini merupakan komponen dari fenomena yang lebih luas: *Digital economy, internet economy, virtual economy, web economy*.

Rangkaian kemungkinan yang ditawarkan oleh *internet* dan teknologi informasi kontemporer memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan yang erat dalam jangka panjang dengan para pelanggan. Memfasilitasi kerjasama dengan mitra-mitra eksternal yang bisa membuat komunikasi pemasaran efektif.

Memanfaatkan komunikasi pemasaran yang efisien membutuhkan bukan saja pengetahuan yang sangat baik mengenai fenomena social dan proses pasar. Melainkan juga familiaritas terhadap instrument-instrumen dan teknologi komunikasi informasi itu sendiri.

Kecakapan-kecakapan tersebut semakin menjadi komponen penting dalam meningkatkan *market brand positioning*.

Semakin banyak perusahaan yang tertarik memanfaatkan jasa agen-agen eksternal dan para profesional yang menawarkan jasa manajemen komunikasi terkini.

Kegiatan-kegiatan yang sering dialih dayakan (*oursourced*) meliputi: Mengembangkan dan mengelola *website* dan *online shop*, mengembangkan *on-line Apps*, mengelola *social media profiles/Fanpages*, menjalankan *e-mail marketing campaigns*, mengelola *loyalty programs*, menjalankan *advertising campaigns*, memonitor arus informasi dalam *internet*, dll.

Dalam mendiskusikan cara-cara baru dalam era digital saat ini berarti membahas *platform-platform* baru promosi yang disajikan teknologi. Berbeda dengan strategi-strategi pemasaran konvensional, pemasaran digital menawarkan fitur-fitur baru yang lebih efektif. Scott menjelaskan adanya perbedaan antara aturan-aturan lama pemasaran dan *Publics Relation (Old Rules of Marketing & Public Relation)* dengan aturan-aturan baru (*New Rules of Marketing and Publics Relation*).

Aturan-Aturan Lama Pemasaran vs Aturan-Aturan Baru Pemasaran

Aturan-Aturan Lama Pemasaran.

| |
|--|
| ❖ Pemasaran semata-mata hanya diartikan sebagai periklanan (Advertising dan Branding). |
| ❖ Periklanan diperlukan untuk menarik perhatian khalayak. |
| ❖ Periklanan berlandaskan pada interupsi atau mengganggu orang agar mereka menaruh perhatian terhadap suatu pesan. |
| ❖ Periklanan bersifat satu arah: Dari Perusahaan ke pelanggan. |
| ❖ Periklanan secara eksklusif adalah menjual produk. |
| ❖ Periklanan berdasarkan kampanye yang memiliki durasi terbatas. |
| ❖ Kreativitas merupakan komponen yang sangat penting dalam periklanan. |
| ❖ Periklanan lebih penting bagi agen periklanan untuk mendapatkan <i>advertising awards</i> dibandingkan untuk kepentingan <i>client</i> dalam memperoleh pelanggan baru. |
| ❖ Periklanan dan <i>Public Relations</i> dianggap merupakan disiplin yang berbeda yang dijalankan oleh orang yang berbeda dengan tujuan, strategi dan pengukuran yang berbeda. |

Sumber: Diadaptasi dari Scott, D.M (2015) *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly* 5th edition 2015 John Wiley & Sons

Hal-hal tersebut saat ini sudah tentu tidak berlaku lagi. *Web* telah mentransformasi aturan-aturan lama tersebut, dan perusahaan harus mentransformasi pemasaran untuk memberdayakan, sebagai sumber gagasan.

Sebelum tahun 90 an tidak ada pilihan bagi suatu perusahaan untuk beriklan atau bekerja sama dengan media, untuk menceritakan produk atau perusahaannya kepada khalayak. Saat ini tidak berlaku lagi, *Web* telah mengubah aturan-aturan lama. Saat ini perusahaan-perusahaan dapat berkomunikasi secara langsung dengan para pelanggan.

Internet telah membuat *Public Relations* menjadi bersifat *Public* kembali, setelah bertahun-tahun secara eksklusif befokus pada media. *Blog, online video, news release*, dan bentuk-bentuk lainnya dari *web content* telah menyebabkan perusahaan-perusahaan bisa berkomunikasi secara langsung dengan para pelanggan.

Aturan-Aturan Lama Public Relations

| |
|---|
| Satu-satunya cara untuk menyampaikan informasi adalah melalui media konvensional. |
| Perusahaan-perusahaan harus berkomunikasi dengan para jurnalis melalui siaran pers. |
| Tidak seorangpun yang melihat siaran pers yang aktual selain sejumlah <i>reporter</i> dan <i>editor</i> . |
| Perusahaan harus memiliki berita yang benar-benar penting sebelum diijinkan untuk melakukan siaran pers. |
| <i>Jargon</i> merupakan hal yang lumrah, karena para jurnalis memahaminya. |

Sumber: Scott, D.M (2015) *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly* 5th edition 2015 John Wiley & Sons .

Hal-hal tersebut saat ini tidak berlaku lagi. *Web* telah mentransformasi aturan-aturan lama tersebut. Perusahaan-perusahaan harus mentransformasi strategi-strategi PR untuk memberdayakan PR melalui *Web* sebagai sumber gagasan.

Ada beberapa kekecualian bagi perusahaan-perusahaan besar, orang-orang terkenal serta pemerintah. Mungkin mereka masih bisa memanfaatkan media secara eksklusif, meskipun diragukan. Bagi mereka, media mungkin masih menjadi alat komunikasi utama.

Seandainya anda adalah *J.K Rowling*, dan anda melakukan siaran pers katanlah mengenai buku *Harry potter* yang baru, mungkin beritanya akan disebarkan oleh media.

Jika *CEO APPLE* mengumumkan *iPhone* seri baru, mungkin beritanya akan disebarluaskan oleh media.

Kemudian jika *Brad Pitt* dan *Angelina Jolie* melakukan siaran pers untuk mengadopsi anak lagi, maka berita tersebut mungkin akan diberitakan oleh media. Selanjutnya jika *Presiden Trump* mengumumkan suatu kebijakan, maka media akan menyebarkannya. Sebaliknya jika anda adalah perusahaan kecil dan kurang begitu terkenal, akan tetapi memiliki cerita yang menarik untuk disampaikan, maka anda harus menceritakannya sendiri.

Namun saat ini dengan adanya *Web*, anda bisa menceritakan cerita anda yang menarik tadi. *Web* merupakan media yang luar biasa untuk menyampaikan cerita anda.

Aturan-Aturan Baru Pemasaran dan PR(Public Relations)

| |
|--|
| ❖ Pemasaran bukan sekedar periklanan |
| ❖ PR bukan sekedar untuk khalayak media <i>mainstream</i> |
| ❖ Anda adalah apa yang anda publikasikan. Anda perlu <i>content strategy</i> agar berhasil dalam memanfaatkan media sosial |
| ❖ Orang menginginkan keaslian bukan tipuan |
| ❖ Orang menginginkan partisipasi bukan propaganda |
| ❖ Pemasaran berkaitan dengan penyampaian <i>content</i> yang benar-benar sesuai momen yang dibutuhkan oleh khalayak, bukan interupsi atau gangguan searah. |
| ❖ Para pemasar harus mengubah cara berfikirnya dari <i>mainstream marketing</i> ke arah massa menjadi sebuah strategi untuk mencapai sejumlah besar khalayak yang tidak terlayani melalui Web. |
| ❖ Identifikasi <i>content</i> dari kebutuhan khalayak yang berbeda jika mereka membutuhkannya. |
| ❖ Jika sesuai gunakan media sosial |

| |
|--|
| ❖ PR bukan berarti bos anda menyaksikan perusahaan anda ada di TV. Melainkan mengenai para pelanggan sedang memperhatikan perusahaan anda pada Web. |
| ❖ Jika anda perusahaan kecil dan kurang begitu terkenal namun memiliki cerita yang menarik untuk disampaikan, di masa lalu hal ini perlu diceritakan sendiri. Saat ini dengan adanya Web, ini merupakan sarana yang luar biasa untuk cerita anda. |
| ❖ Pemasaran bukanlah mengenai agen periklanan yang mendapatkan <i>award</i> (Penghargaan Pariwisata Terbaik), melainkan tentang keberhasilan bisnis perusahaan. |
| ❖ Internet telah membuat PR menjadi terbuka kembali untuk publik. Tidak lagi menjadi media eksklusif. |
| ❖ Perusahaan-perusahaan harus mendorong orang ke dalam proses pembelian dengan online content yang menarik. |
| ❖ <i>Blogs, on-line video, e-book, news release</i> dan bentuk-bentuk lain dari <i>on-line content</i> telah membuat perusahaan bisa berkomunikasi secara langsung dengan para pelanggan dalam bentuk yang mereka apresiasi. |
| ❖ Para pelanggan menginginkan informasi dalam bahasa yang bisa mereka fahami, bukan dalam bentuk <i>Jargon</i> yang sulit difahami. |
| ❖ <i>Social network seperti Twitter, Facebook</i> , dan lain-lain memungkinkan orang di seluruh dunia untuk berbagi <i>content</i> dan saling berkomunikasi. Media sosial pada dasarnya merupakan sarana untuk berhubungan dan berinteraksi secara langsung dengan khalayak sasaran. |
| ❖ Para pelanggan saat ini mengharapkan komunikasi instan |

Sumber: Diadaptasi dari Scott, D.M (2015) *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly* 5th edition 2015 John Wiley & Sons

Untuk mempertajam *Web* dalam mencapai para pelanggan secara langsung, anda harus mengabaikan aturan-aturan lama. PR bukan sekedar berbicara melalui media meskipun media tetap merupakan salah satu komponen penting. Pemasaran bukan sekedar iklan satu arah

Saat ini orang bisa menyampaikan pendapat mereka melalui media sosial. *Social networking* seperti *Facebook, Twitter, Instagram*, membantu orang menciptakan suatu komunitas antar sahabat dan berbagi informasi.

Blogs, websites pribadi yang ditulis seseorang yang tertarik mengenai suatu topik, menyajikan suatu alat untuk berbagi ketertarikan tersebut dengan orang lain di seluruh dunia serta mendorong suatu komunitas pembaca yang aktif untuk memberikan komentar mengenai apa yang *diposting* orang tersebut.

Saat ini anda bisa memperoleh perhatian secara *on-line* dengan menciptakan sesuatu yang menarik dan mempublikasikannya via *on-line* secukupnya gratis. Melalui *Youtube video, blog, research report, series photos, Twitter stream, e-book, Facebook fan page*, atau bentuk-bentuk *Web content* lainnya.

Social networking terjadi apabila orang menciptakan profil pribadi dan berinteraksi untuk menjadi bagian sebuah komunitas antar sahabat dan orang-orang yang berfikir sama serta untuk berbagi informasi.

Terdapat dua istilah yang sepintas adalah serupa: *Social Media* dan *Social networking*. *Social networking* merupakan subset atau himpunan bagian dari *social media*. *Social networking* berkaitan dengan bagaimana orang berinteraksi melalui *Facebook, Twitter, My Space, LinkedIn*, dan lain-lain.

Social media berkaitan dengan beragam media yang digunakan orang untuk berkomunikasi secara sosial. *Social media* mencakup blogs (*WorldPress, Blogger, TypePad*, dll), wikis (*Wikipedia, Webopedia, WEtpaint*, dll), video (*Youtube, Daily motion*, dll), photo sharing (*Flicker, Wallspace*, etc), Micro blogging (*Twitter, Tumbir, Friend Feed*, dll), Social Bookmarking (*pinterest, Reddit, Digg*, dll), Business social pages (*Facebook Pages, Google+*, dll).

Social media menyajikan cara bagaimana orang berbagi gagasan, *content*, fikiran dan hubungan secara *on-line*. *Social media* berbeda dengan *mainstream media*. Dalam hal ini orang bisa menciptakan, memberikan komentar dan menambahkan ke dalam *social media content*. *Social media* bisa berbentuk teks, audio, video, gambar dan komunitas.

Cara terbaik untuk memahami *social media* bukan dalam hal istilah dari teknologi serta alat yang berbeda, melainkan bagaimana teknologi dan alat tersebut memungkinkan kita berkomunikasi secara langsung dengan para pelanggan

Aturan Lama vs Aturan Baru Komunikasi Pemasaran

| Aturan Lama (Old Rules) Komunikasi Pemasaran | Aturan Baru (New Rules) Komunikasi Pemasaran |
|--|--|
| Memaksa | Mendidik |
| Jargon | Informasi |
| Tipuan | Kebenaran /kenyataan |
| Bersifat Massal | Berbasis Ceruk (Niche) |
| Meneriakkan | Mendengarkan |
| Menduga | Menggunakan Data |
| Produk | Gagasan/Menawarkan solusi |
| Propaganda | Partisipasi |

Sumber: Diadaptasi dari Scott, D.M (2019). Old Rules of Marketing
<https://www.davidmeermanscott.com/blog/old-rules-of-marketing-vs-new-rules-of-marketing>
 Old Rules of Marketing vs New Rules of Marketing

Teknologi digital telah menyebabkan berkembangnya komunikasi *on-line* yang telah memberikan kekuatan (*Power*) kepada para pelanggan . Yang mendorong perusahaan untuk melakukan perubahan dalam memenuhi tuntutan dari para pelanggan baru yang berdaya (*empowered*).

Bagaimanakah perusahaan atau merek (*Brand*) bisa bertahan hidup dalam gelombang perubahan saat ini? Semua akan tergantung pada keinginan untuk memenuhi ekspektasi para pelanggan yang dibentuk oleh *Twitter, Facebook, Instagram*, dan *media-media social* lainnya.yang telah mengubah media untuk mengutamakan dialog (Komunikasi dua arah), keterlibatan dan berbagi.

Cara-cara lama, memaksakan produk yang tidak diinginkan oleh para pelanggan, telah berakhir. Bisnis-bisnis baru telah tercipta yang melibatkan para pelanggan dengan menawarkan solusi-solusi yang inspiratif.

Komunikasi Pemasaran Emosional (*Emotional Marketing Communication*).

Menurut John Mc.Neil seorang *Advertising Creative Director*. Jika anda menyatakannya dengan ketulusan dan kejujuran serta penuh cinta yang terukir indah, maka pesan anda akan sampai.

James Bolton, menyatakan, bagaimana untuk menjalin ikatan dengan khalayak tertentu, adalah dengan menyatakan hal yang tepat, dengan cara yang tepat, pada saat yang tepat dengan Kendali yang sangat ketat.

Dengan hilangnya ketulusan dan kejujuran menyebabkan semakin menjauhkan orang-orang dari pesan-pesan komersial.

Alasannya karena hal tersebut merupakan gangguan yang massif dan tidak terkendali dalam ruang-ruang pribadi para pelanggan. Oleh karena itu semakin sedikit orang yang ingin melihat pesan-pesan komersial seperti itu.

Dari perspektif media, terjadi perubahan yang luar biasa yang ditimbulkan media digital. *Internet* dan popularitas perangkat-perangkat *mobile* telah menimbulkan milyaran orang beralih dari media tradisional seperti TV ke berbagai media kekinian termasuk telepon selular.

Meningkatnya dominasi media sosial merupakan sinyal adanya pergeseran mengenai bagaimana merk-merk perlu dibangun dan dikomunikasikan.

Para pemasar harus menciptakan kembali program-program yang dapat mencapai khalayak yang saat ini punya banyak pilihan. Satu hal yang pasti adalah berakhirnya monopoli perusahaan.

Orang tidak anti pesan-pesan komersial atau iklan. Mereka tidak menghendaki itu dilakukan berlebihan. Mereka bahkan ingin dilibatkan dalam proses pembuatannya. Salah satu contoh yang menarik adalah apa yang dilakukan oleh *DORITOS* sebuah perusahaan kripik di Amerika. Perusahaan tersebut selalu melibatkan para pelanggannya dalam merancang iklan-iklan yang kreatif dan menarik.

Kemudian *JETBLUE Airline*, mengajak para pelanggannya untuk melakukan sebuah aktivitas cinta lingkungan pada peringatan hari bumi (Earth Day).

Komunikasi pemasaran yang melibatkan para pelanggan tersebut, atau dinamakan pula sebagai komunikasi pemasaran *ala Obama*, terbukti efektif. Dinamakan *ala Obama* karena presiden *Barack Obama*, mungkin merupakan presiden pertama di dunia yang menggunakan komunikasi pemasaran kekinian yang memanfaatkan perkembangan media sosial.

Obama, menggunakan relawan dalam kampanye untuk mengkomunikasikan program-programnya kepada para calon pemilih, saat pemilihan presiden AS melawan *John Mc.Caine*

Obama dianalogikan sebagai teknologi *Digital*, bersifat kekinian, interaksi dua arah, berupa dialog. Sedangkan lawannya yaitu John Mc.Caine dianalogikan sebagai teknologi *Analog*, bersifat jadul, berkomunikasi satu arah via media-media tradisional seperti TV. Gagasan utama dari jenis komunikasi pemasaran yang baru ini adalah mendorong orang untuk melakukan sesuatu secara sukarela. Pada akhirnya membantu sebuah merk menjadi populer.

Upaya-upaya terbaik mungkin tidak datang dari agen periklanan, melainkan dari PR yang telah menciptakan dialog, ketimbang komunikasi satu arah.

Komunikasi *Push vs Pull* (*Push vs Pull Communication*)

Push communication berarti mengirim pesan komersial tanpa manfaat apapun bagi sipenerima pesan. Sedangkan *pull communication*, mengirim pesan komersial yang mendorong suatu respon positif dari para pelanggan. Membantu menghubungkan merk dengan publik dengan cara yang sangat dinamis.

Perusahaan-perusahaan saat ini didorong untuk memenuhi tuntutan para pelanggan baru yang berdaya (*Newly empowered customers*).

Paradigma komunikasi pemasaran saat ini telah berubah. Menyebabkan perlunya kreativitas dalam bisnis. Cara berfikir yang inovatif, penuh terobosan baru.

Emosi dapat diekspose dan dibagi dalam ruang cyber secara personal dengan orang lain. Dan hal ini menjadi unsur yang sangat penting, yang ditawarkan media baru saat ini.

Ini merupakan peluang untuk membangun sebuah jalur inteligen dalam memperoleh kepercayaan dan keyakinan para pelanggan.

Selamat tinggal *push communication*. Selamat datang *pull communication*. Komunikasi berbasis dialog, dari hati ke hati dalam dunia *cyber*.

Apa sesungguhnya yang membentuk konsep merek yang luar biasa saat ini? Dalam pasar yang sangat kompetitif di mana barang atau jasa semata tidaklah cukup untuk menarik sebuah pasar baru atau bahkan untuk mempertahankan pasar yang telah ada.

Menurut Marc.Gobe, aspek emosional sebuah produk dan sistem penyampaiannya akan menjadi kunci keputusan akhir konsumen dalam memilih sebuah produk setelah membandingkan harga yang harus mereka bayar.

Yang dimaksud emosional menurut Maac.Gobe adalah bagaimana suatu merk atau *brand* mengikat para pelanggan. Pada suatu tingkatan rasa dan emosi. Bagaimana sebuah

merk hadir dalam kehidupan para pelanggan dan menciptakan hubungan jangka panjang yang lebih dalam.

Saat ini perusahaan-perusahaan harus menciptakan hubungan jangka panjang yang lebih erat. Menyadari bahwa para pelanggan merupakan mitra (*partner*).

Saat ini perusahaan harus menciptakan produk-produk yang mereka inginkan, pada saat yang tepat, melalui sarana yang inspiratif dan responsif terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka.

Para pelanggan mencari dan mendefinisikan kembali kualitas hidupnya. Semakin merasakan pentingnya konsep kualitas hidup. Bebas dari kerepotan dalam berbelanja (*hassle free shopping*), manajemen waktu, mengurangi stress, meningkatkan konektivitas dan kesenangan. Semua itu akan mempengaruhi seluruh tingkat penerimaan pelanggan terhadap produk-produk baru, gagasan baru pemasaran.

Kesalahan konsepsi terbesar saat ini mengenai *branding strategy* adalah menganggap bahwa *branding* merupakan *market share*. Padahal *branding* sesungguhnya selalu merupakan *mind share* dan *emotion share*.

Komputer saat ini telah berubah dari *Technology Equipment* menjadi konsep yang lebih luas, berfokus pada pelanggan: *Lifestyle Entertainment*.

Pesawat terbang telah berubah dari sarana transportasi menjadi *travel organization*.

Makanan tidak lagi mengenai masakan namun mengenai *home lifestyle design* serta *sensory experience*. Perguruan tinggi di masa depan akan bermerek, dan berfungsi sebagai bank modul pengetahuan. Berfokus pada suatu jenis baru pembelajaran global sepanjang hayat. Menyasar mahasiswa dari seluruh dunia di kampus maupun luar kampus. Dengan latar belakang dan agenda yang berbeda. Tidak lagi hanya berfokus pada segmen usia muda, yang terstruktur, sarjana dan pascasarjana.

Agar bisa bertahan hidup, sangat penting bagi organisasi-organisasi saat ini untuk memahami perubahan yang sangat cepat dalam era disruption dan digital saat ini serta segera melakukan penyesuaian.

Saat perusahaan-perusahaan beroperasi dalam seperangkat nilai yang sama sekali berbeda dibandingkan beberapa puluh tahun yang lalu.

Kecepatan telah menggantikan stabilitas. Aset tidak berwujud menjadi lebih penting dibandingkan aset berwujud.

Model ekonomi penawaran/permintaan tradisional sepenuhnya sedang dievaluasi. Peluang-peluang pasar baru tidak didasarkan pada pengurangan biaya dalam meningkatkan profit berbasis seperangkat model bisnis tertentu. Melainkan menimbulkan lini-lini pendapatan yang sama sekali baru dengan gagasan-gagasan yang inovatif.

Emotional branding

Emotional Branding dalam komunikasi pemasaran berkaitan dengan kegiatan membangun merek atau *brand* yang secara langsung menarik terhadap kondisi emosional konsumen, kebutuhan dan aspirasinya.

Emotional branding dikatakan berhasil apabila memicu respon emosional konsumen. Yaitu hasrat terhadap merek atau produk yang dikomunikasikan kepadanya.

Emotional branding memiliki pengaruh yang signifikan terhadap suatu merek. Adanya perasaan memiliki ikatan, kebersamaan atau persahabatan dan rasa cinta.

Berdasarkan ***Brand Intimacy Study Tahun 2019***, *Disney* menduduki tempat teratas sebagai *the most intimate brand* berdasarkan persepsi konsumen. *Disney* memiliki ikatan emosional yang kuat dengan para pelanggannya. *Disney* dipersepsikan sebagai : *Nostalgia, fun and family entertainment*. Dirutan kedua adalah *Apple*, yang pada tahun 2019 ini kedudukannya tergeser oleh *Disney*. Meskipun demikian *Apple* masih dipandang memiliki ikatan yang kuat dengan para pelanggannya.

Apple diasosiasikan bukan saja intim dengan para penggunanya melainkan juga dicintai. *Apple* berkaitan dengan desain, imajinasi dan inovasi. Steve Job menyatakannya: *Think differently*. Di benak para penggunanya *Apple* juga dipandang *powerful, a vitality important part of daily life*.

Urutan ketiga ditempati oleh *Amazon*. Di benak para pelanggannya *Amazon* mampu membangun *confidence and trust*.

Ikatan emosional antara pelanggan dan merek dapat mempengaruhi para pelanggan untuk tidak bisa berpisah (*Can not live without the brand*), yang pada akhirnya bisa meningkatkan profitabilitas dan customer value bagi perusahaan.

Tujuan *Emotional Branding*

Tujuan dari *emotional branding* adalah menciptakan suatu ikatan antara konsumen dengan merk dengan cara mempengaruhi emosi konsumen

Marc Gobe menciptakan *Ten Commandments of Emotional Branding* yang menjelaskan perbedaan utama antara *brand awareness* dengan kemampuannya untuk terhubung secara emosional dengan para pelanggannya. Yang membuat merek tersebut menyatakan hasratnya agar lebih disukai.

The Ten Commandments of Emotional Branding:

1.From Consumers → to People

Emotional branding memungkinkan perusahaan untuk menciptakan hubungan dengan para konsumen berdasarkan saling menghargai. Pendekatan ini akan membantu para konsumen memiliki sikap positif terhadap produk, menciptakan daya tarik antara merek dengan produk yang akan dijual tanpa paksaan.

2.From Product → to Experience

Emotional branding menciptakan memori emosional antara pembeli dan produk sebagai bentuk hubungan yang melampaui kebutuhan. Kebutuhan berdasarkan harga dan kenyamanan, membeli product experience memiliki nilai tambah, yang tidak bisa dibeli dengan uang.

3.From Honesty → to Trust

Emotional branding membangun kepercayaan. Ini merupakan salah satu nilai dasar dari sebuah merek yang memerlukan upaya tulus dari perusahaan. Hal ini akan menghasilkan kenyamanan bagi para pelanggan dan memberikan manfaat kepada perusahaan karena mereka akan menempatkan merek perusahaan sebagai prioritas utama.

4.From Quality → to Preference

Emotional branding membantu sebuah merek menjadi suatu preferensi konsumen. Kualitas merupakan faktor penting untuk bertahan dalam bisnis. Meskipun demikian untuk mencapai status preferensial oleh konsumen, berarti bahwa produk tersebut menciptakan hubungan nyata dengan para pengguna.

5.From Notoriety → to Aspiration

Emotional branding membentuk suatu bisnis untuk menjadi sebuah aspirasi, bukan sekedar dikenal. *Brand awareness* menciptakan keakraban dengan para pengguna,

namun untuk mencapai keberhasilan, merek tersebut harus mampu untuk memberikan inspirasi agar disukai.

6. From Identity → to Personality

Emotional branding mengajarkan kepada perusahaan untuk membangun kepribadian dalam menciptakan suatu dampak yang kekal terhadap para pengguna. Kepribadian merek membentuk sikap karismatik yang akan memicu respon positif emosional terhadap merek.

7. From Function → to Feel

Emotional branding membuat *experience* sebagai suatu faktor penting dalam menciptakan identitas merek. Produk mungkin bisa berfungsi berdasarkan fungsi praktisnya, namun *emotional branding* memungkinkan para pengguna memiliki suatu *emotional experience* yang lebih dalam ketika menggunakan produk.

8. From Ubiquity → to Presence

Serupa dengan memiliki *experience*, *emotional branding* mempromosikan kehadiran merek, juga menciptakan suatu dampak terhadap para pengguna potensial, menjamin sebuah hubungan yang permanen dengan para pelanggan.

9. From Communication → to Dialogue

Emotional branding mendorong untuk memiliki suatu dialog dengan khalayak sasaran .melalui pesan personal untuk berbagi *actual experience* dengan produk.

10. From Service → to Relationship

Emotional branding membantu menciptakan sebuah hubungan khusus antara merek dan para pengguna yang loyal. Menciptakan suatu hubungan dengan para konsumen mungkin merupakan aspek yang paling penting dari *emotional branding* karena perusahaan ingin memiliki sebuah hubungan yang mendalam dengan para pelanggan dan hal itu akan menciptakan suatu ikatan penting di antara para pengguna.

Dengan pedoman tersebut, memungkinkan bisnis yang berkembang untuk membangun hubungan yang erat dengan pasar sasaran. Hal ini menimbulkan asosiasi baru untuk membangun fondasi yang kuat bagi budaya perusahaan, mencerminkan kepribadian serta nilai-nilai spesifik yang merefleksikan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian para konsumen akan membangun hubungan erat dengan merek .Diharapkan para konsumen akan menjadikan faktor emosi mereka sebagai dasar pertimbangan

Referensi

- Bolton, J (n.d) <https://better.agency/blog/getting-to-know-creative-director-john-taylor/>. Diakses 17 September 2019.
- Brand Intimacy Study (2019). Retrieved from [http://content.mblm.com/bis-us-report-Emotional branding](http://content.mblm.com/bis-us-report-Emotional-branding) (n.d).
RetrieSeptemberhttps://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_branding Diakses 18 September 2019.
- Gobe, M. (2010). *Emotional Branding: the New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Skyhorse Publishing, Inc.
- Gobe, M. (2010). *Emotional Branding: the New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Skyhorse Publishing, Inc.
- Hajduk, G.(2016).Challenges for Marketing communications in the digital age. In Mazurek, G.,and Tkaczyk (Eds.), *The impact of the digital world on management and marketing*. Warsaw:kozminski University..
- Hudson,S., Roth, M. S. and Madden ,T. J.(2012). *Customer Communications Management in the New Digital Era Center for Marketing, Studies Darla Moore School of Business University of South Carolina* .
- Mc.Neil, John. Tumblr.com. Diakses 16 September, 2019.
- Scott, D.M (2019). Old Rules of Marketing vs New Rules of Marketing<https://www.davidmeermanscott.com/blog/old-rules-of-marketing-vs-new-rules-of-marketing>
- Scott, D.M (2015) *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly* 5th edition 2015 John Wiley & Sons
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

8. Mendengarkan Pelanggan Melalui Penelitian

Mengetahui apa yang menjadi ekspektasi pelanggan sangat penting dalam membeikan kualitas pelayanan. Dalam *service* apapun, suatu perusahaan yang tidak melakukan riset mengenai pelanggannya, kemungkinan besar tidak akan memahami para pelanggannya. Suatu perusahaan yang melakukan riset pelanggan, akan tetapi tidak melakukan riset mengenai ekspektasi pelanggan bisa juga gagal untuk memahami para pelanggannya. Apa yang harus dilakukan perusahaan dengan terus berubahnya tuntutan para pelanggan. Penelitian tentang pelanggan pelanggan harus fokus pada berbagai isu tentang pelayan. Tujuan riset dalam pemasaran jasa merupakan hal yang sangat penting.

Dalam pemasaran jasa, terdapat pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau masalah-masalah yang harus dicari solusinya melalui riset. Beberapa contoh mengenai tujuan riset: (1) Untuk mengetahui ekspektasi pelanggan terhadap suatu pelayanan; (2). Untuk mengetahui kinerja pelayanan; (3) Untuk mengidentifikasi ketidakpuasan pelanggan sehingga bisa dilakukan upaya pemulihan.

Penelitian pemasaran seringkali diklasifikasikan ke dalam dua kategori: (1). Berdasarkan pasar sasaran (*Consumer Marketing Research* dan *Business to Business Marketing Research*); (2) Berdasarkan Pendekatan Metodologi (*Qualitative* dan *Quantitative Marketing Research*, serta Metode campuran antara kualitatif dan Kuantitatif).

Penelitian Pemasaran Kualitatif.

Riset pemasaran kualitatif merupakan penelitian yang lebih banyak menggunakan kualitas subyektif. Mencakup penelaahan dan pengungkapan berdasarkan persepsi. Untuk memperoleh pemahaman terhadap fenomena sosial dan kemanusiaan. Riset kualitatif dalam pemasaran jasa berdasarkan opini, sikap, keyakinan dan intensi. Penelitian ini berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan tentang: *Why? Would?* dan *How?* Riset kualitatif bertujuan untuk memahami mengapa para pelanggan berperilaku sedemikian rupa. Atau bagaimana respon mereka terhadap suatu jenis pelayanan.

Pertanyaan-pertanyaan seperti itu seringkali diperoleh dari sejumlah kecil responden. Dengan demikian temuannya belum tentu valid secara statistik. Meskipun demikian data-data tersebut bisa memperjelas isu-isu potensial yang dapat diteliti lebih lanjut dalam penelitian kuantitatif.

Ada beberapa jenis penelitian pemasaran kualitatif: (1) *Focus Group*; (2) *In-depth Interview*; (3) *Ethnographic*; (4) *Case study*; (5) *Observation*; (6) *Grounded Theory*; (7) *Phenomenology*; (8). *Narrative*.

Focus Garoup dan *interview* merupakan metode yang umum digunakan dalam mengumpulkan data kualitatif. Data seperti itu seringkali menarik dan bermanfaat. Salah satu contoh dalam penelitian pemasaran jasa adalah mengenai alasan pelanggan pindah ke perusahaan lain. Atau menganalisis alasan mengapa pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan jasa tertentu.

Contoh lain :

- a. Bagaimana perasaan pelanggan mengenai suatu pelayanan?
- b. Hal apa yang mereka sukai dan tidak sukai?
- c. Apa yang mereka harapkan dari suatu jenis pelayanan yang baru?
- d. Apa yang mereka rasakan mengenai pelayanan yang diberikan pesaing?

Ethnogaraphy.

Jenis penelitian ini berasal dari Antropologi budaya. Dalam hal ini peneliti meleburkan diri dalam sebuah budaya. Merasakan langsung, kadang-kadang berperan sebagai *participants observer*.

Menganalisis orang atau responden dalam lingkungannya sendiri. Misalnya suatu penelitian yang dilakukan untuk mengamati perilaku pembelian konsumen menjelang *boarding* di bandara.

Case Study

Meneliti sebuah unit dari suatu subyek. Menyatukan semua aspek dan informasi mengenai unit yang sedang diteliti. Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan kasus individu atau perusahaan. Kesimpulan ditarik dari rincian-rincian kecil.

Misalnya penelitian mengenai kegagalan Starbucks di Australia. Atau tentang keberhasilan Starbucks di Amerika.

Narrative

Pendekatan *Narrative* menggabungkan sebuah rangkaian peristiwa. Biasanya dari satu atau dua orang individu untuk membangun sebuah cerita terpadu. Melakukan *in-depth interview*, membaca dokumen dan mencari tema. Pendekatan *narrative* bisa merupakan metode yang tepat untuk membangun persona/karakteristik seseorang. Misalnya mengenai karakteristik dari pelanggan yang loyal.

Phenomenological

Digunakan untuk menjelaskan sebuah peristiwa, aktivitas atau fenomena. Menggunakan beberapa metode seperti; Wawancara, membaca dokumen, menonton video, atau mengunjungi sebuah tempat atau acara. Hal ini dilakukan untuk memahami makna yang dirasakan partisipan terhadap apapun yang sedang dikaji. Peneliti mengandalkan perspektif partisipan sendiri dalam menyajikan pandangan ke dalam motivasinya. Penelitian ini menjelaskan esensi dari sebuah aktivitas atau peristiwa.

Misalnya bagaimana pelanggan terlibat dalam *on-line shopping*, peneliti bisa menelaah waktu yang mereka gunakan dalam kegiatan on-line shopping tersebut, serta jenis-jenis produk apa yang mereka beli. Penelitian ini bertujuan untuk memahami *customer shopping experience* yang bisa berdampak terhadap *re-purchase intention*.

Grounded Theory

Penelitian ini bertujuan memberikan penjelasan atau teori yang melatar belakangi sebuah peristiwa. *Grounded theory* membangun teori berdasarkan data untuk menghasilkan pengetahuan baru. Data dianalisis menggunakan teknik perbandingan yang konstan untuk menyusun sebuah teori. Sebelum peneliti mendapatkan pola respon dari partisipan. Peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan misalnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas nasabah terhadap sebuah bank. Atau beberapa faktor yang menyebabkan pelanggan pindah dari sebuah bank ke bank yang lain.

Penelitian Pemasaran Kuantitatif

Penelitian kuantitatif berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan tentang: *How many? How often?, In what ways?, To what extend?*

Menjelaskan fenomena dengan cara mengumpulkan data yang dianalisis menggunakan metode-metode kuantitatif khususnya statistik. Penelitian ini menggunakan sampel yang relatif besar, oleh karena itu secara statistik lebih valid.

Terdapat dua jenis penelitian kuantitatif: (1) Survei dan Eksperimen.

Penelitian Survei terbagi dua: (1) *Cross sectional* dan (2) *Longitudinal*.

Penelitian *Crosssectional* atau penelitian sekali bidik, pengumpulan datanya dilakukan pada suatu titik tertentu. Sedangkan penelitian *Longitudinal* pengumpulan datanya dilakukan selama periode waktu tertentu yang relative lama dan dilakukan secara terus menerus.

Penelitian Eksperimen, merupakan suatu rancangan penelitian yang mengidentifikasi hubungan kausal. Tujuannya adalah mengukur pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel-variabel terikat dengan mengontrol variable-variabel lain dalam melakukan inferensi secara lebih jelas.

Contoh: (1) Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh *demographic* terhadap *purchase intention*. (2) Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh website yang dilengkapi social media dan yang tanpa social media terhadap persepsi wisatawan mengenai informasi yang akan mereka peroleh.

Tabel 8.1 Jenis-jenis Penelitian kualitatif

| Method | Focus | Sample Size | Data Collection |
|------------------|--|-------------|--|
| Ethnography | Context or culture | - | Observation & interviews |
| Narrative | Individual experience & sequence | 1 to 2 | Stories from individuals & documents |
| Phenomenological | People who have experienced a phenomenon | 5 to 25 | Interviews |
| Grounded Theory | Develop a theory from grounded in field data | 20 to 60 | Interviews, then open and axial coding |
| Case Study | Organization, entity, individual, or event | - | Interviews, documents, reports, observations |

Sumber: Jeff., (Octob 13 2015) Types of Qualitative Methods. Retrieved from <https://measuringu.com/qual-methods/>

Penelitian pemasaran bisa dilakukan secara internal oleh perusahaan atau secara eksternal oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang penelitian.

Fungsi Penelitian Pemasaran.

Penelitian pemasaran paling tidak memiliki empat fungsi:

a. **Fungsi Eksploratif .**

Fungsi ini berlaku jika peneliti memiliki pemahaman atau pengetahuan yang sedikit atau sama sekali tidak memiliki informasi mengenai suatu situasi pemasaran tertentu. Misalnya sebuah perusahaan banyak kehilangan pelanggan atau mengalami penurunan penjualan. Penelitian pemasaran bisa digunakan untuk mengeksplorasi penyebab berpindahannya pelanggan atau turunnya penjualan tersebut.

b. **Fungsi Deskriptif**, ini berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian informasi mengenai suatu fenomena atau situasi pemasaran tertentu.

Misalnya penelitian pemasaran bisa digunakan untuk memaparkan profil tamu hotel tertentu. Contoh lain mengenai proses pemilihan sebuah restoran untuk makan siang.

c. **Fungsi Diagnostik.**

Hal ini berguna dalam berbagai situasi pemasaran. Digunakan untuk meneliti hubungan dan fenomena di dalam data yang telah dikumpulkan melalui penelitian pemasaran. Misalnya berdasarkan analisis data diketahui bahwa wanita lebih banyak yang makan di restoran tertentu di bandingkan pria. Selanjutnya berdasarkan data tersebut dapat diketahui beberapa alasan yang menyebabkan pelanggan berhenti men *subscribe Facebook Brand Page*.

d. **Fungsi Prediktif.**

Penelitian pemasaran memungkinkan data digunakan untuk memprediksi atau memprakirakan hasil dari keputusan pemasaran atau kegiatan pemasaran. Misalnya manager sebuah *Resort Hotel* menggunakan penelitian prediktif untuk menentukan program-program atau aktivitas tertentu yang kemungkinan disukai oleh para tamu yang menginap, sehingga pihak hotel tersebut bisa menawarkan program atau aktivitas tersebut kepada para tamunya.

Contoh lain misalnya agen perjalanan *on-line* menggunakan teknik yang sama ketika pelanggan menggunakan *websitenya* untuk memesan tiket pesawat atau hotel di suatu destinasi tertentu. Perusahaan tersebut merekomendasikan para pelanggannya untuk memesan tiket danau hotel pada destinasi yang lain.

Penelitian pemasaran Jasa dalam Era Digital .

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa memahami para pelanggan merupakan tujuan utama dari penelitian pemasaran jasa serta merupakan sebuah persyaratan penting bagi keberhasilan praktik bisnis jasa.

Setiap hari pelanggan berinteraksi dengan para penyedia jasa. Meskipun demikian dengan kemajuan teknologi informasi, konteks mengenai bagaimana jasa disampaikan, dirasakan dan dievaluasi mengalami perubahan.

Saat ini para pelanggan jasa semakin aktif melakukan aktivitas *on-line*. Sebelum interaksi, selama interaksi dan setelah interaksi dengan penyedia jasa.

Hal ini memberikan sejumlah besar informasi mengenai kegiatan dan experience mereka.

Informasi tersebut tersedia dan tersebar luas, sehingga memberikan peluang-peluang baru bagi jasa yang lebih personal dan berkualitas tinggi.

Mengumpulkan dan menganalisis data yang melimpah tersebut merupakan tantangan utama dalam penelitian dan praktik pemasaran jasa.

Ada sebuah metode yang dinamakan Netnography. Yang bisa membantu penelitian pemasaran jasa dalam menganalisis data *online*.

Awalnya *netnography* merupakan respon terhadap para pelanggan yang semakin meningkat penggunaan internetnya.

Netnography berdasarkan pendekatan penelitian *ethnography* untuk mempelajari dan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pelanggan secara *online*.

Dalam era digital saat ini *netnography* semakin relevan dibandingkan sebelumnya.

Perkembangan penelitian *netnography* erat kaitannya dengan perkembangan teknologi internet dan informasi (Seperti *Social Media*, *internet of Things*, *Social Networking Sites*, *Mobile Technology*).

Melimpahnya *traces* atau jejak yang ditinggalkan para pelanggan pada berbagai online platform, merupakan data yang berharga bagi para peneliti dan manager. *Netnography* erat kaitannya dengan metodologi penelitian kualitatif lainnya. Seperti: *Digital ethnography*, *Online ethnography*, *Virtual ethnography*, serta *Cyber ethnography*.

Referensi

Heinonen, K., & Medberg, G. (2018). Netnography as a tool for understanding customers: implications for service research and practice. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 657–679. doi: 10.1108/jsm-08-2017-0294.

https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/53627_ch1%2C2.pdf

Jeff., (October 13 2015) *Types of Qualitative Methods*. Retrieved from <https://measuringu.com/qual-methods/>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill Education.

9. Membangun Hubungan dan Loyalitas Pelanggan.

Saat ini tiga milyar orang menggunakan internet di seluruh dunia, menurut internetlive stat, pada tahun 2016. Kehadiran aktivitas online saat ini terus berkembang.

Revolusi digital ini menyebabkan perubahan luar biasa kepada perusahaan. Salah satu isu utama adalah perlunya integrasi *online channels* dan *off-line touch points*. Untuk membangun sebuah pandangan tunggal mengenai pelanggan pada semua channels, perusahaan-perusahaan telah menerapkan *Customer Relationship Management (CRM)*. CRM merupakan suatu pendekatan strategic untuk mengelola penciptaan value berganda. Penggunaan data dan teknologi, mengumpulkan pengetahuan dan difusi pengetahuan tersebut terhadap stakeholders yang sesuai. Membangun hubungan jangka panjang yang tepat dengan para pelanggan tertentu atau kelompok-kelompok tertentu serta mengintegrasikan proses. Contoh-contoh perusahaan yang berhasil dengan strategi CRM nya adalah Amazon.com, O2, Capital One dan Tesco.

Tesco, misalnya perusahaan ritel dari UK telah menganut suatu budaya tentang pembuatan keputusan yang berbasis data pelanggan. Keputusan-keputusan manajemennya saat ini berdasarkan gagasan yang dihasilkan oleh suatu system pengumpulan data yang lengkap . yang memadukan data yang diperoleh dari *loyalty cards, scanners, websites dan market research*. Dengan tersedianya touch points dan sumber data yang baru seperti media social, pendekatan CRM Tesco dan sistemnya memungkinkan untuk mengintegrasikan hal tersebut ke dalam suatu gambaran serta memanfaatkannya untuk mendukung pembuatan keputusan berbasis informasi.

Seperti halnya Tesco, kini semakin banyak perusahaan yang menggunakan *online channels* untuk berkomunikasi dengan para pelanggan serta mengumpulkan data pelanggan yang bisa diubah menjadi informasi yang berguna tentang pelanggan.

CRM merupakan suatu pendekatan strategik yang berkaitan dengan penciptaan *shareholder value* yang lebih baik dengan membangun hubungan yang tepat dengan para pelanggan kunci dan segmen-segmen pelanggan. Orientasi yang berbasis data ini membutuhkan integrasi lintas fungsi mengenai proses, SDM, operasi serta kapabilitas pemasaran. Yang diberdayakan melalui aplikasi teknologi informasi.

Berdasarkan perspektif CRM para pelanggan merupakan asset strategis dari perusahaan. CRM mencakup bagaimanamembangun suatu pandangan tunggal atau *single view*

mengenai pelanggan lintas semua *contact channels* dan penyebaran atau distribusi data pelanggan kepada semua fungsi yang berhubungan dengan pelanggan.

Mengingat perusahaan-perusahaan saat ini mengalihkan fokusnya dari *selling products* ke *servicing customers*, CRM perlu merespon dinamika pasar. Serta mengembangkan bentuk-bentuk interaksi pertukaran dan value co-creation dalam hubungan dengan para pelanggan.

e-CRM

CRM telah menjadi suatu instrumen strategik yang mapan dalam dunia bisnis . Ahir-ahir ini CRM telah ditransformasi oleh inovasi teknologi.

Interaksi dari online channels ke dalam kerangka CRM telah mengarah ke e-CRM yang memanfaatkan peluang-peluang yang ditawarkan oleh website dan e-mail marketing untuk menghimpun informasi terkini mengenai perilaku pelanggan online.

e-CRM menurut Swift merupakan proses interaktif yang mencakup empat tahap: (1) mengumpulkan serta mengintegrasikan data pelanggan online;(2) Menganalisis data;(3) berinteraksi dengan para pelanggan berdasarkan analisis data;(4) Mengukur efektivitas interaksi .

Zeithaml et.al menyatakan bahwa *Relationship marketing* merupakan suatu falsafah dalam menjalankan bisnis, suatu orientasi strategik yang berfokus pada mempertahankan para pelanggan saat ini serta memperbaiki hubungan dengan mereka. Dalam hal ini perusahaan tidak perlu menekankan kepada upaya mendapatkan para pelanggan yang baru. Mempertahankan pelanggan yang telah ada, biayanya lebih murah dibandingkan menarik pelanggan baru. Oleh karena itu fokusnya lebih ditekankan kepada mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan yang telah ada bukan menarik pelanggan baru. *Relationship Marketing* bermanfaat bukan saja bagi perusahaan melainkan juga bagi perusahaan dan karyawan.

Manfaat dari Relationship Marketing bagi para Pelanggan diantaranya adalah:

| Bisa memperoleh value yang lebih tinggi |
|---|
| ❖ Manfaat keyakinan (Confidence benefits) berupa kepercayaan, keyakinan terhadap penyedia jasa serta mengurangi kecemasan /kekhawatiran terhadap penyedia jasa. |
| ❖ Manfaat sosial (Social benefits), berupa kedekatan atau familiaritas , dukungan sosial serta hubungan pribadi. |

- | |
|--|
| ❖ Manfaat perlakuan khusus(Special treatment), berupa deal khusus, pengurangan harga. |
|--|

Manfaat bagi Perusahaan:

| |
|---|
| Manfaat ekonomi (Economic Benefits). |
| ❖ Meningkatnya pendapatan |
| ❖ Penurunan biaya pemasaran dan administrasi |
| ❖ keteraturan arus pendapatan. |
| Manfaat perilaku pelanggan |
| ❖ Komunikasi word-of-mouth yang kuat. |
| ❖ Pelanggan bersedia sebagai relawan |
| ❖ Manfaat social kepada para pelanggan lainnya |
| ❖ Pelanggan menjadi mentor bagi pelanggan lainnya |

Manfaat bagi Karyawan

| |
|--|
| ❖ Memudahkan tugas atau pekerjaan karyawan |
| ❖ Manfaat sosial bagi karyawan |
| ❖ Membuat karyawan loyal pada perusahaan. |

Strategi membangun Hubungan

Terdapat tiga strategi dalam membangun hubungan dengan pelanggan: (1) *Core service provision*; (2) *Switching Barriers*; (3) *Relationship Bonds*.

Core Service Provision.

Fondasi pelayanan dibangun berdasarkan penyampaian pelayanan yang unggul. Yaitu kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, *customer value*.

Switching Barriers.

Ketika seorang pelanggan mempertimbangkan untuk beralih ke perusahaan pesaing, pelanggan tersebut mungkin dihadapkan pada sejumlah hambatan yang menyulitkannya untuk beralih ke perusahaan lain serta memulai suatu hubungan dengan perusahaan lain. Hambatan tersebut atau disebut *switching barriers* akan membantu perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya.

Customer inertia

Salah satu alasan mengapa seorang pelanggan memiliki komitmen untuk terus membina hubungan dengan perusahaan, dikarenakan untuk beralih ke perusahaan lain memerlukan sejumlah upaya yang besar, serta memulai kembali segala sesuatunya dari awal.

Untuk mempertahankan pelanggannya, perusahaan perlu meningkatkan *perceived effort* atau persepsi mengenai sejumlah upaya yang harus dilakukan pelanggan jika ingin beralih ke perusahaan lain dari perspektif pelanggan. Misalnya sebuah bengkel mobil bisa menyimpan rekam jejak atau riwayat perbaikan mobil para pelanggannya yang sangat lengkap. Hal tersebut akan membuat pelanggan harus berfikir jika harus beralih ke bengkel lain. Hal yang sama dapat dilakukan dalam bidang medis. Misalnya dokter atau Rumah Sakit bisa memiliki rekam medis pasien secara rinci dan lengkap. Sebaliknya jika perusahaan ingin menarik para pelanggan pesaing, maka perusahaan harus mempermudah proses perpindahannya dari perusahaan pesaing ke perusahaannya.

Switching Costs

Switching costs mencakup investasi waktu, uang, energi, yang perlu dipertimbangkan pelanggan jika ingin pindah ke perusahaan lain. Untuk mempertahankan pelanggan perusahaan perlu meningkatkan *switching costs*-nya agar menyulitkan pelanggan untuk beralih ke perusahaan lain. Misalnya klub kesehatan menerapkan biaya pendaftaran yang tinggi serta adanya keharusan bagi calon anggota baru untuk membayar iuran selama 6 bulan atau satu tahun sekaligus.

Sebaliknya jika ingin menarik pelanggan baru, perusahaan harus menurunkan *switching costs* tersebut. Misalnya sebuah perusahaan asuransi bisa membantu mengurus kepindahan seorang nasabah baru yang ingin pindah dari perusahaan asuransi lain.

Relationship Bonds

Merupakan berbagai upaya yang dilakukan perusahaan untuk mendorong para pelanggannya agar tetap loyal.

Relationship Bonds ini terdiri dari empat cara:

a. *Financial bonds.*

Dalam hal ini perusahaan berusaha melakukan ikatan dengan pelanggan melalui berbagai insentif finansial. Misalnya bagi para pemegang kartu kredit, bank penerbit kartu kredit memberikan *point rewards*, maskapai penerbangan memberikan program *frequent flyers*.

b. *Social bonds.*

Perusahaan berusaha membangun hubungan jangka panjang melalui ikatan sosial dan interpersonal. Dokter misalnya meluangkan waktu beberapa menit untuk bersosialisasi dengan pasien sebelum memulai pemeriksaan medis. Dalam konteks *Business to business* juga hal ini lazim dilakukan. Misalnya para pelanggan membangun hubungan dengan *sales people* atau *relationship managers* yang bekerjasama dengan perusahaannya.

c. *Customization bonds.*

Pendekatan dengan *customization* menyatakan bahwa loyalitas pelanggan dapat dibangun dengan cara memiliki pengetahuan yang rinci mengenai para pelanggannya secara individual, atau sering disebut dengan istilah *customer intimacy*, serta melalui *one-to-one solutions* yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara individual. Misalnya sebuah hotel bisa menyimpan informasi secara rinci mengenai hal-hal apa saja yang dibutuhkan tamu hotel ketika menginap di hotelnya, sehingga pada saat tamu tersebut menginap kembali di hotelnya, pihak hotel bisa melayani tamu tersebut dengan lebih baik. Saat ini perusahaan bisa menggunakan teknologi maju untuk melakukan *customization*. Menyesuaikan pelayanannya untuk sejumlah besar pelanggannya secara individual.

d. *Structural Bonds.*

Structural bonds terjadi apabila perusahaan melakukan investasi pada perusahaan yang menjadi *client* nya (Untuk B2B). Seringkali perusahaan membangun *structural bonds* dengan cara memberikan *customized services* kepada *client* nya berbasis teknologi agar perusahaan yang menjadi *client*nya menjadi lebih produktif. Misalnya dalam konteks perawatan kesehatan *Cardinal health* yang merupakan pemasok kebutuhan produk kebutuhan rumah sakit bekerjasama dengan rumah sakit-rumah sakit yang menjadi pelanggannya. *Cardinal Health* membangun cara-cara untuk

meningkatkan sistem pemesanan dari rumah sakit melalui suatu sistem yang dinamakan *ValueLink*. Sebuah program distribusi *just-in-time* yang mengurangi kebutuhan rumah sakit-rumah sakit untuk menyimpan dan mengelola persediaan dalam jumlah besar. Dengan sistem *valueLink*, memungkinkan *Cardinal health* untuk mengirim jumlah pasokan yang siap digunakan saat dibutuhkan oleh rumah sakit.

Referensi

- Kımlıoğlu, H., & Zaralı, H. (2009). What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246–267. doi: 10.1108/02634500910945011
- Payne, A., & Frow, P. (n.d.). Strategic customer management. *Strategic Customer Management*, 3–36. doi: 10.1017/cbo9781139057417.002.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: using Crm and relationship technologies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill Education.

10. Pemulihan Pelayanan

Banyak perusahaan yang memahami pentingnya melakukan pemulihan pelayanan dengan baik. Hal ini merupakan paduan dari berbagai strategi. Secara umum terdapat dua jenis strategi (1). Mencakup tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki atau memulihkan hubungan dengan pelanggan. Strategi tersebut disebut *fix the customer*. Memulihkan hubungan dengan pelanggan. (2).Tindakan yang dilakukan untuk memperbaiki masalah yang timbul. Secara idealnya mencegah terulangnya kejadian yang sama. Hal ini disebut *fix the problem*.

Kedua jenis strategi tersebut sangat penting. Meskipun demikian dalam banyak kasus , memulihkan hubungan dengan pelanggan harus dilakukan terlebih dahulu sebelum mengatasi masalah.

Dalam hal memulihkan hubungan dengan pelanggan, terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan.

Pertama, memberikan respon yang cepat apabila terjadi kegagalan pelayanan atau apabila pelanggan menyampaikan keluhan.

Kedua, berkomunikasi atau memberikan penjelasan secara memadai.

Ketiga, pada dasarnya pelanggan tidak mengharapkan tindakan yang berlebihan dari perusahaan. Mereka hanya ingin memahami apa yang terjadi serta apa bentuk tanggung jawab perusahaan.

Adanya penjelasan yang memadai bisa membantu mengurangi reaksi negative serta menunjukkan respek bagi pelanggan.

Keempat, memperlakukan pelanggandengan adil. Para pelanggan mengharapkan adanya keadilan dalam menangani keluhan mereka.

Ada tiga jenis keadilan: (1) Keadilan hasil (*Outcome fairness*); (2) Keadilan prosedural (*Procedural fairness*); (3) Keadilan interaksi (*interactional fairness*).

Keadilan hasil berkaitan dengan hasil yang diperoleh pelanggan atas keluhan-keluhan mereka. Keadilan procedural berkaitan dengan kebijakan, aturan dan ketepatan waktu dalam memproses keluhan.

Kemudian keadilan interaksional berkaitan dengan perlakuan antar pribadi dalam proses penyampaian keluhan.

Kelima, tumbuhkan hubungan dengan pelanggan. Membina hubungan jangka panjang dengan para pelanggan sangat penting. Salah satu manfaatnya adalah apabila perusahaan

gagal dalam memberikan pelayanan. Para pelanggan yang memiliki ikatan atau hubungan kuat dengan perusahaan seringkali lebih pemaaf dan lebih terbuka terhadap upaya yang dilakukan perusahaan dalam memulihkan pelayanan.

Mengenai strategi mengatasi masalah ada beberapa cara yang bisa dilakukan.

Pertama, mendorong pelanggan untuk menyampaikan keluhan serta menelusuri keluhan. Meskipun suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin, namun kegagalan pelayanan tidak bisa dihindarkan. Perusahaan bisa mendorong pelanggan untuk menyampaikan keluhan. Perusahaan dapat pula secara aktif melakukan survey kepuasan pelanggan dan bentuk-bentuk penelitian lainnya seperti menelusuri apa yang menyebabkan pelanggan beralih ke perusahaan lain, melakukan *critical incidents techniques*, dll. Perusahaan bisa juga mendorong pelanggan menyampaikan keluhan melalui berbagai saluran. Bisa melalui media sosial, website perusahaan, call center, email, WA, dll.

Kedua, belajar dari pengalaman sebelumnya dalam melakukan pemulihan.

Ketiga, belajar dari para pelanggan yang telah beralih ke perusahaan lain. Mengetahui alasan mereka pindah.

Keempat, memberikan pelayanan sebaik mungkin, berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan sehingga terjadinya kegagalan pelayanan bisa dicegah. Paling tidak bisa diminimalkan.

Jaminan Pelayanan

Suatu jaminan atau garansi merupakan suatu pemulihan tertentu yang dapat digunakan untuk memperbaiki hubungan ataupun mengatasi masalah.

Dalam konteks bisnis, suatu jaminan atau garansi merupakan jaminan bahwa produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan akan sesuai dengan apa yang dijanjikan.

Ada beberapa karakteristik jaminan atau garansi yang efektif.

Suatu jaminan pelayanan harus mencakup janji mengenai pelayanan dan kompensasi yang memadai, jika janji tersebut tidak terpenuhi. Jaminan yang paling efektif cenderung memiliki karakteristik yang sama.

Diantaranya harus membatasi berbagai persyaratan atau ketentuan untuk mendapatkan jaminan tersebut.

Pada saat ini banyak ditemukan perusahaan di Indonesia yang memberikan jaminan atau garansi dengan berbagai syarat dan ketentuan untuk memperoleh kompensasi tersebut. Janji atau jaminan tersebut sulit terealisasi. Janji tersebut juga harus bermakna sesuai jenis kegagalan pelayanan yang terjadi serta mudah difahami.

Jenis-jenis pelanggan berdasarkan responnya terhadap kegagalan pelayanannya.

- a. *Passives*. Ini merupakan kelompok pelanggan yang kecil kemungkinannya untuk melakukan suatu tindakan atas kegagalan pelayanan. Kecil kemungkinannya untuk menyampaikan keluhan kepada penyedia jasa, untuk menyebarkan informasi negatif dan kecil juga kemungkinannya untuk mengadukan keluhannya ke pihak ketiga. Mereka meragukan efektivitas penyampaian keluhan tersebut. Mereka beranggapan bahwa hal itu hanya membuang-buang waktu dan tenaga.
- b. *Voicers*. Ini merupakan kelompok pelanggan yang secara aktif akan menyampaikan keluhan secara langsung ke penyedia jasa. Akan tetapi kecil kemungkinannya untuk menyebarkan informasi negatif, beralih ke pesaing atau mengadukan keluhan tersebut ke pihak ketiga.
Kelompok pelanggan ini harus dianggap sebagai mitra atau sahabat terbaik bagi perusahaan. Mereka memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk melakukan pemulihan atau perbaikan pelayanan. Mereka cenderung memiliki keyakinan bahwa menyampaikan keluhan mereka kepada perusahaan bisa memiliki konsekuensi yang sangat positif.
- c. *Irates*. Ini merupakan kelompok pelanggan yang kemungkinan besar akan menyebarkan informasi negatif kepada teman-teman dan kerabat. Mereka cenderung untuk beralih ke perusahaan lain karena mereka sangat marah kepada perusahaan. Kecil kemungkinannya untuk memberikan kesempatan kedua kepada perusahaan. Kemungkinan besar mereka akan memanfaatkan media sosial untuk melampiaskan kekecewaannya.
- d. *Activists*. Ini merupakan kelompok pelanggan yang sangat besar kemungkinannya untuk menyampaikan keluhan pada semua saluran, bahkan ada kemungkinan untuk menempuh jalur hukum.

Reference

- Kim, G. S. (2007). The Service Recovery Strategies, Customer Satisfaction, Customer Loyalty. *Asian Journal on Quality*, 8(1), 76–86. doi: 10.1108/15982688200700005
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill Education.

11. Merancang Proses Pelayanan (*Service Processes*)

Dari perspektif pelanggan, *service process* merupakan *experience*. Dari perspektif perusahaan sebagai penyedia jasa, *service process* merupakan proses yang harus dirancang dan dikelola dengan baik untuk menciptakan *customer experience* yang diinginkan pelanggan.

Proses menjelaskan metode serta rangkaian di mana system operasi berjalan menentukan bagaimana hal itu terintegrasi untuk menciptakan value proposition yang difjanjikan perusahaan kepada para pelanggan.

Langkah pertama dalam merancang atau menganalisis setiap proses adalah mendokumentasikan atau menguraikannya.

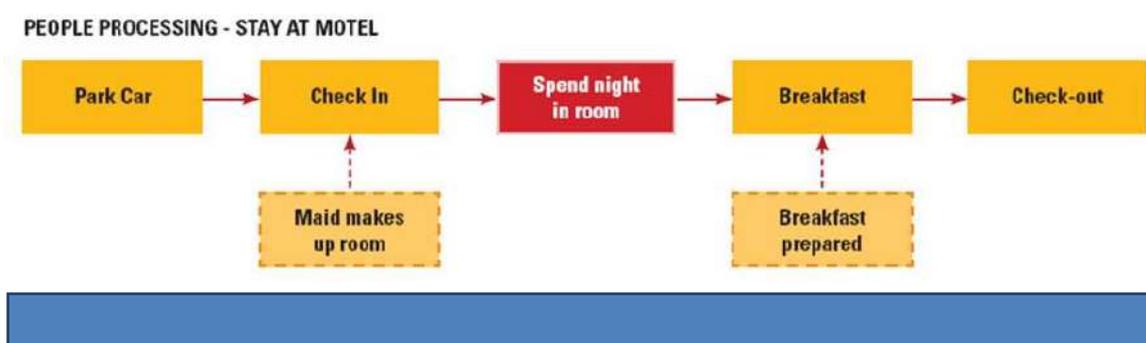
Flowcharting dan *Blueprinting* merupakan dua alat utama yang digunakan untuk menguraikan dan merancang kembali proses pelayanan yang ada saat ini serta untuk merancang proses yang baru.

Flowcharting merupakan sebuah teknik yang menggambarkan karakteristik dan serangkaian langkah yang tercakup ketika seorang pelanggan memasuki *service process*.

Ilustrasi mengenai Flowcharting ini dapat dilihat pada Gambar 11.1

Berdasarkan Gambar 11.1 tersebut diilustrasikan seorang tamu menginap di sebuah Motel. Dia datang ke Motel menggunakan mobil, pergi ke tempat parkir. Selanjutnya masuk ke dalam Motel untuk melakukan check-in. Pada tahap ini, karyawan menyiapkan kamar. Kemudian tamu tersebut menginap semalam,. Keesokan harinya dia makan pagi, makanan disiapkan . Setelah selesai lalu check-out dari motel tersebut.

Gambar 11.1 Flowchart Sederhana untuk Pelayanan Motel



Sumber : Lovelock and Wirtz (2016) *Services Marketing-People, Technology, and Strategy*. 8th Edition, Pearson Prentice Hall.

Service Blueprinting bentuknya lebih kompleks.

Service Blueprinting merupakan sebuah rencana operasional yang menjadi pedoman tentang bagaimana sebuah *service* akan disiapkan. Menjelaskan aspek-aspek fisik, tindakan karyawan dan sistem pendukung/infrastruktur yang dibutuhkan untuk menyampaikan service lintas saluran yang berbeda.

Karakteristik yang paling penting dari *Service Blueprint* menurut Lovelock dan Wirtz:

- a. Membedakan apa yang dirasakan para pelanggan (*Front stage*) dan kegiatan-kegiatan dari para karyawan dan proses pendukung (*Back stage*), di mana para pelanggan tidak bisa melihatnya.
- b. Memperjelas interaksi antara pelanggan dan karyawan, serta bagaimana aktivitas di *back stage* dan sistem mendukung interaksi tersebut.
- c. Memberi peluang kepada para manajer untuk mengidentifikasi titik-titik atau area kegagalan dalam prosesnya, titik amana yang mengandung risiko besar terjadinya kegagalan, yang akan mempengaruhi kualitas pelayanan.

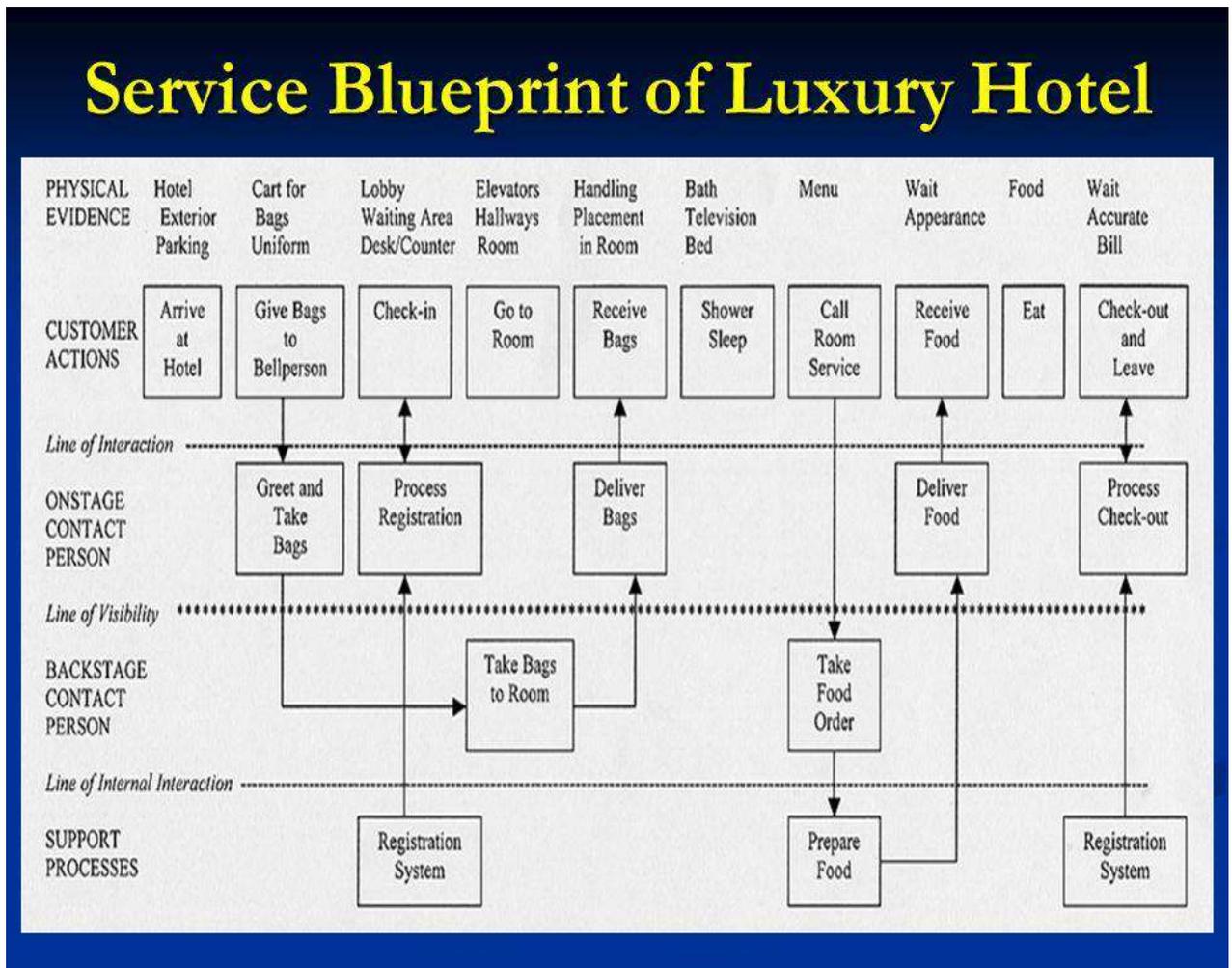
Service Blueprint untuk Service yang Sudah Ada

Prosedur *Service Blueprint* cocok untuk *service* yang sudah ada (*existing service*). Dengan cara mengilustrasikan dan menganalisis kondisi saat ini dari *service process*. Memungkinkan untuk melihat area-area yang perlu di perbaiki di dalam rangkaian *service*.

Menciptakan representasi visual membantu proses perbaikan dengan menunjukkan aliran serta menandaititik potensial untuk melakukan penyesuaian.

Komponen-komponen dari *Service Blueprint*

Gambar 11.2. *Service Blueprint* untuk *Luxury hotel*



Sumber : <https://slideplayer.com/slide/7076755/>

Gambar 11.2 dan Gambar 11.3 menunjukkan komponen-komponen kunci dari *Service Blueprint* dengan contoh *Luxury Hotel* dan Restoran cepat saji XYZ.

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dilihat komponen utama dari *Service Blueprint*:

- a. *Customer Actions*, semua kegiatan di mana semua pelanggan berpartisipasi dalam proses *service delivery*.
- b. *On stage/visible Contact*, interaksi tatap muka antara para pelanggan dan karyawan.
- c. *Backstage/Invisible Contact Employee Actions*, Semua kegiatan yang dilakukan oleh para karyawan namun tidak terlihat oleh para pelanggan.
- d. *Support Processes*, semua aspek berwujud yang terlihat oleh para pelanggan yang dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan.

- e. *Physical Evidence*, semua aspek fisik seperti eksterior hotel, tempat parkir, seragam karyawan, cart untuk mengangkut koper, desk/counter, area ruang tunggu lobby, lift kamar hotel, perlengkapan di dalam kamar hotel, menu, makanan, penampilan karyawan, akurasi tagihan, dll.
- f. Untuk setiap tindakan pelanggan serta untuk setiap *moment of truth, physical evidence*, di mana pelanggan melakukan kontak, dijelaskan pada bagian paling atas dari *Service Blueprint*.

Contoh Kasus pada Restoran Cepat Saji XYZ

Bagaimana *Service Blueprint* itu berfungsi, akan dijelaskan dengan ilustrasi sebuah restoran cepat saji XYZ. Masing-masing komponen *Service Blueprint* pada restoran tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Physical Evidence

Restoran XYZ memiliki *view* dan lokasi yang bagus. Restoran ini juga memiliki dekorasi yang baik, sehingga menarik perhatian para pelanggan dan membuat mereka merasa nyaman, saat bersantap.

Sebagaimana terlihat pada Gambar 11.3. Para pelanggan bisa memilih jenis makanan dari menu yang tertulis yang dikletakkan di dekat counter pembayaran. Para pelanggan juga bisa melihat pelanggan lain dan memilih makanan yang sama.

Pembayaran bisa dilakukan dengan tunai, atau menggunakan kartu Kredit, Debet, Ovo, dll.

Restoran menyajikan makanan kepada para pelanggan menggunakan baki, piring, gelas dan peralatan makan lainnya. Musik dan pencahayaan yang baik, meningkatkan *value* terhadap lingkungan pelayanan restoran. Meningkatkan *customer experience* saat mereka bersantap. Ruang dan tempat duduknya sangat memadai. Setelah para pelanggan selesai makan, mereka diminta untuk membawa baki dan peralatan makan yang telah selesai digunakan serta sampah ke tempat yang telah disediakan (*Tray counter*).

Customer

Pelanggan sebagai bagian dari *Blueprint* menjelaskan kegiatan-kegiatan dari pelanggan yang bersangkutan. Seperti terlihat pada Gambar 11.3. Langkah pertama adalah pelanggan datang melalui pintu masuk. Kemudian memesan makanan, pada saat pelanggan melakukan pemesanan, karyawan pada *counter* pemesanan dan

pembayaran/kasir, mengucapkan salam /menyambut dengan ramah, menerima pesanan makanan, menerima pembayaran dan mencetak dua lembar bon pembayaran. Satu lembar bon pembayaran diserahkan kepada pelanggan, satu lembar lagi diberikan ke *counter* penyampaian makanan.

Selanjutnya karyawan di bagian penyampaian makanan, mempersiapkan makanan yang akan disajikan. Selama periode ini para pelanggan berdiri antri pada *counter* penyediaan makan. Setelah menerima makanan yang dipesan, pelanggan menuju ke meja makan untuk bersantap. Setelah selesai, dia membersihkan meja, membawa sisa makan dan sampah ke atas baki dan membawanya ke tempat yang telah disediakan.

Contact

Seperti terlihat pada Gambar. 11.3 komponen ini menunjukkan *contact points* antara pelanggan dengan karyawan yang melayani. Hal ini bisa dibagi ke dalam dua bagian. Bagian depan dan belakang. Pada saat seorang pelanggan melakukan pesanan, pada *counter* pemesanan, kasir membuat 2 lembar bon pembayaran. Satu lembar untuk pelanggan dan yang satu lembar lagi untuk *counter* penyediaan makanan.

Counter kasir dan *counter* penyediaan makanan selalu berhubungan dengan asisten dapur, untuk memastikan penyampaian makanan yang sesuai untuk disajikan.

Pada saat makanan hampir selesai dipersiapkan, para asisten dapur diberitahu dan mulai mempersiapkan makanan disajikan tepat waktu.

Support Service

Pada Gambar 11.3 *Support Service*, merupakan komponen ke empat dan merupakan bagian terakhir dari *Service Blueprint* yang dirancang untuk restoran cepat saji XYZ.

Ruang yang ditempati restoran XYZ tersebut, disewa dari manajemen *Mall* perbelanjaan. Dalam Gambar 11.3 hal ini disebut *possession of the space*. Selanjutnya mengenai *Restaurant&maintenance*. Hal ini misalnya meliputi mesin, *oven*, kompor, peralatan makan, dll. Di bagian belakang restoran tersebut terdapat ruang penyimpanan (*storage*) untuk menyimpan bahan baku dan bahan-bahan lainnya untuk keperluan memasak.

Titik-Titik Kegagalan dalam Proses Pelayanan (*Fails Points in the Processes*).

Menurut Lovelock dan Wirtz, *Service Blueprint* yang baik harus menarik perhatian terhadap titik-titik atau area di dalam service delivery yang berisiko untuk terjadinya kegagalan dalam pelayanan. Berdasarkan Gambar 11.3 terdapat dua titik atau area kegagalan:

- a. Semua item yang ada pada *Menu Board* tidak selalu tersedia. Item-item yang tersedia setiap hari berbeda dan biasanya tidak ada tanda pada menu Board, item mana yang tersedia pada hari itu.
- b. Pada jam-jam sibuk, antrian seringkali menjadi semakin terlalu panjang. Menyebabkan para pelanggan harus menunggu lama. Mengingat para pelanggan harus menunggu sambil berdiri, hal ini bisa menimbulkan kekecewaan dari pelanggan yang mungkin mempengaruhi persepsinya terhadap value dari pelayanan restoran ini secara keseluruhan.

Solusi terhadap Titik/Area kegagalan Pelayanan, dapat dilihat pada Gambar 11.4.

Solusi untuk Titik atau Area Kegagalan 1. *Menu Board* yang disesuaikan mungkin bisa diterapkan, yang dapat berubah setiap saat. Hal ini bisa dilakukan dengan cara memasang electronic display yang menunjukkan semua item makanan yang dapat diatur untuk memudahkan penyesuaian. Jika hal ini tidak memungkinkan alternative lain adalah dengan cara memberikan tanda pada *Menu Board* yang menunjukkan item-item makanan mana saja yang tersedia dan yang tidak tersedia.

Solusi untuk Titik kegagalan 2: Menempatkan karyawan di bagian depan, pada *counter* penyiapan makanan, yang akan menyajikan makanan. Hal ini mungkin hanya diterapkan pada saat jam-jam sibuk. Kemudian dapat pula dilakukan perekrutan karyawan paruh waktu yang dibayar per jam.

Selanjutnya perusahaan bisa merancang kembali service Blueprintnya setelah dilakukan perbaikan pada titik atau area kegagalan pelayanan tersebut.

Partisipasi pelanggan

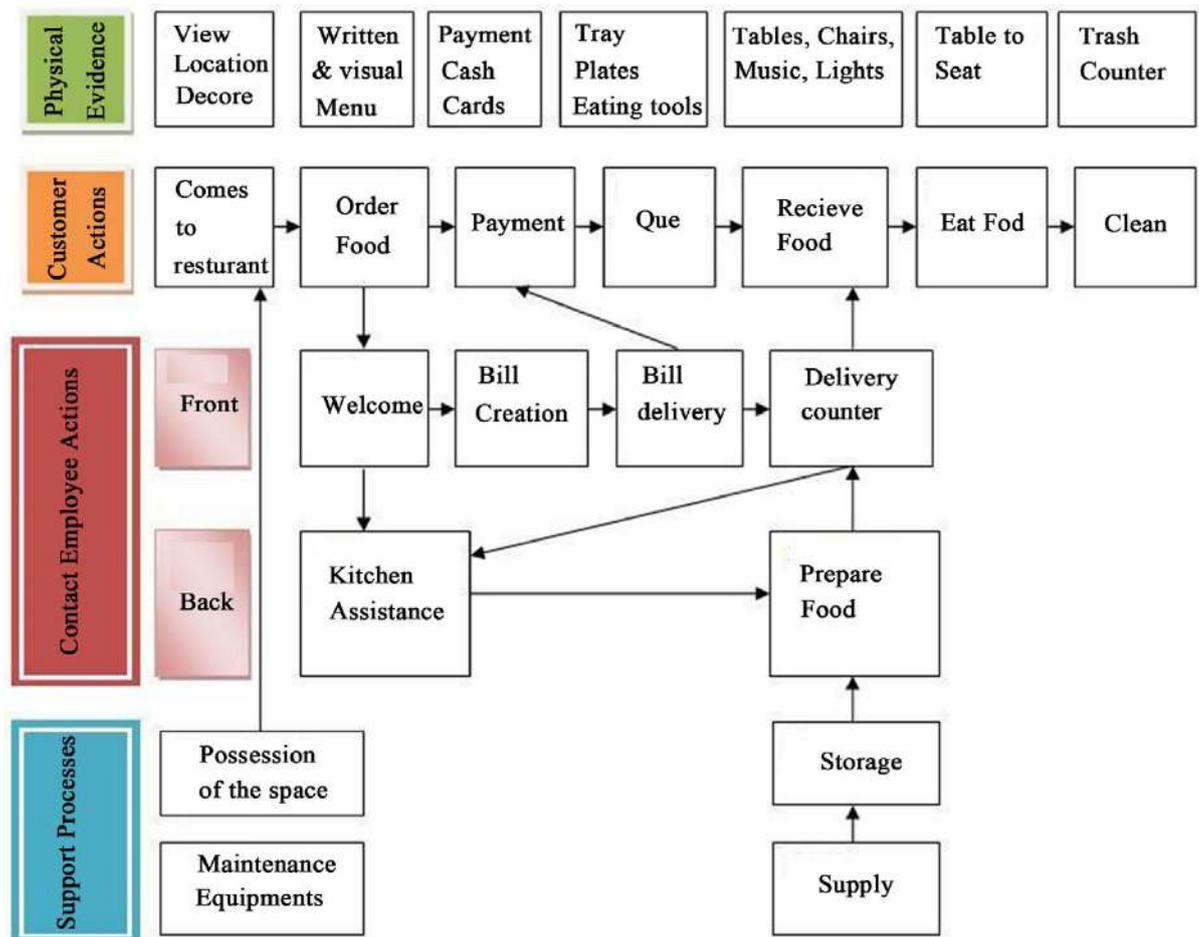
Berfokus pada hubungan antara pelanggan dan penyedia jasa. *Service Blueprint* bisa membantu perusahaan untuk menentukan pesanan pelanggan dalam penyampaian pelayanan.

Dengan adanya *Service Blueprint*, perusahaan bisa menganalisis pelanggan sebagai *co-producer* dalam menyampaikan pelayanan. Kemudian perusahaan dapat

mengidentifikasi tingkat partisipasi pelanggannya. Tingkat partisipasi pelanggan tersebut terbagi ke dalam tiga tingkatan:

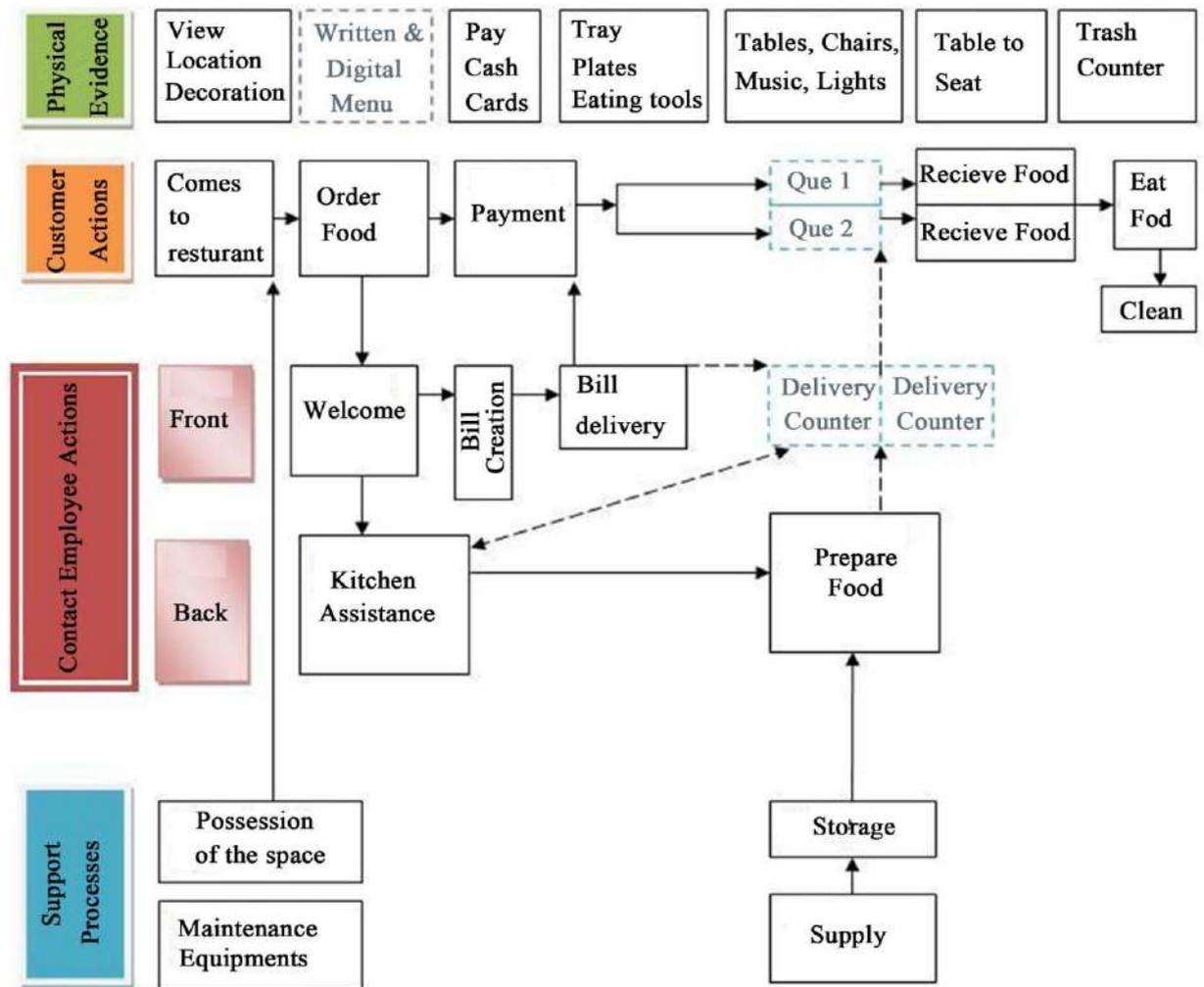
- Tingkat partisipasi rendah. Dalam kondisi ini para karyawan dan sistem melakukan semua fungsinya, dan produknya cenderung distandardisasi.
- Tingkat partisipasi sedang. Pada tingkatan partisipasi ini, masukan dari pelanggan diperlukan untuk membantu penyedia jasa.
- Tingkat partisipasi tinggi. Pada tingkatan ini para pelanggan secara aktif berkolaborasi dengan penyedia jasa menjadi *co-producer* dalam penyampaian pelayanan.

Gambar 11.3. *Service Blueprint* Restoran Cepat Saji XYZ



Sumber : Hossain, M. Z., Enam, F., & Farhana, S. (2017). Service Blueprint a Tool for Enhancing Service Quality in Restaurant Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(07), 919–926. doi: 10.4236/ajibm.2017.77065.

Gambar 11.4. Service Blueprint yang telah Dirancang atau di Desain Kembali.



Sumber: Hossain, M. Z., Enam, F., & Farhana, S. (2017). Service Blueprint a Tool for Enhancing Service Quality in Restaurant Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(07), 919–926. doi: 10.4236/ajibm.2017.77065.

References

- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. and Morgan, F.N. (2008) *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. California Management Review, 50, 66-94.
- Hossain, M. Z., Enam, F., & Farhana, S. (2017). Service Blueprint a Tool for Enhancing Service Quality in Restaurant Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(07), 919–926. doi: 10.4236/ajibm.2017.77065.
- Lovelock and Wirtz (2016) *Services Marketing-People, Technology, and Strategy*. 8th Edition, Pearson Prentice Hall.

Shostack, G.L. (1987) Service Positioning through Structural Change. *The Journal of Marketing*, 34-43. <https://doi.org/10.2307/1251142>

Shostack, L. (1984) *Desing Services That Delivery*. Harvard Business Review, 84115 .

<https://doi.org/10.2307/41166446>.

[Htts://slideplayer.com/slide/7076755/](https://slideplayer.com/slide/7076755/)

12. Mengelola Permintaan dan Kapasitas

Dalam industri jasa, menyesuaikan kapasitas dan permintaan umumnya sulit dilakukan. Terlalu banyak permintaan untuk suatu kapasitas, mengakibatkan suatu tekanan terhadap sumberdaya manusia. Jika permintaan terlalu sedikit, menyebabkan meningkatnya kapasitas yang tidak terpakai dan kehilangan pendapatan.

Hal ini disebut dengan *perishability factor*, di mana pendapatan dari satu unit kapasitas, misalnya kamar hotel yang tidak terjual pada suatu hari tertentu akan hilang selamanya. Berbeda dengan barang, apabila tidak terjual pada hari itu, maka dapat disimpan dan dijual kembali di kemudian hari.

Oleh karena itu dalam jasa, diperlukan adanya pemahaman mengenai pola permintaan. *Perishability* merupakan isu penting dalam jasa. Jika permintaan melebihi kapasitas, maka hal itu tidak bisa disesuaikan seperti halnya dalam barang, dengan cara mengambilnya dari gudang. Jika kapasitas jauh melebihi permintaan, maka potensi pendapatan dari jasa tersebut hilang.

Jika kapasitas jasa sebagian besar adalah tetap dan permintaan cenderung bervariasi, perusahaan bisa mengalami kondisi sebagai berikut:

- a. *Excess demand*- Tingkat permintaan melebihi kapasitas maksimum yang tersedia.
- b. *Demand exceed optimum capacity*- Permintaan melebihi kapasitas optimum. Dalam hal ini, jasa yang diberikan kurang memadai.
- c. *Demand and capacity are well balance*- ini merupakan kapasitas optimum
- d. *Excess capacity*-permintaan berada di bawah kapasitas optimum.

Terdapat perbedaan antara kapasitas optimum dan maksimum.

Menggunakan kapasitas pada tingkat yang optimum berarti bahwa sumber daya sepenuhnya digunakan, akan tetapi tidak kelebihan penggunaan (*over use*), dan para pelanggan mendapatkan pelayanan yang sesuai.

Sedangkan yang dimaksud dengan kapasitas maksimum adalah batas absolut dari ketersediaan jasa.

Dalam kasus suatu pertandingan olahraga. Kapasitas optimum dan maksimum mungkin sama. Nilai hiburan dari pertandingan tersebut akan meningkat bagi para penonton seandainya sewa kursi yang tersedia terisi sepenuhnya, dan ini merupakan keuntungan bagi pihak penyelenggara. Di lain pihak, dalam kasus sebuah kelas di perguruan Tinggi misalnya, kondisi tersebut akan tidak menyenangkan bagi dosen dan para mahasiswa,

seandainya semua kursi yang tersedia di dalam sebuah kelas terisi sepenuhnya. Dalam kasus ini kapasitas optimal lebih kecil dari kapasitas maksimum.

Dalam banyak kasus, penggunaan kapasitas maksimum bisa mengakibatkan waktu tunggu yang lama bagi para pelanggan. Misalnya dalam kasus restoran favorit. Dari sudut pandang kepuasan pelanggan dan kapasitas optimal dari kapasitas restoran harus lebih kecil dari kapasitas maksimum.

Ada suatu kondisi di mana terdapat permintaan tinggi terhadap suatu jasa, misalnya restoran. Pada jam makan siang atau makan malam, sementara pada periode waktu lain relative tidak banyak pengunjung yang datang.

Mengingat adanya batas kapasitas dari restoran tersebut, maka restoran hanya bisa melayani sejumlah pelanggan. Pada suatu waktu tertentu, pelanggan yang datang ke restoran saat jam makan siang yang sibuk, mereka harus menunggu untuk dilayani atau *alternative flain* terpaksa harus meninggalkan restoran tersebut dan mencari restoran lain. Menunggu bisa menyebabkan ketidaknyamanan, bagi pelanggan. Di lain pihak, restoran kehilangan peluang jika para para pelanggan tersebut harus meninggalkan restoran.

Ada kalanya, hanya ada sedikit pelanggan yang datang ke restoran, ini berarti akan lebih banyak pelayanan yang tersedia dari yang dibutuhkan, berarti dalam kondisi ini restoran tersebut sumberdayanya terbuang. Percuma karena periode kekosongan (*idle*).

Fenomena ketidaksesuaian antara permintaan dan kapasitas terjadi disebabkan karakteristik jasa yang tidak bisa disimpan dan simultan. Untuk mengatasinya kondisi-kondisi tersebut, terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan, misalnya *McDonald's* menggunakan *Happy hours* selama periode permintaan rendah, *Mc.donald's* memberikan diskon kepada para pelanggan. Restoran lain menerapkan *Floating Staffs*, yang melayani para pelanggan selama periode sibuk dan menjalankan tugas lain selama periode tidak sibuk.

Kendala-Kendala Kapasitas (*Capacity Constraints*).

Kapasitas jasa adalah tetap bagi banyak perusahaan, tergantung kepada jenis jasa, waktu, SDM, peralatan, fasilitas atau kombinasi dari semua hal tersebut bisa merupakan suatu kendala. Misalnya waktu merupakan kendala bagi jasa konsultan hukum dan medis. SDM merupakan kendala bagi jasa restoran, peralatan merupakan kendala bagi pusat kebugaran dan fasilitas merupakan kendala bagi sekolah atau perguruan tinggi.

Memahami Pola Permintaan.

Kita bisa menggambarkan periode dan fluktuasi permintaan secara random serta mencoba memahami penyebabnya. Hal ini dapat membantu kita merancang strategi dalam upaya menyesuaikan permintaan dan kapasitas. Kita bisa menggambarkan periode permintaan secara jam-jaman, harian, bulanan atau tahunan. Misalnya restoran akan memiliki fluktuasi permintaan harian, sedangkan toko ritel akan mengalami fluktuasi permintaan tahunan. Bisa juga terdapat fluktuasi permintaan disebabkan faktor lain, misalnya cuaca yang bisa mempengaruhi permintaan terhadap restoran. Bisa juga permintaan dari segmen yang berbeda. Misalnya sebuah bank mungkin menghadapi permintaan yang bisa diprediksi dari nasabah korporat dan permintaan yang tidak bisa diprediksi dari nasabah individual.

Strategi-Strategi untuk Menyesuaikan Kapasitas dan Permintaan.

Apabila bisnis jasa memiliki pemahaman yang jelas, mengenai kendala-kendala kapasitas dan sumber periodisasi dari fluktuasi permintaannya, maka mereka bisa menyesuaikan kapasitas dengan permintaan.

Terdapat dua strategi untuk menyesuaikan kapasitas dan permintaan: (1). Meratakan (*Smoothing*) fluktuasi permintaan dengan menggeser sebagian permintaan pada periode sibuk (*peak demand*) ke periode yang tidak sibuk seperti dalam contoh Happy Hours yang diterapkan Mc.Donald's dalam upaya menyesuaikan eksese kapasitas; (2) Menyesuaikan eksese kapasitas dengan permintaan pada periode sibuk seperti dalam kasus penggunaan staf yang memiliki keahlian ganda yang dapat melayani para pelanggan untuk sementara waktu, selama periode-periode sibuk dan melakukan tugas lain selama periode luang.

a. Menggeser Permintaan agar sesuai kapasitas.

1) Saat Permintaan terlalu tinggi:

- a).Mengkomunikasikan periode-periode sibuk kepada para pelanggan.
- b).Memodifikasi penentuan waktu dan lokasi penyampaian jasa.
- c).Menawarkan insentif untuk pelayanan di waktu tidak sibuk.
- d).Menetapkan skala prioritas dengan mendahulukan pelayanan kepada para pelanggan loyal, atau para pelanggan berkebutuhan tinggi.
- e).Membebaskan harga penuh (Non-diskon).

- 2) Saat permintaan terlalu rendah:
 - a) Merangsang bisnis dari segmen pasar yang ada.
 - b) Mengedukasi para pelanggan mengenai periode-periode sibuk dan memanfaatkan keuntungan pelayanan pada periode tidak sibuk
 - c) menggunakan variasi penggunaan fasilitas. Misalnya gedung pertunjukkan bisa disewakan pada periode-periode tertentu saat tidak ada acara . Misalnya bisa digunakan untuk acara pernikahan.
 - d) Melakukan variasi penawaran jasa. Restoran misalnya bisa menawarkan *service delivery* bekerjasama dengan ojek *online* via aplikasi, untuk meningkatkan permintaan terhadap makanan.
 - e) Melakukan diferensiasi harga.
- b. Strategi penyesuaian Kapasitas terhadap Permintaan.
 - 1) Meningkatkan Kapasitas secara temporer.
 - a) Memperpanjang waktu pelayanan , menugaskan karyawan untuk menambah jam kerja, untuk melayani pelanggan, merubah fasilitas dan pralatan secara temporer.
 Misalnya restoran dan toko ritel buka lebih lama pada saat musim liburan. Selama periode sibuk karyawan diminta bekerja lembur. Restoran, fasilitas meeting dan ruang kelas bisa diintensifkan sementara dengan menambah meja, kursi dan perlengkapan lain yang diperlukan.
 - b) Menggunakan karyawan paruh waktu pada periode-periode tertentu. Misalnya restoran atau café saat musim liburan.
 - c) Melakukan pelatihan karyawan lintas fungsi. Hal ini bertujuan agar para karyawan dapat mengerjakan berbagai tugas yang beragam saat periode sibuk, dalam memberikan pelayanan.
 Misalnya pada maskapai penerbangan, karyawan di bagian penjualan tiket bisa diperbantukan ke bagian check-in penumpang atau pemeriksaan tiket penumpang.
 - d) Melakukan alih daya (*outsourcing*).
 Alih daya kegiatan . Misalnya perusahaan transportasi melakukan alih daya karyawan di bagian *customer service* dan penjualan tiket. Café atau restoran bisa melakukan alih daya pramusaji.

e) Menyewakan fasilitas dan perlengkapan.

Misalnya banyak rumah-rumah ibadah seperti masjid, menyewakan fasilitas untuk pesta pernikahan pada hari Sabtu dan Minggu.

2) Jika permintaan terlalu Rendah (Menyesuaikan Penggunaan Sumberdaya).

a) Jadwalkan kegiatan perbaikan atau renovasi pada periode permintaan rendah.

Perusahaan bisa menjadwalkan rencana perbaikan, renovasi atau pemeliharaan selama periode permintaan rendah. Lakukan pemeliharaan dan renovasi pada periode permintaan rendah.

b) Memodifikasi atau memindahkan fasilitas dan perlengkapan.

Kadang-kadang memungkinkan untuk menyesuaikan , memindahkan atau secara kreatif memodifikasi kapasitas yang ada saat ini untuk menyesuaikan dengan fluktuasi permintaan. Misalnya hotel melakukan rekonfigurasi kamar. Kamar paralel yang menggunakan dua kunci bisa ditawarkan kepada pelanggan yang berbeda pada periode permintaan tinggi atau menjadi suite room saat permintaan rendah.

Strategi lain adalah dengan memindahkan pelayan ke lokasi baru sesuai permintaan pelanggan atau ke tempat pelanggan. Misalnya jasa perawatan hewan seperti kucing atau anjing bisa dilakukan di rumah pelanggan. Demikian juga jasa rias pengantin, atau SPA, Massage, dll, bisa dilakukan di rumah pelanggan. Pengambilan sampel darah dan urine untuk pemeriksaan pasien, juga bisa dilakukan di rumah pasien yang bersangkutan.

Menggabungkan Strategi Permintaan dan Kapasitas.

Banyak perusahaan saat ini menggabungkan strategi permintaan dan kapasitas.

Misalnya taman hiburan yang dilengkapi dengan restoran dan tempat belanja. Ski resort, dilengkapi dengan SPA , restoran dan hiburan.

Yield Management

Yield management merupakan suatu penerapan konsep manajemen berdasarkan hasil yang dicapai. Misalnya bagaimana seorang manajer penjualan bisa menjual kamar hotel dengan hasil total yang optimal kepada para tamu yang tepat, kamar yang tepat dan waktu yang tepat dengan tetap menjaga kepuasan pelanggan.

Metode ini mencoba memaksimalkan hasil. Salah satu cara untuk menyeimbangkan kapasitas dan penggunaan, harga, segmen pasar dan pendapatan adalah dengan *Yield Management*.

$$\text{Yield} = \frac{\text{Pendapatan Aktual (Actual Revenue)}}{\text{Pendapatan Poensial (Potential Revenue)}}$$

Contoh1.

Misalkan sebuah hotel memiliki 100 kamar seharga Rp.2000.000 per kamar.

Maka pendapatan potensial hotel tersebut adalah :

Rp. 2000.000 X 100 Kamar = Rp.200 Juta per malam .

Dengan asumsi hotel tersebut bisa menyewakan semua kamar yang tersedia dengan harga diskon : Rp. 1000.000 per malam.

Maka Yield nya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Yield} &= \frac{\text{Rp.1000.000 X 1000 Kamar}}{\text{Rp.200.000.000}} \\ &= 50 \% \end{aligned}$$

Pada tingkat harga (diskon) ini, hotel memaksimalkan kapasitas akan tetapi tidak mendapatkan hasil harga yang sangat baik.

Contoh2:

Dengan asumsi hotel menerapkan harga non-diskon, namun harga bisa menawarkan 40% dari kapasitas kamar yang tersedia pada harga tersebut. Maka

Yield nya sekarang adalah:

$$\begin{aligned} \text{Yield} &= \text{Rp.2000.000 X 400 kamar} / 200.000.000 \\ &= 40 \% \end{aligned}$$

Dalam kondisi ini hotel tersebut telah memaksimalkan harga kamar, namun hasil atau yield nya bahkan lebih rendah dari kondisi pertama, karena kamar yang bisa disewakan hanya 40% dari kapasitas yang ada.

Contoh 3:

Misalkan hotel tersebut menrapkan harga non-diskon (Rp.2000.000) untuk 40 % kamar dan memberikan diskon Rp.1000.000 untuk kamar sisanya (60 kamar). Maka yieldnya sekarang menjadi :

$$\begin{aligned} \text{Yield} &= \text{Rp.2000.000} \times 40 + \text{Rp.1000.000} \times 60 / \text{Rp.200.000.000} \\ &= 70\% . \end{aligned}$$

Jelas bahwa alternatif pada contoh 3 menghasilkan hasil atau Yield tertinggi. Dengan mempertimbangkan sensitivitas harga yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda.

Reference

- Klassen, K; and Rohleder, T.R. (2002). *International Journal of Operation and Production Management*, 22(5), 527-548.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Wirtz, J. (2018). *Balancing capacity and demand of service operations*. New Jersey: World Scientific.

13. Pemasaran Jasa dalam Era Disrupsi dan Transformasi Digital.

Penelitian-penelitian akademik saat ini mengukuhkan bahwa inti keberhasilan perusahaan-perusahaan jasa disebabkan pendekatan pemasaran jasa yang mumpuni (*people, technology* dan *strategy*) dengan membangun hubungan serta mempertahankan para pelanggan yang loyal pada segmen-segmen yang menjadi sasaran. Pemahaman yang lebih baik terhadap faktor-faktor yang menyebabkan para pelanggan beralih ke perusahaan lain, serta penggunaan strategi CRM (*Customer Relationship Management*) yang efektif.

Sejak diluncurkannya proyek *Digital Transformation Initiative* (DTI) oleh *World Economic Forum* sebagai bagian dari *System Initiative Shaping the Future of Digital Economy and Society*. Ditekankan pentingnya perusahaan-perusahaan jasa khususnya dalam industri penerbangan, perjalanan dan pariwisata untuk mengoptimalkan *customer experience* dengan mengumpulkan, bertukar data dan secara terus menerus mencari terobosan baru. Oleh karena itu landasan pemasaran modern saat ini telah diredefinisi oleh kecepatan perubahan teknologi serta ekspektasi pelanggan. Ada kebutuhan nyata terhadap pendekatan holistik atas *revenue management* dan faktor-faktor lain yang berkaitan untuk memberdayakan pemasaran, dengan memberdayakan *tourist experience* dalam era *customer driven* saat ini.

Temuan-temuan saat ini dalam industri pariwisata, mengenai keberhasilan perusahaan-perusahaan jasa yang bergerak lebih jauh ke arah *experiential offerings* sebagai strategi diferensiasi dengan mengoptimalkan *experience* bagi kelompok-kelompok wisatawan yang sangat besar dan terkoneksi.

Berfokus pada inisiatif *customer experience* yang tinggi. Mencakup *Big Data* atau intervensi teknologi yang menyempurnakan persepsi wisatawan. Menggunakan algoritma yang menyajikan rekomendasi mengenai destinasi wisata tertentu untuk kelompok tertentu (*tailored travel*) dari para pengguna media sosial.

Digital disruption terjadi apabila industri saat ini menghadapi penantang yang menawarkan *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan, sehingga perusahaan-perusahaan saat ini tidak bias menandinginya secara langsung. Di lain pihak *digital transformation* merupakan penyesuaian kembali atau investasi teknologi dan model

bisnis agar lebih efektif. Melakukan ikatan dengan para pelanggan digital pada setiap titik sentuh (*touch point*) dalam daur hidup *customer experience*.

Pada suatu waktu, bisnis seperti biasa, baik-baik saja. Sekarang tidak lagi. Ke mana kita pergi kondisi tersebut tidak akan berlaku. Bisnis yang cukup baik sudah mati. Di dunia saat ini yang sepenuhnya serba tekoneksi, di mana segala sesuatu sama-sama sangat bagus. Di mana kinerja mencapai sempurna, hanya ada satu ruang untuk berubah yaitu diri kita sendiri. Sekarang kita di tengah pusaran perubahan jaman yang berubah sangat cepat. Dipenuhi oleh digitalisasi, mobilisasi, augmentasi, disintermediasi, otomatisasi. Yang dahulu merupakan fiksi ilmiah kini menjadi nyata.

Pikirkanlah tentang mobil yang bisa berjalan sendiri, atau komputer yang dapat belajar dan berfikir sendiri, maka cara kita bekerja, sama sekali akan berubah total.

Cara kita bekerja tidak akan pernah sama. Ketrampilan-ketrampilan yang kita butuhkan akan sangat berbeda. Menang atau kalah, kini terjadi lebih cepat dari sebelumnya. Bagaimana kita merespon perubahan tersebut serta memanfaatkan peluang yang ada dalam waktu yang paling transformasional dalam sejarah manusia. Apakah anda mengendalikan perubahan ataukah anda yang dikendalikan?

Disruption telah menjadi suatu hal yang lumrah. Perubahan selalu datang secara tiba-tiba. Berbagai hal benar-benar telah berhenti secara bertahap. Perubahan tersebut terjadi secara eksponensial. Segala sesuatu yang dulu primitif dan tidak terkoneksi, kini menjadi lebih terkoneksi dan cerdas. Mobil, kota, pelabuhan, peternakan, pertanian, bahkan mungkin dalam tubuh kita akan ada kabel dan sensor yang bisa berbicara satu sama lain. Permainan ini akan berubah, kombinasi semua itu akan saling menguatkan, menciptakan perubahan yang sempurna.

Komputasi Quantum, menyediakan pelayanan dalam jumlah besar terhadap *internet of things*. Yang menjadi ladang berkembangnya *Artificial Intelligence* dan *Deep Learning*, yang mendukung terciptanya teknologi robot. Meskipun demikian segala sesuatu yang tidak bisa didigitalisasi atau diotomatisasi akan menjadi sangat berharga. Sifat-sifat manusia seperti imajinasi, kreativitas, intuisi, emosi dan etika akan menjadi semakin penting di masa depan. Hal ini disebabkan mesin hanya menjadi alat simulasi, tidak untuk menciptakan. Robot dan perangkat lunak bisa jadi akan melakukan beberapa pekerjaan manusia saat ini. Meskipun demikian, hal itu tetap hanya merupakan alat bantu bagi manusia. Kondisi ini akan menyebabkan manusia untuk fokus pada segala

sesuatu yang tidak bisa diotomatisasi. Untuk membayangkan seperti apa perubahan yang akan terjadi, maka kita harus mulai terlibat langsung dalam memikirkan atau menciptakan apa yang akan terjadi di masa depan.

Yang perlu diingat bahwa teknologi sebenarnya hanya merupakan alat bantu mewujudkan perubahan tersebut, namun manusialah yang menjadi penggerakannya. Kemanusiaan adalah tempat di mana nilai kebenaran yang abadi tercipta. Masa depan tidak terjadi begitu saja tetapi diciptakan. Cara baru untuk berkarya adalah dengan merangkul teknologi bukan teknologi itu sendiri. Masa depan terletak pada teknologi namun masa depan yang lebih besar tergantung pada bagaimana manusia melampaui teknologi itu sendiri. Aspek moralitas dan etika akan semakin penting.

Referensi

- Leonhard,G(2016). Digital transformation: are you ready for exponential change?
Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=ystdF6jN7hc>.
- Christensen, Clayton & Bower, J. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave.
Harvard Business Review.
- Morales,M (2016). <http://www.andeswines.com/nokia-we-didnt-d0-anything-wrong-but-Somehow-we-lost>.

14. Inovasi Jasa dalam Era Digital

Era digital mengancam prospek pertumbuhan model bisnis jasa tradisional. Inilah saatnya perusahaan-perusahaan melakukan inovasi atau tertinggal.

Gelombang baru bisnis era digital memanfaatkan perubahan teknologi, perilaku konsumen, dan tersedianya data untuk melakukan inovasi pelayanan yang lebih *customer friendly*.

Digital disruption yang telah terjadi dalam industri ritel beberapa waktu yang lalu seperti Amazon, saat ini berkembang pesat.

Beberapa contoh diantaranya Uber dan Zipcar dalam bidang transportasi, Airbnb dalam *industry hospitality*, AngelList dalam *venture capital*, *Castlight Health* dan *Healthgrades* dalam industri kesehatan. Jenis model bisnis baru seperti ini merupakan ancaman bagi perusahaan-perusahaan dengan model bisnis tradisional.

Untuk memanfaatkan peluang, dalam era perubahan tersebut, perusahaan harus melakukan *service innovation* yang potensial berkembang mengikuti trend.

Kemudian menurut techjury.net/stats-about/smartphones-usage. Terdapat 2 milyar Apps yang siap diunduh di Google play store dan 1, 8 milyar tersedia di Apple App store.

Meningkatnya ekspektasi pelanggan saat ini serta keterlibatan konsumen yang lebih tinggi, customizatiion, personalisasi, dan mobilitas jasa dengan hasil yang segera. Ketika konsumen melihat adanya inovasi jasa dalam suatu industry, mereka berharap pula bahwa hal itu akan terjadi dalam industry lainnya. Munculnya *self service kiosk* dalam industri penerbangan, ritel dan *hospitality*, menyebabkan perusahaan-perusahaan jasa lainnya harus mencari gagasan-gagasan baru untuk mengungguli para pesaing.

Menurut internetworldstats.com, pengguna internet per bulan Juni 2019 mencapai 4.4 milyar, presentase terbesar di Asia sekitar 49.8 %, diikuti Eropa sekitar 16.3 %. Diprediksi pengguna smartphone akan mencapai 2.8 milyar pada akhir tahun 2020 menurut techjury.net/stats-about/smartphoneusage.

Kondisi tersebut memunculkan transformasi dalam *service delivery*. *Disruption* yang dilakukan Uber terhadap bisnis taksi tradisional, hanya merupakan salah satu contoh nyata. Kemajuan dalam pembayaran secara digital semakin meningkatkan perkembangan *mobile commerce* dengan implikasi lebih dalam jasa keuangan dan ritel. Akses jarak jauh dan *monitoring* pada industri kesehatan juga sangat potensial dalam

meningkatkan konektivitas. Berkembangnya *smart devices*, membuka banyak peluang, mengurangi biaya untuk mengembangkan jasa, dan secara dramatis menurunkan *barriers to entry*.

Big Data dan Advanced Analytics

Perusahaan-perusahaan seperti Amazon dan Harrah dikenal menggunakan data pelanggan untuk mempersonalisasi dan meng *customize* pelayannya. Perkembangan yang terus terjadi dalam kemampuan analitik memungkinkan perusahaan memperoleh gagasan dari sumber-sumber yang massif yang sebelumnya tidak tersentuh. Menjadi jasa-jasa baru. SATMAP misalnya merupakan solusi perangkat lunak yang menggunakan *advanced analytic* untuk menyempurnakan pelayanan pada *call centers*. Membantu perusahaan menyesuaikan pelanggan yang melakukan panggilan (*callers*) dengan kepribadian yang sesuai, sehingga menghasilkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan.

Internet of things

Konektivitas dari mesin ke mesin (M2M) telah memfasilitasi *real time service delivery* dalam sejumlah aplikasi B2B. Misalnya sensor GE yang digunakan pada mesin pesawat untuk memantau kinerja dan menyempurnakan efisiensi pemeliharaan.

Dalam B2C, Nest, Nest saat ini diakuisisi oleh Google, menggunakan konektivitas M2M yang menghubungkan smart thermostat ke home device lain termasuk mesin cuci dan personal-Fitness-Bands. Oleh karena itu memposisikan perusahaan sebagai penghubung jaringan di perusahaan yang terkoneksi secara digital.

Berikut ini adalah contoh perusahaan yang melakukan inovasi dalam industri jasa.

a. Facebook, Twitter, Yelp.

Situs media social harus diakui memiliki peranan melakukan perubahan dalam industri jasa. Media sosial telah membantu penjualan beragam jasa secara online. Para pelanggan semakin beralih ke media untuk berbagi review, mengajukan pertanyaan, meminta umpan balik mengenai merk-merk yang memiliki peranan dalam hidupnya. Interaksi-interaksi tersebut memberikan peluang kepada perusahaan untuk lebih banyak mempelajari para pelanggannya. Demikian bisa melayani mereka lebih baik, menyesuaikan pelayanan sesuai kebutuhannya.

b. *Motif Investing*

Perusahaan ini telah menyebabkan investasi menjadi dapat diakses secara luas oleh beragam segmen pasar, dengan menciptakan struktur investasi yang mudah dilakukan dan terjangkau.

Noma

Noma adalah restoran yang telah mendorong inovasi dalam industri makanan . Mewujudkan gerakan: *The farm-to- Table*. Menggunakan bahan-bahan local yang bersumber dari alam liar. Apa yang membuat Noma terkenal adalah karena reputasinya melakukan inovasi tiada henti.

c. *City Copilot*

City CoPilot adalah perusahaan yang menyediakan layanan *concierge*. Semakin banyak orang maupun perusahaan yang memerlukan layanan pribadi dari perusahaan-perusahaan *concierge*. Mereka memerlukan bantuan atau layanan dalam hal penyimpanan dan pengiriman koper (*luggage storage & delivery*), penerimaan paket, transportasi ke dan dari bandara, mencari tiket-tiket diskon untuk berwisata atau menonton pertunjukkan.

UberEats

Uber sebelumnya telah dikenal melakukan transformasi dalam industri jasa dengan pendekatan inovatif dalam bidang transportasi. Saat ini berusaha melakukan disrupti pada pasar pengiriman makanan. Di Indonesia, kita mengenal GoFood, Grab Food, dll.

Referensi

- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service Innovation in the Digital Age: Key Contributions and Future Directions. *MIS Quarterly*, 39(1), 135–154. doi: 10.25300/misq/2015/39:1.03
- Emido, Tony D;Dorton, D; Duncan,E.(31 August ,2019). Retrieved from Mckinsey.com/business-functions/operations/over-insights/service-innovation-in-a-digital-world.
- Salco, D. (19 February, 2017). <https://www.entrepreneur.com/author/dan-scalco>.
- <https://www.internetworldstats.com>.
- <https://www.techjury.net/stats-about/smartphones-usage>.

15. Pemasaran Jasa Holistik: Kepedulian terhadap Lingkungan dan Isu-isu Sosial.

Saat ini masyarakat memerlukan praktik-praktik bisnis yang berlandaskan nilai-nilai etika, hukum, keadilan dan tanggung jawab sosial.

Di tengah-tengah berbagai krisis dan runtuhnya citra perusahaan, perusahaan perlu meninjau ulang falsafah bisnisnya.

Kotler et.al, menyatakan bahwa terdapat pergeseran paradigma pemasaran dari pemasaran 1.0 ke pemasaran 3.0.

Pada pemasaran 1.0, perusahaan berorientasi pada produk, berfokusnya pada *mind share*.

Pada pemasaran 2.0, berorientasi pada pelanggan, berfokus pada *heart share*. Ingin mengenal konsumennya lebih dekat, di luar data base. Pada pemasaran 3.0 perusahaan berorientasi pada lebih luas: *Caring to the planet*. Berfokus bukan saja pada *mind share* dan *heart share* melainkan *spirit share*, ingin menciptakan dunia yang lebih baik.

Perusahaan-perusahaan memasukan nilai-nilai luhur ke dalam Misi dan Visinya. Profit merupakan imbalan (*reward*) karena perusahaan buan saja berorientasi pada pelanggan melainkan juga terhadap alam dan manusia (*People and Planet*).

Diharapkan terjadi harmoni hubungan antara perusahaan, pelanggan dan seluruh stakeholdersnya dengan dasar salaiing menguntungkan .

Marketing 3.0 beraitan dengan falsafah pemasaran holistik (*Holistic Marketing Concept*).

Proses pemasaran *holistic* mempertimbangkan seluruh stakeholders: Pelanggan, karyawan, pemasok, perantara dan masyarakat secara keseluruhan dalam menciptakan dan mengimplementasikan strategi pemasaran.

Pendekatan pemasaran holistik mencakup empat komponen: (1) *Relationship Marketing*; (2) *Integrated Marketing*; (3) *Internal Marketing*; (4) *societal* atau *Socially Responsible Marketing*.

Relationship Marketing

Tujuan dari *Relationship Marketing* adalah membangun hubungan yang kuat dalam jangka panjang dengan seluruh *stakeholders* dan pihak-pihak lain yang penting, yang terhubung dengan perusahaan. Para pelanggan, karyawan, lembaga keuangan, pemasok,perantara, badan-badan regulator dan pesaing semuanya merupakan mitra yang diperlukan perusahaan untuk dimiliki dan dipertahankan.

Integrated Marketing

Dalam komponen pemasaran terpadu dan strategi *holistic*, perusahaan bekerja dalam membuat keputusan-keputusan yang dapat menciptakan value bagi para *stakeholder* melalui sebuah pesan pemasaran yang jelas dan padat.

Semua kegiatan di dalam pemasaran terpadu yang mencakup: *Advertising, Public Relations, Direct Marketing, On-line Communication* dan *Social Media Marketing*, bekerja selaras satu sama lain.

Internal Marketing

Pemasaran internal berkaitan dengan penerapan fungsi-fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia. Mulai dari perkrutan karyawan, seleksi, pelatihan, kompensasi, dll. Perusahaan harus merekrut karyawan berdasarkan kompetensi serta nilai-nilai pribadi yang sesuai dengan budaya yang dibentuk perusahaan.

Perusahaan harus menjamin bahwa para karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari. Demikian juga terhadap falsafah dan arah perusahaan secara keseluruhan. Pemasaran internal juga berupaya meningkatkan koordinasi di dalam setaiap departemen. Tujuannya dalah untuk mengurangi konflik antar epartemen. Untuk menciptakan sinergi dalam kegiatan pemarkan yang disajikan kepada para pelanggan.

Societal Marketing atau *Socially Responsible Marketing*.

Dalam perspektif Pemasaran yang bertanggung jawab sosial, perusahaan memperluas jangkauannya. Bukan hanya melayani para pelanggan namun juga memiliki kepedulian kepada masyarakat dan lingkungan. Pemasaran yang bertanggung jawab sosial bertujuan menciptakan inisiatif-inisiatif pemasaran berdasarkan praktik-praktik bisnis yang sehat secdara etika.

Seperti misalnya produksi yang ramah lingkungan atau melakukan interaksi yang bermanfaat terhadap masyarakat. Kampanye pemasaran yang bertanggung jawab social merupakan metode lain bagi perusahaan untuk membangun hubungan jangka panjang yang bermanfaat dengan para stakeholders.

Banyak perusahaan jasa saat ini seperti hotel,berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sosial. Misalnya melibatkan para karyawan dalam kegiatan donor darah dan pemberian donasi. Menjalankan praktik-praktik kelestarian lingkungan, misalnya menerapkan praktik-praktik manajemen hemat energi, air dan pengurangan limbah. Contoh lain

adalah dalam hal kebijakan sumberdaya manusia. Perusahaan misalnya menerapkan kebijakan perekrutan karyawan dengan latar belakang etnis dan agama yang berbeda. Termasuk kebijakan mempekerjakan karyawan dari masyarakat local, disabilitas, veteran, dan lain-lain.

Google misalnya dipercaya bukan saja karena inisiatif ramah lingkungannya. Melainkan juga karena letegasan sikap CEO nya : Sundar Pichal terhadap isu-isu sosial. Termasuk menentang komentar presiden Donald Trump mengenai Anti Muslim.

Google juga berkomitmen untuk mengeluarkan dana lebih dari 1 milyar USD untuk mendanai proyek-proyek pembaharuan energi dan memberdayakan bisnis-bisnis lain untuk mengurangi dampak lingkungan melalui pelayanan seperti Gmail.

Selanjutnya adalah Starbucks. Starbucks berupaya menerapkan keberagaman dalam hal tenaga kerja serta member kesempatan untuk generasi-generasi tertentu.

Kebijakan dalam hal manajemen sumberdaya manusia adalah perekrutan lebih banyak karyawan karyawan yang lebih muda. Tujuannya adalah membantu menyiapkan karir awal bagi mereka, sebagai pemula.

Secara global, Starbucks telah bekerjasama dengan Badan Pengungsi PBB untuk meningkatkan dukungannya dalam upaya menjangkau para kandidat karyawan dari kalangan pengungsi. Sebanyak 10.000 orang akan direkrut hingga tahun 2022.

Contoh lain adalah pendekatan bisnis yang dilakukan oleh IKEA, produsen furniture dari Swedia.

IKEA memiliki visi: *To create a better every day life for the many people*. Bertujuan menciptakan Demographic design. Yang merupakan perpaduan antara: bentuk, fungsi, kualitas, harga murah dan *sustainability*.

IKEA berfokus pada menciptakan dampak positif terhadap *People* dan *Planet*. Menawarkan *Affordable product* dan *Solutions*. Membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan pemasok.

Berupaya untuk menggunakan sumberdaya alam secara cermat dan memperhatikan kelestariannya. Mengirim produk secara langsung dari pabrik ke toko. Mengupayakan kemasan berbentuk datar atau flat, untuk memaksimalkan daya angkut dan menghemat bahan bakar.

IKEA Group dimiliki oleh *Fondation*, bukan *Corporation*, oleh karena itu tidak di *listing* di *stock market*. Laba yang diperoleh diinvestasikan kembali ke dalam *Foundation*, sebagian digunakan untuk *Charity* atau kegiatan amal.

Reference.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*: S.I.: Pearson Education.

O'Brien, C. (2019). <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully>.

The IKEA Group The story how we work (2014). Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=1jn2_nZrivQ

PARA PENULIS



Asep Hermawan

Lulus dari Fakultas Ekonomi Universitas padjadjaran tahun 1983. Memperoleh gelar Master dari Rijksuniversiteit Gent, Belgium pada tahun 1989 serta Doctor of Business Administration dari Wayne Huizenga School of Business, Ft.lauderdale, Florida, USA pada tahun 2001.

Menjadi dosen pada Fakultas ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti sejak tahun 1991 pada program S1, S2, dan S3. Pada tahun 2010 menjadi Guru Besar Manajemen Pemasaran pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti.

Dosen tamu pada Executive MBA Program, Khon Kaen University Bangkok, Thailand (2013), Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava Slovakia (2017), Warsaw, Poland (2020 yang akan datang), melalui program Erasmus Mobility. External Examiner pada Program Doktor Fakultas Pengurusan dan perniagaan, Universiti Teknologi Mara, Selangor Malaysia.

Hingga saat ini aktif sebagai Editorial Board/Reviewer pada beberapa Jurnal International.

Sejak Tahun 2011 menjadi Direktur CAAL-international Education Organizer, Training & Consulting. Aktif Menjadi Chair of international Conference dan presenter pada beberapa international Conference di beberapa negara Asia, Eropa, Australia (Phuket, Chiang Mai, Bangkok-Thailand; Cappodacia, Tokat, Turki; Hongkong; Colombo, Srilanka; Bratislava, Slovakia; Krakow, Warsaw, Polandia, Vienna, Austria; Sydney, Australia, Maastricht-Netherland.

**Husna Leila Yusran**

Lulus dari Fakultas ekonomi universitas Andalas tahun 1990. Menyelesaikan S2 pada program MM universitas Trisakti tahun 1995. Pada tahun 2000 mengikuti kuliah Service Management di Karlstad University, Sweden serta CHN, Leeuwarden, Netherlands. Selanjutnya pada tahun 2016 menyelesaikan S3 dari program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti, konsentrasi: Service Management. Saat ini menjadi dosen pada Fakultas ekonomi dan Bisnis, universitas Trisakti sejak tahun 1991. Sejak tahun 2010 aktif sebagai Co-Chair of International Conference dan presenter pada beberapa international conference di beberapa negara Asia dan Eropa (Phuket, Chiang Mai, Bangkok, Thailand; Ho Chi Minh, Hanoi, Vietnam; Bratislava, Slovakia; Tokat, Cappodacia, Turki, Krakow, Warsaw, Poland; Colombo, Srilanka; Hongkong.