

SERVICE YANG BERKUALITAS¹⁾

Yazid
Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Setiap manajer dituntut untuk dapat melaksanakan proses *service delivery* secara efektif dan efisien. Akan tetapi pelaksanaan prinsip ini jauh lebih kompleks. Hal ini dikarenakan *service* itu intangible, sehingga konsumen memerlukan fasilitas-fasilitas tangible agar mereka dapat menilai seberapa berkualitaskah *service* yang mereka terima. Agar eksekusi *service* yang berkualitas efektif dan efisien, para manajer perlu merumuskan visi kualitas *service*, bagaimana seharusnya mengukur, menetapkan objektif kualitas *service*, memonitor dan melakukan kontrol, serta mengevaluasi kualitas *service*. Ini demikian karena kinerja dari fasilitas-fasilitas tangible tersebut dan pandangan konsumen tentang *service* yang berkualitas dapat saja menghasilkan efek persepsi tentang kualitas yang beragam, bergantung kepada factor-faktor yang bisa dan tidak bisa dikontrol yang melingkupi proses *delivery* dimaksud.

Semua pengukuran di atas diperlukan agar manajer bisa merealisasikan prinsip *do it right the first time*. Prinsip ini perlu dipegang teguh karena *service* yang tidak berkualitas ternyata mengakibatkan pemborosan waktu dan biaya.

Para manajer harus paham bahwa proses eksekusi *service* yang berkualitas tidak saja melibatkan aspek teknis, akan tetapi juga aspek-aspek strategis dan nonteknis lainnya yang lebih luas.

Kata kunci: *service* yang berkualitas.

Service yang berkualitas adalah kunci untuk profitabilitas dan pertumbuhan (Thompson, 1985). *Service* yang berkualitas adalah juga merupakan sebuah peluang untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Garvin, 1987).

PENDAHULUAN

Service dan kualitas merupakan dua atribut terpenting baik bagi konsumen maupun produsen ketika transaksi suatu produk atau jasa berlangsung. Namun demikian, perumusan yang jelas tentang pengertian gabungan dua kata itu, yang memuaskan semua pihak, masih merupakan topik yang diperdebatkan sejak beberapa tahun terakhir ini.

Barangkali sumber kesulitan perumusan yang memuaskan semua pihak itu bermula dari kenyataan bahwa proses *service delivery* itu sendiri melibatkan banyak aspek yang harus hadir ketika produsen memenuhi *service* yang diminta konsumen. Beberapa contoh dari aspek-aspek itu ialah: kebanyakan proses konsumsi dan produksi suatu *service* dilakukan secara simultan; konsumen sering menjumpai *service* di tempat *service* tersebut diproduksi; sementara kreasi dan *delivery* nya melibatkan derajat interaksi yang bervariasi (dari rendah sampai tinggi) antara konsumen de-

¹⁾ Jurnal Siasat Bisnis Edisi Th. I Vol. 4, Mei 1997

ngan para produsen *service*. Disamping itu, *service* juga mempunyai atribut-atribut yang *tangible* (*high goods content*) dan *intangible* (*low or no goods content*), sehingga *service* itu sendiri tidak bisa disimpan (Sasser dkk., 1978; Schostack, 1977), dan sebagainya. Satu-satunya hal yang para pakar bersetuju ialah bahwa *service* yang berkualitas istimewa adalah merupakan alat yang cukup ampuh untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Pada gilirannya, ini semua menyebabkan konsumen sulit dalam menilai kualitas teknis sebuah *service*. Yang bisa dilakukan konsumen ialah melakukan penilaian terhadap kualitas *service* dengan cara mengasosiasikan proses *service delivery* dengan hal-hal *tangible* yang melengkapi dan/atau mendukungnya ketika transaksi berlangsung. Jika disepakati bahwa kualitas *service* yang baik merupakan indikator kepuasan konsumen, maka alasan konsumen melakukan penilaian kualitas ialah *karena kepuasan konsumen yang diperoleh dari service yang mereka konsumsi tidak bisa dilepaskan dari "service encounter"* (Schostack, 1985). Definisi ini meliputi semua aspek di dalam organisasi dengan mana/siapa konsumen berinteraksi. Lebih jelasnya ialah untuk bisa menilai kualitas sebuah *service*, para konsumen akan memfokuskan perhatiannya kepada "tanda-tanda" yang melekat pada fasilitas fisik, para personel, dan pada *proses service delivery* dari *service* yang akan mereka konsumsi (Collier, 1988). Performance personal merupakan tanda yang paling penting untuk menentukan kapabilitas *organisasi*, yang pada gilirannya akan menjadi salah satu sumber *assurance* terpenting dari organisasi kepada para konsumennya.

Implementasi dari visi kualitas *service* sebuah organisasi dapat dilihat pada strategi-strategi yang dianut organisasi tersebut. Sebagai contoh ialah para bankir yang memfokuskan perhatian lebih banyak lagi kepada upaya untuk membina hubungan baik dengan para nasabahnya sebagaimana yang dilakukan mereka dalam menarik/memperoleh nasabah baru; para pramugari/a yang melayani minuman dan makanan dalam sebuah pesawat yang dilakukan dengan cara yang *friendly* dan efisien, para kasir yang melayani pembayaran barang di sebuah toko atau *chek out* di sebuah hotel; para mekanik bengkel mobil yang melakukan penggantian *spare part* dengan/tanpa memberi penjelasan yang memuaskan, dan sebagainya.

Masalahnya sekarang ialah:

1. Apakah atau kapankah *service* yang diberikan itu bisa disebut baik atau buruk?
2. Bagaimana cara para konsumen menilai sebuah *service*?
3. Bagaimana cara para manager menghasilkan out-put *service* dengan kualitas istimewa?

Tulisan ini akan mencoba mendiskusikan bagaimana seharusnya para manajer merumuskan, mengukur, menetapkan objektif kualitas *service*, memonitor dan melakukan kontrol, serta mengevaluasi kualitas *service*. Tujuannya ialah agar para pembaca yang budiman semakin memahami bahwa kualitas *service* itu selain kompleks juga memerlukan pendekatan interdisiplin. Lain dari itu makalah ini juga dimaksudkan untuk memperkenalkan term *service* di pasar. Daftar referensi di bagian belakang makalah ini ditulis dengan maksud untuk memberi kesempatan kepada pembaca untuk melakukan studi yang lebih mendalam masalah-masalah yang berkenaan dengan kualitas *service*.

TERM KUALITAS DAN SERVICE

Untuk bisa memperoleh perumusan kualitas *service* yang lebih bisa diterima, kiranya kita perlu mengerti dulu apa itu *service* dan apa itu kualitas.

Service dapat berupa ide, tontotan, informasi, pengetahuan, merubah penampilan (salon kecantikan) atau kesehatan seseorang (dokter atau rumah sakit), inovasi sosial, kenyamanan, *catering*, keamanan, dan lain-lain. *Service* juga dapat berupa amal, penampilan, *event* sosial, atau usaha dan output yang dikonsumsi dimana ia diproduksi. Sasser, dkk (1978) mendefinisikan bahwa:

Service merupakan suatu paket *benefit*, eksplisit maupun implicit, yang mempunyai atribut *tangible* atau *intangible*, yang pemberiannya dilakukan bersamaan dengan fasilitas pendukung dan barang-barang yang mendukungnya.

Sementara itu pengertian tentang kualitas meliputi:

Kecocokan sesuatu dengan spesifikasi tertentu (Parasuraman, dkk, 1990) atau derajat kemampuan memenuhi spesifikasi yang dipersiapkan konsumen (Schermerhom, 1996), yang dilakukan dengan proses pertukaran yang fair bila dilihat dari harga dan *value* yang diperoleh, kenyamanan penggunaan (Hunghe, 1984), dan didasari oleh prinsip *doing it right the first time* (Payne, 1993, Schmenner, 1995).

Term-term kualitas tersebut dibangun berdasar atas definisi kualitas dari dunia industri yang memproduksi barang yang tidak dapat begitu saja dapat ditransfer ke dalam term kualitas untuk *service*. Para konsumen lebih sulit dalam menilai kualitas *service* daripada kualitas barang (Parasuraman, 1985); karena persepsi konsumen tentang kualitas *service* terbentuk dari perbandingan antara *service* yang diharapkan dengan kinerja *service* aktual, kemudian evaluasi konsumen tentang kualitas *service* tidak dilakukan melulu kepada output *service*, akan tetapi juga

meliputi evaluasi terhadap proses *service delivery* bergantung kepada faktor-faktor yang dapat dikontrol dan tidak dapat dikontrol. Faktor-faktor yang dapat dikontrol itu meliputi fasilitas, proses, peralatan, design kerja, program pemberian intensif dan bonus, training, jadwal kerja karyawan, perencanaan strategik, dan keputusan-keputusan manajerial. Faktor-faktor yang tidak bisa dikontrol meliputi tingkah laku konsumen lain terhadap sistem *service delivery*, musim, performance dan pengaruh pesaing, kemacetan lalu lintas, serta keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki para karyawan, sebagainya.

Patut diketahui bahwa definisi-definisi di atas masih dirasa kurang memuaskan dan karena itu sangat membutuhkan ide atau *saran perbaikannya* dari pihak-pihak yang berkepentingan.

AKIBAT DARI PERSEPSI YANG KELIRU TENTANG SERVICE YANG BERKUALITAS

Dalam praktek, sering dijumpai bahwa definisi kualitas *service* sering disalahtafsirkan dan karenanya menimbulkan kekeliruan dalam mengelola *service* yang ditujukan untuk menghasilkan *service* dengan kualitas yang istimewa. Sumber kesalahan ini, secara umum, adalah persepsi subjektif para manajer tentang kualitas *service* yang dibutuhkan para konsumen. Akibat persepsi ini muncul lima gap, seperti yang digambarkan oleh Parasuraman, (1985).

Menurut Parasuraman dkk, munculnya gap 1 s/d 4 bersumber dari internal organisasi atau manajemen. Gap-gap bermula dari keyakinan manajemen bahwa tanpa *feedback* (baca: kritik) dari konsumen berkenaan dengan kualitas *service* yang jelek pun manajemen akan mampu melakukan inovasi sehingga dapat memenuhi *service* sesuai dengan yang diekspektasi konsumen. "Kepongahan" manajemen ini sangat potensial untuk memicu kemunculan *problem-problem* turunannya. Schmenner (1995) menyatakan bahwa problem kualitas dapat saja muncul sejak proses *service design*, training, pemesanan/pembelian bahan, proses pencatatan pesanan konsumen, pembukuan, layout dan lain sebagainya. Sebagai akibat adanya keempat gap tersebut, muncullah gap 5.

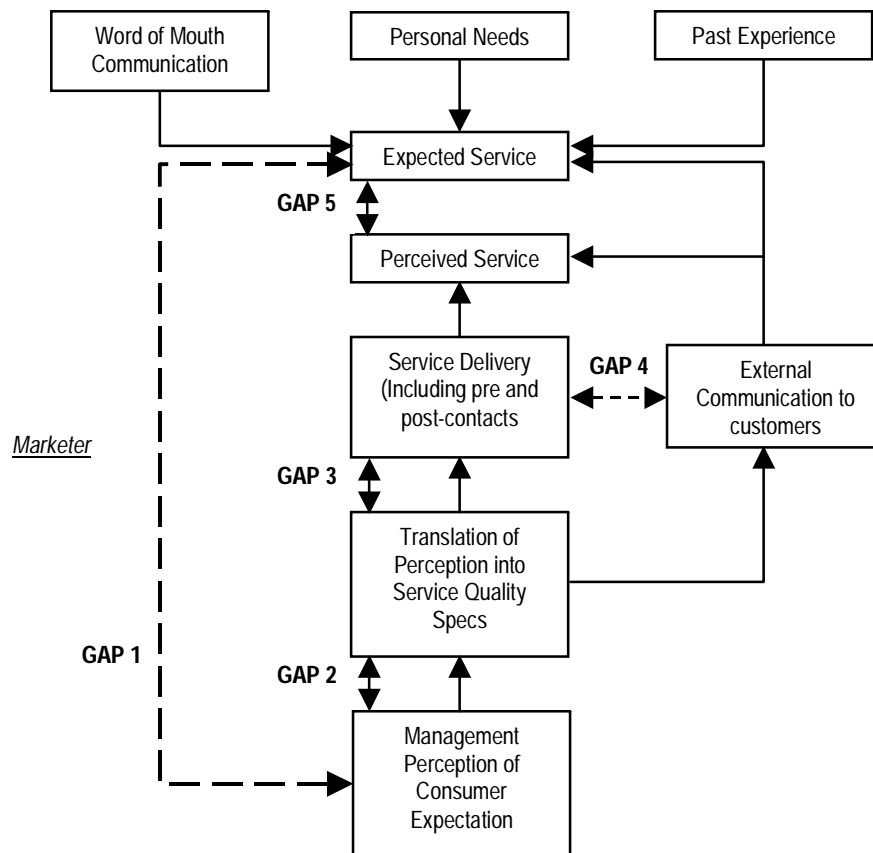
Jika diringkas maka kelima gap itu terdiri dari:

1. Gap ekspektasi konsumen-persepsi manajemen
2. Gap persepsi manajemen-spesifikasi kualitas *service*
3. Gap spesifikasi kualitas *service* – penyampaian *service*
4. Gap penyampaian *service* - komunikasi eksternal kepada pelanggan
5. Gap *service* yang diekspektasi – *service* yang senyatanya diterima.

Dari gambar tersaji di bawah ini dapatlah dimengerti bahwa ekspektasi konsumen tentang suatu *service* terbentuk karena adanya *gabungan* dari kebutuhan-kebutuhan personal, informasi dari orang lain atau

suatu komunikasi eksternal dari *marketer* dan pengalaman masa lalu berkenaan dengan suatu *service*. Gap 5 merupakan gap yang muncul sebagai akibat adanya kesenjangan antara *service* yang diekspektasi atau *service* yang dikomunikasikan lewat media kepada konsumen dengan *service* yang senyatanya diterima konsumen (*market-consumer gap*).

Gambar 1. Gap yang mungkin muncul dalam proses *service delivery*



Jika diperhatikan dengan seksama, kelihatannya persepsi manajemen tentang *service* yang diekspektasi konsumen mempunyai andil bagi munculnya gap-gap yang lain di lingkungan internal *marketer*. Mari kita fokuskan pada gap 2. Gap 2 muncul karena adanya perbedaan persepsi manajemen (diasumsikan subjektif) tentang *service* yang diekspektasi konsumen (gap.1), dan persepsi yang keliru itu, pada gilirannya menyebabkan manajemen keliru dalam "menerjemahkan" persepsi konsumen tentang *service* yang berkualitas (gap.2). Selanjutnya, pada gap 3, kekeliruan ten-

tang pengejawantahan (penetapan design proses) *service* yang berkualitas tersebut akan menyebabkan proses *service delivery* (sebelum dan sesudah kontak dengan konsumen) keliru pula. Kekeliruan penetapan proses *service delivery*, yang sangat mungkin akan memberikan hasil yang keliru pula, kemudian dikomunikasikan kepada konsumen (gap.4). Atas dasar informasi yang tidak akurat itulah konsumen akan membangun persepsi mereka tentang *service* yang ditawarkan oleh *marketer*.

Sampai disini kita bisa menarik kesimpulan bahwa kesenjangan atau gap antara *service* yang senyatanya diterima dengan yang diekspektasi konsumen (gap 5) merupakan muara yang berasal dari kekeliruan persepsi (subjektif) manajemen tentang (kualitas) *service* yang diekspektasi konsumen. Kesimpulan ini sejalan dengan apa yang sudah dinyatakan di atas bahwa persepsi manajemen akan mempengaruhi derajat kecocokan antara *service* yang diekspektasi konsumen dengan yang senyatanya mereka terima.

Selanjutnya, marilah kita coba melihat tentang persepsi atau perspektif subjektif para manajer berkenaan dengan kualitas *service* yang dibutuhkan konsumen dan akibat-akibat yang sangat mungkin akan muncul secara berantai seperti tersebut berikut ini:

- persepsi subjektif manajemen akan membuat manajemen lalai dalam mengidentifikasi hal-hal yang dianggap penting oleh konsumen;
- karena kelalaiannya itu, standar dan *service design* yang ditetapkan manajemen tidak sesuai dengan yang dipersepsikan konsumen, absennya standar pengukuran yang *reliable* (dan *valid*?) ini akan membuat manajemen memfokuskan perhatiannya kepada upaya perbaikan kualitas teknis saja dan bukannya juga kepada kualitas fungsional (Payne, 1993),
- akibat selanjutnya ialah manajemen akan kesulitan dalam membangun dimensi reliabilitas dari *service delivery* nya di mata konsumen;
- kemudian upaya pengkomunikasian *service* yang ditawarkan atau penyampaian pesan kepada konsumen dilakukan dengan cara-cara yang (tanpa disadari) tidak akurat;
- karena itu para produsen akan sulit mengantisipasi ekspektasi yang dimiliki konsumen, yang senantiasa berubah sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan pengalaman personal konsumen, serta dipengaruhi oleh perubahan teknologi atau tingkat persaingan, dan sebagainya.

Contoh dari hal yang terlihat sepele akan tetapi punya arti yang sangat penting bagi konsumen adalah memanggil tamu hotel dengan namanya. Konon, pemanggilan tamu dengan namanya akan membuat para tamu itu akan cepat merasa *settle* atau familiar dengan lingkungan hotel

dimana mereka akan menginap. Namun hal ini tidak dilakukan oleh kebanyakan personel hotel. Sementara itu, contoh lain untuk pembangunan reliabilitas yang inkonsisten, walau hanya terjadi di salah satu level proses operasi *service*, adalah kejadian pelayanan *service*, yang secara umum dijumpai, di suatu klinik kesehatan. Pelayanan suatu klinik akan ditentukan oleh kemampuan para staf administrasi, *performance* juru ketik dan paramedis dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Misalnya manajemen di klinik itu menetapkan standar bahwa para pasien harus menunggu, paling lama, lima belas menit untuk memperoleh diagnosis dari dokter yang dikehendaki. Katakanlah, proses pelayanan dilakukan dengan cara yang memuaskan konsumen. Akan tetapi proses pelayanan yang sudah baik ini diakhiri oleh keterlambatan kedatangan dokter ke tempat praktek.

Akibat adanya inkonsisten di salah satu level pelayanan ini *image* dan reliabilitas *service* di klinik itu, secara tiba-tiba, bisa saja hancur di mata konsumen. Demikian juga dengan jadwal kereta api yang sering tidak ditepati. Seringnya kejadian keterlambatan kereta api dari jadwal yang sudah ditetapkan (tertulis di papan) yang hanya diatasi dengan permohonan maaf tanpa disertai penjelasan yang masuk akal atau kompensasi yang dapat menghilangkan kekecewaan konsumen, tentu akan bukan saja mengecewakan konsumen, tetapi membuat konsumen susah untuk memprediksi *service* macam apa yang akan mereka terima di masa yang akan datang.

PENILAI KUALITAS SERVICE

Dengan rasionalisasi seperti di atas, dapatlah dimengerti kalau sebagian besar para manajer pada akhirnya mendapati kenyataan di kemudian hari bahwa *service* yang "berkualitas (menurut persepsi subjektif mereka)" itu memerlukan biaya yang tidak murah, sehingga perlu dijual dengan harga yang tinggi. Kenyataan (yang tidak terlihat ini dan karenanya sering tidak disadari) tentu akan memberatkan upaya untuk meraih kemenangan kompetitif. Akibat lanjutan dari kenyataan di lapangan itu, mereka pun berpendapat bahwa untuk menghasilkan produk/service dengan spesifikasi (baca: kualitas) tertentu menurut persepsi subjektif manajer, dengan cara yang efektif dan efisien, diperlukan kontrol proses operasi secara ketat dan karenanya merupakan problem yang harus segera dipecahkan. Setelah problem itu teratasi, barulah para manajer tersebut mulai berupaya lebih intens dalam mengenali kebutuhan-kebutuhan dan preferensi konsumen.

Konsentrasi pengawasan yang ditekankan kepada aspek teknis ini, tidak mustahil akan menutup kemungkinan upaya pengawasan kepada sumber-sumber yang lebih luas dan bervariasi. Karena itu tidak mengherankan jika, meskipun kontrol output sudah dilakukan secara ketat, masih juga terdapat sejumlah ongkos yang harus dikeluarkan untuk membiayai

proses yang menghasilkan output *service* yang kurang berkualitas. Persepsi subjektif para manajer tentang kualitas *service* yang mereka tawarkan itu, kiranya dapat dituduh sebagai sumber utama adanya sejumlah pemborosan. Sedemikian jauh persepsi subyektif itu, pada gilirannya akan mengakibatkan *return* yang kecil karena para konsumen kurang berminat terhadap *service* yang "miskin" kualitas di mata mereka. Belum lagi ongkos dan waktu yang harus dikorbankan untuk mendeteksi sebab-sebab atau menyelidiki di level proses mana problem kualitas itu muncul atau bermula.

Sebenarnya, secara teoritik, manajemen bisa menekan ongkos *service* justru bila ia mau menghasilkan *service* dengan kualitas seperti yang dipersepsikan konsumen. Caranya ialah dengan menerapkan prinsip *do the right things the first time*. Prinsip ini sejalan dengan prinsip *zero defecton* (prinsip ini masih diperdebatkan aplikabilitasnya), seperti yang secara umum sudah menjadi bagian dari manajemen Jepang. Dengan penerapan prinsip-prinsip itu, manajemen bukan sajak akan terbebas dari ongkos untuk mendeteksi kesalahan yang terjadi saat proses *service delivery* (*internal failure*) termasuk di dalamnya adalah ongkos untuk mencegah terulangnya kesalahan yang sama, maupun mendeteksi kesalahan *service* sesudah penjualan terjadi (*eksternal failure*). Dengan kata lain, implementasi dari prinsip-prinsip tersebut akan memungkinkan seorang manajer dapat melaksanakan proses *service delivery* secara efektif dan efisien.

Kemenangan kompetitif merupakan hasil dari penerapan prinsip: *the customer first* (Hart dkk., 1990). Dalam term lain, kualitas *service* dan/atau kualitas proses *service delivery* nya *inherent* dari implementasi prinsip *customer oriented*. Pengertian dari prinsip ini ialah: kepuasan konsumen merupakan jaminan eksistensi organisasi dalam jangka panjang. Karena itu keseluruhan pelaku *service* dalam suatu organisasi jasa harus memahami betul kualitas *service* macam apa yang dipersepsikan oleh konsumen, kapan dan dimana konsumen melakukan penilaian terhadap kualitas *service* yang mereka terima. Konsekuensi dari penganutan prinsip ini ialah para manajer harus berani menyerahkan *judgement* sepenuhnya kepada konsumen tentang berkualitas atau tidaknya suatu *service*/produk yang mereka hasilkan.

Proses *judgement* akan dilakukan konsumen dengan cara membandingkan persepsi (*value*) yang konsumen punyai dengan *performance* actual yang mereka rasakan atau saksikan ketika mereka mengkonsumsi suatu *service*/produk. Bila *value* yang diekspektasi melebihi *performance*, ketidakpuasan muncul. Sebaliknya bila *performance* melebihi *value* yang diekspektasi, kepuasan akan diperoleh (Hughes, 1984). Masih menurut Hughes, ekspektasi konsumen meliputi ekspektasi ekonomik, availabilitas, maintainabilitas, reliabilitas, design, dan karakteristik lain yang melekat pada suatu produk atau *service*. Dari semua ekspektasi itu reliabilitas merupakan unsure pemenuh kepuasan konsumen yang terpenting.

DESIGN SERVICE DAN STANDAR PENGUKURAN KUALITASNYA

Karena kualitas *service* tidak bisa dilepaskan dari bahan baku maupun proses yang digunakannya, maka upaya memahami perspektif kualitas *service* dari sudut pandang konsumen merupakan modal yang sangat penting untuk design proses *service* (Nemeroff, 1991). *Design service* dengan perspektif yang demikian itu merupakan basis yang kuat bagi pembentukan kultur perusahaan, penyusunan visi, strategi, prosedur proses maupun *policy*nya beserta standar-standar pengukuran proses *service delivery*, sehingga memungkinkan para manajer bekerja secara efektif dan efisien dan/atau *service* tersebut dapat dieksekusi sesuai dengan yang dipersepsikan konsumen pada suatu waktu tertentu. Implikasi lanjut dari perspektif ini sangat penting jika dilihat dari penghematan ongkos dan waktu karena tidak ada biaya untuk memproses *service* yang miskin kualitas maupun waktu yang diperlukan untuk mengidentifikasi atau mendeteksi sumber kesalahan proses *service*, penambahan fasilitas, tenaga kerja, kapasitas peralatan dsb. Belum lagi biaya yang ditanggung karena hilangnya sejumlah pelanggan. Menurut (Crosby, 1979), biaya untuk menarik pelanggan baru adalah tiga hingga lima kali lipat dari biaya untuk mempertahankan pelanggan lama.

Sebuah organisasi yang memproduksi *service* tidak bisa mengevaluasi kualitas *service* bila tidak mempunyai alat pengukuran yang reliabel. Akan tetapi, menetapkan ukuran kualitas *service* yang reliabel bukanlah pekerjaan yang mudah karena, seperti sudah disebutkan di muka, selain mempunyai atribut yang *tangible*, *service* juga mempunyai atribut yang *intangible*. Atribut *service* yang *intangible* meliputi keamanan, kenyamanan, kesan, privasi, respek, keakraban, kompetensi, keselamatan, empathy, reliabilitas, daya respon, kesopanan, dan kejujuran.

Kuantifikasi dan atribut-atribut yang *intangible* itu mesti dilakukan (Crosby, 1979) baik dengan skala biner seperti ya dan tidak, atau skala ordinal seperti angka 1-5. Patut diketahui bahwa skala ratio seperti dari 0 menit sampai 2 menit merupakan pengukuran yang lebih spesifik dan karenanya menjadi pengukuran yang terbaik. Maksud dari kuantifikasi atribut-atribut yang *intangible* itu ialah agar produsen dapat mengintegrasikannya dengan pengukuran untuk atribut-atribut yang *tangible* dari paket *service* dan *service encounter*. Distribusi probabilitas Poisson (Schemmer, 1995), proporsi, dan *revenue-cost-service* merupakan cara lain untuk mengkuantifikasi atribut-atribut *service*. Meski demikian, hendaknya tidak dilupakan bahwa kuantifikasi itu hanya merupakan simplifikasi sesuatu yang sulit untuk digambarkan secara verbal. Pada hal-hal tertentu kuantifikasi itu tak mampu merepresentasikan *value* atau informasi secara utuhnya dari sesuatu yang bersifat *intangible*. Contohnya bobot nilai relatif angka 2

bagi seseorang mungkin berbeda dengan bobot relatif orang lain meskipun direpresentasikan dengan angka yang sama.

Bila konsep pengukuran kualitas ini diterapkan pada suatu paket *service actual* atau sistem *service delivery*, atribut kualitas *service* menjadi jauh lebih spesifik, detail dan beraneka. Cobalah kita bayangkan bila kita akan menginap di sebuah hotel berbintang atribut-atribut sub-sistem (prosedur dan peraturan) nya akan meliputi: *booking*, kamar, *bar*, *checkout*, dan sejumlah *service* pendukung lainnya. Contoh ini menunjukkan kepada kita betapa sistem pengukuran kualitas itu kompleks *data oriented*. Contoh lain adalah bahwa manajemen bandara Changi, di Singapura, menetapkan bahwa para penumpang pesawat akan harus sudah menerima koper bawaan mereka dalam waktu lima belas menit setelah kedatangan pesawat yang mereka tumpangi di bandara itu dan setiap pesawat harus dapat *take off* maupun *landing* dalam setiap satu menit, karena jika tidak demikian akan ada sejumlah pesawat yang akan mengalami penundaan *take off* maupun *landing* nya.

Contoh-contoh di atas berkenaan dengan praktek pengukuran standar *performance* internal. Sementara pengukuran kualitas *service* eksternal mungkin dibuat dengan menggunakan sudut pandang konsumen berkenaan dengan persepsi mereka terhadap klaim bagasi atau terhadap keterlambatan kedatangan atau kerangkatan pesawat mereka.

Secara ideal para manajer semestinya melakukan penyesuaian standar *performance* kualitas *service* internal dan eksternal mereka dari waktu ke waktu. Sebab pada suatu ketika bisa saja terjadi bahwa mereka dapat memenuhi *performance* standar kualitas internal, akan tetapi pada kenyataannya masih dianggap kurang baik di mata konsumen, dan sebaliknya. Dalam praktek, kebanyakan organisasi jarang menyesuaikan pengukuran kualitas *service* internal dan eksternalnya (Collier, 1988). Kebanyakan dari mereka menggantungkan hanya kepada ukuran kualitas *service* internal menyesuaikan pengukuran *service* internal dan eksternalnya (Collier, 1988). Kebanyakan dari mereka menggantungkan hanya kepada ukuran kualitas *service* internal saja atau eksternal saja. Sebagai akibatnya situasi yang demikian itu dapat mengarahkan manjaer untuk menginformasikan pesan iklannya secara tidak proporsional dan dialamatkan ke pasar yang sudah berubah, penjadwalan karyawan yang tidak pas sehingga mengalami kelebihan atau kekurangan personel pada suatu waktu tertentu, kesalahan alokasi sumber-sumber dan sebagainya, yang pada akhirnya akan memerlukan biaya yang tidak sedikit.

IMPLIKASI PENERAPAN STANDAR KUALITAS SERVICE

Bila sistem pengukuran kualitas *service* sudah diterapkan, manajemen harus menyusun sejumlah standar performance seperti detail perencanaan dan prosedur berkenaan dengan bagaimana menyambut tamu, bagaimana memproses lamaran yang masuk, bagaimana *me-layout* dan *men-desin* fasilitas *service*, bagaimana menyusun staf untuk setiap shift, bagaimana mengatur antrian dan sebagainya. Secara umum, standar kualitas *service* harus ditetapkan untuk semua sumber-sumber, seperti fasilitas-fasilitas, peralatan, prosedur, *performance* personel dan pengetahuan yang diperlukan untuk menciptakan dan memproses *service*. Gambar di bawah kiranya membantu dalam memperjelas cakupan standarnisasi pada sebuah organisasi yang memproduksi *service*, yang pada gilirannya akan memungkinkan produsen untuk mengeksekusi *service* dengan cara yang efektif dan efisien.

Batang pohon produktivitas di bawah adalah *input*, dan *transformation process*, dan *output*. Akar tunjang dari pohon itu ialah *knowledge* dan *people*. Daun dan buahnya ialah *improved service*, *increased volume*, dan *reduced cost*. Akar-akar serabutnya berupa *attitudes*, *proseses*, *systems*, *management*, *skill*, *tools* dan *equipment*.

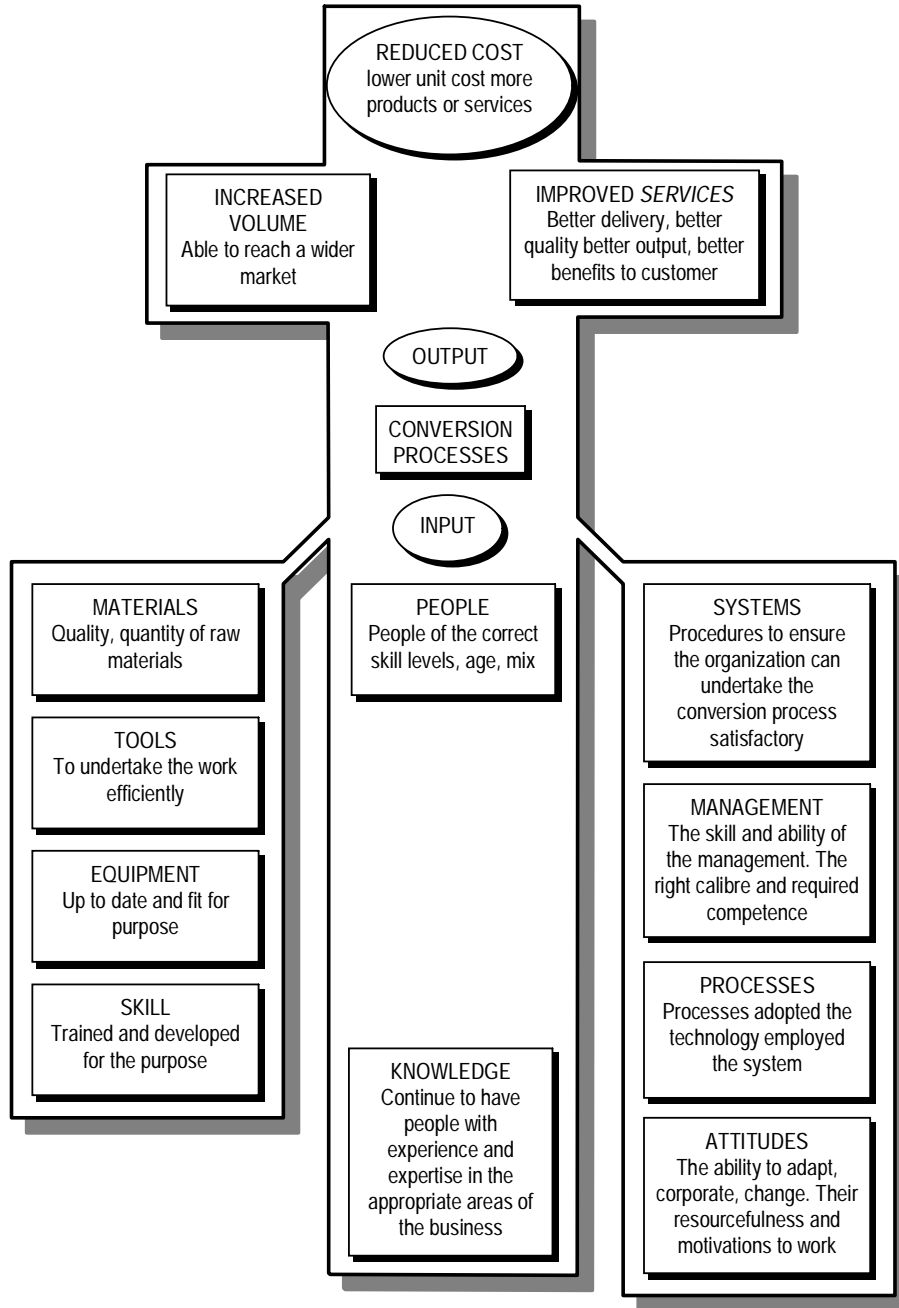
Bahwa untuk dapat *service* dengan kualitas yang lebih baik dan lebih memberi benefit kepada konsumen diperlukan keterlibatan banyak aspek di dalamnya. Di atas telah disinggung bahwa kualitas *servicem* terutama amat bergantung kepada para personel pelakunya. Para personel ini tidak akan berhasil mengeksekusi proses suatu *service* kecuali bila didukung oleh pengetahuan yang senantiasa diperbaharui maupun oleh *level skill* yang memadai.

Pengetahuan dan *skill* saja belumlah cukup untuk dapat memproses *service* dengan kualitas yang senantiasa lebih baik, sehingga *benefit* yang diterima konsumen pun akan semakin lebih baik pula. Hanya dengan *service* yang demikian inilah kiranya perusahaan akan mampu mencapai pasar yang lebih luas. Kemudian agar daya saing terjaga dengan baik, khususnya bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang bisnis yang sama, out put maupun proses *service delivery* dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien. Efektifitas dan efisien akan tercapai bila, selain pengetahuan dan efisiensi akan tercapai bila, selain pengetahuan dan *skill* dari personel yang memadai, mereka juga perlu didukung oleh:

- Sistem yang terdiri dari prosedur-prosedur yang mampu menjamin proses konversi input menjadi output secara memuaskan.
- Manajemen yang mempunyai kecakapan dan kaliber yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

- Proses yang didukung dengan teknologi yang senantiasa disesuaikan dalam mendukung sistem yang dianut.
- Tingkah laku personel yang tidak mentabukan perubahan, sehingga senantiasa siap untuk beradaptasi dengan suasana atau lingkungan baru tanpa kehilangan motivasi.
- *Skill* yang senantiasa diperbaharui (*reskill*).
- Alat maupun peralatan perkantoran yang dapat mendukung proses secara efisien.
- Serta pemilihan material yang berkualitas sehingga dapat menjamin output yang berkualitas pula.

Gambar 2: Pohon Produktivitas



TERM EFEKTIVITAS DAN EFISIEN

Manajer yang sukses adalah ia yang berhasil menggabungkan term efektifitas dan efisiensi dalam setiap tindakannya mencapai objektif organisasi (Schermerhorn, 1996). Efektifitas dapat diukur dari tercapainya jumlah output yang ditargetkan pada level kualitas yang direncanakan. Semenara efisiensi diukur dari ongkos-ongkos atau pengorbanan yang dikeluarkan/diberikan untuk mencapai tujuan dimaksud. Sudah dijelaskan di atas bahwa term efektifitas dan efisiensi seharusnya hadir sejak *design* proses *service* dibuat. Kemudian dalam melakukan semua kegiatannya, manajer yang efektif akan memfokuskan diri pada penggunaan sumber-sumber organisasi dengan cara yang menghasilkan output pada *level performance* yang tinggi disertai dengan kepuasan orang-orang yang bekerja untuknya (Schermerhorn, 1996).

Rubintein (dari Bentley, 1984) berpendapat bahwa efektifitas bergantung kepada hal-hal di bawah ini:

1. *Level of management support-understanding-degree of need.*
2. *Client receptivity.*
3. *Organizational and technical capability of management services.*
4. *Organizational location of management services departement.*
5. *Influence which management services departement can bring to bear on the organization.*
6. *Reputation of activity.*
7. *Adequacy of resources allocated to management services departement.*
8. *Relevance of project to needs of organization.*
9. *General perception of level of success of management services activity.*

Jadi efektifitas dan efisiensi adalah dua konsep yang saling melengkapi dan merupakan dua term kunci yang sangat mendukung kualitas proses *service delivery*.

Gambar 2 di atas selain, secara implisit menawarkan evaluasi melalui pengukuran kuantitatif yang berdasarkan ongkos yang dikeluarkan, produktivitas dan sebagainya; juga menawarkan konsep evaluasi melalui evaluasi inovasi seperti yang dikemukakan oleh Gruber dan Niles (1974), yang meliputi:

1. *making time of innovation through term effective and efficient*
2. *finding commitment to change among managers*
3. *encouraging involment of line managers in the management of innovation*
4. *developing a confident staff*
5. *requiring a staff drawn from different discipline to work together*
6. *building portfolios of problems, resources and projects*
7. *knowing which projects to pick first*
8. *monitoring performance in the various projects.*

KONSEKUENSI STRATEGIC DARI IMPLEMENTASI STANDAR KUALITAS SERVICE

Pada kenyataannya banyak manajer yang gagal dalam membawa organisasi bisnisnya menggapai puncak sukses bukannya karena mereka tidak mampu memformulasi strateginya secara baik, akan tetapi lebih disebabkan oleh kurang baiknya komunikasi mereka dengan para karyawannya berkenaan dengan implementasi strategi-strategi dimaksud dimaksud (Weiss, 1990). Selanjutnya pemahaman akan misi dan visi serta objektif perusahaan oleh semua personel, maupun khususnya oleh top manajemen (Scherhorn, 1996; Piere, 1994), merupakan hal yang sangat mendukung bagi penyusunan dan implementasi strategi, prosedur serta *policy* yang baik untuk merealisasikan objektif organisasi, sekaligus meraih keunggulan petitiifnya dalam jangka panjang.

Visi yang harus dimiliki para manajer, bahkan semua personel organisasi adalah *visi-visi inside out (understanding on internal strengths and weaknesses)* dan *outside in* maupun personel dalam menjalankan tugasnya akan dapat berinteraksi secara baik dengan lingkungan eksternalnya, sambil memposisikan organisasinya secara optimal dalam lingkungan itu dan memaksimalkanantisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal (kompetisi) dan perubahan akibat adanya tuntutan internal yang bisa datang kapan saja (Pearce. Dkk, 1994).

Manajemen harus menaruh perhatian yang besar terhadap misi dan visi organisasi agar dapat :

- menetapkan objektif organisasinya secara jelas dan realistis
- mengalokasikan sumber-sumber yang dimilikinya dengan baik
- menetapkan strategi-strategi untuk mencapai objektif yang ditetapkannya
- mentapkan sistem yang berisi prosedur-prosedur atau *policy-policy* yang efektif dan efisien yang akan digunakan untuk menunjang upaya pencapaian objektif tersebut.

PENETAPAN OBJEKTIF KUALITAS SERVICE

Setelah misi dan visi perusahaan dirumuskan dengan jelas, maka selanjutnya manajemen perlu menetapkan objektifnya berkenaan dengan di level mana bisnis atau kualitas *service nya* akan berada di masa yang akan datang. Tiap perusahaan mempunyai kesempatan untuk menduduki atau mencapai salah satu diantara empat klasifikasi-klasifikasi itu ialah: *abailabel service*, *joerneyman*, *distinctive competence achieved*, dan *word-class service delivery*.

Pada dasarnya klasifikasi *service* di atas merupakan tahapan perjalanan sebuah bisnis di bidang *service* dalam upayanya mencapai kualitas *word-class service delivery*. Namun demikian, sesungguhnya untuk mencapai klasifikasi atau kualitas *service* yang tinggi, sebuah bisnis *service*

tidak mesti harus melalui tahapan-tahapan tersebut dengan ketat. Jadi, kalau bisa, meloncat-loncat, bergantung kepada kapabilitas internal organisasinya.

Objektif perusahaan akan berupa *available service* bila focus segala daya upaya manajernya diarahkan untuk dapat melakukan *service delivery* dengan ongkos yang seminimum mungkin. Kiranya tidak salah jika dikatakan bahwa focus perhatian manajer diarahkan kepada kualitas teknis operasional untuk mencapai efisien proses *service delivery*. Jika perhatian manajemen lebih mendalam satu tingkat, sehingga terfokus juga kepada evaluasi kualitas kemampuan para personel yang melakukan eksekusi *service delivery*, maka objektif perusahaan berada pada tahap *journeyman*. Tujuan dan sekaligus alasan utama dalam melakukan evaluasi ini adalah agar kesalahan manusia yang berakibat munculnya produk yang "cacat" dapat ditekan seminimum mungkin untuk menghindari resiko kehilangan pangsa pasar yang sudah dimilikinya.

Kemudian, bila focus perhatian manajer lebih mendalam lagi sehingga membentuk kesadaran akan visi bagaimana mencipta *value* untuk para konsumennya dan memahami perannya dalam proses operasi *service*, maka objektif organisasi *service*-nya akan berada dalam tahap *achieved distinctive competence*. Apabila manajemen tidak puas hanya dengan kemampuannya memenuhi ekspektasi kepuasan konsumen secara persis sesuai dengan yang dipersepsikan konsumen, akan tetapi juga berupaya mencapai level *beyond the customer's expectation*, yang sulit untuk diikuti oleh kompetitornya, kesadaran ini akan memungkinkan penetapan objektif kualitas *service* organisasinya berada pada tahap *world-class service* organisasinya berada pada tahap *world-class service delivery*. Bagi konsumen sendiri pemenuhan *service* yang *beyond their expectation* adalah *service* yang dipenuhi oleh kejutan-kejutan yang menyenangkan (*great surprise*). Untuk bisa demikian manajemen harus bersikap proaktif dalam mempromosikan standar-standar *performance* yang tinggi kepada para *subordinates* nya ketika mengidentifikasi kesempatan bisnis baru sebagai hasil dari "mendengarkan" konsumen.

PRINSIP-PRINSIP SERVICE YANG BERORIENTASI KONSUMEN

Service dengan orientasi konsumen mempunyai enam dimensi, seperti yang akan disebut di bawah ini. Kesemua dimensi *service* tersebut, terutama yang kedua sampai dengan yang terakhir saling mendukung satu sama lain, dan merupakan derivasi dari prinsip *service* pertama dalam proses *service delivery*. Hal pertama dan terpenting yang perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum memberikan pelayanan kepada konsumen ialah mengimplementasikan prinsip *the customer first*. Kejelasan dari prinsip ini

dapat dengan mudah diperoleh dengan cara menemukan jawaban secara jelas dari pertanyaan : “Sudahkah karyawan, team, atau organisasi secara keseluruhan, menetapkan goal-goalnya yang dikaitkan dengan kualitas *service* seperti yang dipersepsikan konsumen? Kapan kebutuhan konsumen itu harus dipenuhi? Dimana?” Untuk memperoleh informasi ini, nampaknya para pengusaha harus melakukan penelitian dengan cermat dan sangat hati-hati agar terhindar dari memperoleh gambaran atau informasi yang bias tentang konsumen.

Dimensi kedua ialah *reliability*, yaitu kemampuan yang dapat diandalkan (*accountable*) dan akurat dalam memberikan dan/atau melaksanakan proses *service* seperti yang dijanjikan kepada konsumen. Dengan kata lain, proses *service* secara keseluruhan harus transparan dan *predictable*. Sebagai contoh: bila anda masuk ke restoran Pizza Hut, anda akan segera didatangi *waiter* dan bertanya: mau pesan apa mas/pak/mbak? Bila anda pesan Pizza, maka segera si *waiter* menjawab: “Baik mas/pak/mbak, dalam lima belas menit pesanan akan terhidang di meja, siap untuk disantap. Secara agak lebih lengkap aspek-aspek prediktabilitas *service* ini akan menjadi jelas bila didukung oleh dimensi-dimensi berikut ini.

Dimensi ketiga ialah *tangibles*, yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan material-material komunikasi. Apakah rasa Pizza, kondisi atau kebersihan lingkungan internal atau *design* interior restoran, keramahan atau profesionalisme para pelayan seperti yang digambarkan dalam iklan atau tidak? Akurasi pengkomunikasian tangibilitas *service*, dengan demikian, memegang peranan sangat penting, sebab sekali perusahaan menyampaikan informasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya akan dapat merusak dimensi *service* yang berikut.

Dimensi keempat ialah *assurance*, yaitu pengetahuan dan perhatian yang dilakukan dengan kerendahan hati (*courtesy*) oleh para karyawan serta kemampuan merek yang dapat membangkitkan kepercayaan (*trust*) dan keandalan (*accountability*). Kesemuanya ini akan menjamin *moment of trust*, yaitu saat personel menyampaikan *service* kepada konsumennya dapat berjalan dengan mulus. Dalam beberapa makalah maupun buku, disebutkan bahwa momentum ini merupakan penentu bagi kembali atau tidaknya konsumen untuk membeli lagi *service* yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan, sebab dari momentum ini para konsumen sudah dapat memperkirakan kompetensi para personel, derajat kepercayaan yang dapat mereka berikan, serta kepuasan yang dapat mereka harapkan dari perusahaan dimaksud.

Sikap *assurance* para personel dapat ditingkatkan (*reskill the team*) melalui pelatihan-pelatihan, pendidikan, kursus-kursus, training atau *benchmarking*, melibatkan dan memberi ruang untuk partisipasi karyawan dalam proses *decision making*, dan sebagainya. Ujian dari *assurance* ini

adalah, terutama, ketika personel menghadapi konsumen yang “bermasalah” (atau dikecewakan). Bagaimanakah dia bersikap dan bagaimana pula cara dia mengatasi masalah itu akan sangat menentukan berhasil tidaknya dia dalam menjalankan tugas-tugasnya maupun loyalitas para langganannya di masa datang. Dimensi *assurance* akan makin nyata bila dalam operasi pelaksanaan *service* para personel mampu melakukannya dengan fleksibilitas yang proporsional.

Dimensi kelima ialah *responsiveness*, yaitu kemauan untuk membantu konsumen dan memberikan *service* yang cepat. Masalahnya ialah: “*How quick is quick?*” Cepat menurut produsen belum tentu sesuai dengan kecepatan yang dipersipkan oleh konsumen. Lagipula cepat menurut konsumen yang satu belum tentu cepat menurut konsumen yang lain. Oleh karena itu kecepatan *service* ini perlu ditetapkan dalam standar yang bisa diterima atau memuaskan semua pihak.

Implementasi dimensi *responsiveness*, *assurance*, dan *reliability* tidak akan maksimal tanpa dilandasi oleh dimensi *empathy* para personel. *Empathy*, yang merupakan dimensi keenam, ialah pemberian perhatian manajemen atau personel kepada setiap individu konsumen atau klien sedemikian rupa sehingga si konsumen atau klien merasa bahwa ia adalah manusia terpenting di tempat itu.

Sejalan dengan Hellriegel dkk (1992), Roberts, Daniel dan Wan-veer (1990); Dinah Nemeroff, Valerie A. Zeithaml dkk. Dan Schmener (1995); menyatakan bahwa *service blueprint* meliputi: mengetahui ekspekatsi konsumen tentang *service* yang mestinya mereka terima, menetapkan tujuan, mendidik organisasi, dan *monitoring* tiap-tiap level proses *service*. Cara mengakses ekspetasi konsumen menurut Roberts dkk. adalah kurang lebih sama dengan cara yang disarankan oleh Hellriged dkk. Dalam hal melakukan tujuan, termasuk di dalamnya, selain menetapkan strategi-strategi atau *policy-policy* apa yang akan dipakai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, adalah juga menetapkan prosedur-prosedur proses *service*, standar-standar pengukuran kualitas proses maupun kualitas hasil yang akan dicapai. Ini berarti proses penetapan ukuran juga sudah harus ada sejak dari pembuatan *job design*.

Customer oriented principles of service delivery

- *The customer first*
- *Reliability*
- *Tangibles*
- *Responsive*
- *Assurance*
- *Empathy*

Pendidikan organisasi berlangsung saat manajemen mengkomunikasikan *goal-goal*, strategi-strategi, *policy-policy*, prosedur-prosedur proses dan standar-standar itu, kepada para *subordinate*-nya maupun kepada para konsumen. Termasuk di dalamnya ialah penawaran alternatif-alternatif yang dimiliki oleh manajemen, karyawan maupun para konsumen, secara timbal balik, ketika salah satu dari mereka menjumpai suatu persoalan, hambatan atau kekecewaan yang muncul saat proses adaptasi organisasi dan proses eksekusi *service* dilangsungkan di bawah tekanan perubahan (*demand force*) lingkungan eksternal maupun karena usulan perubahan dari dalam (*internal*) organisasi sendiri. Proses pendidikan ini penting, terutama jika dikaitkan dengan upaya untuk menjaga kinerja organisasi agar tetap terjaga baik, meski dalam situasi yang berubah sekalipun. Kemudian, untuk mengecek efektivitas komunikasi tentang tujuan, strategi, *policy*, prosedur proses, dan standar kualitas, serta penawaran alternatif-alternatif tersebut, manajemen perlu melakukan monitoring ke tiap-tiap level proses *service*. Di atas telah disebutkan bahwa meskipun kualitas input yang dipakai terjamin, masih juga terdapat kemungkinan bahwa kualitas output *service* tidak akan mencapai seperti apa yang direncanakan jika salah satu level proses melakukan kekeliruan. Biasanya kesalahan yang muncul itu bersumber dari kesalahan *human resources* akibat kebosanan, lelah, stress atau mungkin karena sedang dalam konflik dengan orang rumah, dsb. Oleh karena itu tujuan akhir dari monitoring tiap-tiap level proses *service* ialah agar proses transformasi dan *delivery service* berlangsung dengan efektif dan efisien dengan tanpa mengorbankan kualitas yang sudah ditetapkan.

Service Blueprint menurut Robert. Dkk, (1990), Dinah Nemeroff (1991) dan Valerie A. Zethmal

- *Mengetahui ekspektasi konsumen terhadap service yang dibutuhkannya.*
- *Menetapkan tujuan*
- *Mendidik organisasi*
- *Monitoring setiap level service*

PENUTUP

Dari uraian di atas kita menjadi mafhum bahwa kualitas, bukan saja merupakan problem yang harus segera ditemukan solusinya, akan tetapi juga merupakan tantangan untuk mencapai *competitive edge*. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur maupun khususnya perusahaan jasa, perlu melakukan operasi atau transformasi input menjadi output secara

efektif, baik dalam mencapai target kualitas maupun kuantitasnya, dan efisien melalui perbaikan maupun kualitasnya, dan efisien melalui perbaikan yang terus menerus terhadap sumber-sumber yang dimilikinya, serta proses atau strategi maupun goal operasinya secara menyeluruh.

Fokus perhatian pada proses transformasi *service* yang berkualitas harus didasari oleh prinsip *the customer first*. Sebab dengan penganutan prinsip ini manajer akan lebih dipermudah dalam mengkomunikasikan idenya berkenaan dengan penerapan *prinsip zero defect service* maupun dalam upayanya menanamkan kultur pola pikir atau sikap untuk *do the right thing (s) the first time*.

Untuk bisa demikian manajer mau tidak mau harus juga memfokuskan perhatiannya kepada sumber-sumber, terutama kepada *human resources*, yang dimilikinya. Pengutamaan perhatian kepada *human resources* tersebut didasari oleh maksud agar para personel yang dimilikinya itu dapat melakukan *service delivery* sedemikian rupa sehingga output yang dihasilkannya mempunyai dimensi kualitas secara persis seperti, atau bahkan melebihi, yang diekpektasikan oleh konsumen. Lain dari itu, transparansi atau keberhasilan komunikasi strategi maupun objektif organisasi atau persepsi yang dimiliki oleh para manajernya kepada para personel merupakan faktor kunci bagi suksesnya sebuah bisnis *service* dalam persaingan yang intensitasnya makin meningkat dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Collier, David A. (1988). Service Management: Operation Decisions, Engelwood Cliffs, New Jersey, Prentice Hill.
- Crosby, P.B. (1970) Quality Is Free, New York, Mc. Graw-Hill Hal. 16.
- Fitzsimmons, James A; Fitsimmons, Mona J. (1990). "Productivity and Quality Improvement", dalam Service Management For Competitive Advantage. McGraw-Hill, Inc USA (International Edition), Hal. 293-318.
- Garvin, David A. (1987)., dikutip dari Robert Daniel D. dan Wanfeer Lee. (1994) "*Creating A Practical service Strategy, Client Expectations and Is Resources*". Information system Management Spring.
- Gruber dan Niles (1974). Dikutip dari N.D. Harris: "*The Evaluation of Management Services*". Dalam T.J. Bentley (1984): The Management Service Handbook (kumpulan karangan). Holt, Reinhart and Winston Ltd London Hal 63-73.

- Hart, Christopher W.L; Heskett, James L; Sasser Jr. W. Earl (1990). "*The Profitable Art of Service Recovery*", Harvard Business Review, July-Agust. Hal. 148-156.
- Hellriegel, Don dkk. (1992) "*Goal Setting and Performance Enhancement*", dalam Organizational Behavior. West Publishing Co. New York. Sixth Edition. Hal. 242-271.
- Hughes, P. (1984) "*Quality Assurance*" dalam Trevor J. Bentley (1984): The Management Service Handbook. (Kumpulan karangan). Holt, Reinhart and Winston Ltd. London Hal. 290-302.
- Nemeroff, Dinah. "*How Does Service Drive The Service Company?*" Harvard Business Review. November-December 1991. Hal. 150.
- Parasuraman dkk. (1990). Dikutip dari Mary Jo Bitner. "*Evaluating The Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses.*" Journal of Marketing (A Quarterly Publication of The American Management Association). April 1990. Vol. 54, No. 2 Hal. 69-80.
- Parasuraman dkk. (1985). "*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication For Future Research*". Dikutip dari Adrian Payne (1993). "*The Customer-Focused Organization*" dalam The Essence of Service Marketing. Prentice Hall International. London. Hal. 215-245.
- Payne, Adiran, (1993). "*The Customer-Focused Organization*" dalam The Essence Of Marketing Services. Prentice Hall International. UK. 1993. Hal. 215-245.
- Perace II, John A. dkk (1994). Strategic Management Formulation, Implementation, and Control Richard D. Irwin, USA Fifth Edition Hal 1-20/
- Roberts, Daniel D; Wanfeer, Lee. "*Creating A Pratical Service Client Expectation and IS Resources.*" Information system Management spring 1994. Hal 83-86.
- Rubinstein dikutip dari N.D. Harris, "*The Evaluation of Management Service*", dalam T.J. Bentley (1984): The Management Services Handbook. (kumpulan karangan). Holt, Reinhart and Winston Ltd. London hal. 63-73.
- Sasser dkk. (1978). "*Management of Service Operation; Text, Cases and Readings*", dikutip dari David A. Collier. "Measuring and Managing Service Quality," dari David E Bowen dkk. dalam: Service Management Effectiveness, balancing Strategy, Organization and Hu-

- man Resources, Operation, and Marketing (kumpulan karangan) Jossey bass Inc. California, USA. 1990 hal. 234-265.
- Schmenner, Roger W. (1995). "*Making Quality Happen*," dalam Service Operations Management. Prentice hall Inc. (International Edition) New Jersey, USA Hal. 81-106.
- Schostack. (1977 dan 1985)., dikutip dari Mary Jo Bitner : "*Evaluating The Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*." *Journal of Marketing* (A Quarterly Publication of The American Management Association). April 1990. Volume 54, No. 2. Hal. 69-80.
- Thompson dkk. (1985). "*The Strategic Management of Service Quality*", dikutip dari David A. Collier. "Measuring and Managing Service Quality", dari David E. Bowen dkk., dalam: Service management Effectiveness, Balancing Strategy, Organization and Human Resources Operation and Marketing (kumpulan karangan) Jossey Bass Inc. California, USA. 1990.
- Thorpe, R (1984). "Productivity" dalam T.J. Bentley (1984): The Management Services Handbook (kumpulan karangan). Holt, Reinhart and Winston Ltd. London hal. 97-114.
- Weiss, Alan (1990), "*Everyone A Strategic Thinker: The Shortest Distance Is Never A Straight Line*" dalam Making It work, Turning Strategy Into Action Throughout Your Organization. Harper Business, USA hal. 39.
- Zeithaml, Valerie A. dkk. *Strategic Positioning On The Dimensions of Service Quality*" *Marketing And Management* Vol. 1 hal. 207-228.