

MENGENAL "SERVICE BLUEPRINTING"

Mona Sakaria, MBA

Bagan yang menggambarkan alur proses produksi sudah lama dikenal di bidang manufaktur sebagai bagan proses. Dalam bisnis layanan dikenal *blueprint* yang merupakan penjabaran visual dari suatu proses penyampaian layanan dalam sistematisasi alur kerja. Pada *blueprint* layanan digambarkan langkah-langkah operasi layanan. Hanya tindakan atau kejadian yang dapat dilihat dan diamati yang dimasukkan dalam *blueprint*.

Ada dua jenis *blueprint* layanan menurut lingkup operasi yang digambarkannya: *blueprint* konsep (*concept blueprint*) yang digunakan pada tingkatan makro, dan *blueprint* detail (*detailed blueprint*) untuk tingkatan mikro. *Blueprint* konsep menguraikan proses layanan secara garis besar (konseptual) dan biasanya dilengkapi dengan *blueprint* detail yang menjabarkan detail-detail operasinya. Pilihan lambang/notasi tidaklah masalah, namun yang terpenting adalah konsistensi dalam pemakaiannya dan tidak membingungkan dalam menganalisisnya. Gambar 1 dan 2 memperlihatkan contoh (cuplikan) *blueprint* layanan.

Blueprint dapat juga dilengkapi dengan keterangan jarak, waktu, biaya, metode kerja atau peralatan yang dipakai. Artikel ini bertujuan memperkenalkan *service blueprinting* melalui pembahasan beberapa terminologi dalam *blueprint* layanan, seperti garis visibilitas, divergensi dan kompleksitas, dan titik rawan, serta fungsinya.

Garis Visibilitas (*line of visibility*)

Garis visibilitas memisahkan pekerjaan ruang depan (*frontroom*) dan pekerjaan ruang belakang (*backroom*). Yang dimaksud dengan pekerjaan ruang depan adalah pekerjaan atau proses yang dapat dilihat atau dialami oleh pelanggan. Kontak antara karyawan perusahaan layanan dengan pelanggan lazimnya terjadi di ruang depan. Berdasarkan lama waktu kontak dibedakan kontak tinggi (*high contact*) dan kontak rendah (*low contact*). Pekerjaan ruang belakang adalah pekerjaan yang dilakukan tanpa terlihat oleh pelanggan untuk menunjang pelayanan pelanggan di ruang depan. Contoh, pada sebuah bank, para *teller* bekerja di ruang depan, bertemu dan memberikan pelayanan pada pelanggan. Sedangkan karyawan-karyawan lain memproses kliring dan administrasi lainnya ada di ruang belakang. Bersama-sama keduanya bertujuan mencapai mutu layanan yang memuaskan pelanggan. Sasaran pekerjaan ruang depan adalah efektivitas, yaitu layanan yang memuaskan pelanggan. Pekerjaan ruang belakang lebih menekankan efisiensi.

Ada pula konsep dan strategi layanan sekarang yang sengaja menampilkan kegiatan ruang belakang, sehingga dapat dilihat oleh pelanggan, misalnya di bengkel mobil, binatu, membuat bingkisan atau *parcel*, memasak/menyajikan makanan. Maksud strategi ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan (bahwa perusahaan melayanimeraka

dengan sebaik-baiknya) dan juga untuk "memaksa" karyawan memperhatikan kualitas layanan melalui "tekanan" dari pelanggan yang menyaksikan.

Divergensi dan Kompleksitas

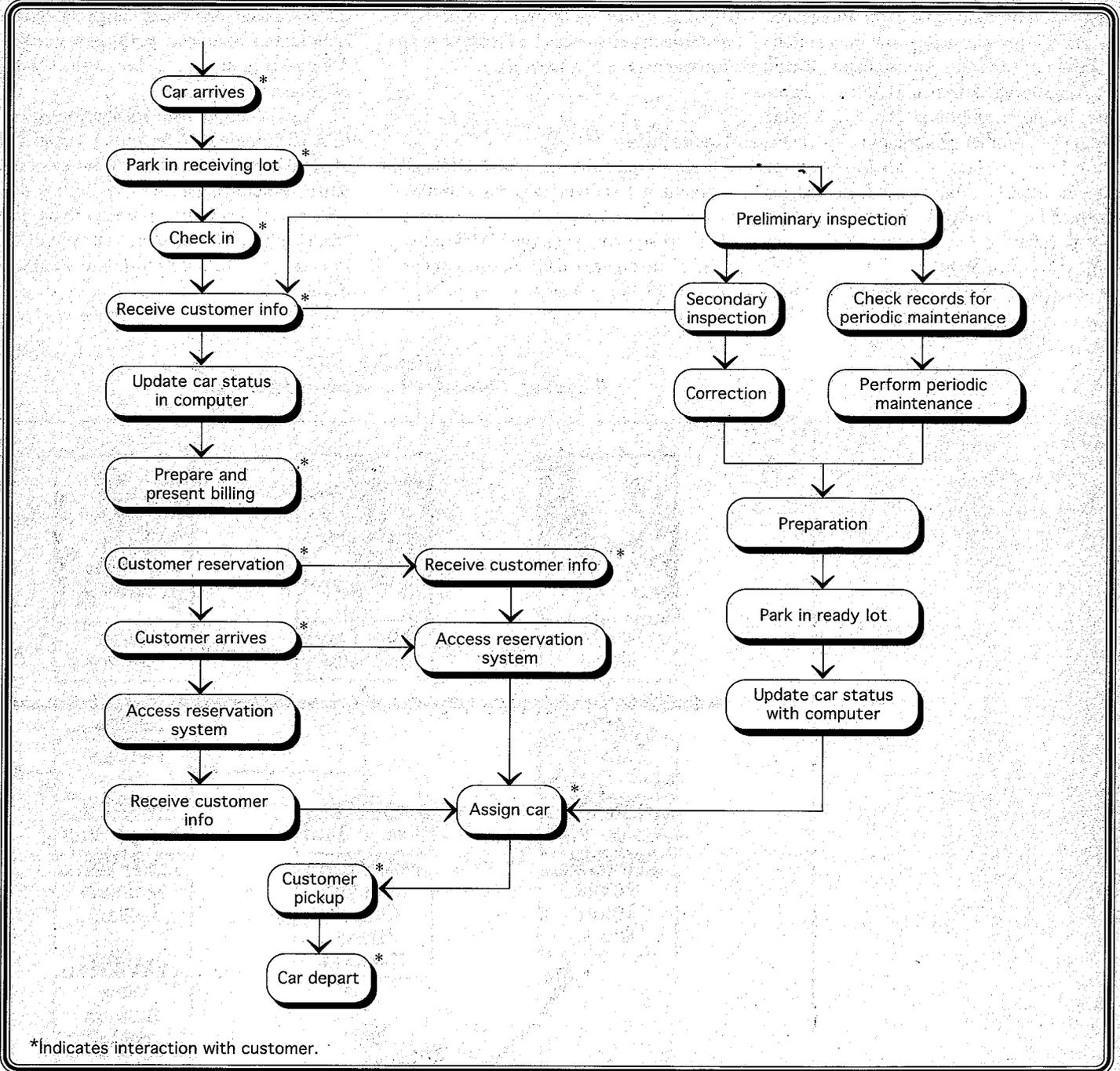
Makin banyak pilihan yang ditawarkan pada pelanggan dapat mengakibatkan bertambahnya alternatif operasi yang harus dipilih oleh penyedia layanan. Dalam *blueprint*, situasi ini distilahkan tingkat divergensi tinggi, sedangkan proses layanan yang panjang (banyak langkah/tahapnya) dan rumit dikatakan mempunyai tingkat kompleksitas tinggi. Tingkat divergensi dan kompleksitas dapat dianalisis dengan *blueprint* untuk kemudian disempurnakan.

Titik Rawan (OTSU = *Opportunity to Screw Up*)

Dengan *blueprint* dapat kita analisis titik-titik rawan suatu proses operasi layanan. Titik rawan adalah saat atau kesempatan terjadinya kesalahan yang mempengaruhi mutu layanan dan kepuasan pelanggan. Oleh Lovelock, seorang pakar dalam manajemen bisnis layanan, titik rawan distilahkan sebagai *Opportunity to Screw Up* (OTSU).

Sebenarnya, dalam layanan, semua tahap penting, karena kesan pelanggan biasanya akumulatif. Kalau pelanggan sudah merasa tidak puas, proses layanan normal berikutnya bisa diterima dengan

Gambar 1
Blueprint Layanan Sewa Mobil



Sumber: Service Operations Management oleh Robert G. Murdick, Barry Render, dan Roberta S. Russel, 1990. MA: Allyn and Bacon, hal. 122.

kejangkalan, sehingga apa pun yang tidak sesuai dengan kehendaknya akan dianggap jelek dan cenderung dibesar-besarkan. Pada layanan (jasa) di mana produksi dan konsumsi terjadi dalam waktu yang bersamaan, kerawanan meningkat.

Kegunaan Blueprint

Penyampaian layanan merupakan pengalaman bagi pelanggan atau pengguna jasa. Pelanggan kemudian menilai mutu layanan yang diterimanya. Oleh karena itu, operasi layanan, baik yang masih

berbentuk rancangan maupun yang sudah dilaksanakan, perlu dipelajari dengan saksama agar setiap tahap mengacu pada kepuasan pelanggan. Blueprint adalah alat efektif untuk maksud tersebut. Titik-titik rawan dapat lebih mudah diidentifikasi

dengan blueprint, untuk kemudian dieliminasi atau diperkuat dengan sumber daya (teknologi, peralatan, dan petugas) dan prosedur yang handal dan terencana.

Blueprint merupakan alat bantu dalam membuat rencana operasional untuk meningkatnya efisiensi. Misalnya, dalam merancang komposisi layanan kontak tinggi dan rendah, pekerjaan ruang depan dan ruang belakang, alokasi tenaga dan fasilitas/peralatan, serta pemberian wewenang. Dampak operasional dari penambahan/pengurangan produk layanan juga dapat diperlihatkan.

Blueprint proses layanan biasanya

didokumentasi untuk keperluan penelaahan, penilaian, dan pengawasan proses operasi layanan. Dokumentasi ini bisa dipakai dalam pelatihan sumber daya manusia di perusahaan bisnis layanan agar konsistensi operasi tercapai.

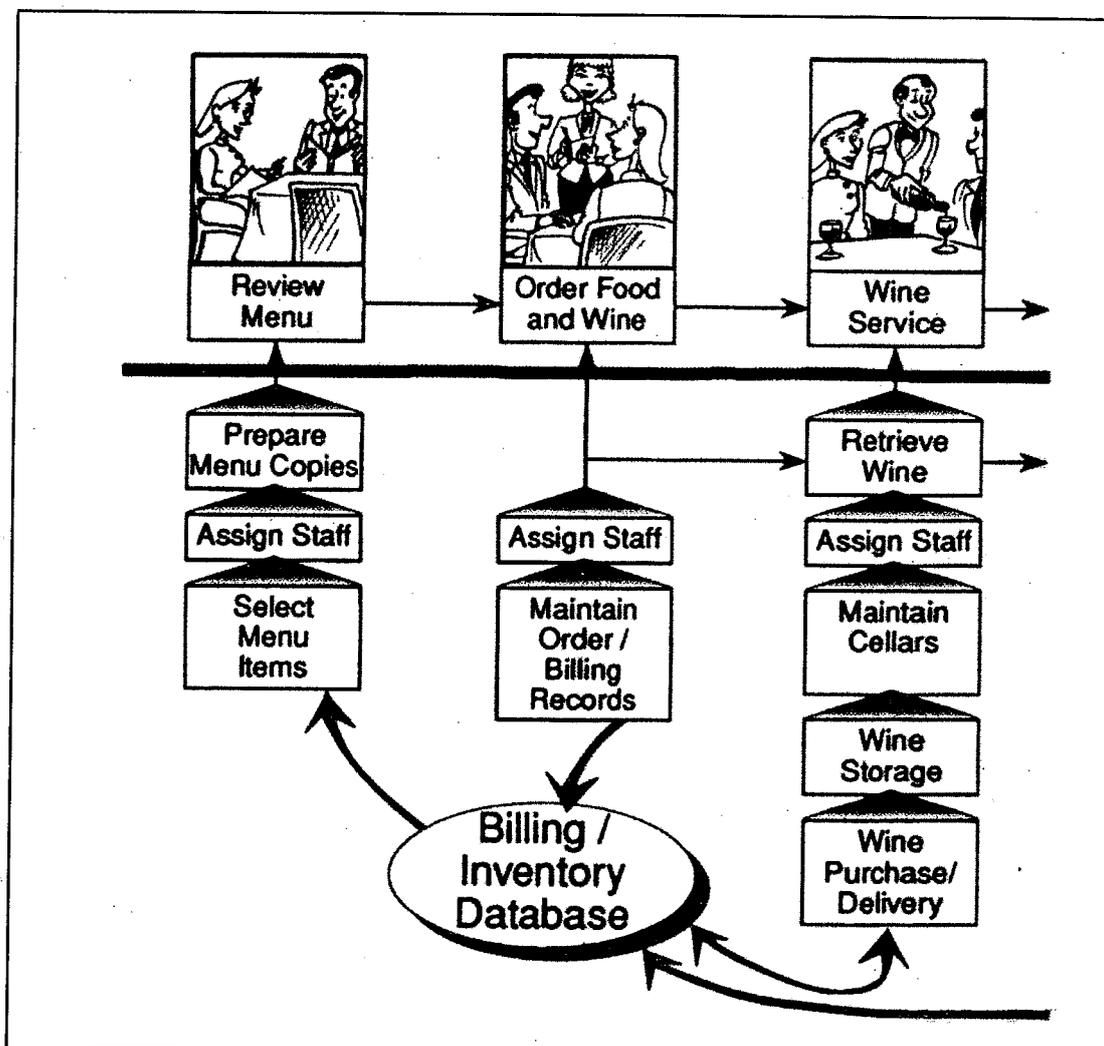
Kesimpulan

Kesulitan dalam pembuatan blueprint tergantung dari divergensi dan kompleksitas produk dan proses layanan yang ditawarkan pada pelanggan. Makin tinggi tingkat divergensi dan kompleksitasnya, makin sulit pembuatannya. Blueprint yang

detail dan akurat memudahkan kita menganalisis proses operasi layanan lebih teliti. *Tradeoff*-nya adalah biaya (tenaga dan fasilitas/peralatan) dan waktu yang meningkat. Pembuatan blueprint perlu disesuaikan dengan tujuan, biaya dan waktu yang disediakan.

Agar blueprint menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan mutu layanan dan efisiensi, pada blueprint minimal harus dapat diidentifikasi garis visibilitas dan titik rawan. Dari sini baru bisa dianalisis lebih lanjut efektivitas layanan yang berlangsung untuk kemudian diusulkan tindakan perbaikannya.

Gambar 2
Cuplikan Blueprint Layanan di Restoran



Sumber: Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage oleh Christopher H. Lovelock, 1994. McGraw-Hill, New York: hal. 168-169.

Gambar 2 bersambung ke halaman 23.