

TESIS

ANALISIS KUALITAS LAYANAN *SHARED SERVICE CENTER* PADA PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)

ANALYSIS OF SERVICE QUALITY ON *SHARED SERVICE CENTER* PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**NOVI PANGGALO
A012191023**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
TAHUN 2021**

TESIS

ANALISIS KUALITAS LAYANAN *SHARED SERVICE CENTER* PADA PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)

ANALYSIS OF SERVICE QUALITY ON *SHARED SERVICE CENTER* PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**NOVI PANGGALO
A012191023**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
TAHUN 2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS KUALITAS LAYANAN *SHARED SERVICE CENTER* PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)

disusun dan diajukan oleh :

NOVI PANGGALO
A012191023

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **18 JUNI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping

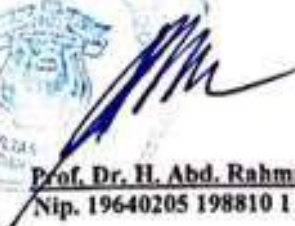

Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 1 003


Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si
Nip. 19670518 199203 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. SL., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.SL., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Novi Panggalo
Nim : A012191023
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Analisis Kualitas Layanan Shared Service Center Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Juni 2021

Yang Menyatakan,

The image shows an official stamp and a handwritten signature. The stamp is rectangular and contains the text 'METERAI TEMPEL' and the number 'PP20CAJX201609728'. To the right of the stamp is a handwritten signature in black ink.

Novi Panggalo

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat serta karuniaNya, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Kualitas Layanan *Shared Service Center* pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero).

Banyak kendala yang dihadapi dan harus segera diatasi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini. Namun berkat bantuan berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu, dengan segala ketulusan hati yang mendalam, penulis perlu menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si selaku Pembimbing I dan Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si selaku Pembimbing II yang banyak memberikan arahan mulai penyusunan hingga selesainya tesis ini.
2. Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si, Dr. Maat Pono, SE., M.Si, Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si selaku para penguji yang telah memberikan perbaikan-perbaikan dan kritikan demi kesempurnaan tesis ini.
3. Ketua Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar, beserta seluruh Pengajar yang telah memberikan Ilmu Pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis, begitupun kepada seluruh Staf yang sangat tulus membantu selama penulis mengikuti masa perkuliahan .

4. Orangtua tercinta dengan kesabaran yang luar biasa dan terus mendorong penulis merampungkan tesis ini.
5. Manajemen dan jajaran staf PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) yang turut mendukung selesainya tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu apa yang telah penulis terima dari berbagai pihak semoga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan juga kepada seluruh pembacanya.

Makassar, Agustus 2021

Penulis,

Novi Panggalo

ABSTRAK

NOVI PANGGALO. *Analisis Kualitas Layanan Shared Service Center di PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)* (dibimbing oleh Mahlia Muis an Ria Mardiana Yusuf).

Penelitian ini bertujuan mengukur dan menganalisis kualitas layanan pada proses pembayaran tagihan berdasarkan tingkat pemenuhan layanan SSC terhadap kebutuhan berdasarkan tingkat pemenuhan dari layanan SSC terhadap kebutuhan pelanggan melalui analisis *service quality (Servqual)* serta memberikan solusi perbaikan melalui analisis *service blueprint* pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero).

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan desain kajian eksploratif. Penarikan sampel menggunakan teknik Slovin dan diperoleh hasil sebanyak 100 responden. Uji statistik yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara rata-rata, *gap score* sebesar -0,7575, artinya pelanggan memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pelayanan SSC, namun ternyata kualitas pelayanan yang diberikan belum sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Hal ini secara umum disebabkan oleh pengguna layanan belum memahami proses layanan SSC dan penyedia layanan belum membuat *service level agreement* sebagai jaminan terhadap kualitas layanan SSC. Bentuk *service blueprint* yang akan diterapkan di layanan SSC, khususnya untuk proses layanan pembayaran tagihan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) secara umum, yaitu dengan menerapkan sistem SSC Portal dan fungsi *customer service*.

Kata Kunci: *service quality, SSC, service blueprint*



ABSTRACT

NOVI PANGGALO. *The Analysis of Service Quality of Shared Service Center at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero)* (supervised by **Mahlia Muis Ria Mardiana**).

The aims of this study are to measure and analyze service quality in bill payment process based on the level of fulfilment of SSC services to customers' needs through Servqual (Service Quality) analysis and provide improvement solutions through Service Blueprint analysis at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero).

This research used descriptive qualitative approach by means of explorative study design. The sample used Slovin technique consisting of 100 respondents. The statistical test used was validity test and reliability test.

The results of this study indicate that on average, the gap score is -0.7575, meaning that customers have a high expectation on SSC service, but in fact the quality of services provided is not in accordance with customers' expectations. In general, this is because service users do not understand the SSC service process, and service providers have not made a service level agreement as a guarantee for the quality of SSC services. The form of Service Blueprint that will be applied to SSC services, especially to bill payment of PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) is to implement SSC Portal system and customer service function.

Keywords: service quality, SSC, service blueprint



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR RUMUS	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Kegunaan Penelitian.....	15
1.5 Sistematika Penulisan.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	17
2.1.1 Kualitas Pelayanan.....	17
2.1.2 <i>Shared Services Center (SSC)</i>	20
2.1.3 Tahap-tahap Implementasi SSC	34
2.1.4 <i>Systems Applications and Products in Data Processing (SAP)</i>	40
2.1.5 <i>Service Quality (Servqual)</i>	42
2.1.6 <i>Service Blueprint</i>	50
2.2 Tinjauan Empiris	54
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN	57

BAB IV METODE PENELITIAN.....	61
4.1 Pendekatan Penelitian	61
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian	61
4.3 Jenis dan Sumber Data	62
4.4 Populasi dan sampel.....	62
4.5 Teknik Pengumpulan Data.....	65
4.6 Teknik Pengolahan Data.....	67
4.7 Tahap Analisis dan Penyajian Data	70
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	78
5.1 Gambaran Umum PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) ...	78
5.1.1. Sejarah Singkat PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)	78
5.1.2. Visi, Misi, Nilai-Nilai, Tugas, dan Fungsi Perusahaan	80
5.1.3. Struktur Perusahaan dan Bidang Usaha.....	82
5.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuesioner.....	85
5.2.1. Uji Validitas	85
5.2.2. Uji Reliabilitas	87
5.3 Hasil Penelitian	89
5.3.1. Karakteristik Responden.....	89
5.3.2. Analisis Deskriptif.....	91
5.3.3. Analisis <i>Service Blueprint</i>	101
5.4 Pembahasan.....	105
5.4.2. Penyusunan <i>Service Blueprint</i>	122
5.5 Keterbatasan Penelitian.....	125
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	126
6.1. Kesimpulan	126
6.2. Saran	127
DAFTAR PUSTAKA.....	129

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penyebab Tagihan Bermasalah.....	10
Tabel 1.2 Rekap Bulanan Dokumen Tagihan <i>Vendor</i> Bermasalah dan Lama Proses Dokumen <i>Vendor</i> di SSC Tahun 2019.....	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	54
Tabel 4.1 Pembagian Kuesioner.....	65
Tabel 4.2 Definisi Operasional dan Kriteria Objektif.....	72
Tabel 5.1 Uji Validitas Harapan dan Persepsi Pengguna Layanan SSC Pelindo IV.....	86
Tabel 5.2 Uji Reliabilitas Harapan dan Persepsi Pengguna Layanan SSC Pelindo IV.....	88
Tabel 5.3 Karakteristik Menurut Sumber Responden	90
Tabel 5.4 Karakteristik Menurut Sumber Responden	90
Tabel 5.5 Nilai Kepentingan Responden atas Atribut-atribut Pelayanan.....	93
Tabel 5.6 Nilai Persepsi Responden atas Atribut-atribut Pelayanan.	97
Tabel 5.7 <i>Gap Score</i> Atribut-atribut Pelayanan	100
Tabel 5.8 Saran Perbaikan Kualitas Layanan.....	103

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.1	Trend Pendapatan, Beban, dan Laba Usaha	3
Gambar 1.2	Implementasi ERP Berbasis SAP PT Pelindo IV	5
Gambar 1.3	Jumlah Dokumen yang Diproses SSC Per Triwulan Tahun 2019.....	7
Gambar 1.4	Bagan Alur Proses Pembayaran Tagihan Pelanggan.	9
Gambar 2.1	Perbedaan SSC, Sentralisasi, dan Desentralisasi	26
Gambar 2.2	Bagan Model Konseptual <i>Servqual</i>	45
Gambar 3.1	Kerangka Teori	58
Gambar 3.2	Kerangka Pikir Penelitian.....	60
Gambar 5.1	Struktur Tataan Organisasi PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero).....	83
Gambar 5.2	Service Blueprint Layanan Tagihan Pelanggan SSC PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero).....	123

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 2.1 Skor <i>Servqual</i>	48
Rumus 4.1 Slovin	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era revolusi industri 4.0 telah terjadi saat ini. Revolusi ini sangat berperan penting dalam membantu perusahaan dalam melakukan transformasi digital menuju manajemen yang berbasis teknologi. Sejalan dengan hal tersebut tentunya para pelaku usaha dan perusahaan saat ini harus melakukan penyesuaian terhadap model bisnis dan proses bisnisnya mengikuti perkembangan revolusi industri agar dapat bersaing tidak terkecuali BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

Kementrian BUMN dalam arahannya selalu mengingatkan BUMN agar dapat meningkatkan daya saing dan menjadi perusahaan berstandar kelas dunia. Demi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis, strategi yang dilakukan oleh banyak perusahaan dunia adalah melalui *Shared Service Center* atau biasa disingkat SSC, yakni suatu model konsolidasi fungsi diproses *back office* perusahaan (proses pendukung seperti *Human Resources*, *Finance*, dan *General Affair*) agar perusahaan lebih fokus pada fungsi-fungsi strategis dan bisnis intinya (Basoeki, 2018). Pada penelitian yang dilakukan oleh Suraya Miskon dkk (2009) juga menyimpulkan bahwa saat ini perusahaan terus berinovasi untuk menawarkan layanan yang unggul dengan biaya yang lebih rendah. *Shared Service Center* menjadi strategi yang telah diadopsi secara luas dalam

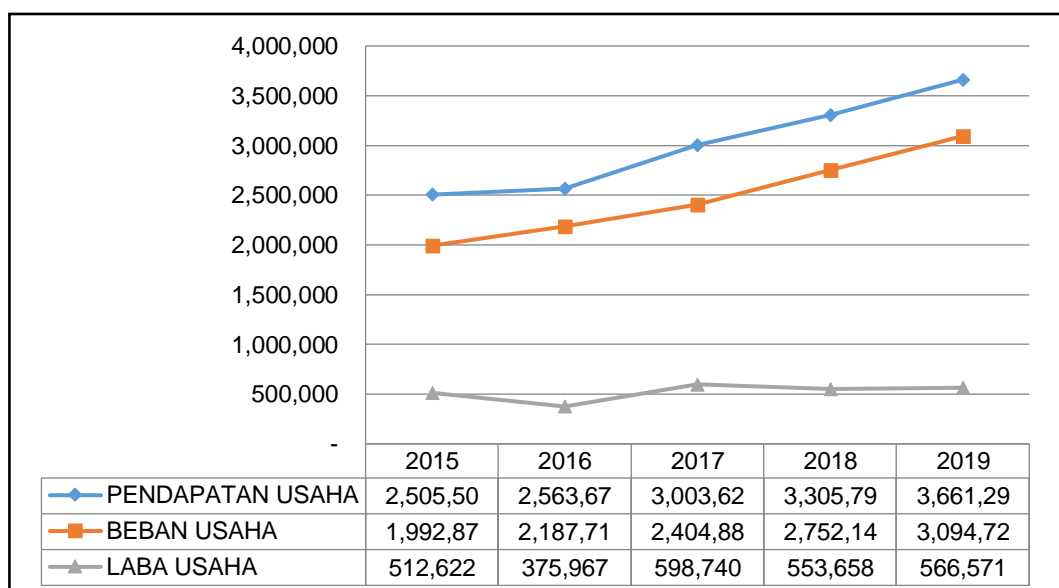
praktik sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi. Layanan ini dianggap paling sesuai untuk fungsi pendukung, dan diadopsi secara luas dalam berbagai fungsi manajemen.

PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) atau yang biasa disebut Pelindo IV adalah salah satu BUMN yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan. Visi BUMN ini yaitu menjadi perusahaan pengelola pelabuhan yang terintegrasi, berdaya saing tinggi, dan bertaraf internasional. Visi perusahaan ini didukung dengan beberapa misi, salah satunya yaitu memberikan layanan (*support*) pelabuhan dan non-pelabuhan yang terintegrasi dengan orientasi kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Bisnis utama Pelindo IV adalah memberikan jasa pelayanan untuk kapal, bongkar muat barang dan petikemas, serta pelayanan penumpang. Selain itu, juga membuka berbagai peluang kerjasama operasi dan kerjasama usaha dengan berbagai pihak. Wilayah operasional Pelindo IV terbagi dalam beberapa kantor cabang yang terletak di kawasan Indonesia Timur, yaitu di Provinsi Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Gorontalo, Sulawesi Utara, Maluku, Maluku Utara, Papua, dan Papua Barat. Sejalan dengan hal tersebut demi meningkat kinerja bisnis dan keuntungan bagi perusahaan, maka pada tahun 2018 strategi penerapan SSC ini juga ikut diterapkan Pelindo IV yang didukung dengan mengaplikasikan SAP (*System, Application, and Processing*). Tujuannya agar kantor cabang perusahaan dapat lebih fokus pada kinerja operasionalnya dan peningkatan

pendapatan, sehingga fungsi administrasinya dipusatkan melalui layanan SSC.

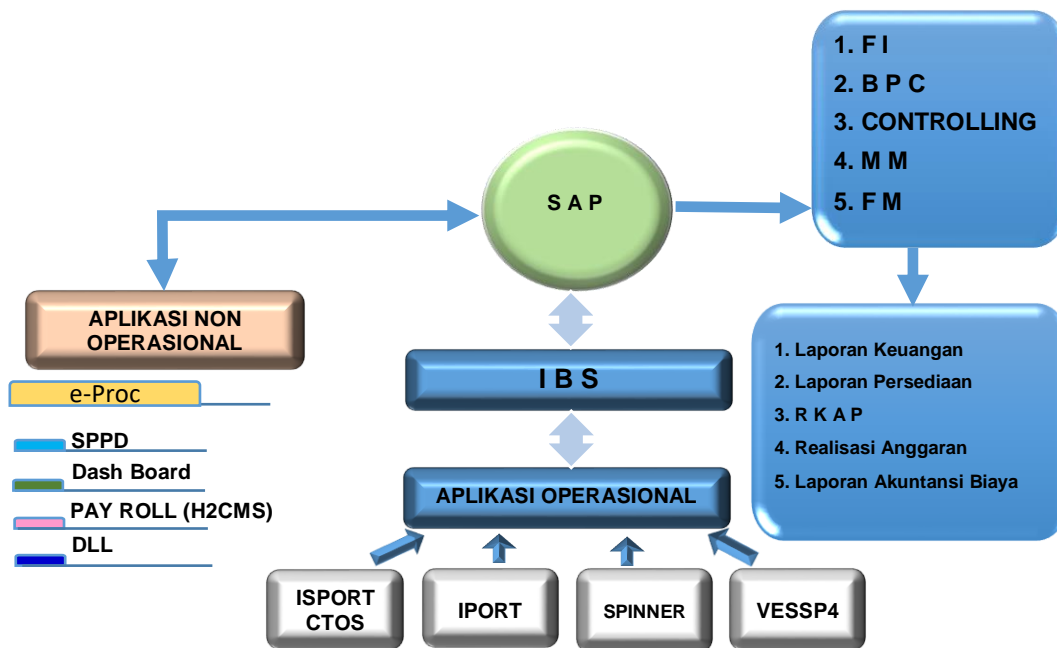
Daya tarik konsep SSC ini terletak pada beberapa manfaat utamanya antara lain, pengurangan biaya, peningkatan kualitas layanan, penyederhanaan proses, berbagi praktik terbaik, transfer pengetahuan, peningkatan produktivitas, skala ekonomi yang lebih baik, teknologi leverage, rentang kendali yang lebih baik, penyesuaian yang lebih besar dengan persyaratan bisnis, dan peningkatan laba (Schulman, 1999). Hal ini didukung oleh hasil penelitian Riska Nurmarlia (2015) yang menyimpulkan, bahwa perusahaan yang menerapkan SSC berhasil mencapai penghematan dan efisiensi melalui relokasi dan penghilangan duplikasi dengan bantuan teknologi SAP. Berikut adalah gambaran pendapatan, beban usaha, dan laba usaha selama 5 tahun terakhir.



Gambar 1.1 Trend Pendapatan, Beban, dan Laba Usaha
Sumber: Annual Report PT Pelindo IV (Persero) Tahun 2019

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, pendapatan usaha dan beban usaha selama tahun 2015 hingga tahun 2019 mengalami peningkatan, namun dari sisi laba usaha mengalami penurunan pada tahun 2016 dan tahun 2018. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan beban usaha lebih besar dibandingkan dengan pendapatan usaha. Sehingga diperlukan perbaikan yang dapat menekan jumlah beban usaha agar laba usaha dapat terus meningkat. Hal ini yang menjadi faktor pendukung, strategi SSC perlu diterapkan pada Pelindo IV.

Penerapan SSC pada Pelindo IV ditujukan untuk menggantikan sistem *backoffice* yang sebelumnya. Perbedaan sistem *back office* sebelum dan sesudah diterapkannya SSC ini adalah pada menggunakan aplikasi SAP. Dimana sebelumnya setiap kantor cabang memiliki sistem administrasi pendukung yang berbeda-beda, sehingga pada proses konsolidasi pelaporan di kantor pusat membutuhkan waktu yang lama serta biaya pemeliharaan aplikasi yang tinggi. Selain itu, proses pembayaran tagihan-tagihan perusahaan dan biaya-biaya pegawai dilakukan pada kantor cabang masing-masing. Namun sejak diterapkannya SSC, sistem administrasi antara kantor pusat dan cabang-cabang terintegrasi dalam satu sistem melalui aplikasi SAP (*System Application and Processing*). Adapun gambaran proses pengelolaan sistem *back office* pada SSC Pelindo IV dapat digambarkan sebagai berikut.



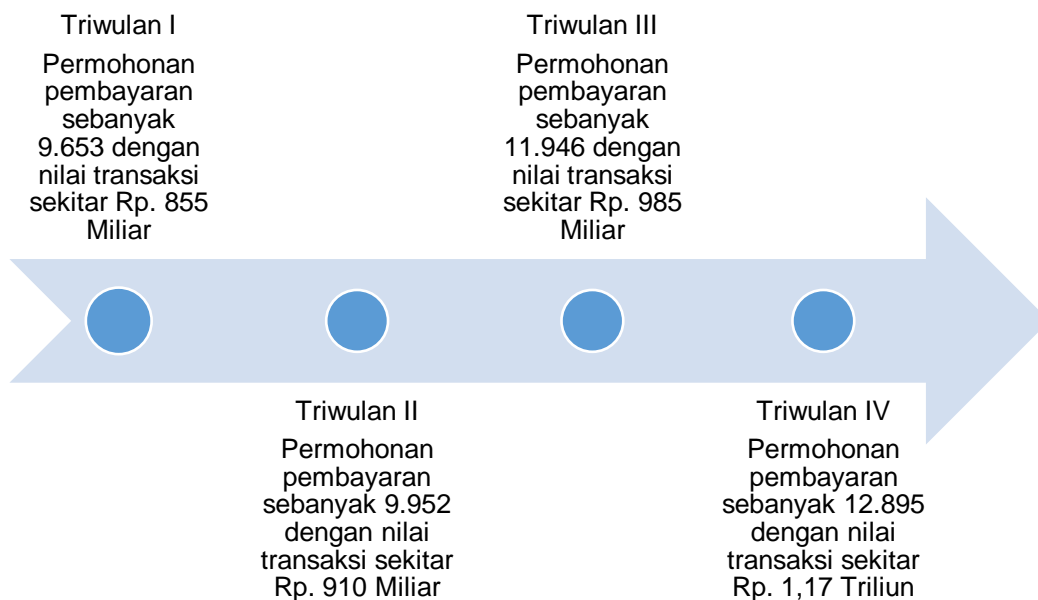
Gambar 1.2 Implementasi ERP Berbasis SAP PT Pelindo IV
 Sumber: Bahan Presentasi Inovasi SSC PT Pelindo IV

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas menunjukkan hubungan antara aplikasi SAP dengan aplikasi yang menunjang kegiatan operasional dan *non* operasional perusahaan. Beberapa aplikasi *non* operasional yaitu SPPD (Surat Perintah Perjalanan Dinas), *Dashboard* (aplikasi sistem informasi yang menyajikan informasi mengenai indikator utama dalam layar tunggal), *Payroll* (aplikasi perhitungan gaji dan biaya-biaya pegawai). Selanjutnya, untuk beberapa aplikasi operasional seperti ISPORT, CTOS, IPORT, SPINNER dan VESSP4 adalah aplikasi yang penggunaannya disesuaikan dengan pelayanan yang berbeda-beda jenisnya pada cabang perusahaan. Setelah data dikelola dari tiap aplikasi operasional, kemudian data tersebut direkap dalam aplikasi IBS (*Integrated Micro Banking System*). Aplikasi IBS adalah sistem yang terintegrasi dengan mitra

perbankan dan *customer* yang menggunakan jasa kepelabuhanan yang bertujuan untuk mempermudah proses pembayaran pelayanan perusahaan yang kemudian pelaporannya tercatat dalam SAP. Pelindo IV menggunakan beberapa modul SAP antara lain, FI (*Finance*), BPC (*Business Planning and Consolidation*), Controlling, MM (*Material Management*), dan FM (*Fund Management*). Melalui modul-modul tersebut, seluruh data dan informasi keuangan perusahaan diolah dan disajikan dalam laporan keuangan dan laporan manajemen Pelindo IV.

Menurut Sterling (2020), "SAP merupakan suatu aplikasi yang bisa melakukan integrasi berbagai kebutuhan dan berbagai hubungan dalam operasional perusahaan dan juga bisnis. SAP dinilai menjadi alat yang sangat membantu sebab berbagai hal yang berkaitan dengan operasional perusahaan terintegrasi dalam satu software saja sehingga pengaturannya juga akan lebih mudah dibandingkan dengan menggunakan cara yang manual. Sehingga melalui aplikasi ini, proses pelaporan dan konsolidasi menjadi lebih cepat. Kemudian, untuk sistem pembayaran kepada *vendor*, penggajian atau kesejahteraan pegawai, dan biaya-biaya pegawai lainnya menjadi otoritas subdit SSC. Pelanggan SSC terdiri dari pelanggan internal yaitu pegawai Pelindo IV dan pelanggan eksternal yaitu pengguna jasa kepelabuhanan dan pihak ketiga dalam pengadaan barang atau jasa. Penelitian ini berfokus pada fungsi SSC dalam memberikan layanan pembayaran tagihan-tagihan pegawai dan jasa serta barang pada PT Pelindo IV (Persero). Dimana setiap triwulannya transaksi dari layanan ini

terus meningkat. Berikut adalah jumlah tagihan selama tahun 2019 yang diproses melalui SSC.

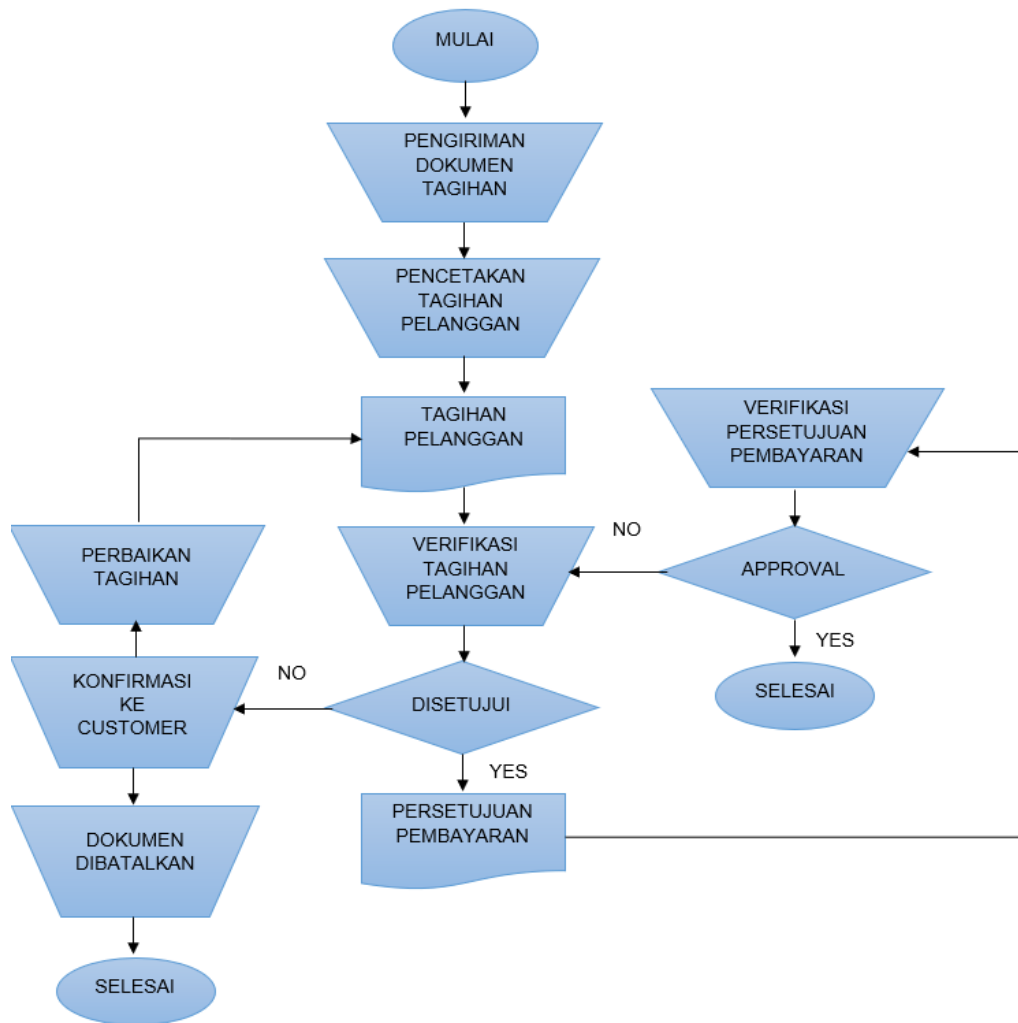


Gambar 1.3 Jumlah Dokumen yang Diproses SSC Per Triwulan Tahun 2019
Sumber: Google Drive SSC Pelindo IV, Data Diolah

Berdasarkan Gambar 1.3 dapat diketahui pada tahun 2019 jumlah tagihan atau permohonan pembayaran yang harus diproses setiap triwulannya semakin meningkat. Permohonan pembayaran tersebut dikirimkan dari kantor cabang dan kantor pusat dengan menggunakan *google form* bulanan. Dimana tagihan tersebut berupa tagihan dari *vendor*, *customer*, dan pegawai Pelindo IV. Tagihan *vendor* berupa pekerjaan jasa dan pengadaan barang yang telah direalisasikan. Kemudian tagihan *customer* berupa pengembalian reimbursement PPH (pajak penghasilan) Pasal 23, pengembalian uang titipan atau uang pertanggunganan atas jasa kepelabuhanan yang diterima. Terakhir adalah tagihan pegawai berupa

biaya mutasi pegawai, biaya perjalanan dinas, gaji, dan tunjangan kesejahteraan pegawai lainnya. Hal ini menyimpulkan bahwa pelanggan subdit SSC tidak hanya berasal dari eksternal perusahaan tetapi juga berasal dari internal perusahaan.

Adanya peningkatan jumlah transaksi pada setiap triwulannya, tentu membutuhkan alur proses yang efisien sehingga seluruh transaksi dapat diselesaikan tepat waktu. Lama waktu yang diharapkan pelanggan dari proses pembayaran terutama tagihan insentif, operasional perusahaan, dan tagihan yang sifatnya mendesak adalah sekitar dua hari kerja. Gambar 1.4 adalah bagan alur yang menggambarkan proses penyelesaian tagihan dari mulai proses pencetakan tagihan sampai pada proses persetujuan pembayaran. Terdapat empat kegiatan utama pada proses ini yaitu pencetakan, verifikasi, pembuatan persetujuan pembayaran, dan konfirmasi apabila tagihan tidak disetujui untuk dibayarkan.



Gambar 1.4 Bagan Alur Proses Pembayaran Tagihan Pelanggan
Sumber: Hasil Observasi, 2021

Gambar 1.4 menunjukkan adanya beberapa masalah sehingga tagihan yang diverifikasi tidak dapat dilanjutkan pada proses berikutnya. Terdapat beberapa hal yang dapat menyebabkan tagihan bermasalah sehingga tidak disetujui atau bahkan dibatalkan terangkum dalam Tabel 1.1. Penyebab yang paling sering terjadi yaitu pengiriman yang berulang, faktur yang salah, dan anggaran yang tidak atau belum tersedia.

Tabel 1.1 Penyebab Tagihan Bermasalah

NO.	PENYEBAB TAGIHAN BERMASALAH
1	PENGIRIMAN BERULANG
2	LAMPIRAN TAGIHAN TIDAK LENGKAP
3	SALAH MENGIRIMKAN LAMPIRAN TAGIHAN
4	FAKTUR YANG SALAH
5	ANGGARAN TIDAK TERSEDIA
6	NOMOR REKENING PENERIMA BERMASALAH

Sumber: Hasil Observasi Peneliti, 2021

Tabel 1.1 menunjukkan beberapa penyebab tagihan bermasalah dan menyebabkan tagihan tidak dapat dibayarkan. Pada masalah pengiriman berulang, terjadi karena diakibatkan oleh ketidakstabilan jaringan internet khususnya pada wilayah Indonesia Timur. Kemudian masalah lampiran atau bukti pendukung tagihan tidak lengkap seringkali terjadi diakibatkan oleh kurangnya pengetahuan oleh staf pada jaringan kantor PT Pelindo IV (Persero). Lalu masalah pada penggunaan faktur pajak juga sering terjadi dimana faktur yang dikirimkan telah expire masa berlakunya dan penggunaan kode faktur yang keliru. Selanjutnya, pada masalah anggaran yang tidak tersedia, terjadi karena pengiriman tagihan dilakukan tanpa adanya persetujuan alokasi anggaran tagihan oleh pejabat yang berwenang. Masalah yang terakhir yaitu nomor rekening penerima pembayaran tagihan bermasalah, dimana nomor rekening yang dicantumkan tidak valid atau penerima tidak sesuai dengan yang tercantum dalam rekening bank.

Adanya permasalahan-permasalahan yang menghambat proses layanan SSC dalam pembayaran tagihan menyebabkan keterlambatan pembayaran tagihan. Sehingga keterlambatan tersebut menyebabkan

kualitas pelayanan yang tidak optimal. Sejalan dengan hal tersebut, pada penelitian Hai Wang (2007), menyimpulkan bahwa salah satu aspek penting untuk SSC yaitu mempertahankan tingkat layanan dan waktu respon yang ditentukan untuk setiap organisasi individu. Sebaliknya, pada layanan SSC Pelindo IV pada tahun 2019 mengalami penurunan waktu respon terhadap tagihan-tagihan vendor. Berikut adalah rekap jumlah dokumen yang bermasalah dan rata-rata waktu proses tagihan sampai kekasir tahun pada 2019.

Tabel 1.2 Rekap Bulanan Dokumen Tagihan *Vendor* Bermasalah dan Lama Proses Dokumen *Vendor* di SSC Tahun 2019

PERIODE	JUMLAH TAGIHAN BERMASALAH YANG TIDAK TERSELESAIKAN DALAM BULAN PENGIRIMAN	RATA-RATA JUMLAH HARI DOKUMEN DIPROSES SAMPAI KEKASIR
Januari	60 Tagihan	2 Hari
Februari	15 Tagihan	2 Hari
Maret	46 Tagihan	2 Hari
April	16 Tagihan	2 Hari
Mei	48 Tagihan	2 Hari
Juni	21 Tagihan	2 Hari
Juli	43 Tagihan	3 Hari
Agustus	33 Tagihan	4 Hari
September	34 Tagihan	3 Hari
Oktober	21 Tagihan	3 Hari
Nopember	13 Tagihan	3 Hari
Desember	60 Tagihan	3 Hari
Rata-rata	34 Tagihan	3 Hari

Sumber: Google Form SSC PT Pelindo IV Tahun 2019, Data Diolah

Berdasarkan uraian pada Tabel 1.2, rata-rata tagihan yang bermasalah selama tahun 2019 sebanyak 34 tagihan perbulan dan lama waktu memproses tagihan dari SSC sampai ke kasir setiap bulannya semakin lama proses pelayanannya. Dimana pada bulan Januari 2019

sampai Juni 2019, tagihan diproses hanya dalam waktu dua hari sedangkan mulai bulan Juli 2019 sampai Desember 2019 mengalami penurunan kinerja menjadi tiga hari, bahkan pada Agustus 2019 rata-rata waktu proses tagihan meningkat menjadi empat hari. Sehingga dapat disimpulkan, penerapan SSC Pelindo IV masih memiliki beberapa kendala dan hambatan yang tentunya mempengaruhi kualitas layanan dan kinerja pelayanan SSC yang belum sesuai dengan harapan pelanggan baik internal maupun eksternal khususnya pada layanan pembayaran tagihan. Menurut Schulman et al (1999), pada tingkat yang lebih dasar hambatan penerapan SSC ada disekitar individu, masalah bisnis, dan bagaimana kelompok bekerja sama. Hambatan ini pada dasarnya sama dengan yang akan ditemukan dalam inisiatif perubahan organisasi utama seperti orang-orang, kebijakan dan prosedur, teknologi, serta pengendalian budaya perusahaan dan dinamika organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Martina Davidsson (2005) yang berjudul "*Shared Service Centers, A Successful Solution For Swedish Companies*" menyimpulkan tujuan utama penerapan SSC adalah penghematan biaya. Kemudian, dari hasil penelitian tersebut Martina menyarankan pada penelitian selanjutnya dapat membahas dari segi aspek pelanggan, karena kepuasan pelanggan sangat penting bagi kelangsungan hidup SSC. Sejalan dengan penelitian tersebut maka masalah-masalah yang terjadi pada proses layanan tagihan pelanggan SSC Pelindo IV, perlu dilakukan analisis untuk mengklasifikasikan, mengukur, dan menganalisis

kualitas layanan SSC Pelindo IV khususnya terhadap layanan pembayaran tagihan Pelindo IV.

Terdapat beberapa metode yang digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Salah satu metode yang digunakan dalam mengukur kualitas layanan adalah *Servqual*. Asal kata *Servqual* yaitu *Service Quality* yang artinya kualitas layanan. *Servqual* merupakan metode yang dapat digunakan dalam mengukur kualitas layanan berdasarkan *Gap Model* yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithmal (1985). Kualitas layanan merupakan selisih antara layanan yang dirasakan atau dipersepsikan oleh konsumen (persepsi) dengan layanan ideal yang diinginkan atau diminta (harapan) oleh konsumen (Fandy ,2008).

Penelitian ini juga mengacu pada teori *The Juran Trilogy*, dimana teori ini mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Sehingga setelah mengukur kualitas layanan melalui *Gap Model* dengan metode *Servqual*, maka akan dilakukan perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas layanan SSC khususnya pembayaran tagihan melalui pengembangan strategi dan inovasi taktis terkait peningkatan pelayanan untuk memenuhi harapan pelanggan melalui *Service Blueprint*. Menurut Vienna, (2011), *Service Blueprint* digunakan saat mengobservasi pelayanan dari segala sisi, untuk menemukan titik dan area pengembangan dan peluang-peluang baru. Hal ini memfasilitasi untuk dikembangkannya strategi-strategi dan juga inovasi taktis.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas, maka SSC sebagai unit baru Pelindo IV dituntut untuk meningkatkan layanan dengan perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*). Sehingga mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan dan dapat meningkatkan kualitas layanan SSC yang tentunya berdampak pada kinerja perusahaan khususnya dalam proses pengolahan dokumen pembayaran tagihan-tagihan yang dipusatkan pada unit SSC. Melalui kajian-kajian yang berkaitan dengan pelayanan yang diberikan SSC Pelindo IV, oleh karenanya penelitian ini memfokuskan pada:

- a. Bagaimana kualitas layanan pada proses pembayaran tagihan berdasarkan tingkat pemenuhan dari SSC Pelindo IV terhadap kebutuhan pelanggan melalui analisis *Servqual* (*Service Quality*)?
- b. Bagaimana solusi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas layanan yang akan diterapkan pada pelayanan SSC Pelindo IV disertai analisis dan penyusunan *Service Blueprint* layanan pembayaran tagihan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Untuk mengklasifikasikan, mengukur dan menganalisis kualitas layanan pada proses pembayaran tagihan berdasarkan tingkat pemenuhan dari SSC Pelindo IV terhadap kebutuhan pelanggan melalui analisis *Servqual* (*Service Quality*).

- b. Untuk memberikan solusi perbaikan dan peningkatan kualitas layanan yang akan diterapkan pada pelayanan SSC Pelindo IV disertai analisis dan penyusunan *Service Blueprint* layanan pembayaran tagihan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis. Manfaat-manfaat tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan mengenai penerapan layanan SSC dan dapat menjadi acuan, informasi, rujukan, serta referensi dalam penelitian selanjutnya mengenai penerapan SSC serta menjadi bahan bacaan yang bermanfaat bagi para peneliti dan masyarakat luas.

1.4.2 Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menerapkan layanan SSC yang sesuai dengan tujuan pembentukan SSC dan visi misi perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis yang mengambil topik penelitian terhadap analisis penerapan strategi SSC pada Pelindo IV adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan tentang isu penelitian yang menjadi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menguraikan tentang landasan teori, definisi, dan hasil penelitian sebelumnya.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Bab ini akan menjelaskan kerangka teori dimulai isu penelitian hingga rekomendasi berdasarkan hasil penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisis data.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan tentang data-data dan hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian, serta keterbatasan penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan menguraikan tentang kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah suatu kunci strategi dalam perusahaan karena memberikan kualitas pelayanan yang baik maka akan memberikan kepuasan tersendiri bagi pelanggan sehingga minat pelanggan terhadap perusahaan akan terus meningkat serta mendapatkan keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Pelayanan yang diberikan secara real dan nyata adalah hal utama yang harus diperhatikan. Perusahaan yang dapat memberikan pelayanan sepenuhnya maka perusahaan tersebut mampu untuk memenangkan persaingan dalam menyediakan layanan yang baik dan berkualitas (Firdiana, 2018).

Menurut Fandy dan Chandra (1996), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kemudian, kualitas juga dapat didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik dari jasa atau produk yang ditawarkan agar memuaskan kebutuhan yang telah ditetapkan. Sehingga kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan terhadap kebutuhan (Gaspersz, 1997).

Definisi tentang kualitas juga dikemukakan oleh Juran (1989) yang mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*Fitness for*

use) dan mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Juran juga memperkenalkan *The Juran Trilogy* yang terdiri atas:

a. Perencanaan Kualitas

Perencanaan kualitas yaitu perencanaan yang meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan agar memenuhi atau melampaui harapan konsumen. Langkah-langkah yang dibutuhkan yaitu:

1. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan
3. Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
4. Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut
5. Menyebarkan rencana pada level operasional

b. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menilai kinerja aktual kualitas
2. Membandingkan kinerja dengan tujuan
3. Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan

c. Perbaikan Kualitas

Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *on-going* atau terus menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas
2. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan.
3. Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan
4. Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menemukan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

Juran juga mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dasar yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai kualitas tingkat dunia yang dikenal dengan *Juran's Three Steps to Progress* (Juran, 1989) yaitu:

- a. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- b. Mengadakan program pelatihan secara luas.
- c. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang tinggi.

Berdasarkan definisi di atas, maka kualitas pelayanan adalah sesuatu yang lebih fleksibel, sehingga setiap perubahan yang terjadi dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Hal ini tentunya membutuhkan strategi dalam membuat perubahan dan peningkat kualitas layanan seperti

melakukan survei atau review dari pelanggan atas pelayanan yang diterima.

Berikut ciri-ciri pelayanan yang baik menurut Kasmir (2005):

- a. Selalu bertanggung jawab kepada setiap pelanggan atau pengunjung sejak awal hingga selesai.
- b. Mampu melayani secara cepat dan tepat.
- c. Mampu berkomunikasi.
- d. Mampu memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.
- e. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik.
- f. Berusaha memahami kebutuhan pelanggan atau pengunjung.
- g. Mampu memberikan kepercayaan kepada pelanggan atau pengunjung.

2.1.2 *Shared Services Center (SSC)*

Shared Service Center (SSC) merupakan konsolidasi dari beberapa fungsi, aktivitas, layanan, dan sumber daya ke dalam satu unit yang berdiri sendiri (Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J. and Lusk, 1999). Berdasarkan pengertian dari SSC, maka fungsi utama SSC adalah sebagai pusat unit pelayanan. Sehingga bidang ini tentunya membutuhkan otomatisasi dan integrasi keseluruhan bagian proses bisnis perusahaan. Oleh karena itu, SSC memerlukan dukungan dari sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) dalam proses otomatisasi dan integrasinya seperti aplikasi SAP.

2.1.2.1 Prasyarat *Shared Services*

Menurut Schulman, dkk (1999), keberhasilan *Shared Services* tidak terlepas dari prasyarat optimal yang perlu ada. Prasyarat tersebut meliputi:

- a. Fungsi yang sifatnya transaksional, volume transaksi yang tinggi, sifat pekerjaan *simple* dan berulang, serta merupakan *back-end function*;
- b. Terciptanya iklim kompetisi untuk mendorong biaya yang semakin rendah/efisiensi;
- c. Standardisasi proses bisnis dalam rangka menjaga kualitas pelayanan;
- d. Penyiapan IT sebagai *enabler Shared Services*;
- e. Perubahan peraturan untuk mengakomodasi aspek penganggaran dan aspek pertanggungjawaban dan akuntabilitas dalam *Shared Services*, termasuk pengaturan pengukuran kinerja *Shared Services* melalui capaian *service level outcome*.

2.1.2.2 Definisi dan Model *Shared Services*

Shared Services adalah penyatuan berbagai fungsi dan kegiatan yang bukan fungsi dan kegiatan utama, yang dilakukan oleh unit-unit pada suatu organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan pelayanan (Schulman dkk, 1999). Fungsi tertentu dalam suatu organisasi dapat di-*Shared Services*-kan, apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Proses transaksional;
- b. Adanya potensi pekerjaan yang dapat distandardisasi;
- c. Volume transaksi yang tinggi;

- d. Sifat pekerjaan yang sederhana dan berulang; dan
- e. Bersifat *high-cost* karena adanya duplikasi.

Berdasarkan kriteria tersebut, fungsi organisasi yang dapat di-*Shared Services*-kan meliputi fungsi kepegawaian, fungsi keuangan, dan fungsi teknologi informasi, serta fungsi tertentu lain. Pada pelayanan tradisional, fungsi *back office* terdapat pada seluruh unit bisnis dalam suatu organisasi. Sementara itu, pada model pelayanan *Shared Services* fungsi pendukung *back office* dilaksanakan oleh *Shared Services Center* (SSC) dan unit bisnis berkonsentrasi untuk melaksanakan fungsi utama.

Dalam model *Shared Services*, ada unit yang berperan sebagai penyedia layanan (*provider*), dan unit lainnya sebagai pelanggan (*client/customer*). Unit penyedia layanan dan unit pelanggan terikat dalam suatu kontrak yang memberikan jaminan tingkat pelayanan yang dapat diharapkan (*Service Level Agreement*) dan unit pelanggan akan dikenakan biaya atas penggunaan layanan tersebut (Burns, Timothy J. dan Yeaton 2008). Dengan model pendekatan seperti ini, dimungkinkan bagi unit pelanggan untuk berpindah ke penyedia layanan lain yang lebih baik. Oleh karena itu, unit penyedia layanan dituntut untuk memberikan layanan yang terbaik dengan biaya yang kompetitif.

Unit penyedia layanan *Shared Services* atau disebut dengan *Shared Services Center* (SSC) atau *Shared Services provider* pada umumnya terpisah dari struktur manajemen pusat dan mempunyai kewenangan independen. Dalam model *Shared Services*, struktur manajemen pusat mempunyai tugas membuat kebijakan, unit kerja/satuan

kerja bertugas melaksanakan tugas/fungsi utama organisasi (*core business*) dan SSC bertugas melaksanakan fungsi pendukung (*supporting activity*).

2.1.2.3 Perbedaan antara SSC, Sentralisasi, Desentralisasi, dan Outsourcing

Ada banyak kesamaan antara SSC dan tiga alternatifnya yang paling umum seperti sentralisasi, desentralisasi dan outsourcing. Berikut adalah perbandingan antara SSC dan tiga alternatif tersebut.

a. SSC vs Sentralisasi

SSC dan sentralisasi merupakan dua konsep yang mungkin mudah untuk disalahartikan satu sama lain. Pemrosesan terpusat difokuskan pada kantor pusat perusahaan, tempat semua layanan dikumpulkan dan distandarisasi adalah perbedaan utama antar konsep ini. Sebaliknya, SSC adalah unit bisnis di dalam perusahaan, yang menyediakan layanan untuk perusahaan lain dalam grup yang sama. Dengan kata lain, mereka bekerja sebagai mitra untuk unit bisnis yang memiliki hak untuk menuntut tingkat layanan tertentu dari SSC (Schulman dkk, 1999).

. Penggunaan sentralisasi unit bisnis pada umumnya karena merupakan alternatif yang lebih murah dibandingkan dengan solusi SSC (F. Ulbrich, 2003). Melalui sentralisasi unit, artinya menjadi bagian dari badan hukum dengan anggaran sebagai alat kontrol utama. Hal ini biasanya menghasilkan kesadaran yang lebih rendah tentang biaya dan tingkat layanan. Pada area ini, perbedaan dari SSC

yaitu SSC sering tampil sebagai *cost-center*, dimana kesadaran akan biaya biasanya lebih tinggi, karena unit *cost-center* dikendalikan dan ditindaklanjuti sesuai dengan seberapa baik mereka mencapai target biaya (F. Ulbrich, 2003).

Pada penerapan sentralisasi, desain berorientasi fungsional cenderung menjadi karakter utama dalam perusahaan, sedangkan SSC cenderung memiliki lebih banyak proses berpikir dan menempatkan pelanggan dan mitra bisnis dalam fokusnya. Artinya, sentralisasi sering kali memiliki tingkat orientasi pelanggan yang lebih rendah, sedangkan SSC biasanya memiliki tingkat orientasi pelanggan sedang atau bahkan tinggi (F. Ulbrich, 2003).

b. SSC vs Desentralisasi

Menurut Schulman, dkk (1999) "Layanan bersama berjalan seiring dengan desentralisasi". Ini artinya bahwa SSC mengoptimalkan perusahaan yang terdesentralisasi, dengan memungkinkan dan membuat perusahaan individu dalam kelompok untuk fokus pada bagian strategis dari proses dan mentransfer bagian non-strategis ke unit layanan terpisah di dalam perusahaan (Schulman dkk, 1999).

Desentralisasi merupakan kebalikan dari sentralisasi, misalnya, proses dukungan ditempatkan di departemen lokal. Penerapan desentralisasi juga melibatkan perpindahan tanggung jawab dan pengambilan keputusan dari tingkat pusat ke masing-masing bagian perusahaan. Biasanya unit perusahaan mendorong

inisiatif lokal, untuk mengurangi kerentanan di perusahaan dan untuk juga memungkinkan keputusan yang lebih cepat merupakan alasan utama diterapkannya desentralisasi (*Nationalencyclopedia*, dalam Martina Daviddson 2005).

Desentralisasi berbeda dengan SSC dalam banyak aspek. Salah satu perbedaan antara SSC dan desentralisasi yaitu SSC seringkali merupakan badan hukum yang terpisah, yang sepenuhnya dimiliki oleh perusahaan. Sebaliknya, perusahaan yang terdesentralisasi, proses dan layanan tersebar di berbagai unit bisnis dalam grup. Selanjutnya, terdapat perbedaan dalam tanggung jawab. Perusahaan yang terdesentralisasi hanya bertanggung jawab atas departemen lokal dan aktivitas serta proses yang dilakukan di lokasi yang sama, sedangkan SSC melayani departemen di lokasi yang berbeda dan tidak harus berada dalam kaitannya dengan salah satu perusahaan yang dilayani.

Shared Service Center telah dipromosikan sebagai layanan yang terbaik kedua dunia, manfaat skala ekonomi dari operasi terpusat, dengan fokus pelanggan pada operasi yang terdesentralisasi. "Layanan bersama menangkap elemen terbaik dari sentralisasi dan desentralisasi, sembari meninggalkan masalah" (Schulman dkk, 1999).



Gambar 2.1 Perbedaan SSC dengan Sentralisasi, dan Desentralisasi
Sumber: Schulman dkk 1999, Halaman 11

c. SSC vs Outsourcing

Penerapan outsourcing berarti perusahaan beralih dari penggunaan sumber daya sendiri (internal) menjadi penggunaan sumber daya eksternal perusahaan. Dalam mengaitkan outsourcing dan SSC, dapat menggunakan kutipan dari Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J. dan Lusk (1999): “Layanan Bersama dan Alih Daya adalah sisi lain dari mata uang analitik yang sama”. Untuk mendapatkan keputusan terbaik antara outsourcing atau

"insourcing" (yaitu memiliki SSC), penting untuk memiliki semua fakta tentang kerugian dan keuntungannya, serta analisisnya.

Perbedaan penting antara outsourcing dan SSC yaitu menyangkut badan hukum. Perusahaan yang menerapkan outsourcing kehilangan hak hukum atas bagian yang dipilih, dimana tanggung jawab hukum dialihkan ke perusahaan eksternal yang independen dari grup perusahaan. Di sisi lain, organisasi dengan SSC sebagai penyedia layanan mereka masih memiliki kendali hukum atas unit tersebut sejak perusahaan memilikinya (F. Ulbrich, 2003).

Salah satu keuntungan menonjol dengan memiliki SSC daripada menggunakan outsourcing yaitu memiliki hubungan yang lebih dekat dengan seluruh organisasi, yang memberikan kondisi yang lebih baik untuk perbaikan berkelanjutan dari unit layanan. Padahal, dengan outsourcing, perusahaan dapat memanfaatkan kemungkinan skala ekonomi pemasok, yang dapat mendorong investasi yang lebih besar dalam teknologi dan potensi memiliki tingkat keahlian dan layanan yang lebih tinggi. Tapi ada juga sisi negatifnya. Kompetensi profesional yang diciptakan dalam proses pelayanan berada di luar perusahaan, dan perusahaan yang memilih untuk melakukan outsourcing, kehilangan pengetahuan penting. Dalam jangka panjang hal ini dapat berakibat pada penurunan kompetensi yang ada karena tugasnya tidak lagi dilaksanakan di perusahaan (F Ulbrich, 2003).

2.1.2.4 Karakteristik SSC

Atribut yang menjadi ciri SSC antara lain berorientasi pada proses; memanfaatkan investasi teknologi; dan berfokus pada layanan kepada mitra bisnisnya (Schulman, dkk. 1999). Lebih lanjut, ada empat karakteristik yang secara lebih kongkrit menggambarkan jenis operasi SSC, yaitu: adanya intensitas transaksi; fokus pada nilai tambah; standarisasi proses; dan terakhir, otomatisasi. Apa yang terutama membedakan SSC, dan apa yang membedakannya dari fungsi pendukung terpusat biasa, ada tiga hal. Menurut Schulman, dkk (1999). Pertama, ada fokus pada kemitraan yaitu SSC bekerja sama dengan unit bisnis di sekitarnya, pelanggannya, dan dengan demikian melakukan sesuatu 'dengan' mereka, dan bukan 'kepada' mereka. Kedua, layanan yaitu konsepsi kunci dimana SSC menjalankan bisnisnya hanya dalam menyediakan layanan, bukan menjalankan kontrol atas nama perusahaan induk, yang dapat terjadi dalam lingkungan terpusat di mana fungsi administrasi bisnis merupakan bagian dari kegiatan kantor pusat. Hal ini sejalan dengan karakteristik pembeda ketiga, yaitu kemerdekaan. Dimana SSC bertindak sebagai unit bisnis independen tempat pelanggannya membeli layanan. Hubungan tersebut sejalan dengan konsep outsourcing, dan konsekuensinya, pengertian tentang insourcing telah diciptakan, menggambarkan jenis operasi layanan bersama.

Karakteristik SSC berhubungan dengan efisiensi, manfaat, dan efektivitas. Misalnya penyatuan sumber daya, pemanfaatan teknologi dan skala ekonomi meningkatkan efisiensi, sedangkan penciptaan proses

standar, berbagi keahlian dan peningkatan tingkat layanan terkait dengan masalah efektivitas. Namun, dengan pembentukan SSC, seperti dalam situasi apa pun peran perubahan organisasi dalam bisnis diubah, dan karenanya, perusahaan harus secara aktif mengelola individu dan harapan mereka untuk mencapai manfaat yang dicari. Dalam proses manajemen perubahan ini, kepemimpinan yang kuat adalah kuncinya, dan perangkat yang sangat penting adalah pembuatan garis besar dan penggunaan sistem control manajemen, topik yang dieksplorasi lebih lanjut dalam kerangka acuan teoretis (Schulman, dkk. 1999).

2.1.2.5 Manfaat Implementasi *Shared Services*

Tujuan utama sebuah organisasi menerapkan *Shared Services* yaitu untuk mewujudkan efisiensi biaya. Namun jika dilihat lebih dalam lagi, alasan suatu organisasi menerapkan *Shared Services* dapat dilihat dari dua motif, yaitu:

- a. Motif Ekonomi merupakan motif yang ditujukan untuk penghematan biaya dan efisiensi. *Shared Services* dapat mengurangi belanja yang diakibatkan oleh pelayanan dan duplikasi sistem dalam suatu organisasi.
- b. Motif Strategis merupakan motif yang ditujukan untuk peningkatan kualitas pelayanan. *Shared Services* dapat meningkatkan kelincahan dan inovasi dalam organisasi dengan memperbaiki kecepatan, fleksibilitas, dan *responsiveness* pada pelayanan.

Manfaat penerapan *Shared Services* pada sebuah organisasi dapat langsung dirasakan (*tangible*) dan juga tidak langsung (*intangibile*). Menurut

Van der Linde, Boessenkool, dan Jooste (2006) dalam menguraikan manfaat langsung dan tidak langsung dari *Shared Services* sebagai berikut:

- a. Manfaat langsung (*tangible*) yaitu penghematan biaya, peningkatan modal kerja (*working capital*), peningkatan produktivitas, peningkatan pelayanan yang lebih profesional, peningkatan nilai perusahaan atau organisasi, dan dapat menghasilkan konsolidasi dan standardisasi transaksi sehingga meningkatkan skala ekonomi.
- b. Manfaat tidak langsung (*intangible*) yaitu menciptakan tim yang termotivasi untuk memberikan dukungan yang konsisten, andal, dan hemat biaya, menghubungkan pelanggan internal dan eksternal, mengenalkan pendekatan “satu perusahaan”, dan membuat proses transformasi menjadi lebih mudah.

Shared Services berpotensi menyediakan efisiensi yang sangat besar dan penghematan biaya yang signifikan. Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa *Shared Services* adalah *long-term game* yang memerlukan periode yang lebih panjang untuk merealisasikan manfaat termasuk efisiensi. Curry (2014) menyatakan “*Shared Services is not a short-term efficiency measure*”. Tantangan *Shared Services* juga mencakup inovasi dan jangka waktu yang panjang yang disyaratkan untuk merealisasikan manfaat penuh dari efisiensi biaya. Bukti empiris yang menunjukkan pengalaman sektor publik yang melaporkan penghematan signifikan atas penerapan SSC seperti pemerintah Queensland di Australia yang menghemat AU\$10 juta pada tahun pertama implementasi SSC (Burns, Timothy J. dan Yeaton, 2008).

Menurut Dr. CJ McNair (2000), tujuan SSC bergantung pada kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan, teknologi, atau spesialisasi yang ada atau potensial dalam organisasi. SSC yang dirancang, diterapkan, dan dikelola dengan baik dapat memberikan berbagai manfaat bagi organisasi yang mengadopsi. Sisi negatifnya, pengeluaran modal yang besar sering kali diperlukan untuk membangun lokasi fisik, memasang sistem telekomunikasi dan data, dan merelokasi karyawan ke staf pusat. Manfaat lain dari penerapan SSC meliputi:

- a. Menerapkan SSC sebagai bisnis sendiri dalam menciptakan insentif yang kuat untuk fokus pada pelanggan dan kualitas layanan;
- b. Proses standarisasi dan integrasi teknologi dapat membantu memastikan data yang andal dan dikelola secara efisien;
- c. Pengintegrasian teknologi dan proses standarisasi memungkinkan akses yang lebih efisien ke data dan implementasi konsep data *warehousing*;
- d. Orientasi pelanggan yang tinggi dan keunggulan teknologi terintegrasi memastikan laporan yang disesuaikan yang memenuhi kebutuhan manajemen;
- e. Mengkonsolidasikan sumber daya sehingga memungkinkan perencanaan beban kerja yang efisien dan optimalisasi kapasitas secara keseluruhan;
- f. Penerapan SSC secara signifikan akan mengurangi ketegangan antara personel pendukung dan personel garis depan;

- g. Unit bisnis dapat fokus pada peningkatan kinerja di area bisnis inti masing-masing; dan redundansi dalam entri data dan proses lain yang tidak memiliki nilai tambah dapat dihilangkan.

Berdasarkan uraian di atas, manfaat dari implementasi SSC berhubungan kembali dengan bisnis yang mendasarinya. Seperti, biaya berkurang karena layanan yang berlebihan dan sistem terkait serta biaya orang dihilangkan dan entri data yang berlebihan serta pekerjaan yang tidak menambah nilai berkurang.

2.1.2.6 Faktor-Faktor Kesuksesan Penerapan SSC

Menurut Dr. CJ McNair (2000), terdapat tiga faktor dalam mempengaruhi kesuksesan penerapan SSC, yaitu:

- a. Strategis, yaitu meliputi:
 - 1. Keselarasan antara strategi dengan tujuan entitas gabungan
 - 2. Kepemimpinan yang tegas dan berkomitmen
 - 3. Tingkat perencanaan yang efektif
 - 4. Pengembangan seperangkat prinsip panduan yang jelas
 - 5. Menciptakan tonggak kinerja
- b. Taktis, yaitu meliputi:
 - 1. Mobilisasi cepat
 - 2. Fokus detail
 - 3. Analisis umum dan kerangka pengambilan keputusan
 - 4. Fokus pelanggan
 - 5. Harapan praktis

- c. Manusia, yaitu meliputi:
 - 1. Komunikasi yang efektif dengan pegawai-pegawai dan pelanggan-pelanggan
 - 2. Sebuah struktur tim yang disiplin
 - 3. Koordinasi dengan tim integrasi merger (studi sinergi)
 - 4. Mekanisme perubahan
 - 5. Inisiatif pelatihan komprehensif
 - 6. Mekanisme transfer ilmu pengetahuan

2.1.2.7 Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan Penerapan SSC

Menurut Dr. CJ McNair (2000), implementasi struktur SSC rentan terhadap masalah seperti upaya perubahan besar lainnya. Beberapa alasan mengapa implementasi layanan bersama gagal meliputi:

- a. Kekurangan juara eksekutif yang kuat;
- b. Memusatkan fungsi tanpa menciptakan jiwa wirausaha dan tanpa beroperasi seperti bisnis;
- c. Menentukan biaya garis dasar yang tidak memadai, manfaat yang dicapai dengan buruk, dan sumber daya yang salah arah;
- d. Terlibat secara tidak memadai atau gagal dalam melibatkan dan memotivasi personel berpengalaman untuk menggunakan praktik terbaik yang mereka tunjukkan;
- e. Gagal mengatasi paradigma seperti terjebak dalam struktur, proses, dan manfaat lama;
- f. Gagal untuk menciptakan lingkungan tim yang memelihara rasa kepemilikan dalam melaksanakan SSC;

- g. Kehilangan fokus pada peningkatan berkelanjutan dalam waktu siklus, biaya unit, tingkat kerusakan, dan peluang layanan, dengan demikian gagal mencapai berbagai manfaat dan layanan pelanggan dari SSC;
- h. Gagal menetapkan dan/atau menentukan ukuran kinerja dan perjanjian tingkat layanan, yang mengakibatkan ketidakmampuan untuk mencapai nilai penuh dari struktur SSC; dan
- i. Gagal mempertimbangkan untuk pindah ke struktur SSC sebagai upaya kritis dan gagal untuk membangun dan mempertahankan rasa urgensi untuk transisi.

2.1.3 Tahap-tahap Implementasi SSC

2.1.3.1 Menilai Kelayakan

Pada fase ini sebagian besar organisasi memulai studi kelayakan tanpa visi yang jelas. Pada fase ini harus mengembangkan visi yang jelas dan menentukan bagaimana proses pekerjaan dapat dibagi antara bisnis lokal SSC atau agen sourcing.

- a. Definisikan baseline dan visi, melalui:
 - 1. Ciptakan visi bersama
 - 2. Kembangkan garis dasar
- b. Temukan model pemberian layanan
 - 1. Tentukan pemisahan proses
 - 2. Pertimbangkan masalah teknologi
 - 3. Mendefinisikan tingkat tinggi struktur organisasi
 - 4. Lakukan analisa lokasi

5. Tinjau potensi agen outsourcing
- c. Finalisasi strategi dan kembangkan analisis biaya dan manfaat
 1. Mampu menilai situasi
 2. Mengembangkan peta proyek jalan level tertinggi
 3. Melakukan analisa biaya dan manfaat
 4. Menentukan sebuah strategi komunikasi
 5. Keputusan untuk pergi dan jangan pergi

2.1.3.2 Desain

Pada tahap ini, perlu untuk membangun gambaran rinci tentang proses masa depan, siapa yang melakukan, apa yang dilakukan, dan bagaimana caranya.

- a. Mengembangkan kerangka kerja yang jelas
 1. Temukan ruang lingkup yang jelas
 2. Kembangkan sebuah proyek dokumen inisiasi
 3. Memperbaiki visi bersama
- b. Membuat struktur proyek dan membangun tim
 1. Membentuk struktur tim
 2. Menerapkan manajer proyek yang terampil
 3. Mendatangkan orang yang tepat
 4. Identifikasi direktur SSC *onboard* sejak awal
- c. Mengembangkan rencana yang komprehensif
 1. Rencanakan secara efektif
 2. Kelola resiko
 3. Pantau kemajuan

4. Mengukur manfaat
- d. Mulai mengaktifkan perubahan
1. Fokus pada faktor penentu keberhasilan
 2. Identifikasi pemangku kepentingan
 3. Libatkan pemangku kepentingan dan mengkomunikasikan perubahan
 4. Atasi resistensi
- e. Proses
1. Buat desain proses
 2. Tentukan desain prioritas
 3. Kembangkan proses rinci desain
 4. Menilai hukum dan dampak regulasi
 5. Jelaskan teknis persyaratan
 6. Siapkan bisnis strategi kontinuitas dan rencana
- f. Teknologi
1. Menerapkan atau mengkonsolidasikan
 2. Terkait ERP atau ERP sistem
 3. Menerapkan memungkinkan teknologi
- g. Organisasi
1. Kembangkan model operasi
 2. Tentukan akuntansi pendekatan
 3. Mendefinisikan struktur hukum
 4. Review perbankan dan pengaturan perbendaharaan
 5. Tentukan dampak pajak dari model operasi

- 6. Bangun tim
- h. Analisis lokasi yaitu menentukan lokasi SSC. Desain fisik dan infrastruktur teknis
- i. Kembangkan perjanjian layanan singkat dan ukuran kinerja
- j. Mengembangkan tata kelola struktur

2.1.3.3 Bangun dan uji

Pada tahap ini membutuhkan integrasi yang erat antara desain proses alat teknologi yang mendukung dan pengguna yang mengoperasikan SSC sehari-hari.

- a. Proses
 - 1. Buat detail peta proses
 - 2. Kembangkan dokumenatsi
- b. Teknologi
 - 1. Bangun kebiasaan program dan antarmuka
 - 2. Siapkan data untuk konversi
 - 3. Menerapkan teknis infrastruktur
 - 4. Uji semua komponen
- c. Organisasi atau SDM
 - 1. Bangun organisasi dan merekrut personil SSC
 - 2. Lakukan pelatihan
 - 3. Buat sistem pendukung
 - 4. Menyelesaikan hubungan antara SSC dan bisnis lainnya
 - 5. Melaksanakan fisik infrastruktur

2.1.3.4 Menerapkan dan luncurkan

Tahap ini adalah saat memastikan solusi yang diterapkan benar-benar berfungsi, bisnis dalam keadaan siap untuk transisi, dikelola dan dikendalikan.

1. Kembangkan transisi yang jelas
 - a) Tentukan transisi pendekatan
 - b) Tentukan migrasi strategi
 - c) Buatlah rencana peluncuran secara total atau implementasi bertahap
 - d) Pilih seorang pilot
2. Ubah manajemen dan kelola komunikasi
 - a) Menilai dampak
 - b) Kembangkan komunikasi
 - c) Kelola pekerjaan yang hilang
 - d) Pertahankan kualitas para karyawan
 - e) Perluas pelatihan ke bisnis lokal
 - f) Berkomunikasi dengan cepat dan menangkan
3. Transfer pengetahuan
 - a) Menerapkan pekerjaan bayangan
 - b) Mendapat dukungan paska migrasi
4. Kelola transisi untuk setiap bisnis
 - a) Menerapkan kriteria “*Go-Live*”
 - b) Paling pertama lengkapi penutupan akhir bulan

5. Kelola hubungan dengan mitra bisnis
 - a) Menandatangani SLA
 - b) Memulai layanan pengelolaan pemerintahan

2.1.3.5 Optimalkan

Mendirikan SSC bukanlah akhir perjalanan, selalu ada peluang baru mengoptimalkan praktik kerja. Dengan berfokus pada peningkatan berkelanjutan dan secara berkala menilai kembali model layanan bersama serta memastikan untuk terus menuai manfaat untuk tahun-tahun mendatang.

- a. Menjalankan peta kinerja *benchmark*
- b. Proses
 1. Membangun peningkatan kemampuan
 2. Lakukan kunjungan LBU (*Local Business Unit*) secara teratur
 3. Merancang ulang proses yang singkat
 4. Memperbaiki kebijakan dan proses
 5. Memperluas cakupan dan *footprint* SSC
- c. Teknologi
 1. Perbaiki sistem *control* dan konfigurasi
 2. Menyederhanakan pelaporan
 3. Otomatisasi
- d. Organisasi atau SDM
 1. Bangun terus menerus komunikasi strategi
 2. Pantau perubahan peran keuangan LBU
 3. Mengoptimalkan model sumber daya

4. Memotivasi dan mempertahankan para karyawan
5. Identifikasi dan kembangkan keterampilan karyawan SSC
6. Perbarui SLA dan model harga
7. Pengoptimalan lokasi: globalisasi dan outsourcing

2.1.4 Systems Applications and Products in Data Processing (SAP)

Systems Applications and Product in Data Processing (SAP) ditemukan pada tahun 1972 di Walldorf, Jerman oleh lima orang mantan karyawan IBM (*International Business Machines*) yaitu Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira dan Claus Wellenreuther. Satu tahun kemudian, perangkat lunak untuk akuntansi keuangan selesai dibuat lalu menjadi dasar untuk mengembangkan komponen-komponen perangkat lunak lain yang dikenal sebagai sistem R/1. Simbol R adalah singkatan untuk *real time* pengolahan data. Selanjutnya pada akhir tahun terjadi perubahan SAP dari *database* IBM dan dialog ke sistem kontrol (*mainframe based*) sehingga berhasil menciptakan SAP R/2.

Tujuan SAP R/2 didesain yaitu untuk dapat menangani beberapa bahasa dan mata uang yang ada. Kemudian pada tanggal 6 Juli 1992, SAP R/2 berkembang menjadi SAP R/3 dengan penerapan konsep *client* atau *server*. Penerapan konsep *client* ini terus dikembangkan seiring dengan bertumbuhnya SAP menjadi provider dunia yang pertama kali memperkenalkan solusi bisnis *client* yang sangat dikenal hingga saat ini (SAP be one Indonesia, 2013).

Wawan Dhewanto (2017:171) menyatakan “SAP adalah software ERP yang sangat terintegrasi antara berbagai modulnya seperti *Sales Distribution, Material Management, Financial and Controlling, Human Resource* dan masih banyak lagi. Karena keintegrasian dan sifatnya yang sangat generik membuat *software* ini banyak digunakan oleh perusahaan besar di seluruh dunia dan menjadikan segala sesuatu yang berhubungan dengan SAP menjadi sangat mahal, mulai dari lisensi, pelatihan SAP, perangkat keras, dan sebagainya”.

Menurut Sterling (2020), berikut beberapa jenis modul yang umumnya ditemukan pada sistem SAP di Indonesia, antara lain:

a. Modul SD (*Sales and Distribution*)

Modul ini sering kali ditemukan pada kegiatan jual beli. Modul SD berfungsi untuk membantu dalam meningkatkan efisiensi kegiatan yang ada pada operasional. Kegiatan operasional yang dimaksud yaitu berkaitan dengan proses pengelolaan yang ada pada pemesanan *customer* baik yang berupa *shipping, billing, sales*, maupun proses.

b. Modul MM (*Materials Management*)

Jenis modul ini adalah yang sering kali digunakan dalam proses pembelian atau *procurement*. Pada modul ini juga sering kali digunakan oleh bagian pengelolaan inventaris yang umumnya ada di dalam setiap perusahaan.

c. Modul PP (*Production Planning*)

Jenis modul PP berfungsi untuk membantu proses perencanaan atau kontrol. Secara umum, modul ini membantu perusahaan yang memiliki proses *manufacturing*. Oleh karena itu, perusahaan dapat menjalankan proses *manufacturing* dengan mudah dan lancar.

d. Modul FI (*Financial Accounting*)

Pada modul ini sering kali ditemukan pada bagian akuntan, *cash management*, *general ledger*, *payable account*, dan beberapa hal lainnya yang berhubungan dengan keuangan dan akuntansi.

e. Modul *Controlling*

Modul ini adalah jenis modul yang mencakup bagian *cost accounting*. Di sisi lain, modul ini akan dimulai dengan *cost centre accounting*, *cost element*, hingga analisis profit yang dimiliki oleh perusahaan.

Adapun tujuan utama dari penerapan sistem SAP yaitu untuk meningkatkan kecepatan memproses data dan informasi serta konsisten dalam pelaksanaannya. Hal ini tentunya menyebabkan perusahaan mampu untuk melakukan analisis dan pengambilan keputusan dengan cepat dan akurat. Sehingga perusahaan mampu meningkatkan performa atau kinerjanya dan merespon perubahan pasar secara cepat (Sterling, 2020).

2.1.5 Service Quality (*Servqual*)

Pengukuran kualitas layanan jasa pada umumnya dilakukan dengan mengevaluasi atau membandingkan kinerja suatu jasa dengan

seperangkat standar yang ditetapkan terlebih dahulu. Kolaborasi tiga pakar kualitas layanan terkemuka dimulai tahun 1983 oleh A. Parasuraman, Leonard L. Berry dan Valerie A. Zeithaml. Reputasi dan kontribusi ketiga pakar ini diawali dari *paper* konseptual mereka berjudul “*A Conceptual Model of Service Quality and Implications for future Research*” yang dipublikasikan pada *Journal of Marketing*. Melalui artikel tersebut, Parasuraman, dkk., mengemukakan konsep lima kesenjangan kualitas layanan (*five Service Quality gaps*) yang berpotensi menjadi sumber masalah kualitas layanan (Fandy, 2008).

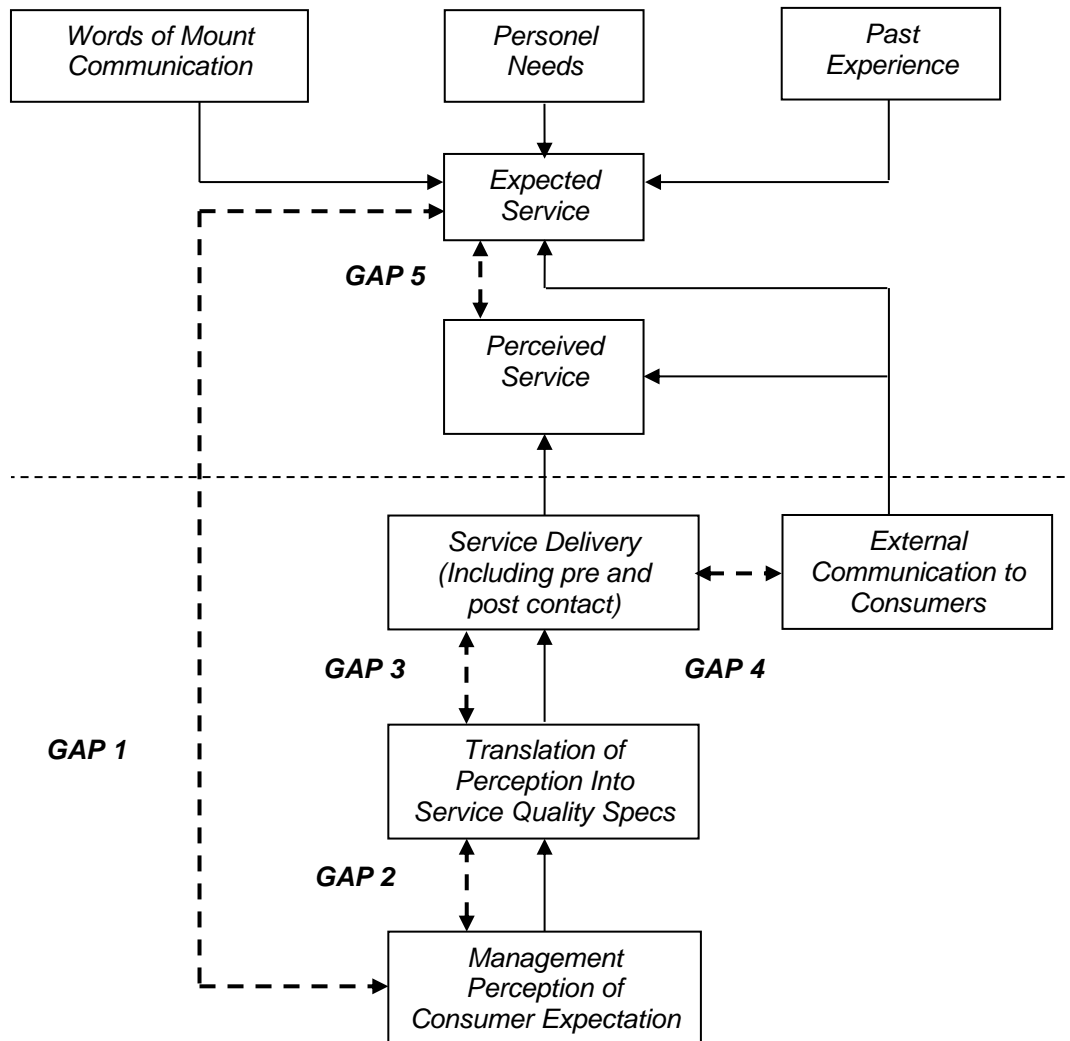
Instrumen Servqual bermanfaat dalam analisa *gap*. Hal ini disebabkan biasanya layanan atau jasa bersifat *intangible*, kesenjangan komunikasi serta pemahaman antara karyawan dan pelanggan akan berdampak serius terhadap persepsi atas kualitas layanan. Kelima *gap* yang biasanya terjadi dan berpengaruh terhadap kualitas layanan yaitu:

- a. Kesenjangan 1 (*Gap-1*) adalah kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen perusahaan. Kesenjangan ini terjadi, akibat manajemen perusahaan salah mengerti apa yang menjadi harapan para pelanggan perusahaan.
- b. Kesenjangan 2 (*Gap-2*) adalah kesenjangan antara persepsi manajemen perusahaan dengan spesifikasi mutu pelayanan. Kesenjangan ini terjadi, akibat kesalahan penerjemahan persepsi manajemen perusahaan atas harapan para pelanggan perusahaan ke dalam bentuk spesifikasi mutu pelayanan. Manajemen mungkin benar

dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak tepat dalam menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.

- c. Kesenjangan 3 (*Gap-3*) adalah kesenjangan antara spesifikasi mutu pelayanan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan. Kesenjangan tersebut diakibatkan oleh ketidakmampuan sumber daya manusia dalam memenuhi standar mutu pelayanan.
- d. Kesenjangan 4 (*Gap-4*) adalah kesenjangan pemberian pelayanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal. Kesenjangan tersebut terjadi karena perusahaan ternyata mampu memenuhi janji-janjinya yang dikomunikasikan secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi.
- e. Kesenjangan 5 (*Gap-5*) adalah kesenjangan antara harapan pelanggan dan kenyataan pelayanan yang diterima. Kesenjangan ini terjadi sebagai akibat tidak terpenuhinya harapan pelanggan.

Diantara lima kesenjangan di atas, kesenjangan kelima merupakan yang terpenting dan kunci. Cara untuk menghilangkan kesenjangan tersebut adalah dengan menghilangkan kesenjangan kesatu sampai kesenjangan keempat.



Gambar 2.2 Bagan Model Konseptual Servqual
 Sumber: Parasuraman, Berry Zeithamal (1990)

Metode *Servqual* ini pertama kali dibangun atas asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja atribut jasa standar ideal atau sempurna untuk masing-masing atribut. Apabila kinerja atribut melampaui standar, maka persepsi atas kualitas jasa keseluruhan akan meningkat. Secara sederhana, metode ini menganalisis kesenjangan (*gap*) antara dua variabel pokok, yakni jasa yang diharapkan dan jasa yang dipersepsikan atau yang dirasakan. Berdasarkan definisi dari masing-masing

kesenjangan yang diuraikan di atas, maka kesenjangan kelima yaitu kesenjangan antara jasa yang diterima dengan jasa yang diharapkan merupakan titik perhatian utama.

Pada tahun 1988, Parasuraman, Zeithmal dan Berry menerbitkan artikel yang berjudul "*SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*" dalam *Journal of Retailing*. Artikel tersebut, mengemukakan pendekatan dengan mendefinisikan dan mengukur, baik kinerja (*perceived performance* = P) layanan yang diterima pelanggan dan layanan yang diharapkan oleh pelanggan (*customer expectation* = E). Kunci dalam memaksimalkan kualitas yaitu dengan memaksimalkan selisih antara dua hasil pengukuran itu (P-E), atau memaksimalkan kelebihan layanan yang diterima oleh pelanggan dibandingkan dengan layanan yang diharapkan oleh pelanggan tersebut (Parasuraman dkk, 1988).

Parasuraman, dkk menggunakan lima dimensi pokok dalam mengukur kualitas jasa, yaitu:

- a. *Tangibles* (bukti langsung/berwujud) yang meliputi penampilan fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan *front office*, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi dan penampilan karyawan.
- b. *Realibility* (keandalan) yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan. Hal ini terkait dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat dan konsisten dengan yang telah dijanjikan.

- c. *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu kemampuan karyawan untuk membantu pelanggan, merespon permintaan, serta menyediakan pelayanan yang cepat dan tepat. Contohnya, kesigapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam menangani transaksi dan penanganan keluhan pelanggan.
- d. *Assurance* (jaminan) yaitu pengetahuan dan keramah-tamahan karyawan dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan atau keyakinan, kesopanan serta sifat dapat dipercaya. Dimensi jaminan ini merupakan gabungan dari dimensi:
1. Kompetensi (*competence*), artinya ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan
 2. Kesopanan (*courtesy*), yang meliputi keramahan, perhatian dan sikap para karyawan.
 3. Kredibilitas (*credibility*), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan, seperti reputasi, prestasi dan sebagainya
- e. *Emphaty* (empati), yaitu perhatian secara individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi perusahaan, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan dan usaha perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya. Dimensi *emphaty* ini merupakan penggabungan dari dimensi:

1. Akses (*access*), yaitu kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan.
2. Komunikasi (*communication*), yaitu kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan.
3. Pemahaman kepada pelanggan (*understanding the customer*), yaitu usaha perusahaan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan

Penilaian kualitas jasa menggunakan metode *Servqual* mencakup perhitungan perbedaan-perbedaan diantara nilai yang diberikan para pelanggan untuk setiap pasang pernyataan berkaitan dengan harapan dan persepsi. Skor *Servqual* untuk setiap pasang pernyataan ini, bagi masing-masing pelanggan dapat dihitung berdasarkan rumus:

$$\text{Skor Servqual} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan} \dots\dots\dots (2.1)$$

Kualitas jasa dalam suatu perusahaan pada kelima pokok yang dirangkum di atas dapat dihitung untuk semua responden, dengan menghitung rata-rata skor *Servqual* mereka pada pernyataan-pernyataan yang mencerminkan setiap dimensi kualitas jasa. Rata-rata skor *Servqual* dapat pula memasukkan derajat kepentingan relatif dimensi di mata pelanggan, melalui pemberian bobot pada setiap dimensi, sehingga didapatkan rata-rata tertimbang. Kemudian, data yang diperoleh melalui *instrument Servqual* dapat dipergunakan untuk menghitung skor kesenjangan kulaitas jasa pada berbagai level secara rinci, *item by item*

analysis, dimension by dimension analysis, serta perhitungan ukuran tunggal kualitas jasa atau *Gap Servqual*. Adanya analisis terhadap berbagai skor kesenjangan (*gap score*) ini, perusahaan jasa tidak hanya dapat menilai kualitas keseluruhan jasanya sebagaimana dipersepsikan pelanggan. Namun juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci dan aspek-aspek dalam setiap dimensi tersebut yang membutuhkan penyempurnaan kualitas.

Skor *Servqual* adalah *gap score* antara nilai persepsi dan nilai harapan yang digunakan untuk mendiagnosa dimana perbaikan *performance* ditargetkan. *Gap score* dengan nilai negatif yang tinggi memperoleh prioritas untuk perbaikan *performance*-nya. Namun sebaliknya jika *gap score* bernilai positif, dapat diketahui kelebihan (*over-supplying*) dalam memberikan perlakuan atas item atau atribut tersebut. Sehingga hal ini dapat menjadi evaluasi untuk menyebarkan (*redeployment*) sumber daya dalam memperbaiki item atau atribut-atribut yang *performancenya* rendah.

Selanjutnya, terdapat tiga area yang merupakan kelemahan *Servqual* dan memerlukan pembenahan (Kay.C. Tan 2001) yaitu:

- a. *Servqual* berasumsi, hubungan antara kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan kualitas (*performance*) atribut bersifat linier. Sehingga konsekuensinya, apabila kepuasan pelanggan rendah, maka berarti *performance*-atribut tersebut juga rendah, dan hal ini menjadi fokus perbaikan. Namun, asumsi itu tidak sepenuhnya selalu benar. Contohnya, perhatian yang lebih terhadap atribut tertentu tidak akan membuat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi

apabila ada kejenuhan atau apabila atribut tersebut merupakan sesuatu yang *taken for granted*. Kemudian sebaliknya ada atribut dengan perlakuan dan perbaikan yang sedikit, tetapi dapat membuat kepuasan pelanggan yang tinggi. Hal ini dapat terjadi apabila atribut tersebut tidak diharapkan dan sangat menyenangkan.

- b. *Servqual* juga berguna bagi perbaikan berkelanjutan. Namun semakin kuatnya tekanan pasar serta tingginya kompetisi, maka untuk eksis dalam tekanan dan persaingan yang tinggi, perbaikan berkelanjutan saja tidak cukup. Beberapa situasi membutuhkan inovasi-inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif atas pesaing-pesaing. *Servqual* belum dilengkapi dengan perangkat untuk melakukan inovasi-inovasi tersebut.
- c. *Servqual* terfokus pada *gap score* antara nilai persepsi dan nilai harapan. Tetapi, *Servqual* tidak menyediakan perangkat bagaimana untuk mengurangi atau menutup *gap score* tersebut.

2.1.6 Service Blueprint

Ada empat komponen utama dalam *Service Blueprint* (cetak biru jasa) yaitu bukti fisik dari pelayanan jasa, tindakan pelanggan yang menggambarkan langkah-langkah aktivitas pelanggan dalam membeli atau menggunakan pelayanan jasa, tindakan dari karyawan (*Onstage* dan *Backstage*), serta yang terakhir adalah proses pendukung (Zeithaml, Valerie, A & Mary Jo Bitner, 1996).

Berdasarkan rekomendasi dari Zeithaml & Bitner (1996). Rancangan *Service Blueprint* kemudian dikembangkan oleh Flie dan Kleinaltenkamp (2004) yang merekomendasikan penggunaan *Service Blueprint* sebagai alat analitikal, instrument koordinasi, dan instrumen perencanaan. *Service blueprint* bisa dimanfaatkan sebagai *starting point* untuk mengidentifikasi *customer-induced activities* dan *customer independent activities*. Melalui pemisahan kedua tipe aktivitas ini bukan hanya berguna untuk merancang proses jasa baru dan meningkatkan efisiensi proses jasa aktual, namun juga memudahkan penyedia jasa dalam membuat keputusan strategi. Selain itu, dengan adanya identifikasi kedua tipe aktivitas tersebut juga bisa membantu penyedia jasa menemukan peluang-peluang dan mempertahankan keunggulan kompetitif, merancang struktur organisasi, dan merencanakan struktur biaya perusahaan.

Menurut Schneider dan Stickdorn (2012), prinsip utama dalam membuat desain pelayanan yaitu berfokus pada pengguna (*user centred*), melibatkan seluruh *stakeholder* dalam menyusun desain layanan (*co-creative*), pelayanan divisualisasikan sebagai sebuah rangkaian aktivitas yang saling berhubungan (*sequencing*), pelayanan yang tidak berwujud harus dapat dibuktikan dengan bukti fisik (*evidencing*), serta menjadikan seluruh faktor lingkungan pelayanan sebagai bahan pertimbangan (holistik). Berdasarkan identifikasinya terdapat 25 *tools* atau perangkat yang dapat digunakan dalam mendesain pelayanan, salah satunya yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Service Blueprints*. *Service Blueprints* merupakan salah satu cara untuk merinci secara detail semua aspek

individual dari pelayanan. *Service Blueprints* biasanya melibatkan kegiatan memvisualisasikan skema hubungan dari perspektif pelanggan, pemberi pelayanan, dan pihak lain yang mungkin terlibat. Kemudian mendetailkan segala hal dari sudut pandang pelanggan, sampai proses di belakang layar Schneider dan Stickdorn (2012).

Berikut lima komponen dari *services blueprints* yang dikemukakan oleh Schneider dan Stickdorn (2012) yaitu:

- a. Bukti fisik (*physical evidence*), merupakan segala hal yang bersifat *tangible* atau dapat dirasakan oleh pelanggan dan dapat mempengaruhi persepsi mereka.
- b. Aksi pelanggan (*customer actions*) yaitu yang mencakup semua langkah yang dilakukan pelanggan sebagai bagian dari proses pelayanan. Tindakan pelanggan digambarkan secara kronologis di bagian atas desain cetak biru.
- c. Kegiatan karyawan yang terlihat (*onstage* atau *visible contact employee actions*), adalah segala tindakan karyawan garis depan yang terjadi sebagai kontak langsung dengan pelanggan atau bagian dari pertemuan karyawan pada saat berhadapan muka dengan pelanggan.
- d. Kegiatan karyawan yang tidak terlihat (*backstage* atau *invisible contact employee actions*), adalah segala sesuatu yang muncul di atas garis visibilitas yang dapat dilihat oleh pelanggan, sedangkan segala sesuatu di bawahnya tidak terlihat. Terletak di bawah garis visibilitas, semua tindakan para karyawan kontak lainnya dijelaskan,

baik yang melibatkan interaksi dengan pelanggan (misalnya, panggilan telepon) serta kegiatan lain yang dilakukan karyawan untuk mempersiapkan diri dalam melayani pelanggan atau yang merupakan bagian dari tanggung jawab peran mereka.

- e. Setiap proses pendukung (*support processes*) adalah yang mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh individu dan unit dalam perusahaan yang tidak berhubungan dengan karyawan, namun perlu terjadi untuk pelayanan yang akan disampaikan nanti. Adanya garis-garis vertikal proses pendukung yang masing-masing menghubungkan dengan daerah lain dalam *Service Blueprints* menunjukkan koneksi antar-fungsional dan dukungan yang penting untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Terdapat tiga buah garis yang memisahkan kelima wilayah tersebut antara lain:
1. Garis interaksi (*line of interaction*) adalah garis yang menunjukkan adanya interaksi langsung antara pelanggan dan perusahaan penyedia layanan;
 2. Garis batas pandang (*line of visibility*) adalah garis yang memisahkan antara aktivitas-aktivitas pelayanan yang terlihat dan aktivitas-aktivitas pelayanan yang tidak terlihat oleh konsumen; dan
 3. Garis interaksi internal (*line of internal interaction*) adalah garis yang memisahkan "*backstage*" *contact employee action* dari aktivitas pendukung pelayanan lainnya.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa penelitian terdahulu telah melakukan kajian untuk menganalisis dan upaya meningkatkan kepuasan pelanggan dan juga mengenai pelayanan SSC. Hasil penelitian tersebut terangkum dalam Tabel 2.1 sebagai berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	TAHUN	HASIL PENELITIAN
1	Ida Mardiah Afrini	Analisis Kualitas Layanan Menggunakan Metode Quality Function Deployment (QFD) dan Service Blueprint Pada Instalasi Rawat Jalan RSUD Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara	2017	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebutuhan pasien (<i>customer requirement</i>) tentang kualitas layanan kesehatan berdasarkan tingkat kepentingannya di instalasi rawat jalan RSUD Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara memilih aspek hubungan antar personal dan keselamatan, dan perbandingan terhadap rumah sakit competitor.
2	Riska Nurmarlia	Evaluasi Penerapan Shared Service Center: Studi pada Perusahaan Pipa Minyak	2015	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mencapai penghematan dan efisiensi sejak dibentuknya SSC melalui relokasi serta penghilangan duplikasi.

3	Robert Marciniak	<i>Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations</i>	2012	Hasil dari penelitian ini yaitu pengukuran kinerja yang terpenting adalah benchmarking berdasarkan KPI dan Service Level Agreement yang tepat. Pengukuran nilai pusat layanan bersama (SSC) sangat penting, karena memberikan beban pembuktian; bahwa strategi memiliki nilai tambah bagi organisasi.
5	Reinald Minnaar, Ed Vosselman	<i>Shared Service Centres and Management Control Structure Change: Exploring the Scope and Limitations of A Transaction Cost Economics Approach</i>	2011	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Pendekatan ekonomi biaya transaksi untuk mengubah pengendalian manajemen dapat memberi praktisi wawasan tentang efisiensi struktur pengendalian manajemen tertentu
6	Ema Waliulu	Kualitas Pelayanan Publik Bidang Pemerintahan di Kantor Kecamatan Teluk Ambon	2011	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang tidak memuaskan pada setiap dimensinya.
7	Suraya Miskon, Wasana Bandara, Erwin Fielt	<i>Understanding Shared Services: An Exploration of the IS Literature</i>	2009	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Layanan bersama dianggap paling sesuai untuk fungsi

				pendukung, dan diadopsi secara luas dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Keuangan dan Akuntansi serta baru-baru ini digunakan di seluruh fungsi Sistem Informasi.
8	Hai Wang	<i>Performance Analysis for Shared Services</i>	2007	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu aspek penting untuk layanan bersama yang berhasil adalah mempertahankan tingkat layanan dan waktu respons yang ditentukan untuk setiap organisasi individu.
9	Martina Davidsson	<i>Shared Service Centers, A successful Solution for Swedish Companies</i>	2005	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan utama penerapan <i>Shared Service Centers</i> (SSC) adalah penghematan biaya. Tugas yang sulit bagi manajemen, terkait penerapannya, dan menyakinkan staf tentang keuntung berubah menjadi SSC.