

MANAJEMEN KUALITAS PELAYANAN DI PUSAT KEBUGARAN

Oleh
BM.Wara Kushartanti

Abstrak

Manajemen kualitas pelayanan pada dasarnya merupakan strategi kerjasama antara bagian pemasaran dan operasional untuk memberikan layanan sehingga memuaskan pelanggan. Semakin tinggi kualitas layanan yang kita berikan, semakin tinggi pula kembalian yang kita terima. Pusat Kebugaran sebagai perusahaan jasa layanan kebugaran harus memperhatikan dan menerapkan kaidah manajemen kualitas pelayanan yang lebih berfokus pada kebutuhan pelanggan.

Sepuluh atribut yang dikemukakan oleh Gaspersz (1997) dapat menjadi pegangan, yaitu: ketepatan waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, tanggung jawab, kelengkapan dan kecanggihan peralatan, kemudahan mendapatkan pelayanan, variasi model pelayanan, pelayanan pribadi, kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, serta atribut pendukung lain. Dengan menerapkan sepuluh atribut tersebut, suatu Pusat Kebugaran mampu memberi kepuasan pada pelanggan, sehingga meningkatkan retensi pelanggan. Pusat Kebugaran yang mampu mempertahankan pelanggan akan mendapatkan keuntungan ganda, yaitu masukan yang lebih banyak dan advertensi gratis dari mulut ke mulut.

Kualitas Kepemimpinan memegang peran kunci dalam pelayanan ini, dan Erry Riyana (2000) mengutip bahwa kepemimpinan adalah gabungan antara strategi dan karakter. Apabila kita harus memilih salah satu, maka pilihlah yang kedua!.

Kata kunci: Kualitas Pelayanan; Pusat Kebugaran

Manajemen kualitas pelayanan didefinisikan oleh Valerie (1996) sebagai suatu studi tentang bagaimana bagian pemasaran dan operasional secara bersama melalui teknologi dan orang-orangnya mampu merencanakan, menciptakan, dan menyerahkan suatu paket yang bermanfaat bagi pelanggan dalam kaitannya dengan pelayanan. Kualitas pelayanan itu sendiri adalah proses yang kontinyu, dan bukan yang ada saat mulai dan saat berakhirnya. Ia merupakan determinan untuk memenangkan kompetisi. Kualitas merupakan unsur sentral dan strategi bisnis yang memfokuskan pada identifikasi kebutuhan pelanggan dan mengkaji proses yang menjamin terpenuhinya

kebutuhan pelanggan. Mencapai kualitas merupakan sesuatu yang tidak mudah, membutuhkan waktu, namun menghasilkan peningkatan yang terus menerus dari produk, layanan, proses, dan keahlian tenaga kerja. Saat ini kualitas dan nilai merupakan hal penting untuk bertahannya suatu perusahaan. Apa pun yang terjadi, satu jalan yang harus ditempuh untuk mempertahankan posisi terdepan adalah meningkatkan kualitas dan nilai total pada pelanggan. Semakin tinggi kualitas produk yang diberikan, semakin besar pula kembalian yang diterima.

Pusat Kebugaran sebagai perusahaan jasa layanan kebugaran harus memperhatikan dan menerapkan kaidah manajemen kualitas pelayanan. Dengan menerapkan hal tersebut, suatu Pusat Kebugaran dapat lebih berfokus untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada, daripada mencari pelanggan baru. Usaha mempertahankan pelanggan yang sudah ada akan memberi dampak juga terhadap peningkatan pelanggan baru, sebab pelanggan yang puas terhadap layanan yang diterimanya, akan mengajak teman untuk menjadi pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh "Technical Assistance Research Program (TARP) Institute" pada tahun 1995 mendapatkan bahwa apabila seorang pelanggan terpuaskan oleh layanan yang diberikan oleh perusahaan, maka ia akan mengatakan pada 4 - 5 orang temannya. Meskipun demikian penelitian yang sama juga mendapatkan bahwa apabila pelanggan dikecewakan oleh suatu perusahaan jasa, maka ia akan menceritakannya pada 9 - 16 orang. Dampak ketidakpuasan yang 2 - 3 kali lipat ini patut diperhatikan oleh Pusat Kebugaran, karena penelitian Caly (2000) pada tiga Pusat Kebugaran di Daerah Istimewa Yogyakarta mendapatkan bahwa 92% anggota pusat kebugaran, masuk menjadi anggota karena ajakan teman.

Proses Manajemen Kualitas

Proses manajemen yang berkualitas merupakan pendekatan manajemen kualitas total yang dapat membantu mempertahankan dan mengembangkan pelanggan sehingga dapat memperluas bisnis melalui retensi pelanggan. Jadikanlah proses kepemimpinan sebagai sumber utama yang menyediakan nilai terbaik bagi pelanggan, dan ciptakan situasi menang-menang. Proses manajemen yang berkualitas harus didukung oleh tujuan yang jelas dan dirancang untuk memberi dampak sebagai berikut (Flichman, 1994):

1. Peningkatan kepuasan pelanggan yang dimulai dengan mengetahui kebutuhan pelanggan, dan kemudian memberikan layanan sesuai dengan kebutuhannya.
2. Peningkatan kualitas dengan jalan meniadakan hal-hal yang dapat memberi kesan buruk pada pelanggan sewaktu kedatangannya yang pertama.
3. Peningkatan produktivitas dengan jalan meningkatkan efektivitas sumber daya yang tersedia untuk mendapatkan persentase nilai yang lebih tinggi.
4. Peningkatan pangsa pasar dengan jalan mempertahankan persaingan melalui peningkatan yang terus menerus.
5. Peningkatan kekuatan tim manajemen dengan mengintegrasikan berbagai kelompok melalui keahlian dan ketrampilan masing-masing.
6. Peningkatan kepuasan pekerja dengan melibatkannya dalam perumusan tujuan, dan mengenali partisipasinya maupun pencapaiannya.

Atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan manajemen kualitas pelayanan adalah (Gaspersz, 1997):

1. Ketepatan waktu pelayanan: menyangkut waktu tunggu dan waktu proses.

2. Akurasi pelayanan: berkaitan dengan validitas dan reliabilitas pelayanan, serta bebas dari kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan layanan, terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal seperti staf administrasi, instruktur, keamanan dan lain-lain. Citra pelayanan dari industri jasa sangat ditentukan oleh orang-orang dari perusahaan yang berada di garis depan dalam melayani langsung pelanggan eksternal.
4. Tanggung jawab berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan.
5. Kelengkapan menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer lainnya.
6. Kemudahan mendapatkan pelayanan berkaitan dengan banyaknya petugas yang melayani seperti kasir, staf administrasi, instruktur dan lain-lain
7. Variasi model pelayanan berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan dan citra pelayanan.
8. Pelayanan pribadi berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus dan lain-lain.
9. Kenyamanan memperoleh pelayanan berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi, dan lain-lain.
10. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti misalnya kebersihan dan keindahan lingkungan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC dan lain-lain.

Kualitas Pelayanan Menurut Pelanggan

Cepatnya perputaran pelanggan (*customer turnover*) merupakan issue kritis yang dihadapi perusahaan saat ini, baik perusahaan yang bergerak di bidang industri barang maupun jasa. Persaingan yang ketat memaksa perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada pelanggan baru sebagai pengganti pelanggan lama yang hilang, namun juga berfokus untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Retensi pelanggan harus menjadi prioritas utama pada perusahaan yang bergerak pada bidang jasa pelayanan, karena lebih sedikit membutuhkan biaya dibanding dengan usaha mencari pelanggan baru (Zeithaml, 1996). Valerie (1996) menyebutkan bahwa rata-rata pengusaha membutuhkan usaha enam kali lebih besar untuk mendapatkan pelanggan baru dibandingkan dengan untuk mempertahankan pelanggan lama. Pelanggan loyal bernilai 10 kali lebih besar dari pada pembeli insidental.

Kenyataan menunjukkan bahwa bagian pemasaran di beberapa perusahaan masih lebih berkonsentrasi untuk mendapatkan pelanggan baru, dan sulit untuk disadarkan bahwa mempertahankan pelanggan lama akan memberi hasil yang jauh lebih efektif dan efisien. Perubahan strategi ini memang membutuhkan perubahan budaya organisasi. Dengan asumsi bahwa pelanggan mempunyai hak untuk memilih, maka pelanggan hanya loyal pada suatu perusahaan apabila ia mendapatkan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai yang bisa diharap dari perusahaan saingannya. Pada dasarnya pelanggan mempunyai kecenderungan untuk mempertahankan hubungan dengan suatu perusahaan, apabila ia mendapatkan kualitas, kepuasan, dan keuntungan spesifik yang lebih besar dari biaya dan usaha yang telah dibayarnya. Pelanggan enggan berpindah ke pesaing, sejauh perusahaan dapat memahami dan memenuhi

kebutuhannya yang terus berubah. Sebagian besar pelanggan lebih memilih untuk tidak berpindah perusahaan, karena ia menganggap bahwa hubungan jangka panjang merupakan investasi, apalagi kalau perusahaan telah mengetahui siapa pelanggan, apa pilihannya, dan telah memberi layanan yang pas untuk kebutuhannya. Berpindah perusahaan berarti harus mempelajari berbagai faktor di perusahaan baru, dan hal ini menimbulkan stres tersendiri bagi pelanggan. Biaya yang dikeluarkan untuk berpindah sering kali cukup tinggi.

Perusahaan yang mampu mempertahankan pelanggan akan mendapat keuntungan ganda, karena pelanggan cenderung berbelanja lebih banyak apabila telah terbina hubungan dengan perusahaan. Perusahaan juga dapat memanfaatkan advertensi gratis dari mulut ke mulut oleh pelanggan loyal yang terpuaskan. Yang menjadi pertanyaan sekarang adalah: Siapakah itu pelanggan? Erry Ryana (2000) mengidentifikasi pelanggan sebagai berikut:

1. Pelanggan adalah mereka yang membawa keinginannya kepada kita. Tugas kita adalah memberi mereka keuntungan
2. Pelanggan tidak pernah jauh, sehingga masih mampu mempengaruhi pekerjaan kita, sejauh apa pun jarak kedua tempat. Kesalahan sekecil apa pun akan mengurangi nilai produk atau jasa kita di mata mereka.
3. Pelanggan dengan penilaian yang baik terhadap perusahaan kita merupakan harta terpenting di dunia. Apa pun yang bisa dilakukan untuk penilaian itu, serentak akan menjadi keunggulan kita.
4. Penilaian yang baik dari pelanggan tidak dapat dibeli atau dicuri, namun dapat diperoleh sebagai penukar dari nilai yang kita berikan.
5. Pelanggan berharap nilai dari apa yang mereka beli pada kita. Apabila kita tidak memberikan nilai itu, mereka akan pergi ke tempat lain untuk mendapatkannya.
6. Pelanggan adalah sekumpulan majikan diatas atasan kita. Dengan pelayanan baik kepada mereka, sesungguhnya kita melayani diri kita sendiri pula.

Begitu tingginya posisi pelanggan di mata perusahaan jasa layanan, sehingga penilaian pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan hal yang sangat penting. Valerie

(1996) mengkaji cara pelanggan menilai kualitas pelayanan medis, dan ia mendapatkan lima dimensi sebagai berikut:

1. Reliabilitas: Janji sesuai jadwal dan diagnosis yang akurat.
2. Tanggung jawab.
3. Jaminan pengetahuan, keterampilan dan reputasinya.
4. Empati: memanusiakan pasien, sabar, mengingat problem sebelumnya, dan berusaha mendengarkan keluhan pasien.
5. Terjangkau baik pada ruang tunggu, ruang pemeriksaan maupun peralatannya.

Zeithaml (1996) meneliti tentang faktor-faktor yang mendorong pasien untuk tetap memanfaatkan jasa di suatu Rumah Sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan, jenis pelayanan, lokasi, jumlah kasus yang dapat di diagnosa dan diatasi, layanan kasus gawat darurat, tersedianya tenaga kerja, dan banyaknya kegiatan pendidikan serta penelitian merupakan faktor yang dipertimbangkan oleh pasien untuk tetap memanfaatkan jasa layanan di suatu Rumah Sakit. Penelitian lain dilakukan oleh Rosenberg pada tahun 1988 di Swedia, dan berhasil diidentifikasi faktor lokasi tempat pelayanan, tingkat kesadaran penduduk, dan sistem pelayanan merupakan faktor penentu. Berbeda dengan Neill (1989), ia mengelompokkan faktor-faktor tersebut menjadi faktor budaya, faktor sosial, dan faktor ekonomi. Friss (1989) mendapatkan bahwa karakteristik penduduk, status sosial ekonomi, komposisi umur, ketersediaan dokter, variasi layanan, dan corak praktek dokter merupakan faktor penentu pemanfaatan Rumah Sakit. Riska dan Haggglund (1991) lebih melihat isue gender sebagai faktor yang menentukan, sedangkan Glassner (1989) dalam penelitiannya

tentang "Fitness dan sikap masyarakat post modern" mendapatkan bahwa jenis pemasaran dan tingkat profesionalisme layanan merupakan faktor yang menentukan.

Manajemen Kualitas Pelayanan di Pusat Kebugaran

Manajemen Kualitas Pelayanan di Pusat Kebugaran adalah bagaimana suatu pusat kebugaran melalui program, sarana-prasarana, instruktur, karyawan, dan inti manajemennya mampu merencanakan, menciptakan, dan memberikan layanan kebugaran bagi "member". Setiap lini harus tidak lepas dari kontrol inti manajemen, dan dengan demikian diperlukan kepemimpinan yang berkualitas. Erry Ryana (2000) mengutip perkataan Jendral H.Norman Schwazlopf yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah gabungan antara strategi dan karakter. Tetapi kalau kita harus memilih salah satu, maka pilihlah yang kedua". Selanjutnya Erry mengidentifikasi 10 watak yang dikagumi dari seorang pemimpin, yaitu:

1. Jujur (*honest*)
2. Kompeten (*competent*)
3. Melihat ke depan (*forward-looking*)
4. Selalu memicu inspirasi (*inspiring*)
5. Pandai, cerdas (*intelligent*)
6. Obyektif, berlaku adil (*fair minded*)
7. Berwawasan luas (*broad minded*)
8. Berani mengambil resiko (*courageous*)
9. Tidak basa-basi, langsung pada persoalan (*straight forward*)
10. Penuh imajinasi (*imaginative*)

Disamping kepemimpinan yang berkualitas, diperlukan pula usaha untuk melibatkan seluruh instruktur maupun karyawan untuk menangkap kebutuhan pelanggan, memantau perubahannya, dan memenuhi kebutuhan tersebut sesuai dengan bidang tugasnya. Karyawan harus dilatih untuk menggunakan bahasa layanan kualitas dan

merasa memiliki Pusat Kebugaran tersebut. Inovasi, pelayanan unggul dan bekerja dengan kualitas tertinggi harus menjadi prinsip kerja dari seluruh sumber daya manusia yang terlibat di Pusat Kebugaran. Keputusan manajemen kualitas berkaitan dengan pelayanan tujuh P, yaitu: *Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, Process Design, dan Participants*.

Layanan di suatu Pusat Kebugaran pada dasarnya terjadi di Kantor Depan (Front Office), di ruang latihan, ruang pemeriksaan kesehatan dan kebugaran, serta ruang konsultasi. Dimana pun pelayanan terjadi, harus diperhatikan atribut yang dikemukakan oleh Gaspersz (1997) dengan modifikasi sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu pelayanan: Waktu buka suatu Pusat Kebugaran harus sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, dan jangan biarkan "member" menunggu lama untuk bisa mendapatkan pelayanan informasi, administrasi, penitipan tas, giliran latihan, dan konsultasi.
2. Akurasi pelayanan: Ketepatan layanan program latihan sesuai dengan tujuan "member" merupakan hal utama dalam akurasi ini. Hindarkan kesalahan baik pada saat melakukan tes kebugaran, mengenalkan alat, menyusun program latihan, memonitor dan mengevaluasi hasil latihan. Pemilihan jenis latihan, ketepatan teknik latihan, dan ketepatan tes pengukuran harus ditekankan disini. Demikian pula dengan interpretasi hasil tes awal, hasil latihan, dan cedera yang mungkin timbul beserta alternatif jalan keluarnya.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan layanan, terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan "member", seperti misalnya, petugas informasi, petugas kantor depan, dan konsultan. Seperti diketahui citra pelayanan sangat

ditentukan oleh orang-orang yang berada di garis depan. Meskipun demikian pada banyak perusahaan jasa layanan sering terjadi hal yang ironis. Mereka yang bertugas di garis depan sering kali merupakan karyawan yang pendidikannya paling rendah, motivasinya paling rendah, dan gajinya paling kecil.

4. Tanggung jawab yang berkaitan dengan penanganan keluhan "member", baik dalam arti keluhan yang berhubungan dengan latihan, maupun keluhan layanan, seperti misalnya kebersihan kamar mandi, ketersediaan air minum, kerusakan alat dan sebagainya.
5. Kelengkapan dan kecanggihan peralatan yang digunakan untuk latihan, jumlah dan variasi alat, penataan alat, serta jaminan keamanannya.
6. Kemudahan mendapatkan pelayanan yang berkaitan dengan jumlah petugas di kantor depan, jumlah instruktur, jumlah konsultan dan kualitas maupun kecepatan layanan yang mereka berikan.
7. Variasi model pelayanan berkaitan dengan inovasi program-program baru, misalnya disamping program kebugaran, ditawarkan pula program penurunan berat badan, program pembentukan tubuh (body building), program terapi, dan program rehabilitasi. Berbagai program senam dapat ditawarkan seperti misalnya senam wanita, senam pasangan, senam lansia, senam jantung, senam diabetes, maupun senam asma.
8. Pelayanan pribadi berkaitan dengan paket latihan untuk keluarga, atau untuk kelompok khusus (se kantor, se usia, se penyakit dll). Pantauan individual pada masing-masing orang menjadi titik tekan pada pelayanan ini.

9. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan berkaitan dengan lokasi yang strategis, kantor depan yang longgar, ruang latihan yang luas, terang dengan ventilasi yang baik, dan ruang pemeriksaan maupun ruang konsultasi yang nyaman, asri serta bersahabat.
10. Atribut pendukung layanan yang lain seperti misalnya: taman sekitar yang asri, tempat parkir kendaraan yang luas dan aman, ruang ganti dan kamar mandi yang bersih, café yang bersih dengan makanan dan minuman sehat bergizi, ruang duduk yang nyaman, tersedia fasilitas musik, AC dan lain-lain.

Penutup

Dengan mentransfer ilmu manajemen kualitas pelayanan yang berlaku umum, kita dapat membuat modifikasi yang pas untuk suatu Pusat kebugaran. Dalam hal ini Pusat Kebugaran dipandang sebagai perusahaan jasa layanan kebugaran yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan, namun juga menciptakan kebutuhan pada calon pelanggan. Sebuah tantangan!.

Daftar Rujukan

Caly Setiawan (2000). *Kebudayaan Fitness: Pandangan Hidup dan Gaya Hidup Masyarakat Pendukungnya*. Skripsi Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta.

Erry Riyana H. (2000). *Esensi Kepemimpinan: Mewujudkan Visi Menjadi Aksi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Flichman DG, dan Auld DD. (1994). *Customer Retention through Quality Leadership*. Singapore: Toppan Company.

Friss L dan Friedman B. (1989). "Geographic Differences In The Use of Veterans Administration Hospitals". *Social Science and Medicine: an International Journal*, 28: 347 - 354.

Gaspersz V (1997). *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Glassner B. (1989). "Fitness and The Post Modern self" *Journal of Health and Social Behavior*, 30: 180 - 191.

Neill JR (1989). "A Social History of Psychotropic Drug Advertisement" *Social Science and Medicine: an International Journal*, 28: 333 - 338.

Riska E. dan Hagglund U. (1991). "Advertising For Psychotropic Drug in The Nordic Countries: Metaphors, Gender And Life Situations" *Social Science and Medicine: an International Journal*, 32: 465 - 471.

Rosenberg MW. (1988). "Linking The Geographical, The Medical and The Political in Analysing Health Care Delivery System" *Social Science and Medicine: an International Journal*, 26: 179 - 186

Valerie A, Leonard L. (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality" *Journal of Marketing*, 60: 31 - 46

Zeithaml, Valerie A. (1996). *Service Marketing*. Singapore: The Mc Graw Hill Companies, Inc.