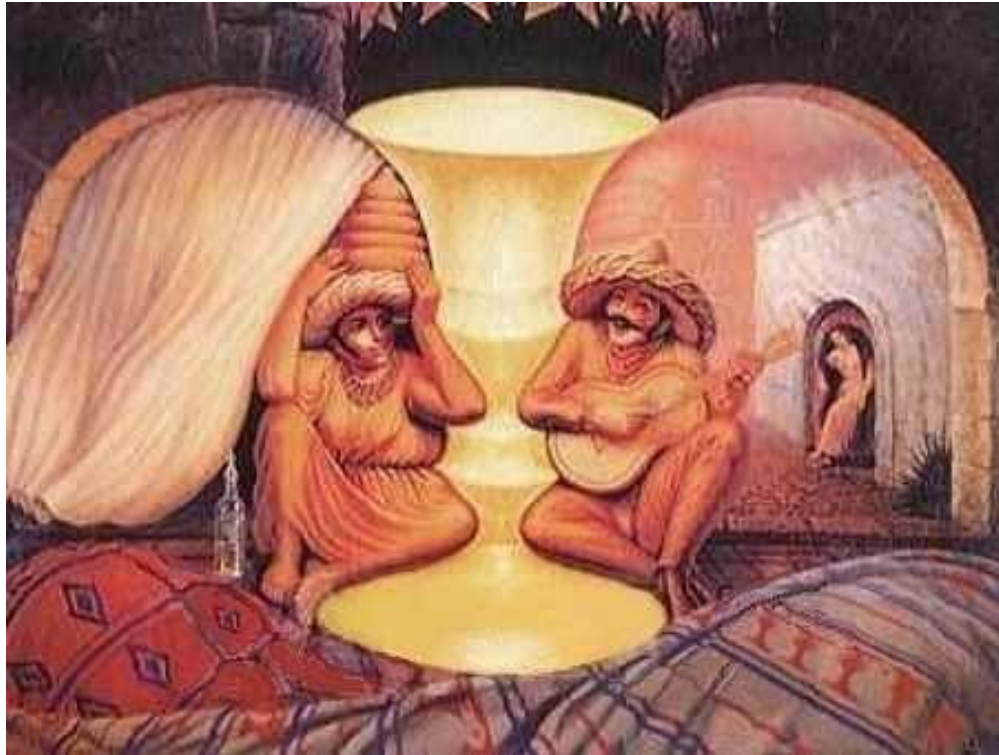


Modul 6

MEMBINA LOYALITAS PELANGGAN DAN ANALISIS PESAING



A. PENDAHULUAN

Persaingan dalam berwirausaha adalah hal yang lumrah. Sesuatu yang sangat biasa. Persaingan adalah kondisi yang sangat baik bagi wirausahawan untuk membuktikan kehandalannya dalam menjalankan usahanya. Dalam persaingan yang sangat ketat, kepiawaian bertransaksi dan bernegosiasi sangat menentukan. Perpaduan antara kejujuran dan kejeniusan akan menentukan keberhasilan seorang wirausahawan. Kondisi persaingan yang sehat akan melahirkan tumbuhnya rasa percaya di antara para pegiat wirausaha. Pesaing, pengguna, dan juga pemilik pemodal akan merasakan keuntungan dari persaingan yang sehat. Pengguna tidak akan tertipu, karena mendapatkan produk berkualitas dengan harga yang wajar. Pesaing kita tidak akan kecewa karena kita tidak menjatuhkan nama baik atau mengatakan jelek

kualitas produk yang dijualnya kepada masyarakat. Begitu pula pemilik modal atau penyandang dana akan mendapatkan keuntungan yang lumayan karena usahanya dijalankan dengan benar, tanpa khawatir ditipu oleh yang mengelola organisasinya.

Keadaan persaingan yang sehat akan melahirkan para wirausahawan tangguh. Dari kondisi seperti ini akan bermunculan para wirausahawan tangguh yang kredibel. Kejujuran menjadi senjata andalannya dalam berberwirausaha. Sikap ramah dan sopan menjadi senjata ampuhnya dalam menawarkan harga dan menarik simpati. Dan kualitas produk menjadi taruhannya dalam memuaskan konsumen.

Adakalanya, persaingan berwirausaha memunculkan pertentangan, bahkan tidak jarang melahirkan permusuhan. Saling banting “harga”, menghasut, bahkan memboikot jalur-jalur pemasaran. Persaingan seperti ini hanya akan mempercepat habisnya modal, berkurangnya pelanggan, dan hilangnya mitra. Bahkan tidak jarang mengurangi ketentraman hidup. Sebab, kekecewaan dan kedengkian cenderung menjadi penyebab tindak kekerasan dalam dunia berwirausaha.

Oleh karena itu, pemahaman tentang aspek-aspek yang membuat pelanggan loyal terhadap produk kita, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing produk kita perlu dipelajari dengan seksama, sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan lembaga kita

Kompetensi umum yang dituntut setelah mempelajari modul ini ialah anda diharapkan memiliki wawasan luas, apresiasi yang mendalam dan keterampilan dalam menganalisis faktor-faktor yang memicu peningkatan loyalitas pelanggan dan kekuatan dan kelemahan pesaing produk yang dihasilkan oleh usaha lembaga kita.

Indikator-indikator yang dapat dijadikan ukuran pemahaman anda terhadap materi dalam modul ini, dapat anda rasakan apabila anda, dapat:

- (1) Merumuskan pengertian tentang hakekat mutu suatu produk.
- (2) Mengilustrasikan perkembangan minat terhadap mutu.
- (3) Mengidentifikasi ciri-ciri pelanggan yang loyal tentang produk.
- (4) Merumuskan kembali pengetahuan layanan produk.
- (5) Mengetahui tujuan dan fungsi layanan produk.
- (6) Mengetahui persyaratan bagi petugas layanan produk.
- (7) Mengidentifikasi teknik-teknik dalam wawancara produk.
- (8) Menganalisis pesaing (kompetitor) dalam melaksanakan usaha.
- (9) Menganalisis komponen-komponen akuntabilitas kinerja pelayanan.
- (10) Menyusun rencana usaha (*Business Plan*).

Konsep-konsep yang harus anda pahami, dirumuskan ke dalam pokok-pokok bahasan sebagai berikut:

- (1) Hakekat Mutu (Kualitas) Produk
- (2) Perkembangan Minat Terhadap Mutu
- (3) Loyalitas Pelanggan
- (4) Layanan Produk
- (5) Tujuan dan Fungsi Layanan Produk
- (6) Kualifikasi Petugas Layanan Produk
- (7) Teknik Wawancara Produk
 - (a) Pertanyaan Produk
 - (b) Teknik Menjawab Pertanyaan Produk
 - (c) Tipe-tipe Wawancara Produk
- (8) Menganalisis Pesaing (Kompetitor)
- (9) Akuntabilitas Kinerja Pelayanan
- (10) Menyusun Rencana Usaha (*Business Plan*)

Untuk membantu anda memahami isi modul ini, anda harus sudah menguasai pemahaman minimal dinamika kelompok dan pemasaran produk. Oleh karena itu, agar anda dapat memahami isi modul ini dengan cepat, anda perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Bacalah modul ini tahap demi tahap. Mulailah dengan kegiatan belajar 1 (satu) dan seterusnya. Sebelum anda benar-benar paham tentang materi pada tahap awal, jangan membaca materi pada halaman berikutnya. Lakukan pengulangan pada halaman tersebut sampai anda benar-benar memahaminya.
- (2) Jika anda mengalami kesulitan dalam memahami materi pada halaman atau sub bahasan tertentu, diskusikan dengan teman anda atau fasilitator yang sekiranya dapat membantu untuk memahami materi modul ini.
- (3) Setelah selesai memahami materi pada setiap kegiatan belajar sebaiknya anda mengerjakan latihan-latihan, menjawab soal-soal dan kemudian cocokkan jawaban anda dengan kunci jawaban yang tersedia.
- (4) Jika skor hasil belajar anda masih belum memenuhi persyaratan minimal, sebaiknya anda tidak terburu-buru untuk mempelajari materi berikutnya. Lakukan pengulangan untuk pengujian dengan menjawab soal-soal hingga benar-benar mendapat skor minimal untuk melanjutkan ke materi berikutnya.
- (5) Memperkaya pemahaman dengan membandingkan materi ini dengan rujukan yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadits, membiasakan berdiskusi kelompok, mengerjakan soal-soal latihan pemahaman, mengikuti tutorial, atau berdiskusi langsung dengan penulis modul.

B. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar Ke-1

Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) merumuskan pengertian tentang hakekat mutu suatu produk; (2) mengilustrasikan perkembangan minat terhadap mutu; dan (3) mengidentifikasi ciri-ciri pelanggan yang loyal tentang produk.

Untuk memperoleh tujuan belajar tersebut mari kita simak materi belajar berikut.

a. Hakekat Mutu (Kualitas) Produk

Faktor utama yang menentukan performa organisasi pada hakekatnya adalah mutu suatu produk yang dihasilkannya. *Trend* di lingkungan organisasi yang bersifat multibudaya dewasa ini adalah bagaimana upaya meraih mutu. Mutu merupakan tanggung jawab yang azasi. Masalah mutu telah menjadi *very critical competitive variable* dalam persaingan internasional. Dalam jangka panjang 'total quality' akan dapat merupakan respon yang cocok dan bijak dalam menghadapi persaingan yang kian ketat.

Banyak organisasi penghasil barang dan jasa berkompetisi dalam rangka memenuhi selera dan kehendak konsumen. Selera dan kehendak ini biasanya tertuang dalam spesifikasi-spesifikasi. Akan tetapi spesifikasi teknik belum menjamin kesesuaian persepsi mutu produk dengan harapan konsumen. Pengembangan sistem standar mutu di negara-negara maju seperti *British Standard Institute (BSI)*, *American National Standard Institute/American Society for Quality Control (ANSI/ASQC)*, *International Standard of Organization (ISO)*, dan Dewan Standarisasi Nasional (DSN) di Indonesia, merupakan wujud nyata dalam memadukan spesifikasi produk dengan harapan, keinginan dan kebutuhan konsumen.

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang telah berhasil dengan gemilang di lingkungan industri, membawa dampak positif terhadap industri jasa, khususnya jasa pendidikan. Filosofi pendidikan berubah dari proses produksi linier menjadi industri jasa yang merupakan industri sirkuler.

Tanggung jawab terhadap mutu pendidikan, khususnya mutu proses pembelajaran merupakan tanggung jawab semua orang yang terlibat di dalam proses operasi sistem organisasi-organisasi pendidikan yang lebih luas. Karena itu masyarakat pendidikan khususnya tenaga pendidik/pengajar, jajaran pengelola dan pimpinan organisasi kependidikan harus memiliki konsep dan strategi peningkatan mutu pendidikan yang merupakan bagian dari budaya pendidikan. Dalam konsep manajemen pendidikan, pembinaan

rasa keterikatan para pendidik untuk selalu menjaga mutu (*quality assurance*) dikenal dengan istilah MMT. Mutu merupakan suatu kondisi yang disebabkan oleh tata kerja yang berorientasi pada jaminan mutu yang dilakukan secara terus menerus. Implementasi MMT pada hakekatnya adalah bagaimana menerapkan budaya peningkatan mutu di lingkungan organisasi pendidikan. Pada prakteknya akan banyak menuntut kondisi ketersediaan umpan-balik yang menjelaskan indikator-indikator peningkatan tata kerja dan masalah-masalah yang dihadapinya. Untuk memperoleh kondisi tersebut diperlukan upaya evaluasi dan monitoring yang terencana, terorganisir dan berkelanjutan.

Dengan demikian, budaya peningkatan mutu di setiap organisasi pendidikan bukan sekedar verbalisme yang berbau sloganisme, atau hanya sekedar 'budaya musiman'. Namun, harus diwujudkan melalui suatu proses yang disengaja, direncanakan, diorganisir dan dikendalikan oleh semua pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan pendidikan melalui *team work spirit*. Terciptanya budaya peningkatan mutu tersebut akan banyak ditentukan oleh pembinaan yang dilakukan oleh jajaran pemimpin pendidikan dalam membuat suatu program perencanaan mutu terpadu di lingkungan organisasi-organisasi kependidikan.

Masalah mutu telah menjadi agenda puncak yang ingin dicapai oleh setiap produk yang dihasilkan, dan upaya meningkatkan mutu merupakan tugas terpenting yang dihadapi oleh berbagai organisasi. Banyak orang yang memandang mutu sebagai suatu konsep yang sulit untuk dipahami, karena mutu memang terkadang sulit untuk didefinisikan apalagi diukur. Ide seseorang tentang mutu tidak mustahil akan bertentangan dengan ide pihak lain, bahkan disebutkan bahwa tidak ada dua ahlipun yang sampai pada kesimpulan yang sama tentang mutu ini.

Mutu dapat kita ketahui jika kita mengalaminya, tetapi untuk menguraikan dan menjelaskannya merupakan hal yang tidak mudah. Dalam kehidupan sehari-hari biasanya kita baru menyadari pentingnya mutu jika kita

menyadari bahwa telah terjadi berbagai pemborosan yang menyebabkan kita frustrasi. Dari kajian tersebut memberi gambaran bahwa ternyata mutalah yang dapat membedakan satu produk dengan produk lainnya. Di dalam dunia pendidikan mutu ini membedakan pencapaian keberhasilan dan kegagalan.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang memahami mutu dan rahasia mutu di lembaganya. Mencari sumber mutu adalah suatu pertanyaan yang penting bagi lembaga. Artinya sumber-sumber mana yang dapat dimanfaatkan dan dikembangkan menjadi titik pacu pengembangan mutu oleh lembaga. Sebagai contoh kita lihat apa yang terjadi dalam dunia pendidikan, di mana pendidikan disadari sebagai suatu kebutuhan yang harus disampaikan dan dicapai tujuannya. Dari dunia pendidikan ini, terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sumber mutu pendidikan, yaitu perawatan gedung yang baik; guru-guru yang berkualifikasi; nilai moral yang tinggi; hasil pengujian yang baik; spesialisasi; dukungan para orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; sumber pengajaran yang memadai; aplikasi teknologi terbaru; kepemimpinan yang kuat; perhatian yang penuh kepada peserta didik; kurikulum yang relevan atau kombinasi dari beberapa faktor tersebut.

Sebelum melangkah lebih jauh, penting kiranya kita tinjau konsep mutu menurut dunia usaha sebagai titik awal dalam mendiskusikan mutu. Bahkan sering didefinisikan secara sederhana bahwa "mutu sama dengan kepuasan pelanggan". Akan tetapi ternyata konsep mutu tidak sesederhana itu, yaitu hanya sekedar "mendengarkan dan merespon pelanggan, maka semua hal yang baik akan menyertai". Mendengarkan dan merespon tersebut lebih merupakan suatu tahap awal yang baik dan harus dilakukan jika ingin memulai tercapainya suatu mutu. Organisasi yang memperhatikan mutu secara serius, akan mengetahui bahwa rahasia mutu banyak terletak pada rasa simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mutu melibatkan pekerjaan-pekerjaan yang dikerjakan secara baik, tidak terkecuali sikap terhadap pelanggan yang harus dibina secara bijaksana.

Mutu dinilai sebagai hal yang paling *up-to date*. Dewasa ini orang sibuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan mutu. Saat ini banyak diperkenalkan berbagai bentuk penghargaan mutu dan standar guna mempromosikan mutu sebagai lambang keunggulan suatu produk. Beberapa yang kita kenal dewasa ini adalah *The Citizen Charter, Investor In People, The European Quality Award*. Bahkan kesadaran tentang mutu saat ini juga telah merambah dunia pendidikan.

Berdasarkan gambaran di atas, perlu kiranya diketahui bagaimana sebenarnya gerakan mutu di bidang pendidikan tersebut. Kajian tersebut harus dimulai dari pengertian mutu, jaminan mutu, manajemen mutu terpadu (MMT) dan berbagai peristilahan dalam mutu lainnya. Seiring dengan hal tersebut, maka terbersit dalam pikiran kita apakah gerakan mutu ini merupakan suatu bentuk inisiatif semata, ataukah didesain hanya untuk menambah beban kerja guru yang begitu banyak, di samping adanya berbagai isu tentang lembaga yang kurang bonafid. Tidak adanya ide-ide cemerlang dan inisiatif merupakan gejala bahwa ada tekanan pada sistem pendidikan pada dekade yang lalu. Di samping itu tingkat perubahan yang terjadi begitu cepat kadang dinilai mengejutkan.

Hal tersebut menjadi suatu tanda bahwa mutu, khususnya MMT merupakan suatu konsep yang berbeda dan memiliki nilai lebih. Konsep ini tidak sekedar suatu inisiatif semata. Lebih jauh konsep mutu ini merupakan bentuk filosofi dan metodologi yang akan membantu badan atau lembaga untuk me-"manage" perubahan, yang kelak berperan sebagai penangkal berbagai tekanan dari luar, yang mengancam eksistensi lembaga tersebut. Dapat dikatakan bahwa mekanisme mutu adalah senjata penting untuk "survival" bagi suatu lembaga.

b. Perkembangan Minat Terhadap Mutu

Pesan mutu pada awalnya dipelopori oleh Deming yang terkenal dengan empat belas prinsip mengenai mutu. Pada awalnya, di Amerika

Serikat sendiri ide Deming cenderung diabaikan. Penekanan kebanyakan industri di Amerika dan Dunia Barat pada umumnya adalah pada produk dan keuntungan maksimal. Mutu sendiri mendapatkan prioritas yang rendah. Tetapi sejak tahun 1970-an, yaitu sejak Jepang mulai tampak menguasai pasaran dunia, Amerika mulai mengantisipasi masalah mutu secara serius.

Perhatian tentang mutu mulai gencar dilakukan sejak NBC menyuarakan "Jika Jepang bisa, kenapa kita tidak?" Program ini menyoroti dominasi industri Jepang di pasaran Amerika. Pada salah satu bagian program ini menampilkan Deming dan kontribusinya pada kesuksesan ekonomi di Jepang. Bersama dengan ahli mutu yang lain, yaitu Philip Crosby dan Feigenbaum, mereka memperoleh ilham bisnis di Eropa Barat dan Amerika walaupun pada kenyataannya hanya sedikit perusahaan yang secara serius mengimplementasikan MMT. Sehingga memerlukan waktu lama untuk menjadikan MMT sebagai suatu hal yang wajar dan harus diterapkan.

Peters dan Waterman (*In Search of Excellence, 1982*) menganalisa gambaran terpenting dari "keunggulan perusahaan" berdasarkan praktek terbaik yang dilaksanakan di Amerika.

Dari beberapa pengamatan, menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan adalah perusahaan yang memiliki hubungan baik dengan para konsumennya, ternyata mereka paling kompetitif dan mampu meraup keuntungan banyak. Perusahaan-perusahaan seperti ini dinilai 'dekat dengan konsumen' dan memiliki obsesi terhadap mutu. Organisasi yang unggul ternyata memiliki birokrasi yang sederhana, yang difokuskan pada aktivitas tim dan antusias kelompok yang kuat. Gambaran ini terjadi pada organisasi di mana saja, seperti juga perusahaan Jepang yang memiliki semangat kebersamaan yang kuat.

Pesan MMT memerlukan manajer yang dapat meletakkan rencana jangka pendek dan memperhatikan kemapanaan jangka panjang. Agar berada di garis depan dalam persaingan organisasi kita perlu melihat pada kebutuhan pelanggan. Secara umum disadari bahwa keberadaan Jepang yang saat ini

memimpin kekuatan industri dunia, merupakan hasil kepeduliannya terhadap pesan mutu melalui perencanaan jangka panjang, dan meletakkan penekanan pada desain mutu, pada produk-produknya serta pada sikap dan hubungan para pegawainya.

Perbedaan antara metode bisnis Jepang dan industri barat adalah pada budayanya, tetapi bukan keseluruhan kebudayaan nasionalnya. Perbedaan utamanya adalah sikap mereka terhadap budaya mutu itu sendiri. Deming, Juran, Crosby dan Peters mengemukakan argumentasi mereka tentang kebutuhan perubahan budaya kerja, jika MMT ingin sukses. Karena faktor kompetisi bukan hanya berkaitan dengan penguasaan pasar, tetapi juga untuk mengembangkan sikap inovasi karyawan dan menumbuhkan motivasi.

Di bawah ini disajikan ke-14 prinsip tentang mutu yang terkenal dari Deming, yaitu:

- (1) Menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk dan jasa, dengan adanya tujuan suasana bisnis menjadi kompetitif. Deming percaya bahwa banyak organisasi yang hanya memiliki tujuan jangka pendek, paling lama bertahan hanya 20-30 tahun. Untuk itu organisasi harus memiliki rencana jangka panjang yang melihat ke masa depan dan inovasi baru. Mereka harus mencari dan memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan.
- (2) Adopsi filosofi baru. Organisasi tidak akan bertahan lama jika terus hidup dalam berbagai kesalahan, materi yang rusak atau produk yang gagal. Mereka harus membuat gebrakan dengan mengadopsi cara kerja yang baru.
- (3) Menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu. Inspeksi ternyata tidak meningkatkan atau menjamin kualitas. Deming berpendapat bahwa pihak manajemen sebaiknya memberikan training bagi para staf untuk dapat menggunakan statistik sebagai alat dan memberikan teknik-teknik yang

dibutuhkan oleh mereka untuk memonitor dan mengembangkan mutu yang dicapainya.

- (4) Hentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga. Bagi Deming, harga tidak ada artinya tanpa suatu pengukuran mutu.
- (5) Peningkatan sistem produksi dan layanan secara konstan untuk selamanya, guna peningkatan mutu dan produktivitas. Ini menjadi tugas pihak manajemen untuk memimpin proses peningkatan dan meyakinkan bahwa proses peningkatan itu harus dilakukan secara berkesinambungan.
- (6) Pelatihan dalam pekerjaan. Pemborosan terbesar dalam organisasi adalah kegagalan mereka untuk menggunakan orang berbakat. Uang yang dikeluarkan untuk pelatihan sangat berarti, dan sama pentingnya dengan menetapkan standar kerja yang layak.
- (7) Kepemimpinan lembaga. Deming mengatakan bahwa 'manajemen kerja' tidak sama dengan supervisi, tetapi berarti suatu proses kepemimpinan. Ini mengacu pada perubahan gaya yang mengutamakan pada indikator performa, spesifikasi dan penilaian, dan digantikan dengan peranan kepemimpinan yang dapat memperkaya proses peningkatan produksi barang dan jasa.
- (8) Hilangkan rasa takut. Jika itu dapat dilakukan maka setiap orang dapat bekerja lebih efektif. Adanya rasa aman merupakan dasar dari motivasi. Deming percaya bahwa orang dapat bekerja lebih baik jika lingkungan kerjanya menyenangkan.
- (9) Hilangkan penghalang antar departemen. Orang-orang yang ada dalam departemen yang berbeda diharapkan dapat bekerjasama dalam suatu tim. Dengan demikian organisasi jangan memberikan arahan yang berbeda-beda bagi departemen-departemen yang ada.
- (10) Kurangi slogan, peringatan-peringatan dan target, ganti dengan pemantapan metoda-metoda yang dapat meningkatkan mutu kerja.

- (11) Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah mutu tidak dapat diukur hanya dengan melihat jumlah output.
- (12) Hilangkan penghambat yang merampas hak manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya.
- (13) Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat. Staf yang memperoleh pendidikan secara lebih baik dinilai lebih dapat mengambil bagian dalam upaya peningkatan mutu.
- (14) Setiap orang dalam perusahaan bekerjasama dalam mendukung proses transformasi. Transformasi budaya mutu adalah pekerjaan setiap orang dalam organisasi.

Penelitian yang tak kalah pentingnya dari ke-14 prinsipnya, Deming juga menganalisa tentang kegagalan mutu. Dalam kajian ini yang penting untuk dipahami adalah penyebab kegagalan tersebut. Deming memisahkan antara penyebab kegagalan yang 'khusus' dan 'umum'. Penyebab umum adalah adanya kegagalan sistem, yaitu yang berkaitan dengan proses internal lembaga. Hal tersebut dapat diatasi atau dikurangi jika dilakukan perubahan dalam sistem, proses dan prosedurnya. Penyebab khusus adalah gangguan yang datang dari komponen sistem yang bervariasi.

c. Loyalitas Pelanggan

Sudah sering kita mendengar untuk mendapatkan seorang pelanggan baru memerlukan biaya sampai enam kali lebih besar dibandingkan dengan biaya untuk mempertahankan pelanggan lama. Ini memang bukan mengada-ada. Coba Anda hitung berapa besar biaya pengeluaran untuk promosi, apalagi kalau menggunakan televisi. Ditambah lagi dengan kondisi sekarang ini dimana masyarakat harus “ mengerem ” pengeluaran yang kurang penting. Akibatnya banyak perusahaan yang ditinggalkan oleh pelanggan mereka. Lalu, bagaimana membuat pelanggan agar tetap loyal?



Gambar 6.1
Senyum adalah Sedekah

Dasar dari semua upaya untuk menciptakan loyalitas pelanggan adalah dengan memberikan layanan prima kepada setiap pelanggan yang datang. Untuk itu, sikap anggota organisasi sangat memegang peranan penting. Setiap anggota organisasi harus peduli terhadap pelanggan. Bukan hanya bagian pemasaran saja yang harus peduli kepada pelanggan, namun bagian lain seperti gudang juga harus tepat waktu dalam melakukan pengiriman. Bagian penagihan juga harus akurat dalam menyampaikan jumlah tagihannya agar pelanggan puas.

Untuk itu, manajemen puncak harus memperhatikan *moment of truth* yaitu suatu peristiwa dimana pelanggan bertemu dengan setiap anggota organisasi maupun perlengkapan organisasi. Tentunya hasil setiap pertemuan ini bisa menimbulkan kesan positif atau kesan *negative* bagi pelanggan. Bayangkan kalau anda dilayani oleh staf layanan pelanggan yang ketus dan kurang ramah. Atau bila pelanggan harus menunggu cukup lama di ruangan yang tidak ada pendingin udaranya. Tentu saja pelanggan akan kecewa. Oleh karena itu setiap anggota organisasi atau perusahaan harus memperhatikan setiap *moment of truth* yang membentuk siklus layanan di dalam perusahaan. Barulah setelah kita memberikan layanan prima kepada pelanggan agar pelanggan akan merasa puas. Untuk itu perusahaan harus dapat memahami apa kebutuhan, keinginan dan harapan setiap pelanggan

yang datang. Jika pelanggan sudah merasa puas, maka tugas perusahaan bukan berarti sudah selesai. Anda harus membuat pelanggan tetap loyal, dalam arti pelanggan yang membeli berulang kali secara teratur atau membeli produk dengan merek yang sama tetapi dalam lini produk lain atau memberikan referensi kepada orang lain.

Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memperhatikan proses pengembangan pelanggan menuju tahap loyalitas:

Pertama, *suspecst*, yaitu setiap orang yang diperkirakan akan membeli produk. Untuk itu, perusahaan tidak boleh yakin seratus persen terhadap khalayak seperti ini karena mereka belum tentu membeli.

Tahap kedua, *prospects*, adalah orang yang mempunyai minat potensial yang kuat dan memiliki daya beli. Khalayak yang seperti ini biasanya sudah mengenal produk dan perusahaan yang menjual. Untuk itu, prospek perlu senantiasa ditindaklanjuti dengan melakukan kunjungan secara rutin. Sedangkan kalau prospek belum memerlukan produk pada saat sekarang, maka prospek itu dikategorikan sebagai *disqualified prospects*. Tidak perlu terlalu “mengejar ” prospek seperti ini karena tidak ada gunanya bagi peningkatan loyalitas pelanggan.

Pada tahap ketiga, *first time customer* adalah pelanggan yang untuk pertama kali ke tempat kita. Jika mereka puas, maka selanjutnya akan menjadi *repeat customers* yaitu pelanggan yang berbelanja ke dua kalinya atau lebih. Jika pelanggan sudah sering datang, perusahaan harus memperlakukan lebih dari sekedar pelanggan karena mereka akan lebih loyal dan berbelanja semua kebutuhan mereka pada satu tempat. Oleh karena itu pelanggan harus diperlakukan sebagai *clients*. Untuk itu staf perusahaan harus lebih “dekat“ sehingga pelanggan bisa berkonsultasi.

Dan pada tahap akhir, pelanggan diharapkan menjadi *advocate* dimana pelanggan merasa bangga berbelanja di perusahaan tertentu, bahkan menganjurkan orang lain untuk berbelanja di tempat kita.

d. Tugas-Tugas

Diskusikan dengan kelompok: lakukan observasi ke salah satu atau beberapa sekolah yang dianggap memiliki produk pelayanan unggul dibanding sekolah lainnya. Aspek-aspek apa sekolah tersebut dapat dianggap unggul? Bagaimana cara anda apabila setiap keluarga senantiasa menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah kita? Buatlah ringkasannya!

e. Rangkuman

- 1) Faktor utama yang menentukan performa organisasi pada hakekatnya adalah mutu suatu produk yang dihasilkannya. Mutu merupakan tanggung jawab yang azasi. Masalah mutu telah menjadi *very critical competitive variable* dalam persaingan internasional. Dalam jangka panjang 'total quality' akan dapat merupakan respon yang cocok dan bijak dalam menghadapi persaingan yang kian ketat.
- 2) Budaya peningkatan mutu di setiap organisasi pendidikan bukan sekedar verbalisme yang berbau sloganisme, atau hanya sekedar 'budaya musiman'. Namun, harus diwujudkan melalui suatu proses yang disengaja, direncanakan, diorganisir dan dikendalikan oleh semua pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan pendidikan melalui *team work spirit*. Terciptanya budaya peningkatan mutu tersebut akan banyak ditentukan oleh pembinaan yang dilakukan oleh jajaran pemimpin pendidikan dalam membuat suatu program perencanaan mutu terpadu di lingkungan organisasi-organisasi kependidikan.
- 3) Organisasi yang unggul ternyata memiliki birokrasi yang sederhana, yang difokuskan pada aktivitas tim dan antusias kelompok yang kuat. Gambaran ini terjadi pada organisasi di mana saja, seperti juga perusahaan Jepang yang memiliki semangat kebersamaan yang kuat.
- 4) Empatbelas prinsip mutu menurut Deming: (1) Menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk dan jasa, dengan adanya tujuan suasana bisnis menjadi kompetitif. (2) Adopsi filosofi baru. (3)

Menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu. (4) Hentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga. (5) Peningkatan sistem produksi dan layanan secara konstan untuk selamanya, guna peningkatan mutu dan produktivitas. (6) Pelatihan dalam pekerjaan. (7) Kepemimpinan lembaga. (8) Hilangkan rasa takut. Jika itu dapat dilakukan maka setiap orang dapat bekerja lebih efektif. (9) Hilangkan penghalang antar departemen. (10) Kurangi slogan, peringatan-peringatan dan target, ganti dengan pemantapan metoda-metoda yang dapat meningkatkan mutu kerja. (11) Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah. (12) Hilangkan penghambat yang merampas hak manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya. (13) Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat. (14) Setiap orang dalam perusahaan bekerjasama dalam mendukung proses transformasi.

- 5) Dasar dari semua upaya untuk menciptakan loyalitas pelanggan adalah dengan memberikan layanan prima kepada setiap pelanggan yang datang. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memperhatikan proses pengembangan pelanggan menuju tahap loyalitas. (1) *suspecst*, yaitu setiap orang yang diperkirakan akan membeli produk. (2) *prospects*, adalah orang yang mempunyai minat potensial yang kuat dan memiliki daya beli. (3) *first time customer* adalah pelanggan yang untuk pertama kali ke tempat kita. (4) pelanggan diharapkan menjadi *advocate* dimana pelanggan merasa bangga berbelanja di perusahaan tertentu.

f. Tes Formatif

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas!

- 1) Coba beri alasan mengapa masalah mutu merupakan tanggung jawab yang azasi bagi setiap organisasi?
- 2) Sebutkan salah satu dampak dari penerapan MMT dalam dunia pendidikan!

- 3) Siapa yang paling menentukan terciptanya budaya mutu di lingkungan pendidikan?
- 4) Hal apa saja yang dapat dijadikan sumber-sumber mutu dalam dunia pendidikan?
- 5) Sejak kapan gerakan MMT mulai gencar diterapkan dalam dunia organisasi?
- 6) Organisasi seperti apa yang dianggap memiliki keunggulan dalam meraih mutu?
- 7) Apa yang harus dilakukan oleh pemimpin organisasi dalam membina loyalitas pelanggan?

g. Kunci Jawaban

- 1) Karena masalah mutu telah menjadi *very critical competitive variable* dalam persaingan internasional. Implementasi MMT pada hakekatnya adalah bagaimana menerapkan budaya peningkatan mutu di lingkungan organisasi pendidikan.
- 2) Filosofi pendidikan berubah dari proses produksi linier menjadi industri jasa yang merupakan industri sirkuler.
- 3) Terciptanya budaya peningkatan mutu tersebut akan banyak ditentukan oleh pembinaan yang dilakukan oleh jajaran pemimpin pendidikan dalam membuat suatu program perencanaan mutu terpadu di lingkungan organisasi-organisasi kependidikan.
- 4) Hal yang dapat dijadikan sumber mutu pendidikan, yaitu perawatan gedung yang baik; guru-guru yang berkualifikasi; nilai moral yang tinggi; hasil pengujian yang baik; spesialisasi; dukungan para orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; sumber pengajaran yang memadai; aplikasi teknologi terbaru; kepemimpinan yang kuat; perhatian yang penuh kepada peserta didik; kurikulum yang relevan atau kombinasi dari beberapa faktor tersebut.

- 5) Sejak tahun 1970-an, yaitu sejak Jepang mulai tampak menguasai pasaran dunia, Amerika mulai mengantisipasi masalah mutu secara serius.
- 6) Organisasi yang (1) memiliki hubungan baik dengan para konsumennya, dan (2) memiliki birokrasi yang sederhana, yang difokuskan pada aktivitas tim dan antusias kelompok yang kuat.
- 7) Membina agar tetap pelanggan loyal: (1) *suspecst*, yaitu setiap orang yang diperkirakan akan membeli produk. (2) *prospects*, adalah orang yang mempunyai minat potensial yang kuat dan memiliki daya beli. (3) *first time customer* adalah pelanggan yang untuk pertama kali ke tempat kita. (4) pelanggan diharapkan menjadi *advocate* dimana pelanggan merasa bangga berbelanja di perusahaan tertentu, bahkan menganjurkan orang lain untuk berbelanja di tempat kita.

Setiap soal bobotnya lima (5). Hitunglah perolehan skor anda dengan mengalikan jumlah jawaban yang betul dengan bobot soal. Jika perolehan skor anda masih di bawah 20, anda tidak dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya, lakukanlah pengulangan pemahaman terhadap materi ini hingga anda benar-benar memperoleh skor di atas 20.

2. Kegiatan Belajar Ke-2

Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) merumuskan kembali pengetahuan layanan produk; (2) mengetahui tujuan dan fungsi layanan produk; (3) mengetahui persyaratan bagi petugas layanan produk; dan (4) mengidentifikasi teknik-teknik dalam wawancara produk.

Untuk memperoleh tujuan belajar tersebut mari kita simak materi belajar berikut.

a. Layanan Produk

Layanan produk bertujuan untuk memenuhi kebutuhan informasi para penggunanya, organisasi mengupayakan pemberian layanan prima pada

masyarakat, diantaranya dengan memberikan layanan produk. Ada dua pengertian yang dijelaskan, yaitu:

- (a) Memberikan petunjuk cara-cara melakukan penelusuran informasi tentang produk serta menerangkan tentang karakteristik-karakteristik setiap jenis produk. Pemberian bantuan langsung. *Customer services* membantu pencari informasi dengan jalan menunjukkan dan menerangkan tentang buku-buku sumber informasi yang diperlukan, mengajarkan *how to use the product effectively* kepada masyarakat pemakai jasa layanan organisasi, dan membimbing minat masyarakat.
- (b) Bersifat lebih personal. Dapat diartikan bahwa layanan produk sebagian besar dilakukan secara tatap muka dengan pencari informasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa titik tolak dari suatu pelayanan produk adalah menjawab permintaan-permintaan informasi serta memberikan bimbingan pembaca dalam memilih serta menelusuri informasi, melalui penggunaan koleksi produk dan sebagainya, sehingga informasi yang dibutuhkan pengguna dapat terpenuhi.



Gambar 6.2
Tetap Setia Terhadap Produk

b. Tujuan dan Fungsi Layanan Produk

Sebagai suatu kegiatan yang diselenggarakan organisasi untuk membantu pengguna menemukan informasi serta memanfaatkan koleksi

produk organisasi semaksimal mungkin, layanan produk memiliki tujuan sebagai berikut:

- (1) Memungkinkan pengguna produk organisasi menemukan informasi dengan cepat dan tepat.
- (2) Memungkinkan pengguna produk organisasi menemukan informasi dengan pilihan yang lebih luas.
- (3) Memungkinkan pengguna produk organisasi menggunakan koleksi produk dengan lebih tepat guna.

Tujuan tersebut hanya akan dapat berjalan dengan baik manakala kita memahami fungsi-fungsi layanan produk. Ada beberapa fungsi layanan produk yaitu:

- (1) Supervisi, yaitu menciptakan tata kerja layanan yang rapi dan memudahkan bagi pengguna, termasuk pengaturan staf, koleksi, tata letak, peralatan serta jenis layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pengguna.
- (2) Informasi, yaitu memberikan informasi yang sesuai dengan permintaan pengguna, dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan pengguna.
- (3) Bimbingan, yaitu memberikan bimbingan dalam menemukan bahan pustaka yang tepat sesuai keinginan pengguna, misalnya memberikan bimbingan dalam penggunaan katalog, pemakaian peralatan produk dan sebagainya.
- (4) Pengarahan atau instruksi, yaitu memberikan pengarahan dan bantuan pada pengguna mengenai cara menggunakan organisasi maupun koleksi produk.
- (5) Bibliografi, yaitu menyusun bibliografi atau daftar publikasi untuk keperluan pengguna maupun untuk keperluan organisasi sendiri, atas permintaan maupun inisiatif organisasi.
- (6) Penilaian atau evaluasi, yaitu menilai koleksi dan layanan produk agar dapat memberikan layanan yang maksimal kepada pengguna organisasi.

Kalau kita perhatikan dengan seksama pengertian, tujuan dan fungsi layanan produk di atas, maka dapat kita simpulkan bahwa tugas layanan produk pada dasarnya adalah memberikan bantuan untuk mencari dan menemukan informasi kepada pengguna organisasi dengan baik dan efisien. Layanan-layanan tersebut bisa bersifat langsung, misalnya menjawab pertanyaan para pengguna, dan dapat pula bersifat tidak langsung seperti, membina dan mengembangkan koleksi produk.

Layanan langsung artinya dalam memberikan layanan itu betul-betul berhubungan secara langsung dengan para pengguna terutama sekali dalam memberikan informasi, baik informasi yang bersifat ilmiah untuk kepentingan studi dan riset maupun informasi-informasi lain yang sifatnya non ilmiah. Dalam memberikan informasi tadi, layanan ini dapat dengan leluasa menggunakan sumber-sumber baik yang terdapat di dalam organisasi sendiri maupun yang ada di luar organisasi. Jadi layanan produk benar-benar membantu para pengguna dalam menggunakan atau memanfaatkan produk-produk yang dijual kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

c. Kualifikasi Petugas Layanan Produk

Melihat luasnya cakupan tugas layanan produk seperti tersebut di atas, jelas bahwa sudah sewajarnya untuk dapat menjalankan tugas-tugas tersebut customer services harus benar-benar mengetahui dan mendalami sumber-sumber koleksi produk. Oleh karena itu dalam menjalankan tugas sehari-hari diperlukan petugas yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Petugas di sini berperan sebagai penghubung antara pengguna dengan sumber-sumber informasi tentang layanan organisasi. Syarat-syarat tersebut di antaranya adalah:

- (1) Sebaiknya seorang yang pandai bergaul, komunikatif, dan memiliki perhatian;
- (2) Siap melayani dan menolong;
- (3) Memiliki daya imajinasi yang luas;

- (4) Cepat tanggap terutama dalam mengantisipasi pertanyaan;
- (5) Mengenal dengan baik siapa yang akan dilayani;
- (6) Dapat mengoperasikan semua fasilitas yang ada di organisasi seperti katalog manual, katalog terpasang, serta alat-alat penelusuran lain.
- (7) Mempunyai pengetahuan yang luas tentang jenis-jenis koleksi produk organisasi.
- (8) Menghindari jawaban “tidak tahu”. Karena petugas harus bisa menunjukkan alternatif sumber informasi lain yang bisa memenuhi kebutuhan informasi penggunanya.

Dari uraian di atas secara faktual dapat ditegaskan bahwa, sesungguhnya layanan produk sebagian besar dilakukan secara tatap muka dengan pencari informasi. Oleh karena itu dalam menjalankan tugas-tugasnya diperlukan teknik-teknik wawancara produk yang komunikatif, efisien dan tepat.

d. Teknik Wawancara Produk

Dalam pengertian jurnalistik, wawancara adalah suatu percakapan terpimpin dan tercatat atau suatu percakapan secara tatap muka dimana seseorang mendapat informasi dari orang lain (Denzig). Pengertian lain wawancara adalah merupakan suatu hubungan antar manusia dimana kedua pihak bersikap sama derajat selama pertemuan-pertemuan berlangsung. (Benny dan Hughes). Apabila dihubungkan dengan produk maka menurut Broadly, wawancara produk atau *a reference interview* adalah percakapan antara petugas organisasi atau customer services dan pengguna organisasi dengan tujuan menjelaskan dan membantu kebutuhan pengguna dalam menemukan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Jadi pada prinsipnya layanan produk sebisa mungkin dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh para pengguna organisasi. Dalam hal ini menjawab dengan cepat dan tepat sehingga penanya menjadi puas, setelah berusaha mencari dan menemukan sumber informasi yang tersedia.

Dalam proses tersebut interaksi yang akrab, terpadu, dan saling mendukung mutlak dibutuhkan agar tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana. Oleh karena itu sebagai customer services harus bisa menangkap setiap pertanyaan yang diajukan oleh pengguna organisasi. Kemampuan pewawancara dalam komunikasi sangat membantu dalam tugas ini. Karena di sana terdapat teknik-teknik khusus yang bisa memberi kontribusi sehingga memungkinkan suksesnya wawancara produk.

1) Pertanyaan Produk

Pertanyaan produk adalah suatu pertanyaan yang dapat dijawab dengan buku-buku produk yang tersedia. Batasan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digolongkan sebagai pertanyaan produk adalah semua pertanyaan yang dapat dijawab dengan atau melalui sumber-sumber produk yang ada atau bahan-bahan tercetak lainnya, sehingga tidak cukup bila pertanyaan tersebut dijawab dengan secara komprehensif saja.
- (2) Untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, petugas pelayanan dianjurkan untuk bisa mencari jawabannya dimana saja jawaban itu dapat ditemukan, tidak hanya dengan sumber-sumber yang ada di organisasi sendiri tetapi kalau perlu dapat pula dengan menggunakan sumber-sumber lain yang ada di luar organisasi kita.

Dari uraian tersebut dapat dibedakan mana pertanyaan produk dan mana yang merupakan pertanyaan umum yang dapat dijawab dengan seketika. Kecuali pertanyaan produk yang sifatnya merupakan pertanyaan produk biasa artinya pertanyaan yang dapat dijawab cukup dengan menggunakan sumber-sumber produk yang ada.

Di samping itu, ada pula pertanyaan produk yang bersifat penelitian. Ciri khas dari pertanyaan yang sifatnya penelitian adalah bahwa biasanya pertanyaan yang bersifat suatu penelitian ini memerlukan waktu yang cukup

lama mencari jawabannya. Kecuali itu, dengan adanya pertanyaan-pertanyaan tersebut seringkali melibatkan customer services dalam pekerjaan penelusuran literatur dan usaha pencarian informasi lainnya guna membantu penelitian tersebut.

Untuk bisa menjawab pertanyaan semacam itu, langkah pertama yang harus dilakukan petugas pelayanan produk adalah: (1) Mencari hasil-hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para peneliti lain sebelumnya, tentang persoalan serupa itu. (2) Mencari laporan-laporan dari tangan pertama baik yang terdapat di dalam naskah, jurnal, ringkasan, atau sari karangan, ataupun majalah-majalah.

Selain itu ada pula jenis pertanyaan produk lain yang hampir sama dengan pertanyaan penelitian, tetapi tidak begitu melibatkan petugas pelayanan produk secara langsung dalam penelitian. Jenis pertanyaan produk ini adalah pertanyaan yang bersifat suatu pemilihan salah satu produk, misalnya ada seorang calon pengguna ingin mendapatkan informasi tentang dampak langsung atau tidak langsung dari suatu produk yang ditawarkan.

Untuk dapat menjawab pertanyaan seperti itu, selain memerlukan waktu, perlu pula melakukan sekedar peneletian meskipun tidak sejauh dan sedalam dibanding dengan menjawab pertanyaan yang bersifat hasil penelitian. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan semacam itu, terutama adalah:

- (1) Kita perlu memiliki daftar produk yang lengkap, khususnya yang berkenaan dengan standarisasi, spesifikasi dan model-model yang ditawarkan.
- (2) Kita harus melakukan seleksi atau pemilihan bahan-bahan pustaka yang sekiranya sesuai dengan teknis penggunaan dan pemeliharaan suatu produk.
- (3) Atau dapat pula kita memberikan saran kepada pengguna tentang referensi apa saja yang dapat mereka baca.

Jadi dari uraian-uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa sebetulnya pertanyaan-pertanyaan produk itu dapat kita golongkan menjadi tiga macam: (1) Pertanyaan produk biasa; (2) Pertanyaan produk yang bersifat penelitian; (3) Pertanyaan produk yang sifatnya merupakan bimbingan kepada pengguna dalam memanfaatkan produk yang kita tawarkan.

Dalam prakteknya nanti akan dapat kita lihat bahwa perbedaan pokok dari ketiga jenis pertanyaan produk tersebut sebenarnya lebih banyak terletak pada soal waktu yang dibutuhkan guna mencari jawabannya.

2) Teknik Menjawab Pertanyaan Produk

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan produk dapat ditempuh melalui tahap-tahap sebagai berikut:

a) *Menggolong-golongkan pertanyaan*, melalui:

- (1) Menggolong-golongkan pertanyaan yang masuk ke dalam subyek-subyek yang cukup luas cakupannya. Misalnya: standarisasi, spesifikasi, dan model-model.
- (2) Menilai pertanyaan tersebut, misalnya informasi macam apa yang diperlukan oleh si pengguna yang bertanya.
- (3) Menghubungkan jenis informasi yang dipertanyakan itu dengan sumber-sumber produk yang ada.
- (4) Untuk keperluan kita sendiri sebagai petugas produk, sangat dianjurkan untuk menyusun suatu daftar pertanyaan, yang digolong-golongkan menurut subyeknya.

Sebelum kita sampai pada tahap proses menjawab pertanyaan, maka untuk semua pertanyaan yang masuk kita perlu mencatat terlebih dahulu tentang identitas penanya misalnya nama, alamat, nomor telepon, faksimil, atau emailnya pada lembar/formulir pertanyaan yang tersedia di organisasi. Atau bisa juga penanya diminta untuk mengisi formulir yang tersedia. Hal ini dimaksud untuk menindaklanjuti pertanyaan yang akan

kita dijawab, baik jawaban yang memerlukan waktu yang lama maupun jawaban singkat. Bila jawabannya membutuhkan waktu yang lama maka, pada kesempatan lain bisa kita menghubungi mereka. Pemberian layanan demikian inilah biasanya memberikan ciri khas pada setiap layanan produk.

- b) *Proses menjawab pertanyaan produk*, melalui: (1) Setelah kita mengetahui persoalannya dan tahu apa yang harus kita cari, kemudian kita perlu mempertimbangkan aspek-aspek dari pertanyaan tersebut. (2) Selanjutnya kita membuat hipotesa mengenai bahan-bahan mana yang mungkin dapat kita pergunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan itu. (3) Untuk pertanyaan-pertanyaan lain yang sulit dicari jawabannya dengan sumber-sumber yang ada, janganlah kita putus asa, kita bisa mencari sumber lain.

3) Tipe-tipe Wawancara Produk

Keberhasilan suatu layanan produk yang dilakukan melalui wawancara produk tergantung pada jenis atau tipe-tipe sebagai berikut:

- a) *Ketersediaan bahan-bahan referensi (Ready-Reference)*. Wawancara akan cepat tertangani dengan baik manakala petugas pelayanan mengetahui atau hafal dengan koleksi inti produk seperti yang dituangkan dalam direktori produk organisasi. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan biasanya sangat sederhana. Misalnya dimana alamat kantor cangan, berapa jumlah personil, program-program yang sedang dilaksanakan, dan sebagainya. Bila ketersediaan bahan-bahan tersebut, tentu dengan mudah kita bisa menjawab.
- b) *Proyek-proyek penelitian (Research Projects)*. Untuk melakukan wawancara dengan para peneliti yang sedang melakukan riset yang berkaitan dengan produk organisasi kita, biasanya banyak pertanyaan yang diajukan. Hal ini karena peneliti membutuhkan banyak sumber informasi yang relevan. Oleh karena itu membutuhkan waktu yang cukup

untuk konsultasi topik penelitian yang akan dilakukan. Kemungkinan frekuensi kunjungan ke bagian layanan produk tidak cukup sekali atau dua kali. Dalam beberapa kasus customer services bisa saja memberi saran atau prosedur penelitian yang pernah dilakukan.

- c) *Penyebaran Informasi Selektif (Selective Dissemination of Information)*. Yaitu layanan produk yang memberitahukan kepada pengguna secara terus-menerus, sehingga terjalin komunikasi/wawancara mengenai berbagai hal tentang ketersediaan koleksi produk-produk organisasi. Biasanya dalam bentuk daftar katalog mutakhir lengkap dengan nama produk, standarisasi, spesifikasi dan model-modelnya. Penyebaran informasi ini tentunya diberikan kepada pihak-pihak yang memungkinkan dapat memanfaatkan koleksi produk organisasi kita. Bentuk layanan ini sangat bermanfaat khususnya bagi yang menghendaki informasi terbaru tentang produk-produk unggulan organisasi kita.
- d) *Laporan Pengguna (Customer's Advisory)*. Setelah melalui pembicaraan customer services di sini diminta oleh pengguna untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi jenis-jenis produk baru dari subyek tertentu yang menarik untuk diketahui pengguna.
- e) *Information and referral/community information service*. Komunikasi dengan cara menyebarkan informasi dalam bentuk brosur atau leaflet, atau edaran dan lain-lain kepada komunitas tertentu. Biasanya diberikan kepada lembaga-lembaga pengguna atau pusat-pusat dan dan informasi.
- f) *Individual instruction*. Sebagai customer services produk, harus bisa menangkap setiap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh pengguna organisasi. Oleh sebab itu dalam proses wawancara seringkali petugas dengan skill yang dimiliki bisa memberikan instruksi atau arahan kepada pengguna, sumber informasi apa saja yang dibutuhkan.
- g) *Database search interview*. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, menyebabkan petugas pelayanan produk harus jeli dalam mencari sumber informasi melalui database yang tersedia. Dalam hal ini pengguna bisa diarahkan atau dibimbing dapat

menggunakan perangkat komputer yang di dalamnya terdapat berbagai database.

- h) *Telephone interview*. Perlu diketahui bahwa layanan produk di samping memberi bantuan melalui tatap muka juga melakukan bantuan langsung melalui telepon. Petugas menanyakan dan mencatat terlebih dahulu tentang identitas penanya misalnya nama, alamat, nomor telepon, faksimil, atau emailnya pada lembar/formulir pertanyaan yang tersedia di organisasi. Bila jawabannya membutuhkan waktu yang lama maka, pada kesempatan lain bisa kita menghubungi mereka.
- i) *Electronic mail interview*. Salah satu fasilitas internet adalah kita bisa menggunakan e-mail. Di sini siapa saja bisa berkomunikasi lewat internet. Apalagi bagi pencari informasi, internet ini sangat dibutuhkan. Sebagai petugas pelayanan produk juga harus bisa menggunakan fasilitas e-mail. Bila ada pertanyaan-pertanyaan menyangkut layanan produk, tentu saja dengan mudah dapat dijawab dan dikomunikasikan lewat internet. Cara untuk mengecek pertanyaan yang datang dari pengguna, bisa dilakukan setiap hari terutama waktu pagi hari. Cara menjawabnya pun tergantung permintaan dan jenis pertanyaan. Transfer data dan akses-akses dokumen lain mutlak diperlukan ketika menjawab lewat e-mail

Pada dasarnya berhasil tidaknya tugas-tugas bagian pelayanan produk, sebenarnya sangat tergantung kepada kemampuan berfikir, berkomunikasi dan piawai dalam berkomunikasi melalui wawancara produk serta bisa mencari informasi yang sesuai dengan pengguna secara efisien. Kiat wawancara produk yang efektif bagi *customer services* produk dalam melaksanakan tugas adalah: (1) Menguasai bidang ilmu yang digelutinya sehingga kepercayaan diri dan mempunyai kemampuan secara professional; (2) Mempelajari perilaku pengguna sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan memuaskan mereka; (3) Menguasai ilmu dan keterampilan berkomunikasi; (4) Menyenangi dan menghayati pekerjaannya yang tercermin di dalam kepribadian, sikap, penampilan, dan kinerjanya; (5) Menjalin kerjasama yang harmonis dengan pengguna.

e. Tugas-Tugas

Diskusikan dengan teman-teman anda: Jika sekolah anda kedatangan tamu yang bermaksud melakukan ‘studi banding’ tentang produk-produk pelayanan sekolah anda, dan secara kebetulan anda menjadi petugas pelayanan, bagaimana tindakan anda dalam melayani tamu tersebut?

f. Rangkuman

- 1) Layanan produk bertujuan untuk memenuhi kebutuhan informasi para penggunanya, organisasi mengupayakan pemberian layanan prima pada masyarakat, diantaranya dengan memberikan layanan produk, melalui:
(1) Memberikan petunjuk cara-cara melakukan penelusuran informasi tentang produk serta menerangkan tentang karakteristik-karakteristik setiap jenis produk. (2) Bersifat lebih personal.
- 2) Layanan produk memiliki tujuan: (1) Memungkinkan pengguna produk organisasi menemukan informasi dengan cepat dan tepat. (2) Memungkinkan pengguna produk organisasi menemukan informasi dengan pilihan yang lebih luas. (3) Memungkinkan pengguna produk organisasi menggunakan koleksi produk dengan lebih tepat guna. Fungsi layanan produk yaitu: Supervisi, informasi, bimbingan, pengarahan atau instruksi, bibliografi, dan penilaian atau evaluasi.
- 3) Syarat-syarat petugas pelayan pelanggan adalah: (1) Sebaiknya seorang yang pandai bergaul, komunikatif, dan memiliki perhatian; (2) Siap melayani dan menolong; (3) Memiliki daya imajinasi yang luas; (4) Cepat tanggap terutama dalam mengantisipasi pertanyaan; (5) Mengetahui dengan baik siapa yang akan dilayani; (6) Dapat mengoperasikan semua fasilitas yang ada di organisasi seperti katalog manual, katalog terpasang, serta alat-alat penelusuran lain; (7) Mempunyai pengetahuan yang luas tentang jenis-jenis koleksi produk organisasi; (8) Menghindari jawaban “tidak tahu”. Karena petugas harus bisa menunjukkan alternatif sumber informasi lain yang bisa memenuhi kebutuhan informasi penggunanya.

- 4) Pertanyaan produk dapat digolongkan menjadi tiga macam: (1) Pertanyaan produk biasa; (2) Pertanyaan produk yang bersifat penelitian; (3) Pertanyaan produk yang sifatnya merupakan bimbingan kepada pengguna dalam memanfaatkan produk yang kita tawarkan.
- 5) Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan produk dapat ditempuh melalui tahap-tahap: (1) *menggolong-golongkan pertanyaan*, (2) *proses menjawab pertanyaan produk*.
- 6) Keberhasilan suatu layanan produk yang dilakukan melalui wawancara produk tergantung pada: (1) Ketersediaan bahan-bahan referensi (*Ready-Reference*). (2) Proyek-proyek penelitian (*Research Projects*). (3) Penyebaran Informasi Selektif (*Selective Dissemination of Information*). (4) Laporan Pengguna (*Customer's Advisory*). (5) *Information and referral/community information service*. (6) *Individual instruction*. (7) *Database search interview*. (8) *Telephone interview*. (9) *Electronic mail interview*.

g. Tes Formatif

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas!

- 1) Apa yang dimaksud dengan layanan produk?
- 2) Dengan cara apa layanan produk itu diberikan kepada pelanggan?
- 3) Persyaratan apa yang harus dikuasai bagi seorang petugas pelayan pelanggan?
- 4) Ada berapa macam pertanyaan produk yang sering dipakai para pelanggan terhadap produk yang dipakainya?
- 5) Jelaskan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan suatu layanan produk!

h. Kunci Jawaban

- 1) Layanan produk ialah upaya memberikan bantuan informasi kepada pelanggannya.

- 2) Melalui: (1) Memberikan petunjuk cara-cara melakukan penelusuran informasi tentang produk serta menerangkan tentang karakteristik-karakteristik setiap jenis produk, dan (2) Cara-cara yang bersifat lebih personal.
- 3) Persyaratan petugas pelayanan adalah: (1) Sebaiknya seorang yang pandai bergaul, komunikatif, dan memiliki perhatian; (2) Siap melayani dan menolong; (3) Memiliki daya imajinasi yang luas; (4) Cepat tanggap terutama dalam mengantisipasi pertanyaan; (5) Mengenal dengan baik siapa yang akan dilayani; (6) Dapat mengoperasikan semua fasilitas yang ada di organisasi seperti katalog manual, katalog terpasang, serta alat-alat penelusuran lain; (7) Mempunyai pengetahuan yang luas tentang jenis-jenis koleksi produk organisasi; (8) Dapat menunjukkan alternatif sumber informasi lain yang bisa memenuhi kebutuhan informasi penggunanya.
- 4) Jenis pertanyaan produk: (1) Pertanyaan produk biasa; (2) Pertanyaan produk yang bersifat penelitian; (3) Pertanyaan produk yang sifatnya merupakan bimbingan kepada pengguna dalam memanfaatkan produk yang kita tawarkan.
- 5) Keberhasilan wawancara produk tergantung pada: (1)Ketersedian bahan-bahan referensi; (2) Proyek-proyek penelitian; (3) Penyebaran Informasi Selektif ; (4) Laporan Pengguna; (5) *Information and referral/community information service*. (6) *Individual instruction*. (7) *Database search interview*. (8) *Telephone interview*. (9) *Electronic mail interview*.

Setiap soal bobotnya lima (5). Hitunglah perolehan skor anda dengan mengalikan jumlah jawaban yang betul dengan bobot soal. Jika perolehan skor anda masih di bawah 15, anda tidak dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya, lakukanlah pengulangan pemahaman terhadap materi ini.

3. Kegiatan Belajar Ke-3

Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) menganalisis pesaing (kompetitor) dalam melaksanakan usaha; (2)

menganalisis komponen-komponen akuntabilitas kinerja pelayanan; (3) menyusun rencana usaha (*Business Plan*). Untuk memperoleh tujuan belajar tersebut mari kita simak materi belajar berikut.

a. Menganalisis Pesaing (Kompetitor)

Peluang terbuka untuk mengembangkan usaha dalam kondisi perekonomian yang makin terbuka dan terintegrasi. Namun hanya bisa dimanfaatkan kalau dunia usaha kita memiliki daya saing. Daya saing dihasilkan oleh produktivitas dan efisiensi serta partisipasi masyarakat seluas-luasnya dalam perekonomian. Produktivitas menyangkut kualitas sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi juga pengelolaan sumber daya alam secara tepat yang menjamin bukan hanya masalah perekonomian tetapi juga kesinambungan. Efisiensi berarti sedikitnya hambatan dan berfungsinya dengan baik ekonomi sehingga mendorong biaya-biaya produksi serendah mungkin. Efisiensi dengan demikian mengangkat berbagai aspek kelembagaan. Partisipasi masyarakat diperlukan untuk membuat seluas mungkin basis perekonomian sehingga menjadi kukuh dan handal, baik masyarakat sebagai produsen maupun sebagai konsumen.

Proses efisiensi penurunan biaya produksi jangan sampai menurunkan kualitas produk yang akan dipasarkan termasuk pelayanan dalam pemasaran. Jika kita perhatikan ada konsumen yang tertarik bukan karena produk semata tapi pelayanan yang memuaskan. Sebab itu perusahaan atau unit berwirausaha harus berani menjamin konsumen bahwa produk yang dipasarkan kualitasnya terjaga dan terjamin ketepatan dan kecepatan pelayanannya. Hal itu akan berdampak pada loyalitas konsumen terhadap perusahaan atau unit berwirausaha yang dilakukan sehingga dipastikan konsumen akan kembali lagi dilain waktu untuk bertransaksi lagi. Kepuasan konsumen akan menjadi salah satu sarana promosi yang efektif yaitu proses penyebaran informasi dari mulut ke mulut secara langsung akan mengurangi biaya promosi. Dengan demikian dalam proses pengembangan pasar banyak hal yang mesti dilakukan mulai dari membangun jaringan produksi,

pemasaran serta layanan, sampai pada peningkatan kualitas dan kuantitas produk untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Apabila mampu melakukan itu semua yakinilah keberhasilan akan diraih.



Gambar 6.3
Dapatkan Anda Menjadi Observer

Pesaing adalah sebuah unsur yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan berkelompok. Setiap kelompok akan terus hidup bersama persaingan agar tetap eksis dalam kehidupan organisasinya. Persaingan inilah yang akan menghasilkan juara dan pecundang. Persaingan akan melahirkan manusia-manusia berkualitas.

Begitupun dalam dalam dunia berwirausaha. Kompetitor adalah unsur yang sangat dibutuhkan. Tanpa kompetitor berwirausaha akan pincang. Keseimbangan berwirausaha akan terganggu. Adanya Kompetisi membuat kehidupan berwirausaha menjadi bergairah. Adanya kompetitor akan membuat para pemasar berpacu melakukan strategi marketing yang jitu. Tetapi, tidak dapat dipungkiri, kompetitor kadang dianggap mempunyai peran yang harus dimusnahkan, atau kawan yang harus disisihkan. Sehingga tidak jarang banyak menggunakan cara 'kotor' untuk merontokkan usaha pesaingnya.

Menganalisis kompetitor, menurut Freddy Rangkuti, adalah memahami apa yang ada di benak perusahaan lain dengan cara memetakan semua ide-ide yang tersembunyi untuk masa yang akan datang. Analisis kompetitor berusaha memahami perilaku pesaing dalajangka panjang. Kesalahan fatal dari analisis kompetitor adalah fokus yang berlebihan pada kondisi saat ini.



Gambar 6.4
Melangkah Pasti di Depan ‘Musuh’

Langkah yang tepat dalam melakukan analisis kompetitor, yaitu mencari informasi profil perusahaan kompetitor dan strategi yang digunakannya dalam memasarkan, produknya. Dengan mengetahui profil kelompok kompetitor, akan sangat mudah melakukan strategi pemasaran agar dapat memenangkan 'pertempuran'.

Salah satu metode menganalisis kondisi eksternal organisasi yang dianggap pesaing ialah *benchmarking* (Patok Duga). Istilah ini sebetulnya diambil dari sebuah *patok* yang berfungsi memberikan atau menentukan tinggi letak suatu daerah atau ketinggian permukaan air. Dalam konteks organisasi, istilah ini dipakai sebagai standar alat untuk mengukur posisi organisasi dengan organisasi lainnya. *Benchmarking* mencakup pengamatan terhadap organisasi-organisasi yang mempunyai kinerja terbaik di kelasnya.

Pengamatan ini diharapkan dapat menemukan jawaban atas pertanyaan mengapa mereka terbaik dan apa yang mereka kerjakan, dan kemudian apa yang telah dipelajari itu diterapkan kepada suatu bisnis atau organisasi. *Benchmarking* merupakan alat untuk meraih berbagai keuntungan organisasi secara kompetitif, yaitu dalam upaya mencari yang lebih baik dan menentukan siapa yang terbaik (*best in class operations*)[www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm].

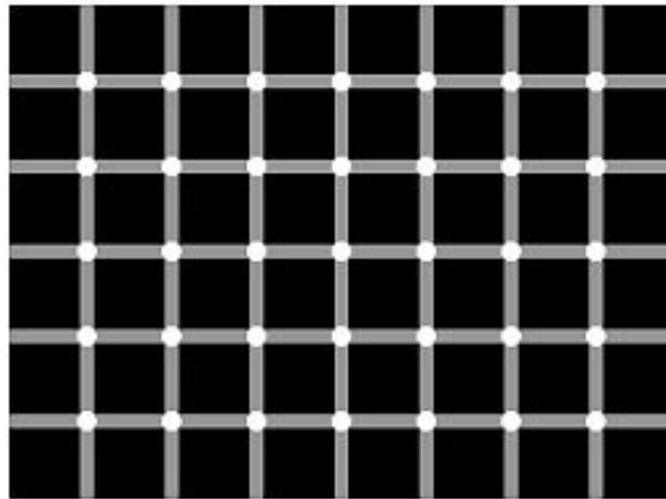
Di negara-negara yang sudah maju, *benchmarking* telah menjadi alat yang penting dan populer bagi organisasi-organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), khususnya untuk menganalisis lingkungan. Organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif ribut menerapkan *benchmarking*. *Benchmarking* tidak hanya dipandang sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga sebagai suatu komponen penting dalam usaha yang lebih luas untuk menghidupkan kembali profil kompetitif produk-produk pembangunan bangsa di dunia internasional.

Di Republik Indonesia, penulis agak kesulitan menemukan organisasi yang menerapkan *benchmarking* dengan sempurna. Organisasi-organisasi seperti ASTRA, Telkom, Indosat, Bakry Brothers, atau perusahaan-perusahaan penerbangan lebih banyak dilakukan dan ditentukan oleh organisasi induknya. Ataupun di lembaga-lembaga pendidikan, seperti halnya perguruan tinggi, sangat sulit melihal mereka menerapkan metode patok duga dengan baik. Apalagi pada organisasi yang sifatnya nonprofit, seperti organisasi pemerintahan, kesehatan, dan pendidikan, sangat sulit menemukan pola-pola *benchmarking* yang baik. Contohnya, UPI (Universitas Pendidikan Indonesia), dalam melakukan alih status dari perguruan tinggi negeri biasa menjadi perguruan tinggi bersatus Badan Hukum Milik Negara (BHMN), sampai hampir lima tahun, masih tidak jelas rujukannya. Perbaikan dan pengembangan sistem manajemen, masih mencari-cari bentuk dengan disesuaikan di sana-sini, sehingga, sulit pula dijadikan referensi apakah

menerapkan teknik patok duga dengan baik atau malah sebaliknya. Meski begitu *benchmarking* tetap menjadi hal yang perlu dikaji.

Sesungguhnya, *benchmarking* dapat diterapkan pada semua bidang organisasi. Tetapi hanya dua bidang pada organisasi yang dapat *di-benchmark*, yaitu produk/pelayanan dan fungsi/proses. Dari dua bidang ini ada tiga kelompok yang berbeda yang dapat *di-benchmark* atau dibandingkan:

- (1) Operasi manajemen internal, yaitu satuan di dalam organisasi yang mempunyai kinerja terbaik.
- (2) Kompetitor (pada umumnya sangat relevan dalam membandingkan dengan aspek pelayanan).
- (3) *Benchmarking* yang terbaik di kelasnya, membandingkan dengan organisasi-organisasi yang sejenis dan di antara yang terbaik apa yang mereka kerjakan. Harus diingat bahwa kelompok-kelompok manapun yang akan *di-benchmark* mesti menggunakan pendekatan keseluruhan dan filosofinya sama secara umum.

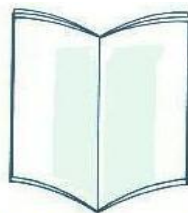


Gambar 6.5
Dapatkah Anda Menghitung Titik-titik Hitam?

Benchmarking terhadap kompetitor memang sulit. Meskipun ada juga yang mau memberikan informasi, tetapi biasanya hanya sedikit dan tidak penting. Dengan demikian selama proses *benchmarking*, daripada mengevaluasi produk atau pelayanan kompetitor, lebih baik mempelajari bagaimana mereka dapat mencapai itu semua. Dalam banyak kesempatan, *benchmarking* terjadi melalui kesepakatan kerjasama, bukan dengan kompetitor tetapi dengan perusahaan superior. Harus diingat pula bahwa *benchmarking* tidaklah bersifat sementara, pekerjaan sekali jadi dan terlihat hasilnya. Juga bukan cuma tanggung jawab seseorang meski koordinator *benchmarking* itu penting.

Benchmarking itu merupakan bagian integral manajemen mutu dan peningkatan kinerja organisasi perusahaan, dan suatu hal yang direncanakan dengan baik, sistematis dan berkesinambungan, dan memerlukan tingkat pengetahuan dan kesadaran pelanggan yang tinggi, mempunyai tujuan yang jelas dan mekanisme untuk mengukur kinerja dan pembaharuan implementasi dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan dalam menganalisis pesaing di antaranya:

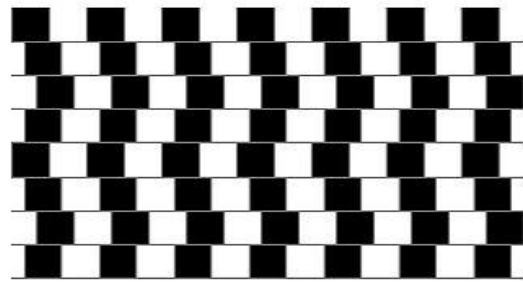
- (1) Membuat semua pesaing berikut alamatnya serta jenis produk yang dijual. Informasi yang perlu dicatat adalah lokasi, kualitas produk, iklan, jumlah karyawan, cara distribusi, strategi promosi, pelayanan terhadap pelanggan, suasana kantor, dan sebagainya.



Is The Book Looking Towards You... Or Away From You?

Now here's a deal send this to atleast six people and a really cool optical illusion will pop up in ur screen in the next 2 minutes "Im telling you it is worth it"

- (2) Menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing. Dari kaca mata perusahaan ari kaca mata pelanggan. Buatlah strategi untuk mengalahkan kekuatan yang dimiliki pesaing. Ketiga, strategi dan tujuan pesaing merupakan informasi yang dapat diperoleh dari laporan *tahunan organisasi*.



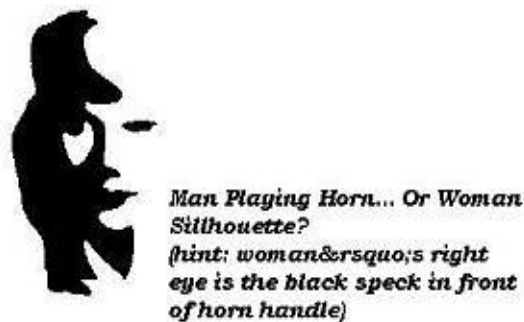
Are the horizontal lines parallel or do they slope?

Kompetitor yang tepat dapat menjelaskan secara detail pengaruh faktor-faktor ternal, seperti *feeling* dan ancaman terhadap berwirausaha yang sedang kita hadapi. dapat menjelaskan secara menyeluruh tantangan yang dihadapi akibat adanya serta peluang yang dapat dimanfaatkan dalam berwirausaha yang menyenangkan. Menganalisis kompetitor adalah salah satu langkah penting untuk mengetahui kekuatan produk kita di pasar. Dari analisa yang kita lakukan, kita akan dapat mengetahui sejauh mana pasar menerima produk kita dan produk pesaing. Untuk mengetahui kekuatan produk pesaing tentu harus dilakukan dengan riset yang baik. Salah satunya adalah dengan mengungkap secara detil profil pesaing. Dengan mengetahui profil pesaing dengan tepat, akan terkuak tujuan dan target dibalik produk yang dijualnya.

Langkah untuk mengetahui profil pesaing dapat dilakukan melalui cara-cara berikut. *Pertama*, melalui internet. Internet adalah sumber informasi yang paling lengkap. Setiap perusahaan biasanya memuat profilnya di situs resminya. Cara ini sangat murah, tidak memerlukan waktu yang lama, dan melibatkan SDM yang banyak. *Kedua*,

kunjungan personal ke perusahaan pesaing. Kunjungan ke perusahaan pesaing dapat dilakukan dengan cara studi banding atau silaturahmi biasa. Di sana kita bisa mengamati bagaimana para karyawan berinteraksi dengan pelanggan, mengamati bagaimana produk tersebut ditawarkan kepada pelanggan, dan juga mengamati bagaimana kebijakan mengenai harga ditetapkan.

- (3) Berdialog dengan pelanggan. Dari dialog itu kita dapat mempelajari bagaimana pendapat pelanggan mengenai perusahaan kita dan perusahaan pesaing. Dialog dapat juga dilakukan dengan cara melakukan survei langsung (penelitian) terhadap pelanggan. Kita bisa melakukan survei sendiri atau menyewa lembaga riset (surveyor) yang profesional.



- (4) Pelajari iklan yang dikeluarkan oleh pesaing. Dari iklan yang mereka tayangkan akan tergambar target market, posisi pasar, penampilan produk, manfaat yang ditawarkan, dan juga harga.
- (5) Hadiri seminar atau presentasi yang diadakan oleh pesaing anda.
- (6) Amati pameran dagang yang diadakan oleh pesaing secara kritis, terutama dari sudut pandang pelanggan potensial.
- (7) Pelajari dokumen-dokumen tertulis. Dokumen-dokumen tersebut yaitu publikasi berwirausaha secara umum, publikasi dan pemasaran, jurnal ilmiah, surat kabar, majalah, publikasi dari asosiasi-asosiasi industri dan perdagangan, publikasi hasil penelitian sektor-sektor

industri tertentu, data base computer, publikasi dari perpustakaan perguruan tinggi, laporan tahunan, clan Yellow Pages.

Look at the chart and say the COLOUR not the word

YELLOW BLUE ORANGE
BLACK RED GREEN
PURPLE YELLOW RED
ORANGE GREEN BLACK
BLUE RED PURPLE
GREEN BLUE ORANGE

Left - Right Conflict
Your right brain tries to say the colour but
your left brain insists on reading the word.

Cara-cara yang diuraikan di atas, dapat dilakukan satu persatu, atau dilakukan serentak. Kita bisa memilihnya sesuai dengan kebutuhan, agar mendapatkan profil kelompok pesaing dengan tepat.

b. Akuntabilitas Kinerja Pelayanan

Berkenaan dengan pembaharuan aspek-aspek manajemen dan kepemimpinan, setidaknya, bercermin dari pembaharuan manajemen pada merencanakan usaha, yakni berkaitan dengan sistem produksi dan perluasan usaha. Demikian pula pada aspek pengawasannya, karena peningkatan mutu pelayanan akan berkonsekwensi pada penggunaan sumber daya yang digunakan, maka diperlukan pula sebuah sistem manajemen yang handal dalam melakukan pengawasannya.

Pengawasan yang diperlukan bagi efektivitas usaha di kalangan para wirausahawan, seyogyanya bertumpu pada penumbuhan dan pemeliharaan kultur pengawasan, sehingga kehadirannya akan dipandang sebagai kewajaran dan konsekwensi berorganisasi yang sehat. Membangun kultur pengawasan organisasional ini, tampaknya semakin relevan dalam kondisi persaingan usaha dalam memenangkan loyalitas pelanggannya.

Sebelum menuntut akuntabilitas agaknya perlu dibatasi beberapa konsep yang mendasari aspek-aspek yang dibutuhkan dari sosok kinerja pelayanan yang di anggap memadai, antara lain:

- (1) Kinerja merupakan *perilaku* pegawai yang ditampilkan pada saat proses, hasil langsung (*output*), dan hasil ahir (*outcomes*) dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi); Perilaku pegawai dalam organisasi secara konseptual terdiri dari perilaku tugas (*task behavior*) dan hubungan antar manusia (*humans behavior*);
- (2) Kompetensi (*competencies*) dipandang sebagai unsur kemampuan (*ability*) dalam melaksanakan usaha yang dihasilkan dari perolehan pengetahuan, sikap dan keterampilan; Kemampuan (*ability*), merupakan salah satu unsur dari kinerja (*performance*); Karena itu, kompetensi (*competencies*), secara sederhana dikategorikan ke dalam tiga jenis, yaitu: (1) kompetensi kepribadian (*personal competencies*), kompetensi profesional (*professional competencies*), dan kompetensi sosial (*social competencies*);
- (3) Pegawai dapat dipandang secara individual dan atau kelompok; Posisi individual pegawai pada umumnya dibagi ke dalam tiga katagori: (1) Unsur pimpinan; (2) Unsur pembantu pimpinan; dan (3) Unsur pelaksana. Posisi kelompok pada umumnya terdapat sebutan yang sama, apabila kantor tersebut mempunyai struktur yang berjenjang; Ketiga unsur pegawai tersebut, pada umumnya mempunyai tugas pokok dan fungsi yang sama, yang berbeda hanya bobot peran yang dilakukan dari setiap tugas pokok dan fungsi tersebut;
- (4) Berkenaan dengan istilah akuntabilitas (*accountability*) secara harfiah berasal dari kata *account* (rekening, laporan, catatan) dan *ability* (kemampuan). Dalam tatakelola organisasi, akuntabilitas bisa diartikan sebagai kemampuan para anggotanya dalam menunjukkan laporan atau catatan proses dan hasil pekerjaannya yang dapat dipertanggungjawabkan.
- (5) Akuntabilitas pada hakekatnya merupakan salah satu *key factor* dalam menjawab segala tuntutan terhadap kinerja wirausaha. Akuntabilitas yang menjunjung tinggi prinsip *equitable* dan *responsivness to people's needs* merupakan *resultante* dari proses dan prinsip-prinsip

good governance (efektivitas, efisiensi dan transparansi), serta tuntutan globalisasi yang diwujudkan dalam bentuk demokratisasi dan kompetisi.

Dalam konteks persaingan usaha, pelayananan prima terhadap pelanggan telah menjadi parameter pemenuhan tuntutan pelanggan terhadap kinerja organisasi. Kinerja anggota organisasi yang semula berstandar pada prinsip *responsibility* (tanggungjawab) dan *obligation* (kewajiban), kini harus pula perpatokan pada apa yang disebut sebagai *accountability*. Dengan demikian, jika kita ingin memahami akuntabilitas para pimpinan dan anggota organisasi dalam melayani pelanggannya, tidak lepas dari upaya menilai kinerjanya, yang memerlukan instrumen pengukuran dan prosedur pelaksanaannya.

Dalam organisasi pendidikan, analisis terhadap akuntabilitas kinerja para pengelola pendidikan perlu difahami dari aspek standar kinerja dan kejelasan tuntutan *good governance* dalam bentuk kejelasan tentang efektivitas, efisiensi dan transparansi. Standar kinerja pun memiliki dua aspek sasaran, yang secara substansial mengukur bermaksud (1) kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dan (2) motivasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi baik secara individu maupun kelompok dalam posisi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya.

Khusus yang berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, menyangkut kompetensi pribadi (*personal competencies*), kompetensi profesional (*professional competencies*), dan kompetensi sosial (*social competencies*). Namun, komponen-komponen kompetensi tersebut masih bersifat konseptual yang pada tatanan praktis sulit untuk dilakukan. Karena itu, indentifikasi kompetensi selanjutnya difokuskan pada dimensi-dimensi berperilaku yang secara praktis harus dapat diamati berdasarkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai yang bersangkutan pada setiap unit kerja.

Karena itu, kompetensi tersebut secara sederhana dapat diamati dari dua komponen yang secara kasat mata (praktis) dapat diamati, yaitu

komponen yang berkenaan dengan perilaku dalam melaksanakan tugas (*task behavior*) dan perilaku dalam hubungan antar manusia (*humans behavior*). Kedua unsur kompetensi ini dapat dipandang sebagai gambaran setiap kompetensi yang seyogyanya telah menjadi kepemilikan dan diinternalisasikan dalam perilaku para pengelola dalam bidang pendidikan, sehingga turut memperkuat kinerjanya.

Parameter yang diukur, berkenaan dengan intensitas kompetensi pokok yang harus diperankan/dilakukan/dilaksanakan oleh masing-masing anggota organisasi berdasarkan aspek kepribadian, profesionalitas, dan hubungan sosial, sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. Rujukannya dapat saja bersumber dari *job description* dan *job specification*; Norma yang dijadikan tolok ukur adalah laporan tercatat tentang intensitas perilaku yang ditampilkan/dikerjakan/dilakukan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang merentang dari tidak pernah menampilkan perilaku yang dimaksudkan, sampai selalu menampilkan perilaku yang dimaksudkan.

c. Menyusun Rencana Usaha (*Business Plan*)

Pada kebanyakan kasus, orang memulai berwirausaha memulainya begitu saja tanpa ada kejelasan langkah-langkah apa yang harus mereka lakukan. Sehingga sering terjadi kesulitan keuangan, tidak ada waktu lagi untuk memasarkan usaha kita. Oleh karena itu, untuk memulai berwirausaha diperlukan suatu perencanaan usaha. Sekalipun proses perencanaan ini tidak seperti halnya dalam perusahaan besar, namun secara sederhana perencanaan usaha ini akan memberikan arah yang jelas bagi usaha anda.



Langkah-langkah yang perlu anda lakukan dalam perencanaan usaha, antara lain:

- (1) Tentukan produk dan nama produk yang akan kita jual. Apa keunikan produk Saudara, apa namanya, apakah mudah diingat, dan mudah dieja? Adakah nama terkait dengan produk anda?
- (2) Tentukan cita-cita usaha anda tersebut untuk 2-5 tahun ke depan.
- (3) Ketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan usaha yang akan kita jalankan.
- (4) Tentukan tahapan-tahapan pekerjaan yang akan dilakukan dan buatlah jadwalnya. Bagaimana rencana dan cara produksinya? Bagaimana cara memasarkan dan menjualnya?
- (5) Rencanakan anggaran pembiayaan untuk menjalankan usaha tersebut. Perkiraan penerimaan sepanjang waktu tertentu. Perkiraan pengeluaran sepanjang waktu tertentu. Penjelasan penerimaan dan pengeluaran kas.
- (6) Berapa uang ditangan Saudara VS Berapa uang pengeluaran.
- (7) Tinjau selalu langkah-langkah kita. Bagaimana pelaksanaan rencana yang anda lakukan? Putuskan (bila kondisi kritis), berapa kemungkinan rugi (loss) anda, dan berapa batas kerugian yang masih dapat diterima. Selanjutnya, buat rencana tindakan untuk mengatasinya.

Evaluasi langkah usaha, jadikan usaha itu bagian hidup anda, ketahui dan pahami secara mendalam, kembangkan terus, dan berada pada jalur usaha yang menguntungkan.

d. Tugas Praktek

Pada bagian ahir modul ini, kita perlu mempraktekan keseluruhan isi modul, mulai dari modul pertama sampai modul ke dua belas ini, khususnya dalam konteks melakukan usaha (*business*).

Pengorganisasian Peserta

- (1) Peserta dibagi ke dalam kelompok kerja praktek yang masing – masing terdiri dari 5-10 orang.

- (2) Setiap kelompok kerja praktek pada saat identifikasi ke lapangan akan terbagi menjadi 3 sub kelompok untuk praktek identifikasi pada sasaran praktek yang berbeda, yaitu: (1) kelompok Agrobisnis, (2) Jasa Konsultansi, dan (3) Jasa Pemasaran.
- (3) Setiap sub kelompok dibimbing oleh seorang Nara Sumber Teknis dan atau Fasilitator.

Keluaran Kerja Kelompok

Setiap kelompok kerja menghasilkan keluaran:

- (1) Kisi – kisi identifikasi kebutuhan rencana implementasi usaha (**Contoh Format 01**);
- (2) Instrumen identifikasi kebutuhan rencana implementasi usaha (**Contoh Format 02**);
- (3) Formulasi hasil identifikasi kebutuhan rencana implementasi usaha (**Contoh Format 03**);
- (4) Laporan proses dan hasil pelaksanaan praktek identifikasi kebutuhan rencana implementasi usaha dalam bentuk Draft Rencana Kerja dan Tindak Lanjut (RKTL) dari masing – masing sub kelompok kerja (**Contoh Sistematika 04**).

Objek/Sasaran Praktek/Observasi

- (1) Kelompok usaha agrobisnis, usaha jasa konsultansi, dan usaha marketing/pemasaran. Dapat mengambil kasus pada salah pengusaha (individu/kelompok).
- (2) Kelompok sasaran (sumber data) pada perusahaan meliputi: Pengusaha/Pemilik usaha dan pegawai, bila perlu pada pelanggannya.

Penugasan Kelompok Kerja Peserta

Setiap kelompok kerja melaksanakan praktek/observasi berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan. Penugasan anggota kelompok pada setiap tahapan diserahkan kepada kelompok kerja masing-masing. Tetapi,

seyogianya setiap tahapan dilakukan melalui diskusi yang melibatkan secara aktif seluruh anggota kelompok. Prosedur yang perlu dilakukan, antara lain:

Tahap 1: Menyusun kisi – kisi identifikasi kebutuhan rencana implementasi usaha. Bentuk kisi – kisi dapat merujuk pada **Contoh Format 01**. Gunakan Standar Minimum Minat Usaha Individu sebagai rujukan untuk merumuskan: aspek dan sub aspek, indikator, teknik, lingkup pertanyaan dan sumber data. Khusus pada aspek **Pendampingan** dapat dikembangkan lebih lanjut oleh peserta dengan merujuk pada substansi Pokok Bahasan yang telah dibahas.

Tahap 2: Menyusun instrumen identifikasi dengan berdasarkan kisi – kisi identifikasi yang telah disusun pada Tahap 1. Bentuk instrumen dapat merujuk pada **Contoh Format 02**.

Tahap 3: Setiap kelompok kerja membagi diri menjadi tiga sub kelompok. Sub kelompok pertama akan melakukan identifikasi pada sasaran para pengusaha/pemilik usaha, sub kelompok kedua melakukan identifikasi pada sasaran pegawai, dan sub kelompok ketiga melakukan identifikasi pada sasaran pelanggan. Pembagian peserta pada sub kelompok mohon mempertimbangkan perimbangan jumlah dan kemampuan anggota kelompok.

Tahap 4: Setiap sub kelompok kerja praktek/observasi melaksanakan identifikasi di sasaran praktek masing – masing sesuai dengan penugasannya yang telah ditetapkan di kelompok kerja praktek masing – masing.

Tahap 5: Setiap kelompok kerja praktek mengolah data hasil identifikasi dari masing – masing sub kelompoknya. Contoh **Format 03** dapat dijadikan rujukan untuk mengembangkan instrumen pengolahan data hasil identifikasi.

Tahap 6: Masing – masing sub kelompok kerja pada kelompok kerja prakteknya menyusun laporan proses dan hasil pelaksanaan praktek identifikasi kebutuhan rencana implementasi usaha. Contoh Sistematika 04 dapat dijadikan rujukan untuk mengembangkan sistematika laporan.

Contoh Format 01

KISI – KISI IDENTIFIKASI KEBUTUHAN RENCANA IMPLEMENTASI USAHA

SASARAN dan ASPEK PROGRAM	INDIKATOR	TEKNIK	BUTIR PERTANYAAN	SUMBER DATA
AGROBISNIS (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja AGROBISNIS)				
JASA KONSULTANSI (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja JASA KONSULTANSI)				
JASA PEMASARAN (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja JASA PEMASARAN)				

Contoh Format 02

INSTRUMEN IDENTIFIKASI KEBUTUHAN RENCANA IMPLEMENTASI USAHA

SASARAN dan ASPEK	TEKNIK DAN BUTIR PERTANYAAN	KENYATAAN	MASALAH	SUMBER DAYA
AGROBISNIS (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja AGROBISNIS)				
JASA KONSULTANSI (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja JASA KONSULTANSI)				
JASA PEMASARAN (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja JASA PEMASARAN)				

Contoh Format 03

FORMULASI HASIL IDENTIFIKASI KEBUTUHAN RENCANA IMPLEMENTASI USAHA

SASARAN dan ASPEK	FAKTA	MASALAH	ALTERNATIF PEMECAHAN MASALAH	SUMBER DAYA PENDUKUNG
AGROBISNIS (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja AGROBISNIS)				
JASA KONSULTANSI (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja JASA KONSULTANSI)				
JASA PEMASARAN (merujuk komponen-komponen dan aktivitas kerja JASA PEMASARAN)				

Contoh Sistematika 04
FORMAT RENCANA USAHA

Nama Usaha :
Nama Penyusun Rencana Usaha :
Tanggal :
Alamat :
(a) Alamat Kantor (tempat usaha) :
Telp..... / Fax.....
e-mail
(b) Alamat Rumah :
Telp..... / Fax.....
e-mail

.....,..... 2007
Penyusun

(.....)

A. Deskripsi Usaha Saya

Usaha saya termasuk dalam kelompok usaha:

- Pembuat Barang (manufaktur) Pedagang Eceran Layanan Jasa
 Pertanian Usaha Baru Usaha yang telah ada

B. Keterangan Rinci tentang Orang yang Menyusun Rencana Usaha

1. Pengalaman sebelumnya yang relevan (tanggal, bulan, tahun)

.....
.....

2. Pendidikan dan pelatihan yang telah saya ikuti (tanggal bulan tahun)

.....
.....

C. Penilaian Terhadap Pasar

1. Pelanggan saya dapat dideskripsikan sebagai berikut

.....
.....

2. Jumlah atau volume yang ada di pasar

.....
.....

3. Proyeksi masa depan volume di pasar

.....
.....
.....

4. Kekuatan utama pesaing usaha saya adalah:

5. Kelemahan utama pesaing usaha saya adalah:

D. Rencana Pemasaran

1. Produk

Produk, jasa atau jenis-jenis produk	Karakteristik yang penting

2. Harga

Produk, jasa atau jenis-jenis jasa	Harga pabrik (biaya produksi)	Harga jual	Harga yang ditawarkan oleh pesaing

Rabat akan diberikan kepada:	
Pembayaran dengan kredit akan diberikan kepada:	

3. Tempat

a. Keterangan rinci tentang tempat

Alamat	Luas lantai (m ²)	Menyewa atau biayanya

b. Alasan memilih tempat ini:

c. Cara pendistribusian barang (pilih salah satu)
Saya akan menjual produk atau jasa saya kepada:

Langsung ke pelanggan Pengecer Grosir

d. Alasan memilih cara pendistribusian tersebut:

3. Perabot dan peralatan kantor

Kantor perusahaan akan memerlukan perabot dan peralatan sebagai berikut:

Deskripsi (uraian)	Jumlah yang diperlukan	Harga Satuan	Jumlah Biaya

4. Ringkasan asset tetap (fixed assets) dan penyusutan

Deskripsi (uraian)	Nilai	Penyusutan per tahun
Alat kerja dan Peralatan		
Kendaraan		
Perabot dan peralatan kantor		
Gedung untuk penjual eceran		
Gedung untuk pabrik		
Lahan		
Jumlah		

G. Prediksi Pendapatan Penjualan

Barang yang terjual	Keterangan	Bulan												Jml	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Jumlah yang terjual														
	Harga rata-rata/bl														
	Nilai penjualan/bl														
2	Jumlah yang terjual														
	Harga rata-rata/bl														
	Nilai penjualan /bl														
3	Jumlah yang terjual														
	Harga rata-rata/bl														
	Nilai penjualan/bl														
4	Jumlah yang terjual														
	Harga rata-rata /bl														
	Nilai penjualan/ bl														
5	Jumlah yang terjual														
	Harga rata-rata/bl														
	Nilai penjualan /bl														
6	Jumlah yang terjual														
	Harga rata-rata/br														
	Nilai penjualan/ bl														
7	Jumlah yang terjual														
	Harga rata-rata/br														
	Nilai penjualan/bl														
8	Jumlah yang terjual														
	Harga rata-rata/ br														
	Nilai penjualan/bl														
Jumlah	Jumlah Penjualan														
	Nilai Penjualan														

H. Rencana Penjualan dan Rencana Biaya

Keterangan	Bulan												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A. Pendapatan Penjualan													
B. Biaya Operasional													
Gaji pemilik perusahaan													
Gaji karyawan													
Sewa													
Pemasaran													
Listrik													
Telepon													
Perawatan dan perbaikan													
Penyusutan													
Bunga pinjaman													
Asuransi													
Ijin usaha													
Pembelian bahan baku, sebutkan													
Pengeluaran lain,													
C. Jumlah biaya operasional													
Keuntungan Bersih (sebelum pajak)													
Perkiraan Keuntungan Bersih (setelah pajak)													

I. Rencana Arus Uang

Keterangan	Bulan												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Uang Masuk													
Uang tunai awal													
Penjualan tunai													
Pemasukan dari penjualan kredit													
Pinjaman													
Pemasukan lainnya													
(A) Jumlah Uang Masuk													
Uang Keluar													
Untuk belanja, sebutkan													
Pembayaran pembelian kredit													
Gaji pemilik usaha													
Gaji karyawan													
Sewa													
Pemasaran													
Listrik													
Telepon													
Perawatan dan Perbaikan													
Penyusutan													
Bunga pinjaman													
Pembayaran pinjaman pokok													
Asuransi													
Ijin usaha													
Peralatan													
Lain-lain, sebutkan													
(B) Jumlah Uang Keluar													
Jumlah uang akhir bulan (A)-(B)													

Contoh Sistematika 05

DRAFT LAPORAN PELAKSANAAN PRAKTEK / OBSERVASI RENCANA KERJA DAN TINDAK LANJUT IMPLEMENTASI USAHA

SUB KELOMPOK : (pilih: PENGUSAHA/PEGAWAI/PELANGGAN)*

BIDANG USAHA : (Agrobisnis/Konsultasi/Pemasaran)*

JENIS :

PENDAHULUAN, berisi: (1) Pengorganisasian Sub Kelompok Kerja Praktek (susunan organisasi sub kelompok berikut tugas dari masing – masing anggota sub keompok); (2) Objek/Sasaran dan Lokasi kegiatan praktek (nama perusahaan/ komoditi usaha); (3) Kegiatan Persiapan (langkah – langkah kegiatan yang dilakukan, prosesnya, dan hasil yang dicapai); (4) Kegiatan Pelaksanaan (langkah – langkah kegiatan yang dilakukan, prosesnya dan hasil yang dicapai).

PENGEMBANGAN PROGRAM, berisi: (1) Analisis permasalahan yang dihadapi; (2) Rumusan tujuan usaha; (3) Target/Kompetensi yang diharapkan; (4) Pendekatan/Strategi/metode dan teknik pelaksanaan; (5) Sarana/Fasilitas/Media dan sumber-sumber yang dibutuhkan; (6) Anggaran biaya yang dibutuhkan; (8) Penjadwalan kegiatan usaha.

PENUTUP, berisi: Refleksi dan harapan.

Lampiran – lampiran: (1) Kisi – kisi Identifikasi kebutuhan; (2) Instrumen Identifikasi kebutuhan Rencana implementasi usaha; (3) Formulasi Hasil Identifikasi Kebutuhan Rencana implementasi usaha.

e. Rangkuman

- 1) Pesaing adalah sebuah unsur yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan berkelompok. Setiap kelompok akan terus hidup bersama persaingan agar tetap eksis dalam kehidupan organisasinya. Kompetitor adalah unsur yang sangat dibutuhkan. Tanpa kompetitor berwirausaha akan pincang. Keseimbangan berwirausaha akan terganggu. Adanya Kompetisi membuat kehidupan berwirausaha menjadi bergairah. Adanya kompetitor akan membuat para pemasar berpacu melakukan strategi marketing yang jitu.
- 2) Salah satu metode menganalisis kondisi eksternal organisasi yang dianggap pesaing ialah *benchmarking* (Patok Duga). *Benchmarking* mencakup pengamatan terhadap organisasi-organisasi yang mempunyai kinerja terbaik di kelasnya. *Benchmarking* merupakan alat untuk meraih berbagai keuntungan organisasi secara kompetitif, yaitu dalam upaya mencari yang lebih baik dan menentukan siapa yang terbaik (*best in class operations*).

- 3) Sesungguhnya, *benchmarking* dapat diterapkan pada semua bidang organisasi. Tetapi hanya dua bidang pada organisasi yang dapat *di-benchmark*, yaitu produk/pelayanan dan fungsi/proses. Dari dua bidang ini ada tiga kelompok yang berbeda yang dapat *di-benchmark* atau dibandingkan: (1) Operasi manajemen internal, yaitu satuan di dalam organisasi yang mempunyai kinerja terbaik. (2) Kompetitor (pada umumnya sangat relevan dalam membandingkan dengan aspek pelayanan). (3) *Benchmarking* yang terbaik di kelasnya, membandingkan dengan organisasi-organisasi yang sejenis dan di antara yang terbaik apa yang mereka kerjakan.
- 4) Akuntabilitas (*accountability*) secara harfiah berasal dari kata *account* (rekening, laporan, catatan) dan *ability* (kemampuan). Dalam tatakelola organisasi, akuntabilitas bisa diartikan sebagai kemampuan para anggotanya dalam menunjukkan laporan atau catatan proses dan hasil pekerjaannya yang dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas pada hakekatnya merupakan salah satu *key factor* dalam menjawab segala tuntutan terhadap kinerja wirausaha.
- 5) Dalam konteks persaingan usaha, pelayananan prima terhadap pelanggan telah menjadi parameter pemenuhan tuntutan pelanggan terhadap kinerja organisasi. Karena itu, kinerja anggota organisasi yang semula berstandar pada prinsip *responsibility* (tanggungjawab) dan *obligation* (kewajiban), kini harus pula perpatokan pada apa yang disebut sebagai *accountability*. Parameter yang diukur, berkenaan dengan intensitas kompetensi pokok yang harus dilakukan oleh masing-masing anggota organisasi berdasarkan aspek kepribadian, profesionalitas, dan hubungan sosial, sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi.
- 6) Langkah-langkah yang perlu anda lakukan dalam perencanaan usaha, antara lain: (1) Tentukan produk dan nama produk yang akan kita jual. (2) Tentukan cita-cita usaha anda tersebut untuk 2-5 tahun ke depan. (3) Ketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan usaha yang akan

kita jalankan. (4) Tentukan tahapan-tahapan pekerjaan yang akan dilakukan dan buatlah jadwalnya. (6) Berapa uang ditangan Saudara VS Berapa uang pengeluaran. (7) Tinjau selalu langkah-langkah kita.

f. Tes Formatif

Jawablah soal di bawah ini dengan singkat dan jelas!

- 1) Apa yang dimaksud dengan pesaing dalam berwirausaha?
- 2) Apa yang dimaksud dengan benchmarking?
- 3) Dalam aspek apa *benchmarking* dapat diterapkan di lingkungan organisasi pendidikan?
- 4) Sebutkan dan jelaskan tiga aspek yang dapat dibandingkan dalam pelaksanaan *benchmarking* terhadap proses manajemen!
- 5) Apa yang dimaksud dengan akuntabilitas dalam manajemen?
- 6) Jelaskan mengapa dalam konteks persaingan, pelayananan prima terhadap pelanggan telah menjadi parameter kinerja organisasi?
- 7) Bagaimana langkah-langkah dalam melakukan perencanaan usaha?

g. Kunci Jawaban

- 1) Kompetitor adalah unsur yang sangat dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan dalam berwirausaha, terutama dalam memacu para pemasar untuk selalu melakukan strategi dan inovasi marketing yang jitu.
- 2) Salah satu metode dan alat untuk menganalisis kondisi eksternal organisasi yang dianggap pesaing yang dilakukan dengan cara pengamatan terhadap organisasi-organisasi yang mempunyai kinerja terbaik di kelasnya.
- 3) Dalam aspek produk/pelayanan dan fungsi/proses pendidikan.

- 4) Tiga aspek yang dapat dibandingkan: (1) Operasi manajemen internal, (2) kompetitor (pada umumnya sangat relevan dalam membandingkan dengan aspek pelayanan), (3) yang terbaik di kelasnya.
- 5) Dalam tatakelola organisasi, akuntabilitas bisa diartikan sebagai kemampuan para anggotanya dalam menunjukkan laporan atau catatan proses dan hasil pekerjaannya yang dapat dipertanggungjawabkan.
- 6) Karena itu, kinerja anggota organisasi yang semula berstandar pada prinsip *responsibility* (tanggungjawab) dan *obligation* (kewajiban), kini harus pula perpatokan pada apa yang disebut sebagai *accountability*. Parameter yang diukur, berkenaan dengan intensitas kompetensi pokok yang harus dilakukan oleh masing-masing anggota organisasi berdasarkan aspek kepribadian, profesionalitas, dan hubungan sosial, sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi.
- 7) Langkah-langkah yang perlu anda lakukan dalam perencanaan usaha, antara lain: (1) Tentukan produk dan nama produk yang akan kita jual. (2) Tentukan cita-cita usaha anda tersebut untuk 2-5 tahun ke depan. (3) Ketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan usaha yang akan kita jalankan. (4) Tentukan tahapan-tahapan pekerjaan yang akan dilakukan dan buatlah jadwalnya. (6) Berapa uang ditangan Saudara VS Berapa uang pengeluaran. (7) Tinjau selalu langkah-langkah kita.

Setiap soal bobotnya lima (5). Hitunglah perolehan skor anda dengan mengalikan jumlah jawaban yang betul dengan bobot soal. Jika perolehan skor anda masih di bawah 20, anda tidak dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya, lakukanlah pengulangan pemahaman terhadap materi ini.

C. GLOSSARY

Advocate: Penasehat hukum.

Asset : Harta kekayaan berupa barang kebendaan, atau bisa juga harta yang tidak berujud, misalnya kesempatan atau peluang.

Clients : Rekanan, konsumen, pelanggan atau pengguna.

E-mail: Surat elektronik

Equitable: Yang patut

Job description : Deskripsi pekerjaan/penjelasan rincian pekerjaan.

Job specification : Spesifikasi kerja/pekerjaan utama yang harus dilakukan.

Layanan prima: Jasa pelayanann yang diberikan seseorang untuk memberikan kepuasan yang maksimal kepada pelanggan.

Responsiveness: Kemampuan memberi reaksi terhadap stumulus yang datang.

D. DAFTAR PUSTAKA

Andrew, Andy. 2004. *The Traveler's Gift: Tujuh Keputusan yang Membawa Anda Menuju Keberhasilan Pribadi*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Australian Assistance for International Development. 2006. *Good Governance: Guiding Principles for Implementation*, http://www.usaid.gov/publication/pdf/good_governance

Braiker, Harriet B. 2005. *Life is Yours: Mematahkan Jerat-jerat Manipulatif dan Meraih Kembali Kendali Hidup Anda*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Daniels, Aubrey C. 2005. *Maximum Performance: Sistem Motivasi Terbaik bagi Kinerja Karyawan*. Jakarta; Bhuana Ilmu Populer.

Froggatt, Wayne. 2004. *Choose to be Happy: Panduan Membentuk Sikap Rasional dan Realistik*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

How, Lim. 2005. *Seeds of Personal Victory: Meraih Kesuksesan dalam Bisnis dan Kehidupan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Jay, Ros. 2005. *Get What You Want at Work: Mengambil Langkah Cerdas dalam Pengembangan Karier*. Jakarta: Bhuana ilmu Populer.

Lessem, Ronnie. 1992. *Intra Usaha Analisis Pribadi Pengusaha Sukses*. Jakarta: Pustaka Binaman Prasendo.

Merrill, Mike. 2005. *Dare to Lead: Strategi Kreatif 50 Top CEO untuk Meraih Kesuksesan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Nierenberg, Gerald I. & Hendry H. Calero. 2008. *Membaca Pikiran Orang Seperti Membaca Buku*. Jogjakarta: Think.

Osborne, David and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Mass: Addison-Wesley Publishing.

Osborne, David & Peter Plastrik. 2000. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha* Terjemahan Ramelan Abdul Rosyid. Jakarta: PPM.

Papu, Johannes. 2002. *EQ dalam Kepemimpinan*. Tersedia: <http://www.klikdt.com/index.php?dt=mainkolumnis&kid=84> 30 Mei 2003.

Percy, Ian. 2003. *Going Deep: Menjelajahi Kedalaman Spiritualitas dalam Hidup dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Porter, Michael E. 1992. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

- Robbins, Stephen P. and Nancy Langton. 2001. *Organization Behavior*. 2nd ed.. Canada: Pearson Education.
- Rosenbaum, Allan. 1996. *Good Governance, Accountability and the Public Servant*, <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents>
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Smart, JK. 2005. *Real Coaching and Feedback: Bagaimana Membantu Orang-orang Meningkatkan Kinerja Mereka*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Stoner, James A.F. 1986. *Management of Change and Organizational Development*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Sweeney, Paul D.. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. International Edition. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Timpe, A. D. 1991d. *Mengelola waktu . Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: Gramedia.
- Turner, Suzanne. 2005. *Tools for Success: Acuan Konsep Manajemen bagi Manajer dan Praktisi Lainnya*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- van der Hoeven, Anna Maria Agnes van Ardenne. 2006. *Mutual Accountability and Good Governance: The Role of Development Partner*, <http://www.uneca.org/pdf/document>
- William, Nick. 2005. *Kekuatan tanpa Batas*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Zohar, Danah & Ian Marshal. 2006. *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Bandung: Mizan.