

pelanggan eksternal puas atas jasa yang bernilai dirasakannya sehingga ketika berlangsung secara terus menerus akan menjadikan pelanggan loyal dan bagi organisasi pertumbuhan pendapatan dapat meningkat – serangkaian inilah yang menunjukkan adanya rantai nilai profitabilitas jasa dari sebuah organisasi.

6. Rangkaian rantai nilai profitabilitas dalam *service encounter* untuk menyerahkan jasa akan menentukan peran karyawan terutama yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Pelanggan mempersepsi karyawan ketika menyerahkan jasa dengan ukuran-ukuran, seperti: *reliability, responsiveness, assurance, empathy*, dan *tangibles* sebagai perwujudan jasa yang dirasakan berkualitas. Selain peran karyawan yang selalu direspon oleh pelanggan ketika menyerahkan jasa dengan dimensi kualitas jasa, tempat kerja karyawan yang menjadi *service encounter* merupakan *boundary spanners* yakni lingkungan tempat jasa yang bertemu langsung dengan pelanggan sebagai kegiatan operasi internal dalam organisasi jasa.

7. Peran karyawan di dalam menjalankan pekerjaan penyerahan jasa yang selalu berhadapan langsung dengan sesama karyawan dan sekaligus pelanggan eksternal, kerap kali bisa terjadi konflik yakni konflik *interpersonal* dan *latau* konflik *interorganizational*. Kedua konflik ini dapat terjadi dikarenakan, antara lain sesama karyawan hanya saja antara karyawan sebagai individual dengan karyawan yang memiliki peran dalam pekerjaan, antara organisasional (kedua pemimpin yang punya peran berbeda) berhadapan dengan pelanggan atau klien yang sedang dilayani, konflik diantara masing-masing pelanggan atau klien yang terjadi di tempat kerja dalam penyerahan jasa, dan konflik yang terjadi di dalam organisasi jasa antara kepentingan kualitas jasa dan produktivitas karyawan di dalam menjalankan penyerahan jasa.

7. Peran pelanggan dalam rantai nilai profitabilitas yang ditunjukkan oleh keterlibatan pelanggan selama kegiatan penyerahan jasa berlangsung, sehingga dapat memunculkan perbedaan makna antara partisipasi pelanggan dan kontak pelanggan. Partisipasi pelanggan mencerminkan keperilakuan pelanggan yang secara aktif berperan dalam *service encounter* dan kontak pelanggan mencerminkan situasi yang membutuhkan kontak tinggi atau rendah selama proses operasi penyerahan jasa berlangsung.

8. Dalam rantai nilai profitabilitas dibutuhkan adanya strategi ketika penyerahan jasa berlangsung melalui upaya pemberian motivasi kepada karyawan di dalam menjalankan tugas-pekerjannya agar selalu *customer-oriented* dan memiliki *customer-minded*. Kedua motivasi yang ditekankan pada karyawan itu harus dijadikan komitmen karyawan agar organisasi jasa secara berkelanjutan dapat berusaha menutup kesenjangan antara penyerahan jasa yang diberikan oleh karyawan dan standar-standar serta rancangan-rancangan dengan segala fasilitas yang ditempatkan oleh organisasi jasa dapat memicu kepentingan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Fandy Tjiptono, 2005, *Pemasaran Jasa*, Bayumedia Publishing, Malang.

Hope Christine & Alan Muhlemann, 1977, *Service Operations Management, Strategy, Design and Delivery*, Prentice Hall International, Inc., New York.

- Lovelock Christopher & Lauren Right, 2002, *Principles of Service Marketing and Management*, Second Edition, Published by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Lovelock Christopher, 2001, *Services Marketing, People – Technology – Strategy*, Fourth Edition, International Edition, Prentice Hall International, Inc., New York.
- Rambat Lupiyoadi, 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Teori dan Praktik, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Zeithaml Valarie A., A. Parasuraman and Leonard L. Berry, 1990, *Delivering Quality Service ... Balancing ... Customer Perceptions ... and Expectation ...*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York.
- Zeithaml Valarie A., Mary Jo Bitner, 2000, *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*, Second Edition, International Edition, McGraw-Hill Higher Education, New York.