

MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN DENGAN MENGELOLA PROSES ANTRIAN

Ria Satyarini

satya@home.unpar.ac.id

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Abstract

Companies can achieve competitive advantage by several way, such as by managing queues. A queue can define by a line of waiting customers who require or need service from a server or company. The waiting customer can be satisfied or dissatisfied by the queuing systems that company use. Managing queues means that company tries to diminish the negative effect of waiting, so we can exceed the customer expectation and we have the happy customer.

Keyword: *Queue, psychology of waiting, competitive advantage, differentiation.*

1. Pendahuluan

Perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan pesaingnya. Keunggulan kompetitif timbul ketika suatu perusahaan memiliki kemampuan untuk bertahan melawan kekuatan pesaing dan mempertahankan pelanggannya, serta dapat meyakinkan pelanggan bahwa produk perusahaan menawarkan nilai lebih, misalnya melalui produk/jasa yang lebih murah atau pelayanan yang lebih cepat atau melalui produk yang lebih baik.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan, terutama perusahaan jasa untuk menjadi lebih unggul adalah dengan memperbaiki proses operasi yang selama ini telah diterapkan diperusahaan. Proses operasi yang seringkali dilupakan adalah proses antrian. Seringkali perusahaan berfikir bahwa antrian adalah sesuatu hal yang wajar dan pasti terjadi sehingga masih sangat sedikit perusahaan yang berusaha untuk mengatur sistem antrian.

Banyak perusahaan menganggap bahwa yang dimaksud dengan antrian adalah antrian secara fisik, dimana pelanggan perusahaan secara fisik terlihat menunggu untuk dilayani atau mendapatkan jasa dari pihak perusahaan. Padahal antrian dapat berupa fisik ataupun non fisik. Antrian non fisik contohnya adalah antrian saat pelanggan menelepon *call centre*, dimana pelanggan harus menunggu sampai panggilan teleponnya diangkat.

Hampir setiap orang tidak suka jikalau harus menunggu, baik itu pelanggan ataupun karyawan (konsumen internal) . Menunggu dapat berarti hilangnya kesempatan, waktu menganggur, menyebabkan ketidakpuasan serta menimbulkan biaya-biaya yang tidak efisien.

Dengan banyaknya efek negatif yang ditimbulkan apabila pelanggan menunggu, maka semakin diperlukan perlunya mengatur sistem antrian yang telah ada.

2. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan menawarkan kepada konsumen nilai lebih yang tidak dimiliki oleh pesaing. Nilai lebih adalah nilai yang diharapkan dibandingkan dengan biaya dari suatu produk/jasa, dan harus melebihi apa yang dimiliki oleh konsumen. Keunggulan kompetitif yang paling baik adalah suatu strategi yang tidak dapat ditiru oleh pesaing. (www.insightmarketplace.com)

Keunggulan kompetitif tidak selalu permanen atau tidak bertahan lama, kecuali yang dapat dilindungi oleh paten, karena ketika perusahaan mencapai suatu keunggulan kompetitif, maka pesaingnya akan mengikuti sehingga perusahaan yang semula memiliki keunggulan kompetitif jadi tidak lagi memiliki keunggulan kompetitif karena pesaingnya telah memiliki hal yang sama. Suatu produk sebaiknya bernilai di mata konsumen, *rare* – jarang ditemui, tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing, tidak memiliki barang substitusi atau penggantinya.

2.1. Strategi Diferensiasi

Michael Porter mendeskripsikan 3 jenis strategi umum yang digunakan oleh perusahaan. Pada dasarnya ada 2 kompetensi yang ditekankan yaitu diferensiasi produk/jasa dan efisiensi biaya produk/jasa, kemudian dikembangkan menjadi 3 strategi umum yang dikenal oleh masyarakat bisnis pada umumnya yaitu *cost leadership*, *differentiation*, (Wikipedia) dan strategi fokus.

Gambar 2.1
Market position of generic strategies

		Target Strategic Advantage	
		Low Cost	Uniqueness
Entire Market		Overall Cost Differentiation	Differentiation
Market Segment		Focus	

Sumber: Fitzsimmons, "Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology", 1998

Diferensiasi melibatkan penciptaan produk/jasa yang dianggap unik. Ke'unikan ini akan memberikan nilai lebih bagi konsumen dan akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Konsumen akan melihat bahwa produk/jasa tersebut tidak bersaing dan tidak tergantikan, sehingga konsumen tidak terlalu peka terhadap harga dan cenderung lebih loyal terhadap merek. Untuk mempertahankan strategi diferensiasi perusahaan harus memiliki (Treacy, M., and Wiersema, F., 1993):

- Keahlian dalam penelitian dan pengembangan
- Keahlian kreativitas
- Kerjasama yang baik dengan jalur distribusi
- Keahlian pemasaran
- Insentif
- Komunikasi
- Inovasi
- Menarik orang-orang yang kreatif dan memiliki keahlian yang tinggi

Perusahaan perlu mengembangkan strategi diferensiasi, dengan menjalani 4 langkah (Kim T. Gordon, 2005). Langkah pertama yaitu mengumpulkan dan mengevaluasi segala sesuatu mengenai pesaing mulai dari iklan, brosur, isi website. Langkah kedua yaitu menemukan apa yang membuat perusahaan berbeda dari perusahaan pesaing yang dievaluasi. Langkah ketiga yaitu menciptakan pesan pemasaran baru yang mengkomunikasikan nilai "unik" yang dimiliki oleh produk/jasa perusahaan. Langkah keempat adalah menepati janji. Diferensiasi yang efektif berhubungan dengan kepuasan konsumen yang akan membawa pada loyalitas konsumen dan akan memiliki tempat yang lebih tinggi di mata konsumen daripada harga.

2.2. Jenis Diferensiasi

Diferensiasi sendiri dapat dilakukan pada produk, jasa, orang, imej, kualitas dan inovasi (www.insightmarketplace.com). Diferensiasi produk dapat dihasilkan dengan menawarkan beragam variasi yang bernilai dari produk fisik. Hal ini dapat dilakukan dengan memanipulasi banyak karakteristik, termasuk fitur, kinerja suatu produk, gaya, desain, konsistensi, daya tahan, reliabilitas, atau *repairability*. Diferensiasi pada jasa dapat dilakukan sebagai tambahan dari diferensiasi produk fisik. Dua perusahaan bisa saja menawarkan produk yang sama namun perusahaan yang menawarkan layanan atau jasa tambahan dapat mengenakan biaya tambahan atas produknya. Diferensiasi pada orang atau karyawan perusahaan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tidak bersaing, karena sumber daya manusia adalah sumber daya yang amat sulit ditiru oleh pesaing. Apabila produk fisik atau jasa sama/sejenis maka konsumen akan melihat perbedaan pada imej perusahaan atau imej merek, namun untuk membangun merek/imej yang diinginkan memerlukan waktu lama.

Perusahaan dapat memberi sebuah "kepribadian" pada produk, melalui cerita, simbol atau hal-hal lain yang dapat diidentifikasi. Diferensiasi pada kualitas, kualitas yaitu segala fitur maupun karakteristik yang ada pada suatu produk (Plunkett, 2005:276). Diferensiasi inovasi sangatlah penting agar perusahaan dapat tetap bersaing, inovasi tidak hanya pada produk tetapi juga pada proses, yang dimaksud dengan proses disini adalah segala sesuatu yang baru atau *novel* pada operasionalisasi perusahaan. Seperti misalkan pengelolaan proses antrian pada suatu perusahaan. Pelanggan yang merasa bahwa proses antrian atau proses menunggu disuatu perusahaan berbeda, dan perbedaannya berpengaruh terhadap keseluruhan nilai produk ataupun jasa yang ditawarkan akan menganggap hal tersebut sebagai pembeda dan keunggulan bagi perusahaan yang bersangkutan.

2.3. Kesalahan pada Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi merupakan salah satu cara untuk memperoleh keunggulan kompetitif, namun seringkali perusahaan terjebak dengan konsep "diferensiasi" sehingga seringkali melakukan kesalahan-kesalahan seperti berusaha melakukan diferensiasi pada fitur yang tidak dianggap konsumen mengurangi biaya atau meningkatkan nilai, *over-differentiating* sehingga menghasilkan produk yang melebihi kebutuhan konsumen, mengenakan biaya tambahan yang dianggap terlalu tinggi oleh perusahaan, dan tidak mengidentifikasi apa yang dianggap bernilai oleh konsumen.

3. Antrian

Antrian menurut fitsimmons dapat diartikan sebagai suatu barisan pelanggan yang menunggu pelayanan jasa dari satu atau beberapa pelayanan. Antrian secara fisik yang terjadi biasanya berpola mengular, dimana satu orang pelanggan akan mengantri dibelakang pelanggan sebelumnya, sehingga polanya akan menyerupai ular.

Dengan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan saat ini, perusahaan harus dapat berlaku kreatif dan inovatif. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk merubah metode antriannya, diantaranya adalah:

- *Animate*, dimana pelanggan sambil menunggu dapat melihat pertunjukkan ataupun tayangan-tayangan menarik. Contohnya yang dilakukan oleh Dufan, dimana sambil menunggu antrian karcis atau masuk kesuatu wahana, didekat pengunjung terdapat pertunjukkan berjalan dari tokoh-tokoh tertentu. Atau jalan masuk ke wahana tersebut yang ditata sedemikian rupa sehingga menarik, karena terdiri dari memorabilia, jalan yang naik turun, ataupun lukisan-lukisan.

- *Discriminate*, seringkali perusahaan menilai bahwa terdapat pelanggan-pelanggan khusus yang harus mendapatkan perhatian khusus. Seperti misalnya yang dilakukan institusi perbankan, dimana antrian untuk nasabah biasa dan nasabah *privilege* atau *priority* dibedakan. Hal tersebut dilakukan agar nasabah spesial ini dapat dipuaskan dan tidak memindahkan dananya ke bank pesaing.
- *Automate*, sering terjadi pada bagian yang berhubungan dengan pelanggan seperti *customer service*. Dimana *customer service* akan berhubungan dengan banyak pelanggan yang berbeda-beda, tetapi biasanya pelanggan-pelanggan tersebut membutuhkan jasa atau mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relatif sama. Yang dilakukan oleh perusahaan adalah membuat database yang berhubungan dengan pelanggan, serta informasi-informasi yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang umum ditanyakan oleh pelanggan. Database ini akan membuat waktu pencarian informasi menjadi lebih cepat.
- *Obfuscate*, persepsi berapa lama waktu yang dibutuhkan menjadi penting. Teknik yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menentukan berapa rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menunggu suatu pelayanan. Kemudian rata-rata waktu yang dibutuhkan tersebut ditambahkan dengan tambahan waktu tertentu, sehingga total waktunya akan menjadi waktu yang nantinya akan diberitahukan kepada pelanggan. Pelanggan akan menjadikan waktu tadi sebagai patokan. Sehingga saat pelaksanaan, pelanggan akan merasakan waktu tungguanya lebih pendek, sehingga pelanggan akan puas akan kinerja perusahaan.

3.1. The Psychology Of Waiting

Agar perusahaan dapat lebih kompetitif maka perusahaan harus dapat membuat bahwa proses menunggu itu menyenangkan, fleksibel, serta produktif. Untuk dapat melakukan itu maka perusahaan harus mengetahui dahulu *psychology of waiting*, aspek-aspeknya yaitu;

- Orang tidak menyukai waktu menunggu, karena waktu tersebut kosong, tidak produktif, orang merasa tidak memiliki power serta membuat tidak nyaman. Hal yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengisi waktu menunggu tersebut dengan sesuatu yang berguna dan positif. Tata letak atau desain ruang tunggu akan mempengaruhi persepsi pelanggan akan proses menunggu.

Perusahaan juga dapat menyediakan berbagai bahan yang dapat dipakai pelanggan untuk menggunakan waktu menungguanya, seperti menyediakan bahan bacaan, televisi, poster-poster yang menarik, mainan bahkan minuman ataupun makanan ringan.

Cara yang biasa dilakukan oleh restoran biasanya adalah meminta pelanggan untuk menunggu di bar sebelum mendapatkan meja. Pelanggan diberi makanan ringan sambil menunggu. Keuntungan yang didapat adalah, pelanggan merasa bahwa pihak restoran sudah memberikan pelayanan, sehingga pelanggan puas sedang bagi pihak restoran, pihak restoran dapat menambah pendapatan dari penjualan minuman di bar.

- Pelanggan akan senang apabila saat menunggu mereka mereka sudah dilayani. Hal yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan contohnya dengan memberikan daftar menu sambil pelanggan menunggu di ruang tunggu. Sehingga pelanggan merasa bahwa pelanggan sudah dilayani, karena sudah dapat memesan makanan sambil menunggu. Hal ini banyak dilakukan oleh restoran *fast food*.
- Pelanggan tidak suka segala sesuatu yang tidak pasti. Maka pihak perusahaan harus berusaha memberikan kepastian kepada pelanggannya, seperti berapa lama lagi waktu yang dibutuhkan konsumen untuk dilayani atau proses apa selanjutnya yang harus dilalui. Pada proses ini perusahaan membutuhkan karyawan yang memang mau membantu dan terlibat dengan pelanggannya.
- Pelanggan merasakan keadilan apabila sistem antrian yang dipakai adalah *First Come, First Served* (FCFS). Ini dikarenakan pelanggan menginginkan kepastian dan bukannya ketidakpastian. Pelanggan ingin mengetahui kapan gilirannya selanjutnya, sehingga mereka dapat menentukan skala prioritas.
- Manajemen harus menyadari bahwa hal yang paling penting dari pelayanan adalah pelanggan yang sedang menunggu juga membutuhkan perhatian. Seringkali perusahaan hanya memperhatikan pelanggan yang sedang dilayani tetapi tidak terhadap pelanggan yang akan dilayani.

Psychology of waiting menjadi penting diperhatikan apabila perusahaan ingin memuaskan pelanggannya (baik internal maupun eksternal). Selain memuaskan pelanggan perusahaan juga berusaha untuk melihat sisi ekonomi dari proses antrian. Sisi ekonomi dari proses antrian dapat dilihat dari dua sisi, yang pertama dilihat dari sisi perusahaan (internal) dimana proses menunggu adalah proses yang merugikan perusahaan karena keluarnya biaya gaji sedangkan karyawan tidak bekerja. Dari sisi pelanggan (eksternal) akibat yang timbul adalah hilangnya kesempatan pelanggan untuk melakukan alternatif lain pada saat mereka harus menunggu. Apabila proses mengantri atau menunggu tersebut tidak menyenangkan, maka pelanggan akan cenderung menjadi tidak puas.

4. Penutup

Membuat perusahaan unggul dibandingkan dengan pesaing dengan menggunakan strategi diferensiasi pada perombakan atau perbaikan proses antrian bukanlah merupakan sesuatu hal yang tidak mungkin dilakukan. Perbaikan tersebut beberapa metodenya cukup mudah untuk dilakukan tetapi memiliki efek yang cukup besar terhadap kepuasan pelanggan. Hal tersebut karena pelanggan tidak suka menunggu atau berada dalam antrian.

Daftar Pustaka :

- Fitzsimmons, James A. And Mona J. Fitzsimmons, 1997. *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, 2nd ed.
- Gordon, Kim T., 2005, *Dare to be Different: Successful Marketing Means Standing Out From Your Competitor*, Entrepreneur, April
- Heizer, Jay and Barry Render., 2006. *Operations Management*, Prentice Hall.
- Hope, Christine and Alan Muhlemann. 1997. *Service Operations Management: Strategy, design and delivery*. Prentice Hall
- Kotler, Philip, 2001. *Marketing Management*, Prentice Hall, 11th ed.,
- Kotler, Philip and G.Armstrong. , 2004. *Principles of Marketing*, Prentice Hall.
- Kotler, Philip and K. L. Keller. 2006. *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall
- O'Brien A. James and George Marakas. 2006. *Management Information System*. McGraw Hill, 7ed.,
- Plunkett, R. Warren, R.F. Attner, and G.S. Allen. 2005. *Management : Meeting and Exceeding Customer Expectations*, Thompson.
- Treacy, M., and Wiersema, F., 1993, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, Harvard Business Review, Jan/Feb
- Williams, Chuck. 2005. *Management*. Thompson.
- Zeithaml, Valarie A. and Mary Jo Bitner. 2003. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. McGrawHill, 3rd ed.,
- www.insightmarketplace.com
- www.Wikipedia