

PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN *SPORT INDUSTRY* UNTUK MEMAKSIMUMKAN DAYA GUNA LAPANGAN

H HARISUPRIYANTO

Industrial Engineering Department Faculty of Industrial Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology Kampus ITS Sukolilo, Surabaya 60111
Email: hariqive@yahoo.com

Abstrak

Salah satu sport industry yang berkembang adalah olah raga khususnya dalam bidang bola basket. Olah raga ini berkembang cukup pesat semenjak liga pro dipegang oleh Development Basketball League (DBL). Tempat perhelatan turnamen bola basket berada dalam gedung olah raga (GOR). Indikator utama dalam GOR adalah perubahan (bertambah atau berkurangnya) jumlah penonton yang datang ke Gelanggang Olah Raga (GOR). Beberapa problem diantara layanan dari GOR yang belum memuaskan kepentingan konsumen, terutama adalah ketepatan jadwal dan fasilitas penunjangnya. Tujuan utama penelitian ini adalah mengidentifikasi dan mencari sebab timbulnya ketidakpuasan konsumen, dan mencari solusi alternatifnya.

Guna memenuhi kepuasan konsumen dibutuhkan pendekatan *quality improvement*. Untuk itu integrasi antara *Service blueprint* dan *quality function deployment (QFD)* dipakai untuk mengidentifikasi kualitas layanan. Selanjutnya dicari akar permasalahan dengan *root cause analysis (RCA)*. Dari penelusuran RCA diperoleh akar penyebab masalah. Diantaranya adalah kesulitan mencari jadwal kosong pada proses peminjaman GOR bahkan terdapat kecenderungan jadwal yang betumpuk; artinya konsumen harus menunggu konfirmasi jadwal, sehingga konsumen kehilangan waktu hanya untuk menunggu konfirmasi peminjaman. Dengan pendekatan *failure mode and effects analysis (FMEA)* akan dihasilkan *risk priority number (RPN)* dan selanjutnya dipilih resiko terbesar sebagai patokan *me-generate* alternatif solusi.

Kebijakan pemilihan alternatif perbaikan yang sesuai adalah dikeluarkannya upah harian untuk pekerja, membangun standart *operating procedure (SOP)* dan pengadaan fasilitas LCD *touchscreen*.

Kata Kunci: *Sport Industry, Service blueprint, QFD, RCA, FMEA.*

1. PENDAHULUAN.

Akhir-akhir ini olah raga dan lebih khusus bola basket menjadi primadona di Indonesia. Olah raga ini sudah menjadi industri yang semakin berkembang. Bila dilihat aspek komersil, ekonomis, dan dagang maka olahraga bola basket merupakan cabang olahraga yang memiliki keberhasilan sekaligus kepedulian tinggi pada kesehatan. Ini terlihat bahwa olahraga bola basket merupakan salah satu cabang olahraga yang selalu menolak sponsor yang berasal dari produk rokok. Penilaian olah raga basket ini menjadi tolak ukur penilaian tertinggi dibandingkan dengan olahraga lainnya.

Gelanggang Olah Raga (GOR) adalah salah satu gelanggang yang terklarifikasi untuk mengadakan sebuah perlombaan tingkat nasional maupun internasional, misalnya tempat perhelatan turnamen basket, voli, bulutangkis, dan beberapa cabang olah raga lainnya. GOR sebagai salah satu penyedia jasa wajib dan harus mampu memenuhi kepuasan pada konsumen/ pemakai. Keberhasilan GOR adalah ketersediaan *tribune* untuk dapat menampung pemirsa atas diadakannya satu turnamen. Dengan kata lain bila terjadi bahwa *tribune* di anggap tidak dapat memenuhi pertumbuhan penonton atau menyebabkan berpindahannya konsumen ke GOR lain, maka pihak manajemen harus mencari sebab timbulnya perpindahan tersebut. Manajemen harus berfikir bahwa terdapat sesuatu yang harus dirubah. Dengan kata lain manajemen harus selalu meningkatkan kualitas layanannya. Banyak hal yang menyebabkan perhelatan olah raga berpindah dari satu GOR ke lainnya. Perpindahan ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya tidak adanya fasilitas *foodcourt*, lapangan, tempat strategis dan mudah dijangkau, *tribune*, tempat parkir dan layanan lainnya. Faktor tersebut yang menyebabkan problem layanan yang berujung pada kualitas layanan GOR menjadi rendah atau semakin turun.

Permasalahan utama adalah terdapat layanan GOR yang perlu diperbaiki. Tujuannya adalah mencari faktor yang menyebabkan kualitas GOR semakin turun, mencari akar penyebabnya dan membangun solusi perbaikan.

Beberapa *tools* yang dipakai untuk mendukung tercapainya tujuan di atas adalah *Service Blueprint* dan pemakaian konsep *Quality Function Deployment (QFD)*. Selanjutnya dibangun solusi perbaikan (*improvement*) untuk meningkatkan kualitas pelayanan GOR berdasarkan problem layanan yang belum terpenuhi.

2. METODOLOGI

Secara umum jasa didefinisikan sebagai “setiap tindakan atau perbuatan (dalam bentuk aktifitas) yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang biasanya bersifat *intangible* (tidak dalam bentuk fisik) dan tidak bersifat menghasilkan kepemilikan”. Pendapat lainnya berorientasi pada aspek proses atau aktivitas, “jasa adalah proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas yang bersifat *intangible* yang terjadi dari interaksi antara pelanggan dan karyawan jasa serta sumber daya sistem penyedia jasa, yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan”. *Quality improvement* digunakan untuk mengidentifikasi adanya aktifitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*). *Quality improvement* adalah upaya yang terus menerus yang harus dijalankan oleh manajemen perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk mereduksi adanya pemborosan (*waste*) yang biasanya terindikasi dari adanya *non value added activity*. Secara umum metodologi yang dipakai akan mengikuti tiga tahap, yaitu tahap informasi dan identifikasi, tahap analisa dan tahap *build alternative*.

Tahap pertama, informasi dan identifikasi; adalah tahap pencarian informasi yang berhubungan dengan timbulnya problem. Diperlukan identifikasi awal berupa *Service blueprint* yang bertujuan untuk memetakan seluruh aktifitas layanan GOR. Suatu *service blueprint* menggambarkan langkah-langkah penyampaian pelayanan aktifitas secara simultan (*series of activities*), peran dari konsumen dan karyawan, dan elemen-elemen pelayanan. Didalam *blue print* terdapat 5 komponen utama, yaitu *Customer action*, *Physical evidence*, *On stage contact person*, *Back stage contact person*, dan *Support process*. Kelima wilayah tersebut dipisahkan oleh tiga buah garis yaitu pertama, garis interaksi (*line of interaction*), menunjukkan adanya interaksi langsung antara konsumen dan perusahaan penyedia jasa. Kedua, garis batas pandang (*line of visibility*), adalah garis yang memisahkan antara aktivitas-aktivitas pelayanan yang terlihat dan aktivitas-aktivitas pelayanan yang tidak terlihat oleh konsumen, sekaligus memisahkan antara “*onstage*” *contact employee action* dan “*backstage*” *contact employee action*. Ketiga, garis interaksi internal (*line of internal interaction*), yang memisahkan aktivitas *contact employee* dari karyawan atau aktivitas pendukung pelayanan lainnya.

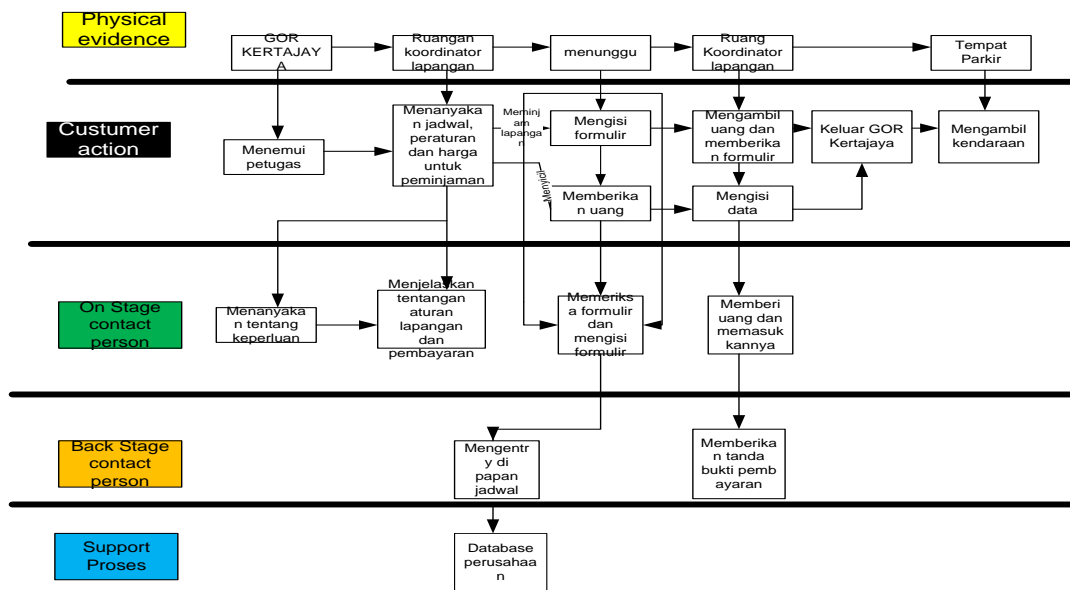
Dari identifikasi tersebut penelusuran problem terutama *waste* (pemborosan) akan diketahui. Pemborosan sering terindikasi dari adanya *non value added activity*. Pada tahap awal ini berdasarkan pada data maka dapat dihitung nilai *sigma* awal.

Tahap kedua, analisa. Dari tahap pertama selanjutnya dilakukan analisa untuk menentukan aktifitas atau layanan kritisnya. Selanjutnya dengan pendekatan konsep *Quality Function Deployment (QFD)* dibangun respon manajemen atas problem (kritis) yang muncul. Untuk mengetahui prioritas atas kekritisannya yang dipentingkan dapat didekati dengan FMEA (*failure mode and effect analysis*).

Tahap ketiga, *build alternative*. Tahap ini adalah memilih alternatif yang memungkinkan untuk dijalankan perusahaan. Pemilihan didasarkan pada prioritas dari *risk priority number (RPN)* yang diperoleh dari FMEA. Langkah terakhir adalah pemilihan alternatif terbaik.

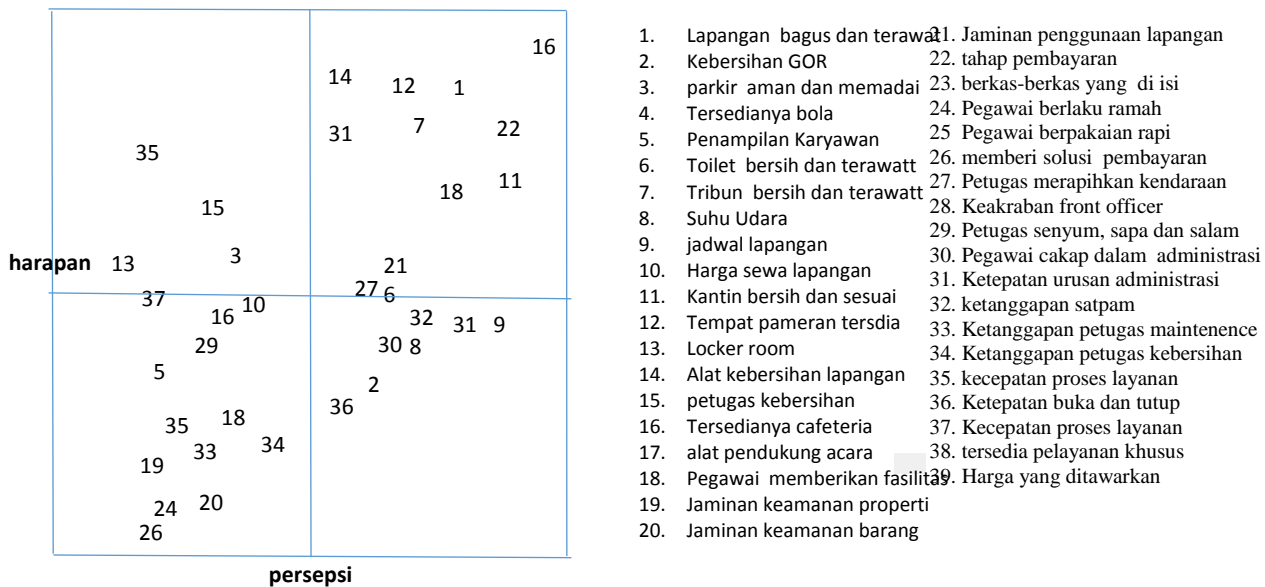
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari identifikasi awal maka untuk mengetahui problem utama maka dirancang dan dipetakan seluruh proses dan aktifitas layanan dalam bentuk *blue print* layanan GOR yang sekarang ini sedang berjalan. *Service blueprint* menggambarkan langkah-langkah penyampaian pelayanan berupa aktifitas secara simultan (*series of activities*), peran dari konsumen dan karyawan, dan seluruh elemen-elemen pembangun sistem layanan. Gambar 1 di bawah ini menunjukkan *service blue print* pada layanan GOR. Problem utama muncul ketika pemakai GOR ingin menyewa dan menjadwalkan pemakaian lapangan untuk kebutuhan latihan atau turnamen bola basket.



Gambar 1. Blue Print eksisting layanan GOR

Kualitas layanan dapat digambarkan dalam bentuk atribut layanan dan dilihat oleh konsumen dari dua sisi, yaitu persepsi dan harapan ketika konsumen menerima layanan. Seluruh atribut layanan dapat dikelompokkan ke dalam dimensi layanan tertentu. Selanjutnya dilakukan penyebaran kuisener dan diperoleh data berupa nilai persepsi dan harapan dari konsumen. Dengan nilai tersebut dapat dihitung perbedaan (*gap*) yang diperoleh dari selisih antara nilai persepsi dan harapan. Bila terdapat nilai *gap* negatif (-) berarti yang diharapkan konsumen belum dipenuhi oleh layanan yang diberikan GOR demikian sebaliknya. Gambar 2 di bawah ini memetakan seluruh atribut dilihat dari persepsi dan harapan konsumen.



Gambar 2. Grafik persepsi dan harapan layanan GOR

Dari penggambaran seluruh atribut layanan yang diplotkan di atas terlihat beberapa permasalahan yang muncul. Permasalahan ini terlihat dan berada pada kuadran I. Ini mengindikasikan nilai harapan tinggi dan persepsi yang rendah. Atribut tersebut adalah suhu udara dalam GOR, kebersihan ruangan (toilet), memiliki jadwal lapangan yang jelas, *locker room* yang memadai, tersedia petugas kebersihan dan tersedia pelayanan *front office* yang memadai. Atribut layanan tersebut merupakan *voice of customer* (VOC) yang harus mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen.

Penemuan atribut yang harapannya belum terpenuhi tersebut, selanjutnya dibuat *house of quality* (HOQ) untuk membangun respon teknis (*technical responses*). Respon teknis ini dapat digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk memenuhi keinginan konsumen.

Terdapat 4 respons teknik yang mungkin dapat di *generate*, yaitu menambah peralatan pendukung, memberikan pelatihan dan pembuatan SOP, menambah karyawan dan jam-*shift* karyawan.

No atribut	Atribut	Menambah peralatan pendukung	Menambah Pegawai	Memberikan jam shift pegawai	Menambah pelatihan terhadap pegawai	
6	Toilet yang bersih dan terawat	○ 3	○ 3	○ 3		
8	Suhu Udara dalam GOR	● 9				
9	Memiliki Jadwal Lapangan yang jelas	● 9	● 9		△ 1	
13	Locker Room Yang memadai	○ 3		△ 1		
15	Tersedianya petugas Kebersihan		○ 3	○ 3	○ 3	
38	Tersedia atau adanya pelayanan		○ 3	○ 3		
						total
	score	24	18	10	4	56
	contribution	4	3	1.666667	0.666667	9.333333
	normalized contribution	0.428571	0.321429	0.178571	0.071429	
	competitor performance	9.06	6.795	3.775	1.51	
	own performance	8.254286	6.190714	3.439286	1.375714	
	targeting	0.805714	0.604286	0.335714	0.134286	

Gambar 3. House Of Quality dari layanan GOR

Permasalahan yang muncul pada kategori kesulitan mencari dan mengatur jadwal, dapat ditelusuri melalui *root cause analysis* (RCA) seperti tercantum di tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. RCA untuk mendapatkan jadwal peminjaman

jenis gangguan	why 1	why 2	why 3	why 4	why 5
tidak terdapat daftar pinjam	kesulitan menetapkan jadwal	kelalaian karyawan pencatatan	catatan jadwal buruk	belum terdapat catatan perjam pemakaian	
	pencatat jadwal 1 orang	pencatat tidak terlalu faham manajemen jadwal			
	catatan penjadwalan tidak jelas	latihan sering dilakukan dengan tidak terjadwal			

Dari RCA di atas dapat diurutkan bahwa terdapat kecenderungan karyawan yang tidak melakukan *recording* dengan baik terhadap semua konsumen (peminjam GOR). Penelusuran dengan RCA ini selanjutnya dipakai sebagai input untuk merancang FMEA (*failure mode and effect analysis*) untuk mendapat *risk priority number* (RPN), seperti terlihat di tabel 2.

Dari penelusuran RCA diperoleh akar penyebab masalah yaitu kesulitan pada proses peminjaman arena GOR. Ini terlihat dari kesulitan konsumen mencari jadwal yang kosong; artinya manajemen tidak melakukan *reporting* dengan baik terhadap sewa lapangan dengan baik. Konsumen harus menunggu konfirmasi dari pihak manajemen untuk jadwal kosong. Sehingga konsumen kehilangan waktu hanya untuk menunggu konfirmasi peminjaman.

Tabel 2. FMEA untuk layanan GOR

Waste	Subwaste	Effect 1	Effect 2	S	Cause	O	Control	D	RPN
Toilet berbau	jarang dibersihkan	kesadaran karyawan kurang	efisiensi pekerjaan dan biaya	6	tidak ada list atau SOP	4	visual	3	72
	kurangnya sirkulasi udara	tidak ada saluran udara	manajemen tidak mengetahui problem sirkulasi ini	2	tidak ada saluran udaral perlu peralatan tambahan	6		5	60
	terdapat genangan air	saluran macet	karyawan kebersihan tidak peduli	4	lubang buntu, diperlukann list kebersihan	4		3	48
tidak ada list peminjaman	kesulitan mencari jadwal kosong	kebiasan buruk operator bagian penjadwalan	tidak terdapat kontrol manajemen	6	manajemen tidak peduli pada kebutuhan kosumen	9	softskill	5	270
	hanya ada 1 orang			2	operator pada penjadwalan kurang ahli	3		3	18
	tidak ada jadwal lapangan yang jelas			6	latihan untuk yayasan dan club pro tidak terjadwal	4		2	48
Banyak kendaraan penonton parkir diluar	area parkir tidak cukup	banyak kendaraan manajemen peralatan dalam GOR berada di area parkir		4	petugas parkir tidak memberikan arahan yang jelas	5	visual	5	100
	adanya tukang parkir liar	adanya lahan GOR yang digunakan parkir liar		5	menjalin kerjasama dengan tukang parkir liar	5		5	125
space yang disewakan kurang	area yang ditawarkan kecil			4	lahan yang digunakan terbatas dan jelas	2		2	16

Berdasarkan pada permasalahan yang timbul maka tiga alternatif perbaikan kualitas layanan GOR yang mungkin dapat dibuat adalah pengadaan fasilitas *LCD Touchscreen*, memberikan pelatihan dan pembuatan *system operating procedure* (SOP) serta aplikasinya, menambah karyawan dan *jam-shift* karyawan.

Kriteria yang dipakai untuk menilai alternatif perbaikan adalah kecepatan pelayanan, penataan area dan ketetapan penjadwalan. Untuk memilih salah satu alternatif terbaik dari sekian banyak kombinasi alternatif adalah dengan pendekatan *value*. Pendekatan *value* akan melihat alternatif dari dua sisi yaitu sisi performansi alternatif dan sisi biaya alternatif. Tabel 3 di bawah ini menunjukkan *value* dari tiap alternatif dan kombinasi alternatif perbaikannya.

Tabel 3. Value untuk masing-masing alternatif perbaikan

no	alternatif	biaya	performance	value
0	1	8,460,000	3.618	1.000
1	2	10,960,000	5.693	1.215
2	3	10,960,000	3.55	0.757
3	4	10,160,000	4.66	1.072
1;2	5	12,660,000	6.401	1.182
1;3	6	13,460,000	5.761	1.001
2;3	7	12,660,000	4.22	0.779
1;2;3	8	15,160,000	7.88	1.215

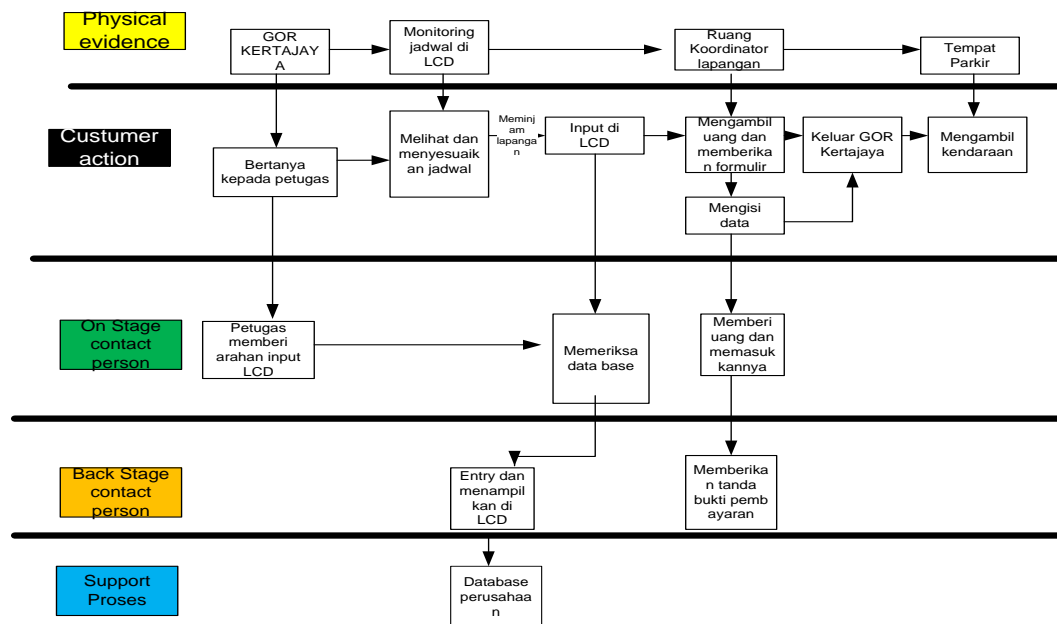
Dari tabel 3 di atas terlihat bahwa *value* tertinggi terdapat pada alternatif 2 dan alternatif 8. Bila dibandingkan berdasarkan biaya maka alternatif 8 mempunyai biaya yang jauh lebih besar. Sementara itu alternatif 8 mempunyai performance yang lebih tinggi dibandingkan dengan alternatif 2.

Alternatif terpilih tergantung kepada pihak manajemen, bila alternatif yang dipilih adalah alternatif 8 maka alternatif ini akan melibatkan kebijakan pengadaan fasilitas *LCD touchscreen*, pelatihan karyawan dan dirancang *system operating procedure (SOP)* serta aplikasinya, menambah karyawan dan jam-shift karyawan

Alternatif ini mempunyai kelebihan antara lain,

1. Membantu karyawan untuk mengelola *space* seperti *foodcourt*, hiburan, *etalase* dan parkir.
2. Merubah perilaku dan penilaian karyawan di ruang/ area lapangan dan kebersihan.
3. Membantu dan mempermudah konsumen untuk menetapkan jadwal peminjaman.

Pada gambar 4 di bawah ini merupakan *blue print* perbaikan setelah diketahui bahwa terdapat kelemahan ketika konsumen kesulitan melakukan proses peminjaman GOR. Untuk mempermudahnya maka pihak manajemen dapat menguranginya bahkan mempermudah konsumen dalam hal ini adalah penyewa untuk melakukan proses peminjaman. Dengan penambahan *LCD Touchscreen* maka penyewa gedung dapat dengan mudah berinteraksi dengan sistem; manajemen tinggal melakukan validasi dan melakukan konfirmasi akhir.



Gambar 4. Blue Print perbaikan GOR setelah ditambahkan LCD Touchscreen

Dengan adanya *blue print* baru maka pihak manajemen perlu untuk menambahkan peralatan pendukung seperti *LCD touch screen* yang dapat dipakai untuk melihat jadwal keseluruhan pemakaian lapangan secara langsung dan cepat. Konsumen dapat melihat jadwal kosong dengan cepat dan langsung menginputkan waktu yang sesuai pada *LCD touchscreen*.

Masalah lain yang penting untuk segera dibenahi adalah perbaikan dan perluasan *space* yang dapat disewakan untuk pameran ataupun makanan (*foodcourt*) ketika terjadi acara pertandingan.

4. KESIMPULAN.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah:

- a. Terdapat atribut yang dipentingkan untuk dilakukan perbaikan kualitas layanan yaitu suhu udara dalam GOR, kebersihan ruangan, jadwal lapangan, *locker room* yang memadai, tersedianya petugas kebersihan dan pelayanan di *front office*.
- b. Alternatif perbaikan kualitas layanan adalah menambah peralatan pendukung (*LCD Touchscreen*), menambah karyawan, memberikan jam *shift*, memberikan pelatihan kepada karyawan

DAFTAR PUSTAKA

Tjiptono, F.dan Chandra, G., 2005, *Service Quality & Satification*, Penerbit Andi, Yogyakarta

Jucan, George. 2005, *Root Cause Analysis for IT Incidents Investigation*.

Gaspersz, V. 2007, *Lean Six Sigma For Manufacturing and Service Industries*. Jakarta: Penerbit Pt. Gramedia Pustaka Utama.

Harisupriyanto, 2011, Prosiding Seminar Nasional BKSTI, Aplikasi Konsep *Lean* Untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, Medan Sumut.