

## Bab II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. *Total Quality Management (TQM)*

Dalam situasi persaingan ekonomi yang demikian tajam saat ini, pendekatan *Total Quality Management (TQM)* semakin banyak digunakan dengan filosofi mencapai keunggulan yang meliputi berbagai aspek operasi usaha untuk mencapai daya saing usaha secara total. TQM memberikan pada setiap organisasi atau perusahaan peralatan untuk menjawab setiap tantangan global saat ini disamping menyempurnakan arah perusahaan menghadapi masa yang akan datang yang semakin cepat perubahannya serta sulit dan kompleks untuk diramalkan (Tjiptono, 1995).

*Total* artinya keterlibatan semua orang dan segala sesuatu dalam organisasi dalam usaha perbaikan yang kontinyu. *Quality* adalah kepuasan total konsumen. Kepuasan total konsumen adalah fokus perhatian TQM. Konsumen adalah setiap orang yang dipengaruhi oleh produk atau jasa dan diklasifikasikan menjadi konsumen eksternal yaitu pemakai produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan konsumen internal perusahaan yaitu setiap orang dalam proses operasi di dalam perusahaan yang merupakan suatu hubungan saling memberikan pelayanan. TQM berfokus untuk memuaskan semua konsumen baik eksternal maupun internal, dan *management* adalah *leadership* dalam perusahaan, dimana manajemen yang menciptakan dan memelihara lingkungan TQM dalam perusahaan. Secara umum TQM mencakup empat elemen-elemen esensial yaitu

(Dilworth, 1996): *Continuous Improvement, People Orientation, Quality Methods, dan Customer Focus.*

*Total Quality Management* merupakan suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip paduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus-menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan (*continuously improving organization*). Dalam penerapan konsep TQM akan banyak dijumpai aplikasi metode kuantitatif dan upaya mengorientasikan sumber daya manusia untuk memperbaiki produk dan jasa yang dihasilkan, penyempurnaan semua proses dalam organisasi, perbaikan tingkat pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen, sekarang dan masa yang akan datang, serta peralatan-peralatan teknis dan cara-cara yang lazim digunakan untuk perbaikan dan penyempurnaan yang kontinyu.

## **2.2. Total Quality Service (TQS)**

Manajemen puncak bertanggungjawab terhadap kualitas melalui pendefinisian 'visi kualitas' yang merupakan pandangan jelas tentang masa depan. Perwujudan dari terjemahan visi kualitas akan menjadi strategi usaha yang melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui aplikasi konsep *Total Quality Service (TQS)*.

### **2.2.1. Pengertian Total Quality Service**

*Total Quality Service (TQS)* didefinisikan sebagai sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara

berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan (Stamatis, dalam Tjiptono 1997).

Menurut Stamatis TQS berfokus pada lima bidang berikut:

**a) Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*)**

Identifikasi pelanggan (internal, eksternal, dan/atau perantara) merupakan prioritas utama. Kemudian mengidentifikasikan kebutuhan keinginan dan harapan pelanggan. Selanjutnya dirancang sistem yang bisa memberikan jasa tertentu yang memenuhi tuntutan tersebut.

**b) Keterlibatan Total (*Total Involvement*)**

Manajemen harus memberikan peluang perbaikan kualitas bagi semua karyawan dan menunjukkan kualitas kepemimpinan yang bisa memberikan inspirasi positif melalui partisipasi aktif dan tindakan nyata bagi organisasi yang dipimpinnya. Sehingga perlu diciptakan iklim yang kondusif dan mendukung tim kerja multidisipliner dan lintas fungsional agar dapat berperan aktif dalam merancang dan memperbaiki produk, jasa, proses, sistem dan lingkungan perusahaan.

**c) Pengukuran (*Measurement*)**

Dalam hal ini, kebutuhan pokoknya adalah menyusun ukuran-ukuran dasar, baik internal maupun eksternal bagi organisasi dan pelanggan.

**d) Dukungan Sistematis**

Manajemen bertanggungjawab dalam mengelola proses kualitas dengan cara membangun infrastruktur kualitas yang dikaitkan dengan struktur manajemen internal dan menghubungkan kualitas dengan sistem manajemen yang ada.

**e) Perbaiki Berkesinambungan**

Setiap orang bertanggungjawab untuk memandang semua pekerjaan sebagai suatu proses, mengantisipasi perubahan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan, melakukan perbaikan inkremental, mengurangi waktu siklus dan mendorong serta dengan senang hati menerima umpan balik tanpa rasa takut atau khawatir.

**2.2.2. Pendekatan *Total Quality Service***

Karl Albrecht (dalam Soetjipto, 1997) dengan definisinya mengenai *Total Quality Service* yaitu sebagai suatu keadaan dimana perusahaan berkemampuan untuk memberikan layanan bermutu kepada stakeholdernya, mengemukakan bahwa TQS merupakan penjabaran dari sistem pelayanan, strategi pelayanan dan sistem pelayanan. TQS memiliki 5 (lima) elemen yang saling terkait satu sama lain, sebagaimana tampak pada gambar 1 yaitu:

**a) *Market and Customer Research* (Riset Pasar dan Pelanggan)**

Riset pasar adalah suatu kegiatan penelitian terhadap struktur dan dinamika pasar tempat dimana perusahaan berencana untuk berkiprah di dalamnya yang meliputi identifikasi pasar, analisis demografis, analisis segmen pasar potensial dan analisis kekuatan-kekuatan yang ada di dalam pasar. Riset pelanggan bergerak lebih jauh lagi, yaitu mencari tahu harapan, keinginan dan perasaan pelanggan secara individual terhadap layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Hasil dari kedua riset ini semacam kompas bagi perusahaan dalam memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya.

**b) *Strategy Formulation (Perumusan Strategi)***

Agar perumusan strategi menghasilkan strategi yang efektif, dibutuhkan beberapa hal seperti pengetahuan mengenai bidang usaha perusahaan, misi perusahaan, nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di dalam perusahaan, pendekatan strategi yang dibutuhkan agar dapat memenangkan persaingan, pengetahuan mengenai cara-cara memadukan teknologi, operasi, metodologi dan struktur organisasi untuk memenuhi permintaan para pelanggan serta reposisi perusahaan. Berbeda dengan hasil riset pasar, strategi merupakan navigator dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan.

**c) *Education, Training and Communication ( Pendidikan, Pelatihan dan Komunikasi)***

Pendidikan dan pelatihan sangat penting bagi pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia agar mampu memberikan pelayanan yang bermutu bagi para pelanggannya. Komunikasi berperan dalam mendistribusikan informasi ke setiap individu dalam perusahaan. Ketiga hal tersebut berperan dalam meningkatkan pengertian sumber daya manusia atas keinginan dan harapan para pelanggan, visi, misi dan nilai-nilai perusahaan serta strategi mempertahankan pelanggan yang ada dan meraih pelanggan baru.

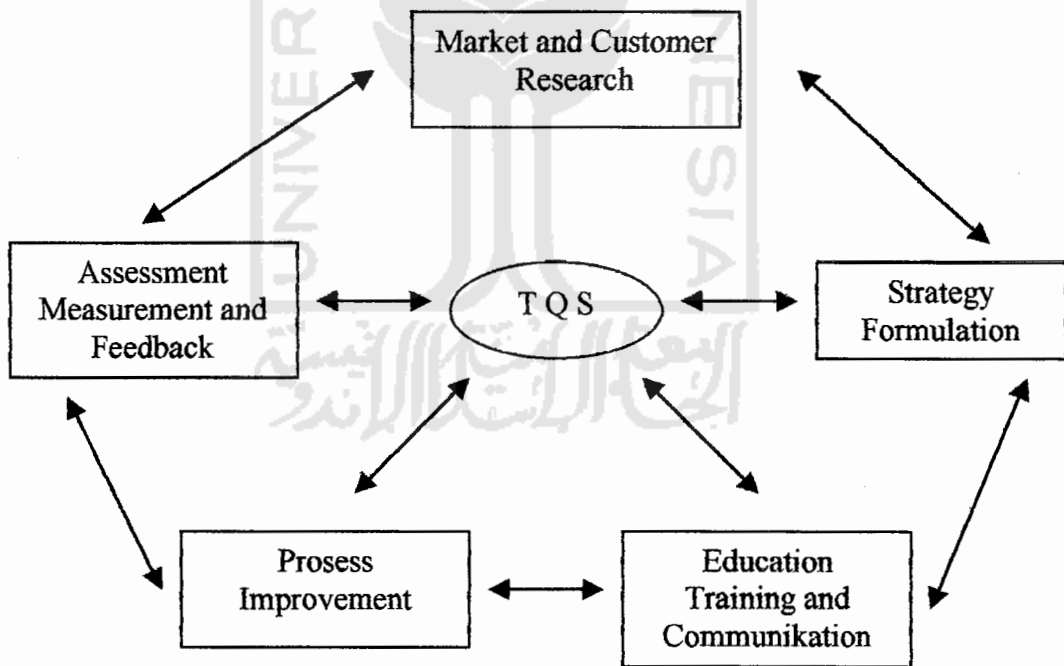
**d) *Process Improvement (Penyempurnaan Proses)***

Usaha yang dilakukan secara berkesinambungan menyempurnakan proses pemberian layanan dan secara aktif mencari cara-cara baru agar perusahaan menjadi lebih baik di seluruh tingkatan dalam perusahaan. Proses yang secara

terus-menerus disempurnakan merupakan semacam alat kendali bagi perusahaan agar layanannya dapat lebih baik dan bermutu.

e) **Assessment, Measurement and Feedback (Penilaian/Pengukuran dan Perolehan Umpan Balik)**

Berperan dalam menginformasikan kepada sumber daya manusia, seberapa jauh mereka mampu memenuhi keinginan dan harapan pelanggan. Hasil penilaian kinerja dan umpan balik dijadikan dasar untuk memberikan balas jasa kepada sumber daya manusia, serta memberi isyarat kepada perusahaan tentang apa-apa yang perlu diperbaiki, kapan dan cara memperbaikinya.



Gambar 1. Model Total Quality Service  
(Sumber: Karl Albrecht, 1992, *The Only Thing That Matters*, Harper Business, New York, p.70) dari Soetjipto, 1997

Pendekatan lain merupakan hasil rancangan Zeithaml, Parasuraman dan Berry dikenal sebagai *conceptual model of service quality*. Menurut model tersebut terdapat 5 (lima) gap/kesenjangan yang membuat perusahaan tidak mampu memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggan, sebagaimana yang nampak pada gambar 2. Kesenjangan tersebut adalah sebagai berikut:

**a) Gap Persepsi Manajemen**

Perbedaan penilaian pelayanan menurut pengguna jasa dan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa, karena perusahaan salah mengerti apa yang menjadi harapan pelanggan.

**b) Gap Spesifikasi Kualitas**

Kesenjangan antara persepsi manajemen atas harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas pelayanan, karena kesalahan penterjemahan persepsi manajemen yang tepat atas harapan para pelanggan perusahaan kedalam bentuk tolok ukur kualitas pelayanan.

**c) Gap Penyampaian Pelayanan**

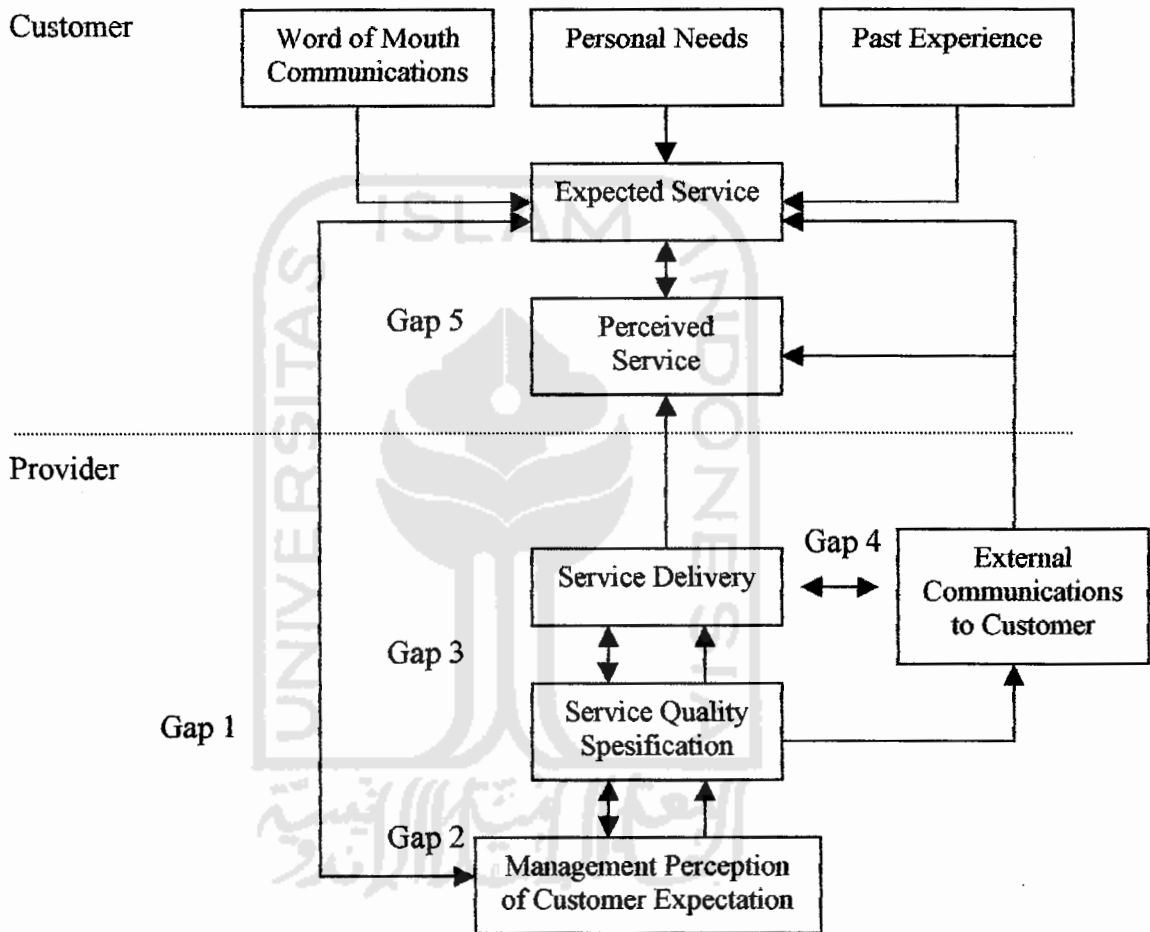
Kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dan pemberian layanan kepada pelanggan akibat ketidakmampuan sumber daya manusia perusahaan untuk memenuhi standar mutu pelayanan yang telah ditetapkan.

**d) Gap Komunikasi Pemasaran**

Kesenjangan antara pemberian layanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal, yang tercipta karena ternyata perusahaan tidak mampu memenuhi janji-janjinya yang dikomunikasi secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi.

### e) Gap Dalam Pelayanan yang Dirasakan

Kesenjangan antara harapan pelanggan dan kenyataan layanan yang diterima akibat tidak terpenuhinya harapan pelanggan.



Gambar 2. Model Analisis Gap

(Sumber: Vaslerie A. Zeithaml, A. Parasuraman. J. Leonard L. Berry (1990), *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectation*, Free Press, London, p. 46)

### 2.2.3. Manfaat *Total Quality Service*

Menurut Stamatis (dalam Tjiptono, 1997) implementai konsep *Total Quality Service* (TQS) memberikan beberapa manfaat utama yaitu:



- a) Meningkatkan indeks kepuasan kualitas (*quakity satisfaction index*) yang diukur dengan ukuran apapun.
- b) Meningkatnya produktivitas dan efisiensi.
- c) Meningkatnya laba.
- d) Meningkatnya pangsa pasar.
- e) Meningkatnya moral dan semangat karyawan.
- f) Meningkatnya kepuasan pelanggan.

### 2.3. Kualitas

Kualitas adalah sesuatu yang abstrak sehingga agak sulit untuk mendefinisikan pengertian kualitas secara sempurna. Beberapa pakar kualitas memberikan definisi yang berbeda berdasarkan perspektif dan pandangan yang berbeda. Masing-masing definisi mengandung kelebihan dan kelemahan. Oleh sebab itu, setiap organisasi jasa harus mendefinisikan kualitas berdasarkan tujuan, harapan, budaya dan pelanggan masing-masing (Stamatis, 1996).

Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimalkan pengalaman yang kurang menyenangkan. Pada gilirannya

kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan kepada perusahaan yang memberikan kualitas yang memuaskan (Tjiptono, 1996).

### **2.3.1. Pengertian Kualitas**

Beberapa definisi kualitas Stamatis, 1996 (dalam Tjiptono, 1997) sebagai berikut:

#### **a) Josep M. Juran**

Strategi perbaikan yang dikemukakan Juran menekankan pada implementasi proyek per proyek dalam rangkaian tahap terobosan. Ia juga menegaskan pentingnya identifikasi dan pemecahan/eliminasi penyebab suatu masalah. Juran mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). definisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan.

#### **b) Philip B. Crosby**

Pendekatan Crosby menaruh perhatian besar pada transformasi budaya kualitas. Ia mengemukakan pentingnya melibatkan setiap orang dalam organisasi pada proses, yaitu dengan jalan menekankan kesesuaian individual terhadap persyaratan/tuntutan. Pendekatan Crosby merupakan proses *top-down*.

#### **c) W. Edward Deming**

Strategi Deming didasarkan pada alat-alat statistik. Strategi ini cenderung bersifat *bottom-up*. Penekanan utama strategi ini adalah perbaikan dan pengukuran kualitas secara terus menerus. Strategi Deming berfokus pada proses untuk mengeliminasi variasi, karena sebagian besar variasi

(kurang lebih 92%) dapat dikendalikan manajemen. Deming sangat yakin bahwa bila karyawan diberdayakan untuk memecahkan masalah (dengan catatan manajemen menyediakan alat-alat yang cocok), maka kualitas dapat disempurnakan terus menerus.

#### **d) Taguchi**

Filosofi Taguchi didasarkan pada premis bahwa biaya dapat dituntunkan dengan cara memperbaiki kualitas dan kuantitas tersebut secara otomatis dapat diperbaiki dengan cara mengurangi variasi dalam produk atau proses. Strategi Taguchi difokuskan pada *loss function*, yang mendefinisikan setiap penyimpangan dari target sebagai kerugian yang dibayar konsumen. Taguchi mendefinisikan kualitas sebagai kerugian yang ditimbulkan oleh setiap produk bagi masyarakat setelah produk tersebut dikirim, selain kerugian-kerugian yang disebabkan fungsi intrinsik produk.

#### **2.3.2. Pesepitif Terhadap Kualitas**

Menurut David Garvin (dalam Tjiptono dan Diana, 1996) terdapat 5 (lima) perseptif kualitas jasa yaitu:

##### **a) Transdental Approach**

Dalam pendekatan ini kualitas dapat dirasakan atau diketahui tetapi sulit didefinisikan atau dioperasionalkan. kualitas biasanya diterapkan pada dunia seni seperti seni musik, seni tari dan sebagainya. Oleh karena itu perusahaan hanya dapat mempromosikan produk melalui iklan.

**b) Product Based Approach**

Kualitas dianggap sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Pandangan ini sangat subyektif sehingga dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan dan preferensi individual.

**c) User Based Approach**

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan atau keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

**d) Manufacturing Based Approach**

Pendekatan ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan faktor-faktor perekayasaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya (*conformance to requirement*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan kualitasnya bersifat *operation-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

#### e) Value Based Approach

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas tinggi belum tentu produk yang paling bernilai, akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli.

### 2.4. Service (Jasa)

#### 2.4.1. Pengertian Jasa

Pengertian jasa menurut Kotler (1997) adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Jasa didefinisikan sebagai suatu tindakan atau kinerja yang dapat diberikan seseorang kepada orang lain dan merupakan suatu bentuk yang *intangible*. Jasa/service merupakan sejumlah keuntungan (*bundle of benefit*) yang dapat diperoleh oleh seseorang konsumen (Stanley, 1992). Suatu jasa/service *bundle/package* memberikan tiga benefit, yaitu: (1) *Sensual benefit*, merupakan suatu *benefit* yang berhubungan dengan *physical feeling*, (2) *Physical benefit*, merupakan *benefit* yang berhubungan dengan *mind feeling*, (3) *Physical item*, yang terbagi menjadi tiga: a) *Speed*, kecepatan dari jasa, b) *Simplicity*, kemudahan dalam menerima/menggunakan suatu jasa, c) *Self confidence*, rasa percaya diri yang didapat konsumen dalam menggunakan jasa tersebut.

Sementara menurut Lovelock (dalam Tjiptono, 1996), jasa pegadaian termasuk *high contact service*, yaitu suatu klasifikasi pelayanan jasa dimana

kontak antara *customer* dan penyedia *service* sangat tinggi. *Customer* selalu terlibat dalam proses produksi dari layanan jasa tersebut. Pada jasa yang tingkat kontak nasabahnya tinggi, ketrampilan interpersonal karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan, karena kemampuan membina hubungan sangat dibutuhkan dalam berurusan dengan orang banyak, misalnya: keramahan, sopan santun, komunikatif dan lain-lain.

Dari sudut pandang konsumen, jasa dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama yaitu: (1) *For customer (facilitating service)*, yaitu jasa yang dimanfaatkan sebagai sarana atau media untuk mencapai tujuan tertentu: a) transportasi, b) komunikasi, c) finansial, d) akomodasi, e) rekreasi, dan (2) *To customer (human service)*, yaitu jasa yang ditujukan kepada konsumen: a) *people processing*, b) *people changing*.

#### **2.4.2. Karakteristik Jasa**

Jasa memiliki 4 (empat) karakteristik utama yang membedakannya dengan barang yaitu (Tjiptono, 1997) :

##### **1. *Intangibility***

Jasa bersifat *intangible* yaitu tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Konsep ini memiliki dua pengertian yaitu:

- a) Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa.
- b) Sesuatu yang tidak dapat dengan mudah didefinisikan, diformulasikan atau dipahami.

Dengan kata lain, orang tidak dapat menilai kualitas jasa sebelum ia merasakannya atau mengkonsumsinya sendiri. Oleh karena itu untuk mengurangi ketidakpastian, para pelanggan akan memperhatikan tanda-tanda atau bukti kualitas jasa tersebut. Biasanya pelanggan akan menarik kesimpulan yang lazim dengan melihat tempat, orang, peralatan, alat komunikasi, simbol atau harga. Dengan demikian tugas dari penyedia jasa adalah mengelola bukti untuk mewujudkan yang tidak berwujud.

## 2. *Inseparability*

Berbeda dengan barang, jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut dan efektifitas individu yang menyampaikan jasa (*contact personel*) merupakan unsur penting. Dengan demikian kunci keberhasilan bisnis jasa ada pada proses rekrutmen, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawannya.

## 3. *Variability*

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non-standardized output*, artinya banyak variabel bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Para pembeli jasa sangat peduli dengan variabilitas yang tinggi dan seringkali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih. Perusahaan dapat melakukan tiga hal penting untuk mengendalikan kualitas yaitu pertama melalui investasi dalam seleksi dan pelatihan karyawan yang baik, kedua dengan

menstandarisasi proses pelaksanaan jasa diseluruh organisasi dan ketiga memantau kepuasan pelanggan melalui sistem saran dan keluhan, survei pelanggan, dan belanja perbandingan sehingga pelayanan yang kuran baik dapat dideteksi dan dikoerksi.

#### **4. Perishability**

Jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Namun pada hal-hal tertentu jasa dapat disimpan, seperti dalam bentuk pemesanan (tiket pesawat atau kamar hotel).

#### **2.5. Kualitas jasa**

Kualitas jasa sangat ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu, berbagai tanggapan dari pelanggan perlu diterima sebagai masukan yang berharga bagi pengembangan/penyusunan strategi perusahaan.

##### **2.5.1. Pengertian Kualitas Jasa**

Menurut Zeithmal, Parasuraman dan Berry (1990), definisi kualitas jasa adalah "*the exten of discrepancy between customer expectation or desires and their perception*". yaitu adanya perbedaan antara harapan pelanggan tentang jasa dan apa yang dirasakan atau diterima pelanggan sesungguhnya.

Ada dua komponen yang harus dijembatani dalam perpektif kualitas jasa yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan maka kualitas jasa dipersepsikan ideal (*service excellence*). Sebaliknya jika jasa yang



lebih rendah daripada yang diharapkan maka kualitas jasa tersebut dipersepsikan buruk.

Gronross (dalam Khoe Yao Tung, 1997) mengemukakan bahwa kualitas total suatu jasa terdiri dari 3 (tiga) komponen utama yaitu:

**a) *Technical Quality***

Komponen yang berkaitan dengan kualitas produk jasa yang diterima oleh pelanggan. *Technical quality* dapat dirinci lagi menjadi:

**1) *Search Quality***

Kualitas yang hanya dapat dievaluasi oleh pelanggan sebelum membeli, misalnya dengan mencari data kualitas dari pengguna yang sudah menggunakannya.

**2) *Experience Quality***

Kualitas yang hanya bisa dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengkonsumsi jasa, seperti kualitas pelayanan, kecepatan pelayanan, ketepatan waktu dan bahkan kerapian hasil.

**3) *Credence Quality***

Kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun pelanggan telah mengkonsumsi suatu jasa misalnya kualitas operasi dalam dunia kedokteran.

**b) *Functional Quality***

Komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa, dalam hal ini penerapan dan penggunaan teknologi informasi yang berkaitan dengan produk jasa yang diberikan.

### c) *Corporate Image*

Komponen yang lebih banyak berkaitan dengan reputasi, citra perusahaan dan daya tarik keunggulan kualitas yang sudah mengakar dalam benak pelanggan.

Komponen-komponen di atas menjadi unsur yang sangat penting dalam menentukan kualitas jasa. Cara penyampaian merupakan faktor-faktor yang dipergunakan dalam menilai kualitas jasa. Oleh karena itu keterlibatan pelanggan dalam suatu proses jasa, seringkali menentukan kualitas jasa yang ukurannya kompleks.

Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa perusahaan, sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu jasa. Namun perlu diperhatikan bahwa kinerja kerja seringkali tidak konsisten, sehingga pelanggan menggunakan isyarat intrinsik dan ekstrinsik jasa sebagai acuan.

Isyarat intrinsik berkaitan dengan *output* dan penyampaian jasa itu sendiri. Pelanggan akan bergantung pada isyarat itu apabila berada di tempat pembelian atau jika isyarat intrinsik tersebut merupakan *search quality* dan memiliki nilai prediktif yang tinggi. Sedangkan yang dimaksud dengan isyarat ekstrinsik adalah unsur-unsur yang merupakan pelengkap bagi suatu jasa. Isyarat ini dipergunakan dalam mengevaluasi jasa jika dalam menilai isyarat intrinsik diperlukan banyak

waktu dan usaha, dan apabila isyarat ekstrinsik tersebut merupakan *experience quality* dan *credence quality*. Isyarat ekstrinsik juga dipergunakan sebagai indikator kualitas jasa apabila tidak ada informasi isyarat intrinsik yang memadai.

Sebagaimana dikemukakan diatas bahwa kadangkala antara harapan dan persepsi pelanggan tidak selalu sama. Zeithmal, Parasuraman dan Berry (1990) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi harapan pelanggan yaitu:

- a) ***Word of Mouth Communication.*** Pengaruh ini timbul dari apa yang didengar oleh konsumen dari konsumen lain. *Worth of communication* ini merupakan faktor yang cukup potensial, karena konsumen biasanya cenderung mempercayai konsumen lain yang pernah mencoba suatu produk atau jasa dibandingkan dengan *sales*. Dengan adanya hal tersebut, perusahaan diharapkan memiliki citra atau image yang baik, sehingga apa yang akan dikatakan oleh konsumen terdahulu merupakan dorongan bagi konsumen yang akan datang.
- b) ***Enduring Service Intensifiers.*** Merupakan faktor yang bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitivitasnya terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yang disebabkan oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang mengenai jasa.
- c) ***Personal Needs.*** Pengaruh yang ketiga ini bagaimanapun merupakan pengaruh yang kuat, karena konsumen mengharapkan sesuatu biasanya dipengaruhi oleh kebutuhan pribadinya, yang biasanya tergantung pada karakteristi dan keadaan pribadi, meliputi kebutuhan fisik, sosial dan psikologis.

- d) ***Transitory Service Intensifiers***. Merupakan faktor individual yang bersifat sementara (jangka pendek) yang mengingatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa, meliputi:
- ❖ Situasi darurat pada saat pelanggan sangat membutuhkan jasa dan ingin penyedia jasa dapat membantunya.
  - ❖ Jasa terakhir yang dikonsumsi pelanggan dapat pula menjadi acuannya untuk menentukan baik-buruknya jasa berikutnya.
- e) ***Perceived Service Alternatives***. Merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat atau derajat pelayanan perusahaan lain yang sejenis. Jika konsumen memiliki beberapa alternatif, maka harapannya terhadap suatu jasa cenderung akan semakin besar.
- f) ***Self-Perceived Service Role***. Faktor ini adalah persepsi tentang tingkat atau derajat keterlibatannya dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya. Apabila konsumen terlibat dalam proses penyampaian jasa, dan jasa yang terjadi tidak terlalu baik, maka pelanggan tidak bisa menumpahkan kesalahan sepenuhnya kepada pihak penyedia jasa.
- g) ***Situational factors***. Faktor ini terdiri atas segala kemungkinan yang bisa mempengaruhi kinerja jasa, yang berada di luar kendali penyedia jasa.
- h) ***Explicit Service Promises***. Faktor ini merupakan pernyataan (secara personal atau nonpersonal) oleh organisasi tentang jasanya kepada pelanggan. Janji ini bisa berupa iklan, *personal selling*, perjanjian atau komunikasi dengan karyawan tersebut.

i) ***Implicit Service Promoses.*** Faktor ini menyangkut petunjuk yang berkaitan dengan jasa, yang memberikan kesimpulan bagi pelanggan tentang jasa yang bagaimana yang seharusnya dan yang diberikan. Petunjuk yang memberikan jasa ini meliputi biaya untuk memperolehnya (harga) dan alat-alat pendukung jasanya.

j) ***Past Experience.*** Pengalaman masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui pelanggan dari yang pernah diterimanya di masa lalu. Harapan pelanggan ini dari waktu ke waktu berkembang, seiring dengan semakin banyaknya informasi (*nonexperimental information*) yang diterima pelanggan serta semakin bertambahnya pengalaman pelanggan.

#### 2.5.2. Dimensi Kualitas Jasa

Banyak pakar yang mendefinisikan dimensi pokok dari kualitas jasa seperti Zeithmal, Parasuraman dan Berry (1990) dengan lima dimensi pokoknya yaitu:

a) ***Tangibles***

Meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.

b) ***Reliability***

Kemampuan memberikan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.

c) ***Responsiveness***

Keinginan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan sebaik mungkin.

*d) Assurance*

Pengetahuan dan kesopansantunan para karyawan perusahaan serta kemampuan mereka untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.

*e) Emphaty*

Perhatian yang tulus yang diberikan kepada para pelanggan.

Gronroos (1990) mengemukakan enam kriteria dari kualitas pelayanan yang dianggap baik yaitu:

- ❖ Professionalisme dan ketrampilan para penyelenggara jasa. Hal ini menyangkut pendidikan dan kemampuan dalam memberikan jasa pelayanan.
- ❖ Sikap dan perilaku para penyelenggara jasa yang menyediakan masalah secara akrab dan berteman.
- ❖ Fleksibilitas dan kemampuan untuk masuk sehingga konsumen merasa mudah untuk masuk dalam pelayanan.
- ❖ Kepercayaan dan rasa bergantung konsumen kepada para penyelenggara jasa bahwa masalahnya akan diselesaikan.
- ❖ Penyembuhan. Konsumen merasa bahwa jika ada sesuatu yang salah, maka penyelenggara akan secara cepat mengambil kontrol dan memberikan suatu solusi.
- ❖ Reputasi dan kredibilitas perusahaan, sehingga konsumen percaya dan tidak ragu akan kemampuan perusahaan.

Tinggi rendahnya suatu *service quality* atau kualitas pelayanan tergantung pada bagaimana penerimaan konsumen akan pelayanan nyata yang diperolehnya sehubungan dengan apa yang mereka harapkan. Dengan kata lain *service quality* bisa didefinisikan sebagai perbedaan atau selisih antara pengharapan konsumen atau keinginan mereka dengan persepsi mereka.

### **2.5.3. Pendekatan Kualitas Jasa**

Terdapat sejumlah pendekatan untuk memberikan layanan yang bermutu kepada pelanggan yang telah dikembangkan oleh para akademis dan praktisi. Namun dari pendekatan-pendekatan tersebut maka salah satu pendekatan yang cukup populer adalah yang dikembangkan oleh Karl Albrecht dan Ron Zemke.

Karl Albrecht dan Ron Zemke (Soetjipto, 1997) mendasarkan pendekatannya pada *service triangle*, yaitu model interaktif manajemen pelayanan yang mencerminkan hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Model tersebut terdiri dari 3 (tiga) elemen dengan pelanggan sebagai titik pusat yaitu:

#### **a) *Service strategy***

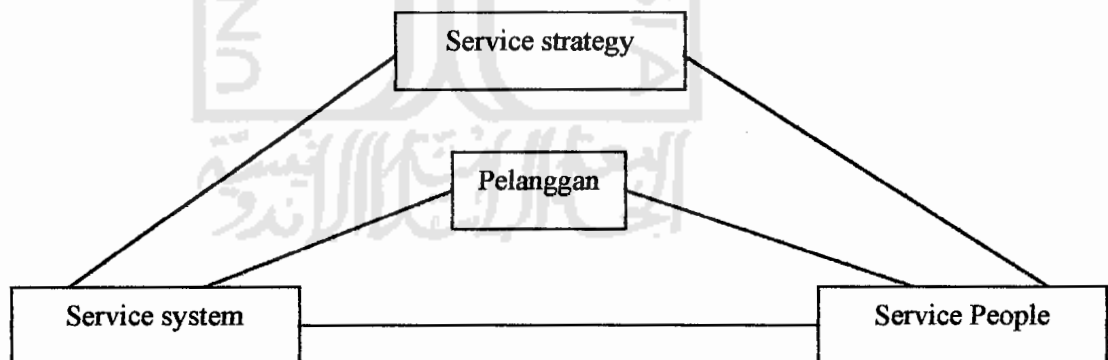
Suatu strategi untuk memberikan layanan dengan mutu yang sebaik mungkin kepada pelanggan. Untuk dapat merumuskan dan menerapkan strategi layanan yang efektif perusahaan perlu memiliki paket layanan (*service package*), yaitu suatu kerangka layanan untuk memuaskan keinginan dan harapan para pelanggan yang meliputi layanan utama dan layanan pendukung.

**b) Service people**

sumberdaya dalam perusahaan harus dapat memusatkan perhatian pada pelanggan dengan cara mencari tahu apa kebutuhan pelanggan dan bagaimana memenuhi kebutuhan tersebut. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang menitikberatkan pada layanan pelanggan yang ditunjukkan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, aras aman dalam bekerja, memberikan layanan yang baik kepada para pelanggan.

**c) Service system**

Yaitu prosedur atau tata cara untuk memberikan layanan kepada para pelanggan yang melibatkan seluruh fasilitas fisik dan seluruh sumber daya yang ada. Sistem pelayanan harus konsisten dengan paket layanan sehingga dapat dihasilkan sistem layanan yang efektif.



Gambar 3. Segitiga Layanan  
(Albtecht dan Zemke, 1990, dalam Soetjipto, 1997)



## 2.6. Customer Orientation

Suatu perusahaan bila ingin bertahan dalam persaingan harus menempatkan konsumennya ditempat yang paling atas, dalam arti perusahaan menganggap ke konsumennya adalah orang yang paling penting. Perusahaan harus berfikir bahwa konsumen tidak tergantung pada perusahaan, tetapi perusahaan tergantung pada konsumen. Konsumen bukan pengganggu pekerjaan perusahaan tapi konsumen adalah tujuan dari pekerjaan perusahaan. Konsumen bukan orang luar dari perusahaan, tapi merupakan bagian dari perusahaan. Perusahaan tidak melakukan kebaikan kepada mereka (konsumen) dengan melayani mereka, tapi merekalah yang memberi kesempatan pada perusahaan untuk melakukan bisnisnya.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan tersebut membahagiakan pelanggan (internal maupun eksternal) yang dituju. Perusahaan sebagai individu dalam suatu sistem memfokuskan kegiatannya pada pelanggan (dalam hal ini eksternal), agar dapat lebih efektif dan efisien dalam menjalankan kegiatan dalam memberikan jasa maupun produk yang berkualitas sesuai dengan pelanggan. Di lain pihak perusahaan sebagai suatu sistem juga harus membahagiakan pelanggan internal (karyawan) agar dapat menghasilkan layanan yang berkualitas. Karyawan adalah produsen jasa.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyediaan jasa adalah mendengar suara pelanggan (*voice of customer*) dalam arti bahwa perusahaan melakukan interaksi dengan pelanggan disertai dengan umpan balik sebagai kontrol dan ukuran keberhasilan. Suara pelanggan diterjemahkan menjadi program

perusahaan. Layanan diberikan menurut kebutuhan dan keinginan pelanggan, yang pada tahap lanjut perlu diberikan antisipasi layanan terhadap *latent needs* agar pelanggan merasa bahagia.

Memang kepuasan pelanggan secara individu sangat sulit dicapai karena keanekaragaman keinginan pelanggan, namun diadakan pendekatan untuk mendapatkan solusi optimal. Perusahaan memberikan pelayanan prima yang menjadi dasar bagi pemenuhan keinginan pelanggan pada umumnya. Perusahaan dapat menyelenggarakan jasa menurut preferensi umum pelanggan seperti: pelanggan ingin diperlakukan sebagai manusia, pelanggan tersentuh bila diperlakukan sebagai individu, pelanggan menyukai produk yang bisa berfungsi dengan baik, pelanggan menyukai hal yang mudah dan sederhana serta pelanggan mendambakan pengalaman tanpa birokrasi.

## **2.7. Alat Pengukur Kualitas Jasa**

Kualitas jasa relatif lebih sulit diukur jika dibandingkan dengan kualitas produk/barang. Biasanya kualitas jasa baru bisa dirasakan setelah konsumen mengalaminya. Hal ini karena sering tidak adanya kesesuaian antara janji yang diberikan perusahaan dengan pelayanan yang diberikan, sehingga konsumen merasa tidak puas. Ketidakpuasan konsumen akan mengakibatkan konsumen berpaling ke perusahaan lain yang dapat memberikan layanan yang bermutu.

### **2.7.2. Metode *SERQUAL***

Metode *SERQUAL* dikembangkan oleh Leonard L. Berry A. Parasuraman, dan Valerie A. Zeithaml. *SERQUAL* digunakan untuk mengukur sampai seberapa

besar gap/kesenjangan yang terjadi akibat ketidakmampuan perusahaan memenuhi harapan pelanggan. Metode ini berdasarkan pada lima dimensi kualitas, yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance dan empathy*. Dalam menggunakan metode ini, ada dua langkah yaitu pertama mendapatkan persepsi konsumen atas pelayanan ideal, dan yang kedua adalah mengukur persepsi konsumen atas pelayanan yang diberikan perusahaan. Dalam melaksanakannya konsumen diminta untuk menanggapi beberapa pernyataan yang berhubungan dengan lima dimensi kualitas tersebut diatas. Konsumen diminta untuk menanggapi hal tersebut dalam skala dengan interval 7 mulai dengan dari sangat penting sekali/sangat memuaskan sekali hingga sangat tidak penting sekali/sangat tidak memuaskan sekali. Pengukuran dilakukan untuk kualitas yang diharapkan, kemudian kualitas yang diterima.

Dalam pengukuran pertama, pernyataan dengan 7 skala menghasilkan profil ideal untuk tiap-tiap dimensi. Profil kedua, yaitu kualitas yang diterima oleh konsumen. Kedua hasil tersebut kemudian dibandingkan. Penyimpangan atau perbedaan dari keduanya bisa dipelajari, dan bisa digunakan sebagai pedoman dalam kualitas.

Rumus metode *SERQUAL* yang akan dijadikan perbandingan adalah:

$$\text{Skor SERQUAL} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$$

### 2.7.2. *The Gap Model*

Model ini digunakan untuk mengidentifikasi terletak dimana kesenjangan antara penyampaian produk jasa dengan yang diterima oleh

konsumen. hasil yang didapat dari analisis gap ini sangat membantu dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan pencapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan.

Model yang dikembangkan oleh Zeithaml et al ini terdiri dari lima gap, seperti yang terlihat pada gambar 2 (didepan). Model ini juga digunakan oleh Ontario Public Service, dan dikembangkan dan disesuaikan dengan pemakaian. Adapun gap-gap tersebut adalah:

1. Kesenjangan/Gap 1 ( *understanding Gap* ) adalah perbedaan yang terjadi antara pengharapan konsumen dan persepsi manajemen terhadap pengharapan konsumen tersebut.
2. Gap 2 ( *design gap* ) adalah perbedaan antara spesifikasi kualitas dalam perusahaan dan persepsi manajemen terhadap pengharapan konsumen akan pelayanan dan kualitasnya.
3. Gap 3 ( *delivery gap* ) adalah perbedaan antara kualitas pelayanan yang diberikan dengan spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.
4. Gap 4 ( *communication gap* ) adalah perbedaan yang terjadi antara kualitas pelayanan yang diberikan dengan kualitas yang dijanjikan dalam pemasaran.
5. Gap 5 ( *service gap* ) adalah perbedaan antara kualitas pelayanan yang diharapkan dan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh konsumen.

Model dengan gap-gap ini bertolak pada konsumen atau *customer-oriented*. Model ini juga berorientasi pada proses dalam mencari perbedaan-perbedaan yang mungkin timbul ketika proses penyelenggaraan jasa dilakukan.

## **A. Pengukuran Kualitas**

Mengukur kualitas tidaklah mudah, apalagi mengukur kualitas pelayanan, sebab kualitas pelayanan atau servis tidak bisa diraba, hanya bisa dirasakan saja. Selain itu pengertian kualitas sendiri sering dipengaruhi oleh asumsi-asumsi yang ironis, seperti misalnya asumsi pertama bahwa kualitas berarti bobot, kecermelangan, atau kemewahan. Kedua, karena kualitas tidak bisa diraba maka dianggap tidak bisa diukur. Ketiga, asumsi bahwa semua problem tentang asumsi bahwa masalah kualitas adalah masalah milik departemen kendali mutu saja.

Masalah kualitas adalah masalah bagi setiap personal yang ada dalam perusahaan, dari tingkat yang paling tinggi hingga tingkat yang paling rendah. Mereka semua bertanggungjawab atas kualitas barang dan jasa yang mereka berikan kepada konsumen. Dalam perusahaan harus ditanamkan pengertian bahwa ketika karyawan menyelesaikan suatu pelayanan atau servis untuk konsumen, mereka harus merasa bahwa mereka mengerjakan hal tersebut untuk diri mereka sendiri, hingga mereka benar-benar berhati-hati dalam menanganinya. Prinsip ini adalah prinsip *ownership* atau rasa ikut memiliki.

Perbaikan kualitas yang terus menerus dan berkesinambungan tidak bisa terlaksana tanpa pengukuran kualitas. Untuk mengetahui apakah perusahaan mengalami kemajuan dalam kualitas pelayanan mereka, dan menentukan prioritas perusahaan harus mengukur kualitas pelayanan mereka.

Pengukuran kualitas meliputi pengukuran secara kuantitatif yang biasanya digambarkan dalam tabel-tabel dan diagram-diagram, dan pengukuran secara kualitatif yang biasanya diberikan dalam bentuk deskriptif verbal.

Pengukuran kualitas pada industri manufaktur mengukur secara fisik, mendiskripsikan ukuran, bentuk dan penyimpangan dari standarnya. Perlu diketahui, bahwa kita berada dalam kondisi yang berbeda ketika kita mengukur kualitas pelayan pada industri jasa.

Persepsi dan pengalaman konsumen terhadap pelayanan tergantung pada faktor-faktor pelayanan yang akan diukur. Namun dalam mengukur harus didasarkan pada faktor-faktor yang spesifik, agar pengukuran tersebut berguna bagi manajemen, sekaligus tidak membuang-buang waktu dan biaya.

Metode pengukuran kuantitatif dan kualitatif saling melengkapi. Metode kuantitatif mengacu pada fakta-fakta yang objektif dan pengukuran yang nyata. Metode kualitatif tidak demikian, tapi bisa memberikan informasi kepada manajer tentang hal-hal yang tidak bisa mereka dapatkan dari metode kuantitatif. Metode ini membantu manajer untuk memahami pengharapan, persyaratan yang diminta oleh konsumen, dan persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan. Metode ini meliputi mendengarkan, mempeleajari, menganalisa dan menginterpretasikan pernyataan-pernyataan konsumen ( Wilfridus B, 1997)

#### **B. Langkah-langkah untuk Pengukuran**

Mendefinisikan kualitas adalah awal dari mengukurnya. Untuk mengukur kualitas yang diperkirakan oleh konsumen, harus dipertanyakan pada konsumen apa yang menjadi faktor-faktor kualitas bagi mereka, dan biarkan mereka mengungkapkan dalam bahasa mereka. Kemudian faktor kualitas tersebut dispedifikasi dalam bentuk variabel-variabel. Langkah berikut adalah meminta konsumen untuk mengidentifikasi bobot kepentingan dari variabel-variabel

tersebut. Ini bertujuan untuk mengetahui pandangan konsumen akan pelayanan yang ideal. Selanjutnya adalah meminta konsumen untuk menilai pelayanan yang ada saat ini. Cara yang bisa ditempuh adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner.

Seringkali sistem pengukuran kualitas tidak digunakan oleh manajer dan stafnya. Ini seringkali disebabkan karena tidak cukup pengetahuan tentang apa yang harus diukur, tujuan pengukuran dan bagaimana menggunakan hasil pengukuran.

## **2.8. Pedoman untuk Pengukuran Kualitas pada Perusahaan Jasa**

Pengukuran kualitas dalam bisnis jasa berfokus pada pandangan konsumen dan bertujuan untuk memperoleh pedoman untuk pengembangan dan untuk mengukur hasil dari perubahan yang terjadi selama ini. Dan untuk memberi umpan balik bagi para karyawan akan apa yang telah mereka kerjakan selama ini. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kualitas dalam perusahaan jasa (Wilfridus B, 1997):

- Libatkan karyawan dalam pendesainan pengukuran dan masukkan mereka de dalamnya. Jika hal ini tidak dijelaskan, mungkin mereka akan mengira bahwa ini adalah suatu cara dari pihak manajemen untuk mengontrol karyawan, dan bukan diterima sebagai alat bagi manajemen dan karyawan untuk mencegah adanya kualitas yang buruk.

- Definisikan dengan tepat apa yang diukur, pengukuran didasarkan pada bagaimana perusahaan mendefinisikan kualitas, dan apa yang menjadi faktor kualitas bagi konsumen.
- Mulailah dengan mengukur dalam skala kecil. Jangan mengukur semuanya dalam satu waktu.
- Pilih metode pengukuran yang sesuai dengan apa yang akan diukur.
- Pengukuran dilakukan pada pelayanan internal dan pelayanan eksternal.
- Buatlah hasil dari penelitian ini mudah dimengerti bagi konsumen dan karyawan.

