

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Sujarwo dan Afsah Novita Sari (2011) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kualitas Jasa Layanan Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Dengan Metode Servperf Dalam Kesiapan Menghadapi Persaingan” . Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas jasa pelayanan dimaksudkan untuk menentukan atribut dan tingkat kepuasan konsumen terhadap kualitas atribut jasa pelayanan tersebut. Metode servperf menentukan kualitas layanan dengan hanya melakukan pengukuran pada kinerja pelayanan. Teknik pengolahan data meliputi identifikasi atribut awal kemudian menentukan keunggulan dan kelemahan layanan dengan analisis kwadran. Berdasarkan hasil perhitungan dalam metode Servperf, atribut keinginan konsumen termasuk kedalam kuadran A (prioritas utama) yang menunjukkan bahwa daftar keinginan konsumen yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, namun masih menunjukkan kinerja (kepuasan) yang kurang.

Muzakiyah (2011) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kualitas Pelayanan Pada Bagian Tata Usaha Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa Menggunakan Pendekatan Lean Servperf (Studi Kasus pada Fakultas SAINTEK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)”. Dalam penelitian menunjukkan bahwa metode yang digunakan dengan menggunakan Pendekatan *Lean Servperf* (*Lean Service* dan *Service Performance*). *Service Performance* digunakan untuk menganalisis tingkat

instrument kinerja pelayanan bagian Tata Usaha. *Lean Service* digunakan untuk menghilangkan waste aktivitas yang tidak bernilai tambah. Hasil dari penelitian ini, terdapat 14 atribut pelayan yang perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di bagian Tata Usaha Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta..

Agung Binotoyo (2011) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kualitas Pelayanan Berdasarkan Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus: Bober Cafe di Kota Bandung)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kualitas pelayanan berdasarkan kepuasan pelanggan memperoleh tanggapan yang baik dari responden. Tingkat kepuasan pelanggan Bober Café berada dalam kategori puas (66%-80). Untuk hal tingkat kualitas pelayanan berdasarkan Tangible dan Assurance memiliki tingkat kinerja yang baik dan telah sesuai dengan harapan pelanggan, Empathy memiliki kinerja yang baik ,namun bagi pelanggan tidak terlalu penting, Realibility memiliki tingkat kepentingan yang tinggi akan tetapi pada kenyataannya belum sesuai dengan harapan pelanggan sedangkan Responsive memiliki tingkat kinerja yang rendah, namun kurang penting bagi pelanggan.

Bayu Angga Putra Pratama (2015) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan Dan Kepercayaan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Di Café Harmony Warujayeng”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa 1) kualitas produk secara parsial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pada Cafe Harmony. 2) kualitas pelayanan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan pada Cafe Harmony. 3)

kepercayaan pelanggannya secara parsial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan pada Cafe Harmony. 4) kualitas produk, kualitas pelayanan, dan kepercayaan pelanggan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Ira Setyaningsih (2013) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kualitas Pelayanan Rumah Sakit Terhadap Pasien Menggunakan Pendekatan Lean Servperf (Lean Service Dan Service Performance) (Studi Kasus Rumah Sakit X)”. Metode yang digunakan adalah observasi dan penyebaran kuesioner. Responden yang terlibat sebanyak 320 orang, tapi yang menjawab kuesioner secara lengkap hanya sebanyak 295 responden. Kuesioner disusun atas 7 dimensi kualitas, yaitu Tangible (26 pertanyaan), Reliability (9 pertanyaan), Responsiveness (14 pertanyaan), Assurance (13 pertanyaan), Empathy (19 pertanyaan), Access (17 pertanyaan), dan Secure (11 pertanyaan). Dalam penelitian ini metode yang digunakan menggunakan Pendekatan Lean ServPerf (Lean Service dan Service Performance). Service Performance digunakan untuk menganalisis tingkat instrumen kinerja pelayanan. Lean Service digunakan untuk menghilangkan waste aktivitas yang tidak bernilai tambah. Hasil dari penelitian ini, terdapat 15 atribut pelayanan yang perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Rumah Sakit X.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Operasi

Manajemen operasional adalah *input*, proses transformasi, *output*, *feedback information* dan lingkungan. *Input* yang digunakan dapat bersifat sederhana atau kompleks. Proses transformasi merupakan kegiatan penambahan nilai, oleh karena itu perlu diperhatikan karakteristik seperti efisiensi, kualitas, tenggang waktu maupun fleksibilitas. *Output* dapat berupa barang atau jasa atau sekumpulan barang atau jasa. Lingkungan merupakan sesuatu yang kompleks dan sulit untuk dikontrol seperti : teknologi, ekonomi, sosial, politik, dan lain-lain, oleh karena itu perlu diperhatikan secara terus menerus (Yamit, 2003).

Menurut Jay Heizer dan Berry Rander (2009:4), manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

Menurut Eddy Herjanto (2007:2) , manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.

Menurut James Evans dan David Collier (2007:5), manajemen operasional adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa diciptakan dan berhasil dikirim ke pelanggan.

Menurut Richard L. Daft (2006:216), manajemen operasional adalah bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang, serta menggunakan alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.

2.2.2 Restoran

Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisir secara komersil, yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua konsumennya baik berupa makanan maupun minuman. Tujuan operasional restoran adalah untuk mencari keuntungan sebagaimana tercantum dalam definisi Prof. Vanco Christian dari School Hotel Administration di Cornell University. Selain bertujuan bisnis atau mencari keuntungan, membuat puas para konsumennya pun merupakan tujuan operasional restoran yang utama.

Pengertian restoran atau rumah makan menurut Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No.KN.73/PVVI05/MPPT-85 tentang Peraturan usaha Rumah Makan, dalam peraturan ini yang dimaksud dengan pengusaha Jasa Pangan adalah : “Suatu usaha yang menyediakan jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersial”. Sedangkan menurut peraturan Menteri Kesehatan RI No. 304/Menkes/Per/89 tentang persyaratan rumah makan maka yang dimaksud rumah makan adalah satu jenis usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan yang permanen dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan, penyimpanan dan penjualan makanan dan minuman bagi umum di tempat usahanya. Secara umum, restoran merupakan tempat yang dikunjungi orang untuk mencari berbagai macam makanan

dan minuman. Restoran biasanya juga menyuguhkan keunikan tersendiri sebagai daya tariknya, baik melalui menu masakan, hiburan maupun tampilan fisik bangunan. Klasifikasi restoran menurut Marsum, resto atau restoran dikelompokkan menjadi beberapa jenis menurut kegiatan dan makanan atau minuman yang disajikannya, yaitu:

1. *A'la Carte Restaurant* adalah restoran dengan menu yang lengkap dan merupakan restoran tanpa aturan mengikat atau bebas.
2. *Table D'hotel Restaurant* merupakan restoran dengan menu yang lengkap dan menyajikan setiap menu berurutan dari menu pembuka sampai penutup. Biasanya erat hubungannya dengan hotel.
3. *Coffe Shop* merupakan tempat makan dan minum yang menyuguhkan suasana santai tanpa aturan yang mengikat dan biasanya menyuguhkan racikan kopi sebagai menu special diluar makanan-makanan kecil atau makanan siap saji.
4. *Cafeteria* merupakan tempat makan dan minum yang terbatas menyajikan roti atau sandwich serta minuman-minuman ringan yang tidak beralkohol, biasanya erat hubungannya dengan kantor.
5. *Canteen* merupakan tempat makan dan minum yang menyajikan berbagai makanan-makanan instan dengan harga yang terjangkau.
6. *Continental Restaurant* merupakan restoran yang memberikan kebebasan bagi pengunjungnya untuk memilih bahkan mengiris makanan yang dipesannya sendiri.
7. *Carvery* merupakan restoran yang biasanya terdapat di motel kecil dan menyajikan makanan dan minuman sederhana.

8. *Discotheque* merupakan tempat makan dan minum yang menyuguhkan suasana hingar bingar music sebagai daya tariknya. Biasanya menyuguhkan makanan dan minuman cepat saji.
9. *Fish and Chip Shop* adalah restoran yang menyajikan menu ikan dan kripik atau snack sebagai menu utama Grill Room.
10. *Intavern* adalah restoran kecil di pinggiran kota yang biasanya menyuguhkan makanan cepat saji dan minuman kopi.
11. *Pizzeria* adalah restoran dengan menu pizza dan pasta sebagai menu utama.
12. *Creeper* merupakan restoran yang menyajikan berbagai menu kreps dan manisan.
13. *Pub* adalah restoran yang menjual minuman beralkohol.
14. *Café* merupakan tempat untuk makan dan minum dengan sajian cepat saji dan menyuguhkan suasana yang santai atau tidak resmi.
15. *Specialty Restaurant* merupakan tempat untuk makan dan minum yang memiliki tema khusus atau kekhususan menu masakan yang akan disajikan dan biasanya memiliki citarasa yang berbeda dengan restoran lain.
16. *Terrace Restaurant* merupakan tempat makan dan minum yang umumnya terletak di luar ruangan dan biasanya erat hubungannya dengan fasilitas hotel. Di Negara-negara barat *Terrace Restaurant* biasanya hanya buka saat musim panas saja.
17. *Gourment Restaurant* merupakan tempat untuk makan dan minum yang biasanya diperuntukan bagi orang-orang yang sangat mengerti akan citarasa sehingga banyak menyediakan makanan-makanan lezat dengan pelayanan yang megah dan harga yang mahal.

18. *Family Restaurant* merupakan restoran sederhana untuk makan dan minum keluarga atau rombongan dengan harga yang tidak mahal serta menyuguhkan suasana nyaman dan santai.
19. *Main Dining Room* merupakan ruang makan besar atau restoran yang umumnya terdapat di hotel, penyajian makanannya secara resmi, servis yang diberikan dapat menggunakan gaya perancis maupun rusia, sedangkan orang-orang yang datang pada umumnya juga menggunakan pakaian resmi formal.

2.2.3 Definisi Kualitas Pelayanan

Definisi kualitas berdasarkan sudut pandang tiga pakar kualitas tingkat internasional, yaitu mengacu pada pendapat Crosby, dkk (dalam Yamit, 2005, p7) antara lain :

1. Deming mendefinisikan kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.
2. Crosby mempersepsikan kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan.
3. Juran mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi, jika dilihat dari sudut pandang produsen.

Sedangkan secara obyektif kualitas menurut Juran, (dalam Yamit, 1996, p337) adalah suatu standar khusus dimana kemampuannya (*availability*), kinerja (*performance*), kendalannya (*reliability*), kemudahan pemeliharaan (*maintainability*) dan karakteristiknya dapat diukur.

Menurut Davis, (dalam Yamit, 2005, p8) membuat definisi kualitas yang lebih luas cakupannya, yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Pendekatan yang digunakan Davis ini menegaskan bahwa kualitas bukan hanya menekankan pada aspek hasil akhir, yaitu produk dan jasa tetapi juga menyangkut kualitas manusia, kualitas lingkungan. Sangatlah mustahil menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tanpa melalui manusia dan proses yang berkualitas.

Menurut Gaspersz (2002, p181) mendefinisikan kualitas adalah : Totalitas dari karakteristik suatu produk (barang dan atau jasa) yang menunjang kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang dispesifikasikan. Kualitas seringkali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan atau kesesuaian terhadap persyaratan atau kebutuhan. Perusahaan jasa dan pelayanan lebih menekankan pada kualitas proses, karena konsumen biasanya terlibat langsung dalam proses tersebut. Sedangkan perusahaan yang menghasilkan produk lebih menekankan pada hasil, karena konsumen umumnya tidak terlibat secara langsung dalam prosesnya. Untuk itu diperlukan sistem manajemen kualitas yang dapat memberikan jaminan kepada pihak konsumen bahwa produk tersebut dihasilkan oleh proses yang berkualitas.

David Garvin, (dalam Yamit, 2005, p9) mengidentifikasi lima pendekatan perspektif kualitas yang dapat digunakan oleh para praktisi bisnis, yaitu :

1. *Transcendental Approach*. Kualitas dalam pendekatan ini adalah sesuatu yang dapat dirasakan, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan maupun diukur. Perspektif ini umumnya diterapkan dalam karya seni seperti musik, seni tari, seni drama dan seni rupa. Dimana untuk produk dan jasa pelayanan, perusahaan dapat mempromosikan dengan menggunakan pernyataan-pernyataan seperti kelembutan dan kehalusan kulit (sabun mandi), kecantikan wajah (kosmetik), pelayanan prima (bank) dan tempat berbelanja yang nyaman (mall). Definisi seperti ini sangat sulit untuk dijadikan sebagai dasar perencanaan dalam manajemen kualitas.
2. *Product-based Approach*. Kualitas dalam pendekatan ini adalah suatu karakteristik atau atribut yang dapat diukur. Perbedaan kualitas mencerminkan adanya perbedaan atribut yang dimiliki produk secara objektif, tetapi pendekatan ini dapat menjelaskan perbedaan dalam selera dan preferensi individual.
3. *User-based Approach*. Kualitas dalam pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk 12 yang paling memuaskan preferensi seseorang atau cocok dengan selera (fitnes for used) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Pandangan yang subjektif ini mengakibatkan konsumen yang berbeda memiliki

kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah kepuasan maksimum yang dapat dirasakannya.

4. *Manufacturing-based Approach*. Kualitas dalam pendekatan ini adalah bersifat supply-based atau dari sudut pandang produsen yang mendefinisikan kualitas sebagai sesuatu yang sesuai dengan persyaratannya (conformance quality) dan prosedur. Pendekatan ini berfokus pada kesesuaian spesifikasi yang ditetapkan perusahaan secara internal. Oleh karena itu, yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, dan bukan konsumen yang menggunakannya.
5. *Value-based Approach* Kualitas dalam pendekatan ini adalah memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas didefinisikan sebagai "affordable excellence", oleh karena itu kualitas dalam pandangan ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Produk yang paling bernilai adalah produk yang paling tepat dibeli.

2.2.4 Dimensi Kualitas Layanan

Menurut Garvin dalam Tjiptono (2001: 27) ada delapan dimensi kualitas, dimensi-dimensi tersebut adalah :

1. Kinerja (*performance*) merupakan karakteristik operasi pokok dari produk inti.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.

3. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal pakai.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Daya tahan (*durability*) berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat digunakan.
6. *Serviceability* meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
8. Kualitas yang dipersiapkan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Tetapi menurut Zeithaml, Berry, dan Parasuraman dalam Tjiptono (2001: 27) ada lima karakteristik populer yang sangat simpel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas jasa. Lima dimensi tersebut adalah :

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

4. Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf ; bebas dari bahaya, resiko, dan keragu-raguan.
5. *Empathy*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Dimensi kualitas diatas sangat berpengaruh pada harapan pelanggan dan kenyataan yang dihadapi pelanggan saat menggunakan jasa perusahaan. Jika nyatanya pelanggan menerima layanan yang melebihi harapan maka pelanggan akan mengatakan layanan yang berkualitas. Namun apabila pelanggan menerima layanan yang tidak sesuai (kurang) dari harapan, maka pelanggan akan mengatakan pelayanan tidak berkualitas.

2.2.5 SERVPERF

Service Performance atau biasa disebut SERVPERF merupakan metode pengukuran kualitas pelayanan namun hanya pada kinerja pelayanan saja. Kualitas pelayanan secara langsung dipengaruhi oleh persepsi pelanggan terhadap kinerja bukan dari analisa kesenjangan (gap) seperti dalam model SERVQUAL. Pengukuran kualitas pelayanan menggunakan SERVPERF tidak memasukkan ekspektasi kualitas dan cukup dihitung berdasarkan performance jasa saat ini. SERVPERF dikembangkan oleh Cronin dan Taylor pada tahun 1992 dan 1994. Skala ini menyatakan bahwa ukuran kualitas pelayanan adalah kinerja dari pelayanan yang diterima oleh konsumen itu sendiri dan konsumen hanya akan dapat menilai kualitas dari pelayanan yang benar-benar mereka rasakan. Cronin dan Taylor menyatakan bahwa ukuran yang berdasarkan kinerja (SERVPERF) akan lebih merefleksikan kualitas pelayanan. Hal tersebut dikarenakan pengukuran terhadap kualitas pelayanan dalam SERVQUAL membentuk paradigma

yang lemah dimana harapan konsumen terhadap kualitas jasa mengacu kepada 19 harapan konsumen terhadap penyedia jasa secara umum, sedangkan persepsi terhadap kinerja jasa mengarah kepada perusahaan jasa yang spesifik. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Alford dan Sherrell (1996), bahwa SERVPERF akan menjadi prediktor yang baik bagi kualitas pelayanan. Perbedaan utama pada model SERVPERF dan SERVQUAL adalah perlu atau tidaknya penggunaan ekspektasi kualitas dalam perhitungan kualitas jasa.

2.2.6 SERVQUAL

Metode SERVQUAL banyak digunakan untuk mengukur kualitas layanan. Model kualitas layanan SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (Tjiptono, 2008) adalah model yang paling populer dan hingga kini banyak dijadikan sebagai acuan dalam riset manajemen dan pemasaran jasa.

SERVQUAL (*Service Quality*) mulai dikembangkan pada tahun 1985. Parasuraman dkk dalam Novelia (2009) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kualitas pelayanan dengan kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen merupakan representasi dari kualitas pelayanan. Konsep dari metode ini adalah kualitas pelayanan dapat diukur dengan membandingkan antara pelayanan yang diharapkan dengan kinerja pelayanan. Kinerja pelayanan itu sendiri direfleksikan dengan apa yang diterima dan disarankan konsumen.

Dalam metode SERVQUAL, skor dilihat dari besarnya gap antara persepsi dan harapan pelanggan. Teori SERVQUAL berasumsi bahwa kepuasan pelanggan tercipta karena harapan pelanggan terpenuhi oleh kenyataan yang didapat pelanggan.

Skor dalam SERVQUAL kemudian melihat apakah terjadi gap positif, gap nol, atau gap negatif antara harapan dan kenyataan. Gap positif menunjukkan bahwa kualitas pelayanan melebihi harapan pelanggan. Gap nol menunjukkan kualitas pelayanan sama dengan harapan pelanggan. Gap negatif menunjukkan bahwa kualitas pelayanan masih jauh dari harapan pelanggan. Semakin besar nilai positif tentu menunjukkan tingginya kualitas pelayanan yang diberikan. Sebaliknya, jika semakin besar negatif maka menunjukkan rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan.

Dengan demikian proses perbaikan pelayanan bisa dilakukan mulai dari level paling bawah sampai paling atas.

2.2.7 Gap Dan Langkah Mengurangi Gap Kualitas Pelayanan

Perusahaan harus memahami dan berupaya mewujudkan harapan pelanggan terhadap pelayanan. Ini merupakan tugas berat perusahaan, sehingga dalam kenyataannya sering muncul keluhan dari pelanggan akibat dari pelayanan yang diterima pelanggan tidak sesuai dengan apa yang pelanggan harapkan. Hal ini lah yang disebut gap atau kesenjangan kualitas pelayanan yang dirumuskan sebagai berikut (Purnama, 2006: 156) :

1. Gap positif

Dikatakan gap positif apabila kualitas pelayanan yang diterima pelanggan lebih besar dari harapan pelanggan. Dapat dikatakan bahwa pelanggan sangat puas dengan pelayanan yang diterimanya.

2. Gap nol

3. Gap nol berarti kualitas pelayanan yang diterima pelanggan sama dengan yang diharapkan pelanggan. Hal ini dapat diartikan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan.

4. Gap negatif

Gap negatif apabila kualitas pelayanan yang diterima pelanggan kurang dari yang diharapkan pelanggan. Hal ini berarti juga bahwa pelanggan merasa tidak puas pada pelayanan yang diberikan perusahaan.

Seharusnya kualitas pelayanan yang diterima pelanggan sama dengan yang diharapkan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus meniadakan gap yang terjadi agar pelanggan merasa puas. Ada empat langkah yang dapat dijadikan pedoman untuk menghilangkan gap (Purnama, 2006: 36). Empat langkah tersebut adalah :

1. Menumbuhkan kepemimpinan yang efektif

Otak dalam perbaikan layanan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan tanpa visi dan arah yang jelas, serta tanpa bimbingan manajemen puncak, upaya pemberian layanan yang efektif dan berkualitas tidak dapat diwujudkan.

2. Membangun sistem informasi layanan

Sistem informasi layanan yang efektif akan dapat mengakomodasi keinginan dan harapan pelanggan, mengidentifikasi kekurangan yang diberikan perusahaan, memandu alokasi sumber daya perusahaan untuk kepentingan kualitas layanan dan memungkinkan perusahaan memantau layanan penting.

3. Merumuskan strategi layanan

Strategi layanan merupakan strategi untuk memberi layanan dengan kualitas terbaik kepada pelanggan. Strategi layanan harus dijadikan pedoman bagi pekerja sehingga pelaksanaan kerja harus mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan.

4. Implementasi strategi layanan

Setelah merumuskan strategi layanan maka langkah selanjutnya untuk mengurangi gap adalah mengimplementasikan strategi layanan tersebut kedalam kegiatan operasi perusahaan secara efektif.

