

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Jasa

2.1.1 Definisi Jasa

Jasa sering dipandang sebagai suatu fenomena yang rumit. Kata jasa sendiri mempunyai banyak arti, dari mulai pelayanan personal (*personal service*) sampai jasa sebagai suatu produk (Lumpiyoadi, 2001). Sejauh ini sudah banyak pakar pemasaran jasa yang telah berusaha mendefinisikan pengertian jasa. Berikut ini adalah beberapa diantaranya: (dalam Padmodimuljo, Dr, 2003)

“Jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu (Philip and Armstrong 1993:494).”

“Jasa adalah sesuatu yang tidak berwujud, tidak seperti produk yang berwujud, jasa bukan barang fisik tetapi sesuatu yang menghadirkan kegiatan atau perbuatan (Reid 1989:29)”.

“Jasa sebagai aktivitas atau rangkaian aktivitas dari suatu hakikat tidak berwujud yang berinteraksi antara konsumen dan pemberi jasa dan/atau sumber daya fisik atau barang dan/atau sistem yang memberikan jasa, yang memberikan solusi bagi masalah-masalah konsumen (Gronroos 1990:27)”

Selanjutnya, Zeithaml, et. al., (2000) yang dikutip Sihombing U memberikan batasan tentang *service* (jasa) sebagai berikut:

“Service is all economic activities whose output is not a physical product or construction is generally consumed at the time it is produced, and provides added value in forms (such as convenience, amusement, comfort, or healthy)”.

Jadi pada dasarnya jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk fisik atau kontribusi, yang biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah (seperti misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan, dan kesehatan) atau pemecahan atas masalah yang dihadapi konsumen.

Sementara perusahaan yang memberikan operasi adalah mereka yang memberikan konsumen produk jasa baik berwujud atau tidak, seperti transportasi, hiburan, restoran, dan pendidikan.

Dari berbagai definisi tersebut, tampak bahwa di dalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pemberi jasa. Meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadari. Jasa juga bukan merupakan barang, jasa adalah suatu proses atau aktivitas, dan aktivitas-aktivitas tersebut tidak berwujud.

2.1.2 Karakteristik Jasa

Jasa memiliki empat karakteristik utama yang membedakannya dari barang, yaitu: (Tjiptono dan Gregorius, 2004)

1. *Intangibility*, maksudnya tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Dengan demikian, orang tidak dapat menilai kualitas jasa sebelum ia merasakannya sendiri.
2. *Inseparability*, yang berarti terdapat interaksi antara penyedia jasa dan konsumen dimana kedua pihak saling mempengaruhi hasil dari jasa tersebut.

Karena umumnya jasa dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan.

3. *Variability*, dimana terdapat banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan.
4. *Perishability*, yang berarti jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan.

2.1.3 Klasifikasi Jasa

Sebagai konsekuensi dari berbagai macam variasi bauran penawaran antara barang dan jasa, maka sulit untuk menggeneralisir bila tidak melakukan pembedaan lebih lanjut. Lovelock (1987) dalam Tjiptono dan Gregorius (2004) mengklasifikasikan jasa berdasarkan tujuh kriteria, yaitu:

1. Segmen Pasar
 - a. Konsumen akhir, misalnya asuransi jiwa dan pendidikan
 - b. Konsumen organisasional, misalnya jasa konsultan manajemen dan hukum.
2. Tingkat Keberwujudan
 - a. *Rented Goods Service*, konsumen menyewa dan menggunakan produk-produk tertentu berdasarkan tarif tertentu selama jangka waktu tertentu pula, misalnya penyewaan mobil, apartemen, dan kaset video.
 - b. *Owned Goods Service*, produk-produk yang dimiliki konsumen direparasi, dikembangkan atau ditingkatkan unjuk kerjanya, atau dirawat perusahaan jasa, misalnya jasa reparasi, pencucian mobil, dan pencucian pakaian.
 - c. *Non Goods Service*, jasa personal bersifat *intangible* ditawarkan kepada para pelanggan. Misalnya sopir, dosen, dan ahli kecantikan.

3. Keterampilan Penyedia Jasa
 - a. *Professional service*, misalnya konsultan manajemen, pajak, atau dokter.
 - b. *Non professional service*, misalnya sopir taksi dan penjaga malam.
4. Tujuan Organisasi Jasa
 - a. *Profit Service*, misalnya jasa layanan transportasi dan perbankan.
 - b. *Non Profit Service*, misalnya yayasan, perpustakaan, dan museum.
5. Regulasi
 - a. *Regulated service*, misalnya pialang dan perbankan.
 - b. *Non Regulated Service*, misalnya usaha catering.
6. Tingkat Intensitas Karyawan
 - a. *Equipment Based Service*, seperti ATM
 - b. *People Based Service*, seperti pelatih olah raga.
7. Tingkat kontak penyedia jasa dengan pelanggan

2.2 Kualitas

2.2.1 Definisi Kualitas

Menurut *American Society for Quality Control* yang dikutip dalam wikipedia.org, kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik-karakteristik dari suatu produk/jasa dalam kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten. Konsep kualitas sendiri pada dasarnya bersifat relatif, yaitu tergantung dari perspektif yang digunakan untuk menentukan ciri-ciri dan spesifikasi. Pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten satu sama lain: (1) persepsi konsumen, (2) produk jasa, (3) proses.

Istilah kualitas memiliki banyak definisi dan mengandung berbagai makna. Definisi umum tentang kualitas yang dikemukakan oleh para guru kualitas, antara lain: (Zulian, 2001)

- 1) Josep M. Juran mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Definisi ini menekankan pada pemenuhan harapan pelanggan.
- 2) Philip B. Crosby mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan persyaratan. Ia melakukan pendekatan pada transformasi budaya kualitas, artinya setiap orang yang berada dalam organisasi dilibatkan dalam proses dengan menekankan pada kesesuaian dengan persyaratan individual.
- 3) W. Edwards Deming mendefinisikan kualitas sebagai perbaikan terus-menerus. Ia mendasarkan pada peralatan statistik, dengan proses *bottom-up*. Strategi Deming adalah dengan melihat proses untuk mengurangi variasi. Perbaikan kualitas akan mengurangi biaya.
- 4) Taguchi mendefinisikan kualitas sebagai kerugian yang ditimbulkan oleh suatu produk bagi masyarakat setelah produk tersebut dikirim. Strategi Taguchi difokuskan pada *loss function*, yang mendefinisikan setiap penyimpangan dari target sebagai kerugian yang dibayar konsumen.

Dalam kebanyakan jasa, kualitas terjadi selama proses penyerahan kepada pelanggan, umumnya dalam interaksi dengan pelanggan. Artinya kualitas jasa ditunjukkan pada kualitas pelayanannya. Kualitas pelayanan dapat dinyatakan sebagai perbandingan antara layanan yang diharapkan konsumen dengan layanan yang diterimanya. (Parasuraman *et. al.*, 1985).

Parasuraman *et. al.* (1994) mengatakan bahwa kualitas mengarah pada kepuasan dan kualitas pelayanan dapat ditukar dengan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu kualitas pelayanan sangat erat hubungannya dengan kepuasan pelanggan.

Sedang dalam kaitannya dengan pelanggan dapat meningkatkan kemauan pelanggan untuk tidak berpindah. Jadi, ketika penilaian terhadap kualitas pelayanan tinggi, akan memperkuat hubungan antara pelanggan dengan perusahaan. Ketika penilaian terhadap kualitas pelayanan rendah maka hubungan tersebut juga akan melemah (Zeithaml *et. al.*, 1996). Dan Parasuraman *et. al.* (1991, 1998), menentukan hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi pelanggan pada kualitas pelayanan dan kesediaan mereka untuk merekomendasikan perusahaan tersebut kepada orang lain. Oleh karena itu kualitas pelayanan harus diperhatikan bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa.

2.2.2 Definisi Kualitas Jasa

Kualitas jasa lebih sukar dipahami dibandingkan dengan kualitas barang. Hal ini disebabkan karena keduanya memiliki kinerja yang berbeda. Kualitas jasa tidak dibentuk melalui proses produksi di pabrik sebagaimana kualitas barang. Kualitas jasa harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan (Kotler, 2000). Meskipun demikian, beberapa ahli telah mencoba mendefinisikan kualitas jasa, dimana definisi tersebut berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan.

Menurut Wyckof dalam Tjiptono (2000), kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Baik kualitas jasa maupun produk dibentuk berdasarkan persepsi konsumen atas jasa/produk yang seharusnya mereka terima. Kegiatan operasi perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan kepuasan pada konsumen, dalam arti produk/jasa yang diberikan dapat bertemu dengan apa yang diharapkan konsumen.

2.2.3 Tolok Ukur Kualitas Jasa

Tingkat kualitas pelayanan tidak dapat dinilai berdasarkan sudut pandang perusahaan tetapi harus dipandang dari sudut pandang penilaian pelanggan. Karena itu, dalam merumuskan strategi dan program pelayanan, perusahaan harus berorientasi pada kepentingan pelanggan dengan memperhatikan komponen-komponen kualitas pelayanan (Rangkuti, 2002).

Penyedia jasa catering dan restaurant merupakan salah satu jenis saluran industri jasa yang berbeda dengan jenis industri manufaktur, hal ini menyebabkan kesukaran dalam mengukur kinerja industri boga. Model kualitas jasa yang paling populer dan hingga kini banyak dijadikan acuan dalam riset manajemen dan pemasaran jasa adalah model SERVQUAL. (singkatan dari *service quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithml, dan Berry. Model ini menganalisis gap antara dua variabel pokok, yakni jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*Perceived service*) (Tjiptono dan Gregorius, 2005). Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Servqual Gap} = \text{Skor Persepsi (Kenyataan)} - \text{Skor Harapan (Kepentingan)}$$

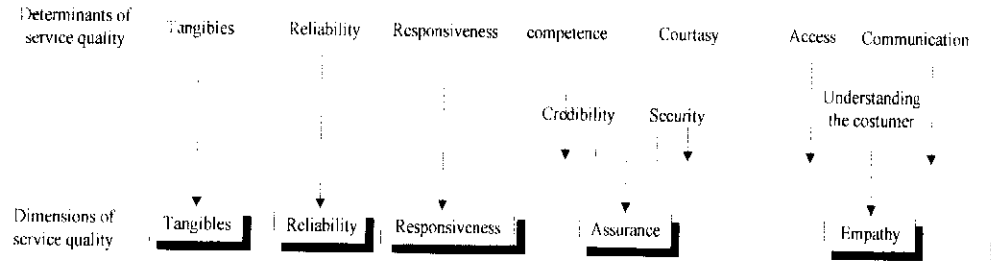
Terdapat sepuluh dimensi kualitas untuk mengevaluasi kualitas pelayanan jasa (Parasuraman, et al., dikutip dalam Tjiptono dan Gregorius, 2005). Dimensi-dimensi tersebut meliputi :

1. *Tangible* atau bukti fisik
2. *Reliability* berkaitan dengan kemampuan memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan
3. *Responsiveness* yaitu ketanggapan dalam memberikan pelayanan

4. *Competence* berkaitan dengan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan
5. *Courtesy* meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan yang dimiliki pemberi pelayanan
6. *Credibility* berkaitan dengan sifat jujur dan dapat dipercaya
7. *Security* yaitu aman dari bahaya , resiko atau keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik, finansial dan kerahasiaan
8. *Access* yaitu kemudahan untuk dihubungi dan ditemui
9. *Communication* memberikan informasi dengan bahasa yang dimengerti pelanggan serta mendengarkan keluhan dan saran pelanggan
10. *Understanding the customer* yaitu usaha untuk memahami pelanggan.

Menurut Lovelock dalam Rangkuti (2003), kesepuluh dimensi tersebut dapat disederhanakan menjadi lima dimensi, yaitu:

- a. *Reliability* (Kecandalan) merupakan kemampuan untuk memberikan jasa secara akurat sesuai dengan yang dijanjikan.
- b. *Responsiveness* (Cepat tanggap) adalah kemampuan karyawan untuk membantu konsumen menyediakan jasa dengan cepat sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen.
- c. *Assurance* (Jaminan) berupa pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk melayani dengan rasa percaya diri.
- d. *Empathy* (Empati). Karyawan harus memberikan perhatian secara individu kepada konsumen dan mengerti kebutuhan konsumen.
- e. *Tangible* (Kasat mata). Berupa penampilan fisik, peralatan, dan alat-alat komunikasi.

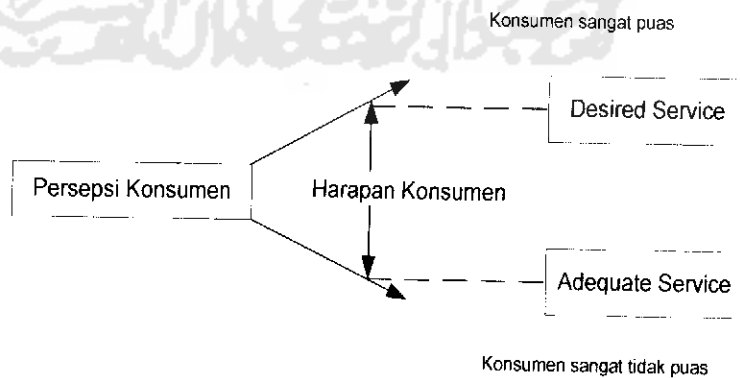


Gambar 2.1 Hubungan 5 Dimensi (SERVQUAL) dengan 10 Dimensi untuk Menilai Kualitas Pelayanan Jasa

2.2.4 Tingkat Kepuasan Konsumen

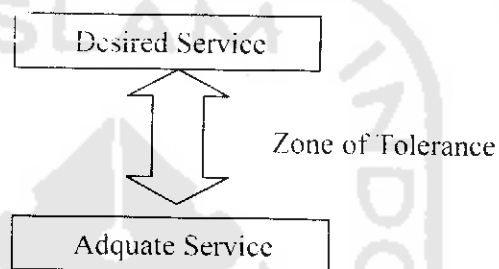
Kepuasan konsumen didefinisikan sebagai respons konsumen terhadap ketidaksesuaian antara tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakan setelah pemakaian. Salah satu faktor yang menentukan kepuasan konsumen adalah persepsi konsumen mengenai kualitas jasa yang berfokus pada lima dimensi jasa. Kepuasan konsumen, selain dipengaruhi oleh persepsi kualitas jasa, juga ditentukan oleh kualitas produk, harga, dan faktor-faktor yang bersifat pribadi serta yang bersifat situasi sesaat (Rangkuti, 2002).

Dalam literatur pemasaran jasa, persepsi didefinisikan sebagai kepercayaan pelanggan yang berkaitan dengan pelayanan yang diterima. Penilaian/persepsi didefinisikan sebagai harapan atau keinginan pemakai.



Gambar 2.2. Diagram Proses Kepuasan Konsumen

Menurut Valerie A. Zeithaml (1996) dalam Rangkuti (2003) terdapat dua tingkat kepentingan konsumen, yaitu *adquate service* dan *desired service*. *Adquate service* adalah tingkat kinerja minimal jasa yang masih dapat diterima berdasarkan perkiraan jasa yang mungkin akan diterima dan tergantung pada alternative yang tersedia. Sedangkan *desired service* adalah tingkat kinerja yang diharapkan konsumen akan diterimanya, yang merupakan gabungan dari kepercayaan konsumen mengenai apa yang dapat dan harus diterimanya.



Gambar 2.3. Zone of Tolerance

Zone of tolerance adalah daerah di antara *adequate service* dan *desired service*, yaitu daerah dimana variasi pelayanan masih dapat diterima oleh pelanggan. *Zone of tolerance* dapat mengembang dan menyusut, serta berbeda-beda untuk setiap individu, perusahaan, situasi, dan aspek jasa.

Apabila pelayanan yang diterima oleh pelanggan berada di bawah *adequate service*, pelanggan akan frustrasi dan kecewa. Sedangkan apabila pelayanan yang diterima pelanggan melebihi *desired service*, pelanggan akan sangat puas dan terkejut.

Desired Service dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

1. Keinginan untuk dilayani dengan baik dan benar
Konsumen berharap dilayani dengan baik karena ia melihat pelanggan lainnya dilayani dengan baik serta dilayani dengan benar, dimana pelayanan yang benar bergantung pada falsafah individu yang bersangkutan.
2. Kebutuhan perorangan
Pelayanan yang diharapkan konsumen karena kebutuhan tersebut bersifat mendasar dan terkait dengan kesejahteraan konsumen.
3. Janji secara langsung
Pelayanan yang diharapkan konsumen karena konsumen dijanjikan mendapatkan pelayanan seperti itu secara langsung oleh pemberi jasa.
4. Janji secara tidak langsung
Pelayanan yang diharapkan karena konsumen memperoleh petunjuk yang berkaitan dengan pelayanan tersebut sehingga ia menarik kesimpulan tentang pelayanan seperti apa yang seharusnya diberikan. Petunjuk tersebut meliputi harga serta peralatan pendukung pelayanan.
5. Komunikasi mulut ke mulut
Pelayanan yang diharapkan konsumen karena konsumen menerima informasi atau pernyataan yang disampaikan oleh pihak lain selain pemberi jasa.
6. Pengalaman masa lalu
Pelayanan yang diharapkan oleh konsumen karena ia telah memiliki pengalaman yang meliputi hak-hak yang telah diketahuinya.

Adequate Service dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. **Kecadaan Darurat**
Pelayanan minimal yang harus diterima oleh konsumen karena konsumen membutuhkan pelayanan tersebut untuk sementara waktu.
2. **Ketersediaan Alternatif**
Pelayanan minimal yang diharapkan oleh konsumen yang muncul dari persepsi konsumen atas tingkat pelayanan perusahaan lain yang sejenis.
3. **Derajat Keterlibatan Pelanggan**
Pelayanan minimal yang masih diterima konsumen karena konsumen terlibat dalam penyediaan jasa tersebut.
4. **Faktor-faktor yang Tergantung Situasi**
Pelayanan minimal yang masih dapat diterima oleh konsumen karena adanya peristiwa yang bisa mempengaruhi kinerja jasa yang berada di luar kendali penyedia jasa.
5. **Pelayanan yang Diperkirakan**
Pelayanan minimal yang masih dapat diterima konsumen karena konsumen telah memperkirakan akan mendapat pelayanan seminimal itu.

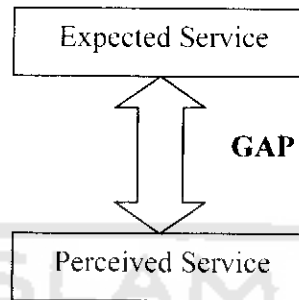
2.3 SERVQUAL

2.3.1 Kesenjangan Kepuasan Konsumen

Kepuasan konsumen terhadap suatu jasa ditentukan oleh tingkat kepentingan konsumen sebelum menggunakan jasa dibanding dengan hasil persepsi konsumen terhadap jasa tersebut setelah konsumen merasakan kinerja jasa tersebut.

Salah satu faktor yang menentukan konsumen adalah kualitas pelayanan yang terdiri dari lima dimensi pelayanan. Kesenjangan merupakan ketidaksesuaian

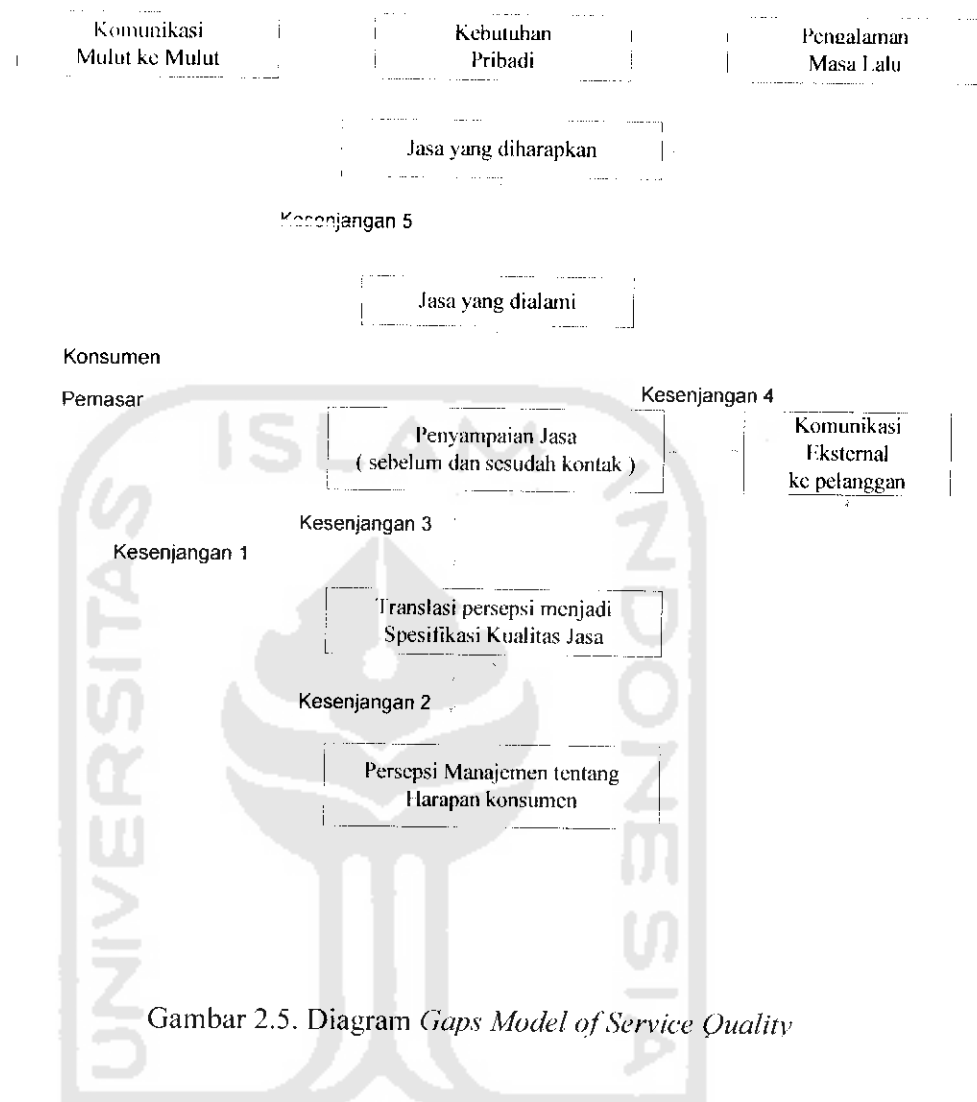
antara pelayanan yang dipersepsikan (*perceived service*) dan pelayanan yang diharapkan (*expected service*), seperti yang digambarkan oleh Leonard L. Berry.



Gambar 2.4. Diagram Kesenjangan yang Dirasakan Konsumen

Kesenjangan terjadi apabila konsumen mempersiapkan pelayanan yang diterimanya lebih tinggi daripada *desired service* atau lebih rendah dari pada *adequate service* kepentingan konsumen tersebut. Dengan demikian konsumen dapat merasakan sangat puas atau sangat kecewa.

Menurut Parasuraman et. Al. (1985), model perceptual mengenai kualitas pelayanan dapat menjelaskan proses terjadinya kesenjangan atau ketidaksesuaian antara keinginan dan tingkat kepentingan berbagai pihak yang terlibat dalam penyerahan jasa. Untuk detailnya dapat dilihat pada gambar 2.5.



Gambar 2.5. Diagram *Gaps Model of Service Quality*

Berdasarkan *gaps model of service quality* pada gambar 2.5. ketidaksesuaian muncul dari lima macam kesenjangan yang dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

- Satu kesenjangan (gap), yaitu kesenjangan kelima yang bersumber pada sisi penerima pelayanan (konsumen).
- Empat kesenjangan (gap), yaitu kesenjangan pertama sampai dengan keempat bersumber dari sisi penyedia jasa (manajemen).

Lima kesenjangan (gap) yang menyebabkan adanya perbedaan persepsi mengenai kualitas pelayanan adalah sebagai berikut:

1. **Gap Persepsi Manajemen.** Yaitu adanya perbedaan antara penilaian pelayanan menurut pengguna jasa dan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa. Kesenjangan ini terjadi karena kurangnya orientasi penelitian pemasaran, pemanfaatan yang tidak memadai atas temuan penelitian, kurangnya interaksi antara pihak manajemen dan pelanggan, komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai, serta terlalu banyak tingkatan manajemen.
2. **Gap Spesifikasi Kualitas.** Yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dan spesifikasi kualitas jasa. Kesenjangan terjadi antara lain karena tidak memadainya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa, persepsi mengenai ketidaklayakan, tidak memadainya standarisasi tugas dan tidak adanya penyusunan tugas.
3. **Gap Penyampaian Pelayanan,** Yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*Service delivery*). Kesenjangan ini terutama disebabkan oleh faktor-faktor : (1) Ambigius peran, yaitu sejauh mana pegawai dapat melakukan tugas sesuai dengan harapan manajer tetapi memuaskan pelanggan, (2) Konflik peran, yaitu sejauh mana pegawai meyakini bahwa mereka tidak memuaskan semua pihak, (3) Kesesuaian pegawai dengan tugas yang harus dikerjakannya, (4) Kesesuaian teknologi yang digunakan pegawai, (5) Sistem pengendalian dari atasan, yaitu tidak memadainya sistem penilaian dan sistem imbalan, (6) *Teamwork*, yaitu sejauh mana pegawai dan manajemen merumuskan tujuan bersama di dalam memuaskan pelanggan secara bersama-sama dan terpadu.

4. **Gap Komunikasi Pemasaran**, yaitu kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Eksternal pelanggan mengenai kualitas pelayanan dipengaruhi oleh perusahaan melalui komunikasi pemasaran. Kesenjangan ini terjadi karena tidak memadainya komunikasi horizontal dan adanya kecenderungan untuk memberikan janji yang berlebihan. Dalam hal ini komunikasi eksternal telah mendistorsi harapan pelanggan.
5. **Gap dalam pelayanan yang Diharapkan**. Adalah perbedaan antara jasa yang dirasakan dan yang diharapkan oleh pelanggan. Jika keduanya terbukti sama, maka perusahaan akan memperoleh citra dan dampak positif. Namun, bila yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kesenjangan ini akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan.

2.3.2 Konsep Service Quality (SERVQUAL)

Diantara alat penilaian yang paling populer dari kualitas pelayanan adalah SERVQUAL, sebuah instrumen yang dirancang oleh tim peneliti pemasaran yaitu Berry, Parasuraman, dan Zeithaml. Alat ini untuk mengukur gap antara harapan pelanggan dari angapan dan keunggulan terhadap pelayanan nyata yang disajikan. Instrumen SERVQUAL membantu penyedia jasa memahami harapan pelanggan dan persepsi mereka tentang pelayanan yang dimaksud, juga dengan peningkatan pelayanan sepanjang waktu (Tjiptono dan Gregorius, 2005). Model ini menganalisis gap antara dua variabel pokok, yakni jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*) (Tjiptono dan Gregorius, 2005). Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Servqual Gap} = \text{Skor Persepsi (Kenyataan)} - \text{Skor Harapan (Kepentingan)}$$

Parasuraman *et. al.* (1985) juga mengemukakan bahwa pada dasar penelitian yang dilakukan dengan pihak manajemen dan klien pada empat tipe industri jasa (*retail banking, credit card, security brokerage, dan product repair and maintenance*), mereka mengenali bahwa kunci dari kesenjangan karena ada anggapan persepsi pihak manajemen terhadap kualitas pelayanan dan tugas yang dihubungkan dengan pengantar jasa kepada konsumen. Gap ini dapat menjadikan hambatan yang utama dalam usaha memberikan pelayanan yang akan diharapkan pelanggan sebagai kualitas yang tinggi. Sebagai tambahan, Parasuraman *et. al.* mengenali adanya sejumlah penerapan yang akan datang dari skala SERVQUAL, yaitu untuk menilai kualitas perusahaan melalui lima dimensi yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*.

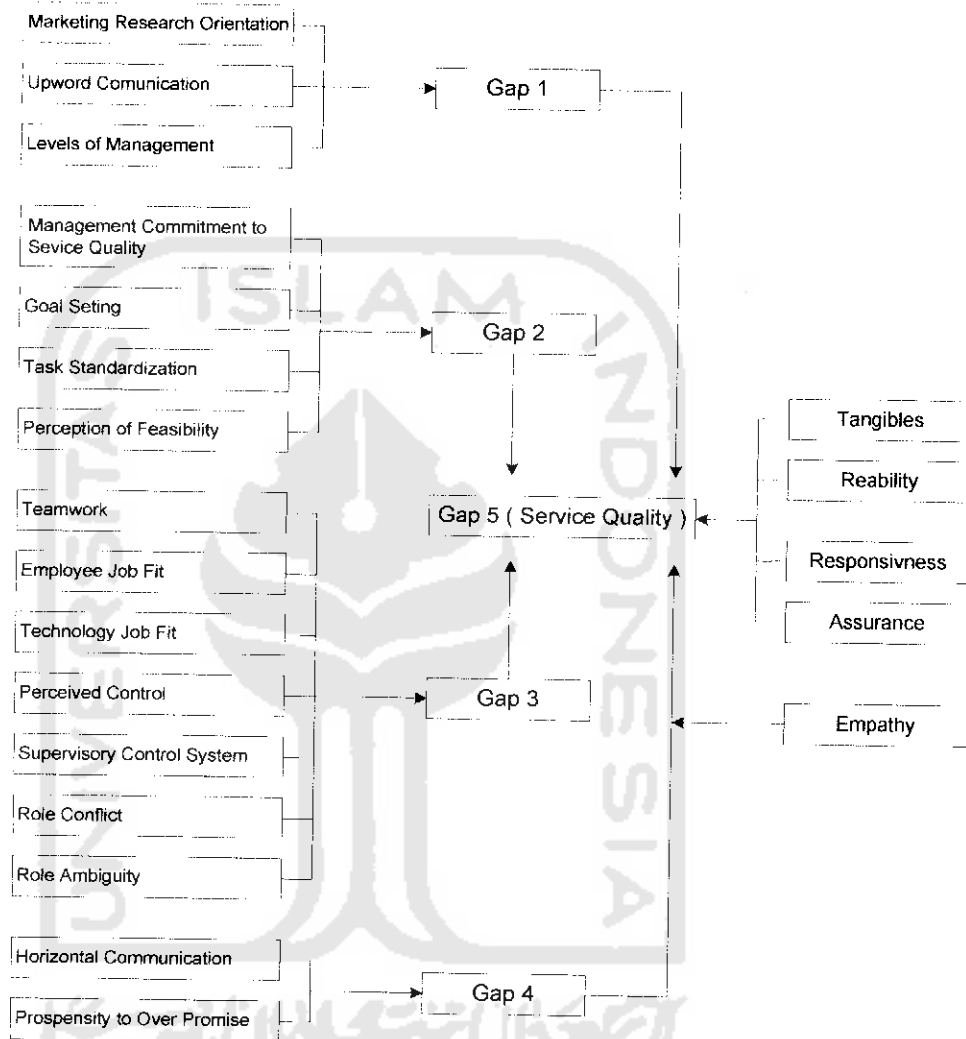
SERVQUAL merupakan suatu pilihan skala yang ringkas namun memiliki tingkat kepercayaan dan kebenaran yang cukup tinggi dimana suatu manajemen perusahaan dapat menggunakannya agar lebih mengerti bagaimana persepsi konsumen dan harapan mereka terhadap layanan yang diberikan.

SERVQUAL mencakup lima dimensi yang dijadikan patokan dalam mengukur kualitas pelayanan yang terdiri:

1. *Tangibles* (bukti fisik)
2. *Reliability* (kehandalan)
3. *Responsiveness* (ketanggapan)
4. *Assurance* (jaminan)
5. *Empathy* (empati)

Pengembangan Gap model yang dikemukakan Parasuraman, Zeithaml dan Berry pada tahun 1985, dikembangkan lebih lanjut dengan mengemukakan faktor-faktor penyebab gap 1 hingga 4, sedang gap 5 merupakan keseluruhan gap-gap

tersebut. Mereka menyebutnya *Extended Model of Service Quality*. Gambaran lengkapnya dapat dilihat pada gambar 2.6.



Gambar 2.6. Extended Gap Model of Service Quality

2.3.3 Fishbone Diagram

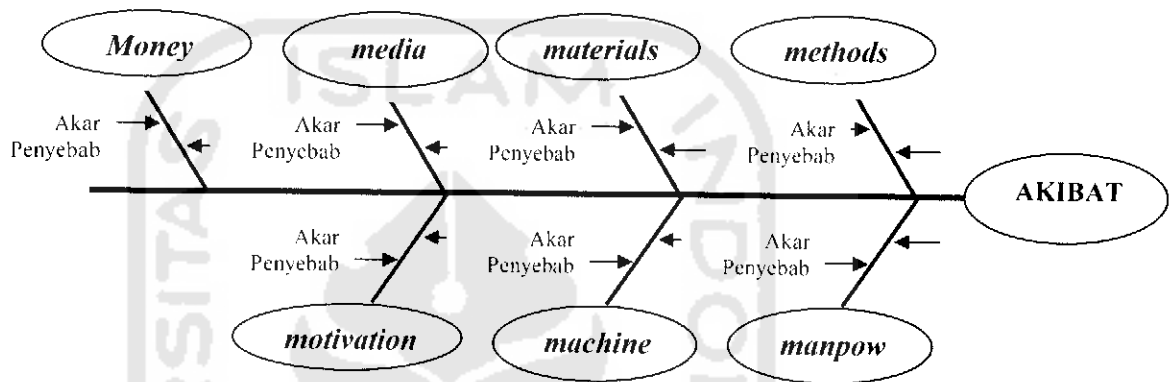
Dr. Kaoru Ishikawa mengembangkan metode sederhana dari menyajikan penyebab secara grafik masalah kualitas tertentu Metode tersebut disebut dengan beberapa nama: diagram Ishikawa, diagram tulang ikan (*fishbone diagram*) dan diagram sebab akibat (Pyzdek, 2002).

Fishbone diagram adalah alat yang digunakan untuk mengatur dan menunjukkan secara grafik semua pengetahuan yang dimiliki sebuah kelompok sehubungan dengan masalah tertentu. Selanjutnya akar-akar penyebab dari masalah yang ditemukan melalui bertanya “Mengapa” beberapa kali itu dimasukkan dalam *fishbone diagram* yang telah dikategorikan sumber-sumber penyebab berdasarkan prinsip 7M, yaitu (Gaspersz, 2002):

1. *Manpower* (tenaga kerja) : berkaitan dengan kekurangan dalam pengetahuan (tidak terlatih, tidak berpengalaman), kekurangan dalam keterampilan dasar yang berkaitan dengan mental dan fisik, kelelahan, stress, ketidakpedulian, dan lain sebagainya.
2. *Machines* (mesin-mesin) : berkaitan dengan tidak ada sistem perawatan preventif terhadap mesin-mesin produksi, termasuk fasilitas dan peralatan lain, tidak sesuai dengan spesifikasi tugas, tidak dikalibrasi, terlalu *complicated*, dan lain sebagainya.
3. *Methods* (metode kerja) : berkaitan dengan tidak ada prosedur dan metode kerja yang benar, tidak jelas, tidak diketahui, tidak terstandarisasi, tidak cocok, dan lain sebagainya.
4. *Materials* (bahan baku dan bahan penolong) : berkaitan dengan ketiadaan spesifikasi kualitas dari bahan baku dan bahan penolong yang digunakan, ketidaksesuaian dengan spesifikasi kualitas bahan baku dan bahan penolong yang ditetapkan, ketiadaan penanganan yang efektif terhadap bahan baku dan bahan penolong itu, dan lain sebagainya.
5. *Media* : Berkaitan dengan tempat dan waktu kerja yang tidak memperhatikan aspek-aspek kebersihan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan lingkungan kerja

yang kondusif, kekurangan dalam lampu penerangan, ventilasi yang buruk, kebisinganyang berlebihan, dan lain sebagainya.

6. *Motivation* (motivasi) : berkaitan dengan ketiadaan sikap kerja yang benar dan profesional.
7. *Money* (keuangan) : Berkaitan dengan ketiadaan dukungan finansial (keuangan) yang mantap.



Gambar 2.7. Fishbone Diagram

Sumber : Gaspersz, Vincent., 2002. Pedoman Implementasi Program SIX SIGMA Terintegrasi dengan ISO 9001: 2000, MBNQA, dan HACCP. PT Gramedia Pustaka Utama. Hlm. 243. Jakarta